

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02 - لونيبي علي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

شعبة: العلوم المالية والمحاسبة تخصص: محاسبة وتدقيق

تحت عنوان:

دور التدقيق الداخلي في تصميم خارطة المخاطر لتفعيل الحوكمة على مستوى

المؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة لدى مجمع صناعي -

من اعداد الطالب:

تحت إشراف:

مرسي حمزة

أ.د. عمورة جمال

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. درحمون هلال	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 02	رئيسا
أ.د. عمورة جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 02	مشرفا ومقررا
د. بوزوينة هجيرة	أستاذة محاضرة أ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
د. بن بايرة ريمة	أستاذة محاضرة أ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
د. برصة المهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة تيبازة	عضوا مناقشا
د. مرنيش حمدي	أستاذ محاضر أ	جامعة قالمه	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02 - لونيبي علي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

شعبة: العلوم المالية والمحاسبة تخصص: محاسبة وتدقيق

تحت عنوان:

دور التدقيق الداخلي في تصميم خارطة المخاطر لتفعيل الحوكمة على مستوى

المؤسسات الاقتصادية

- دراسة حالة لدى مجمع صناعي -

تحت إشراف:

أ.د. عمورة جمال

من اعداد الطالب:

مرسي حمزة

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. درحمون هلال	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 02	رئيسا
أ.د. عمورة جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 02	مشرفا ومقررا
د. بوزوينة هجيرة	أستاذة محاضرة أ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
د. بن بايرة ريمة	أستاذة محاضرة أ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
د. برصة المهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة تيبازة	عضوا مناقشا
د. مرنيش حمدي	أستاذ محاضر أ	جامعة قالمة	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة البليدة 02 -لونيبي علي-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
شعبة: العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: محاسبة وتدقيق

تصريح

أصرح بصفتي صاحب الدراسة الموسومة بعنوان:

دور التدقيق الداخلي في تصميم خارطة المخاطر لتفعيل الحوكمة على مستوى المؤسسات
الاقتصادية (دراسة حالة لدى مجمع صناعي)

بأنها تحت مسؤوليتي الخاصة وأنها غير مقدمة لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

شكر وتقدير

يقول النبي عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله).
الحديث رواه (الامام احمد وابو داوود والترمذي)

السيد المحترم المشرف الدكتور: عمورة جمال:

أستاذي الفاضل، لك مني كل الشكر والتقدير والاحترام على كل مجهوداتكم التي بذلتموها وكل نصائحكم القيمة وأفكاركم القيّمة وإرشاداتكم البناءة التي قدمتموها لنا طيلة فترة اعداد بحثنا وكذلك خلال المشوار الدراسي ماستر أكاديمي 1 و2.

اتقدم الى السيد **العروي موسى** مسؤول مكتبة المدرسة العليا للمصرفة (ESB) ببوزريعة بخالص الشكر لقاء تقديمه لنا مساعدات كبيرة من خلال إتاحة لنا مجموعة كتب ومراجع طيلة سنة كاملة. كما وأتقدم أيضا بخالص الشكر والتقدير والامتنان الى كل الموظفين العاملين على مستوى المركز الثقافي الجامعي (CCU-Alger)

الى كافة الأساتذة قسم علوم التجارية تخصص محاسبة مراقبة وتدقيق بالشكر والتقدير لكل ما مقدموه من معارف وأخلاق لنا طيلة المشوار الدراسي.

أقدر كل جهودكم المضنية فأنتم أهل الشكر والعرفان، حقا سعيتم فكان سعيكم مشكورا.

فجزيل الشكر نهديكم ورب العرش يحميكم.

حمزة مرسي

رجائي

اعوذ بالله من الشيطان الرجيم

(وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا)

صدق الله العظيم

أمي العزيزة الغالية التي لحقت بأبي قبل سنة رحمها الله

تعالى رحمة واسعة (2022/11/30)

أرجو من الله سبحانه وتعالى أن يجعل هذا العمل

المتواضع صدقة جارية لوالدتي الغالية السيدة:

فيتي تومية مليكة

الملخص

- الملخص باللغة العربية
- الملخص باللغة الإنجليزية (The abstract)
- الملخص باللغة الفرنسية (Le résumé)

الملخص باللغة العربية:

نهدف من وراء هذه الدراسة الى التعرف على مختلف المراحل العملية المتبعة من طرف وظيفة التدقيق الداخلي على مستوى أحد المجمعات الصناعية في الجزائر وذلك من اجل تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر المتعلقة بمشروع «اقتناء مجموعة آلات إنتاجية لصناعة وتوزيع الانابيب الفولاذية الملحمة حلزونياً».

ومن خلال اعتمادنا على منهج دراسة حالة ميدانية، توصلنا الى أن إنشاء القيمة والمحافظة عليها يعتبران من بين أهم الغايات المرجوة وراء تصميم خارطة المخاطر، وسعياً للوصول لهذه الغاية يتطلب على المديرية العليا للمجمع قسد الدراسة توفير الموارد اللازمة من الكفاءات والخبرات المتخصصة في مجال التدقيق وتحليل المخاطر.

وباعتبارها أداة من أدوات إدارة المخاطر في المؤسسات، تسمح خارطة المخاطر في تفعيل الحوكمة من خلال تقديم تأكيد معقول لأصحاب المصلحة (خاصة الجهاز الحوكمي) على أن الإدارة التنفيذية على دراية مقبولة بالتهديدات التي يمكن أن تقع في المستقبل القريب ومن شأنها إعاقة تحقيق الرؤى الاستراتيجية والأهداف خاصة تلك التي تمس بمبدأ استمرارية النشاط، وعلى دراية أيضاً بالفرص الواجب استغلالها والتي قد تزيد من حظوظ تحقيق هذه الغايات.

وأكدت لنا النتائج التطبيقية المتوصل اليها الى أن إرساء وتعزيز ثقافة إدارة الفرص والتهديدات تقع على عاتق كل الموظفين في المؤسسة بصرف النظر عن المسؤوليات أو الصلاحيات المخولة لهم، كما واستخلصنا أن إدارة المخاطر تعتبر بمثابة منظومة كاملة وليست فقط مجرد قسم أو مصلحة يتم ادراجها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

نؤمن بأن تأسيس منظومة شاملة ومتكاملة تُعنى بإدارة التهديدات والفرص وبمساهمة جميع الموظفين، تعتبر بمثابة ميزة تنافسية ذات بعد استراتيجي يحدد من خلالها بقاء أي مؤسسة من زوالها.

كلمات مفتاحية: خارطة المخاطر؛ حوكمة المخاطر؛ الفرص والتهديدات.

المخلص باللغة الانجليزية:

The study aims to identify the different practical steps followed by the internal audit structure at the level of an Algerian industrial group, in order to design and implement a mapping of the risks linked to the project of “acquisition of a set of production machines for the manufacture and marketing of spiral welded steel tubes”.

Through a case study, we concluded that the creation of value and its preservation are the most crucial objectives targeted by the design of risk mapping, and in order to achieve this objective, the Group General Management is subject The case study must put in place the necessary resources and specialist skills in auditing and risk analysis.

As a risk management tool within companies, risk mapping allows us to strengthen corporate governance by providing reasonable assurance to stakeholders (in particular the Board of Directors) that General Management is reasonably aware of the threats that could arise in the near future and which could hinder the achievement of objectives, in particular those linked to the principle of business continuity. It also makes it possible to inventory opportunities that could increase the chances of achieving these objectives.

In conclusion, the practical results we achieved confirmed that implementing and strengthening a culture of opportunity and threat management is the responsibility of all employees of the company regardless of their responsibilities or delegated authorities. Additionally, we found that risk management is a complete system and not just a department or service embedded in the company's organizational structure.

We believe that the design of an integrated system concerned with managing threats and opportunities, with the contribution of all employees is considered a competitive advantage allowing companies to survive in an economic world characterized by great competition.

Keywords: Risk mapping, Risk governance, Opportunities and threats.

الملخص باللغة الفرنسية:

L'étude vise à identifier les différentes étapes pratiques suivies par la structure d'audit interne au niveau d'un Groupe industriel Algérien, afin de concevoir et de mettre en œuvre une cartographie des risques liés au projet « d'acquisition d'un ensemble de machines de production pour la fabrication et la commercialisation des tubes en acier soudés en spirale ».

A travers une étude de cas, nous avons conclu que la création de la valeur et sa préservation sont les objectifs les plus cruciales visés par la conception de la cartographie des risques, et afin d'atteindre cet objectif, la Direction Générale de Groupe fait objet d'étude de cas doit mettre en place les ressources nécessaires et les compétences spécialisées en matière d'audit et d'analyse des risques.

En tant qu'outil de management des risques au sein des entreprises, la cartographie des risques nous a permis de renforcer la gouvernance d'entreprise en fournissant une assurance raisonnable aux parties prenantes (notamment le Conseil d'administration) que la Direction Générale est raisonnablement consciente des menaces qui pourraient survenir dans un avenir proche et qui pourraient entraver la réalisation des objectifs, en particulier ceux liés au principe de continuité des activités. Elle permet également d'inventorier les opportunités qui pourraient accroître les chances de réaliser ces objectifs.

En conclusion, les résultats pratiques auxquels nous sommes parvenus ont confirmé que la mise en œuvre et le renforcement d'une culture de gestion des opportunités et des menaces incombent à tous les employés de l'entreprise indépendamment de leurs responsabilités ou de leurs pouvoirs délégués. De plus, nous avons constaté que la gestion des risques constitue un système complet et non simplement un département ou un service intégré à la structure organisationnelle de l'entreprise.

Nous croyons que la conception d'un système intégré soucieux de gérer les menaces et les opportunités, avec la contribution de tous les employés est considéré comme un avantage concurrentiel permet aux entreprises de survivre dans un monde économiques caractérisé par une grande concurrence.

Mots-clés : Cartographie des risques, Gouvernance des risques, Opportunités et menaces.

خطة الدراسة

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	رجائي
IV	الملخص
VIII	خطة الدراسة
XIII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الاشكال
XV	قائمة المختصرات
أ - ص	المقدمة العامة
47 - 01	الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة.....
20-03	المبحث الأول: نشأة وتطور الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي.....
03	المطلب الأول: تقديم عام للإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي.....
05-03	الفرع الأول: نشأة الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي.....
05	الفرع الثاني: التعريف بالإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي.....
06	الفرع الثالث: أهداف الإطار المرجعي الدولي.....
09-06	الفرع الرابع: المستجدات التي شهدتها الإطار المرجعي لسنة 2016.....
09	المطلب الثاني: مفهوم التدقيق والدعائم الأساسية لنجاحه.....
10-09	الفرع الأول: مفهوم التدقيق الداخلي.....
13-10	الفرع الثاني: دعائم الرئسية لتدقيق داخلي فعال.....
16-14	الفرع الثالث: شروط تحقيق الاستقلالية ومعوقاتهما.....
16	المطلب الثالث: أوجه التلاقي والاختلاف بين التدقيق الداخلي والوظائف الرقابية الأخرى.....
17-16	الفرع الأول: أوجه التلاقي والاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي.....
19-18	الفرع الثاني: أوجه التلاقي والاختلاف بين التدقيق الداخلي والمفتشية.....
20-19	الفرع الثالث: أنواع التدقيق الداخلي.....
32-20	المبحث الثاني: نحو التوجه للأدوار الحديثة للتدقيق الداخلي.....
20	المطلب الأول: خدمات التدقيق الداخلي وأدواره الحديثة.....
22-21	الفرع الأول: خدمات التدقيق الداخلي.....
23-22	الفرع الثاني: الأدوار الحديثة للتدقيق الداخلي وعوامل التمكين.....
24-23	الفرع الثالث: توقعات أصحاب المصلحة من المدقق الداخلي.....

24	المطلب الثاني: الأدوار المستقبلية للتدقيق الداخلي.....
24	الفرع الأول: أهم الانتقادات الموجهة للتدقيق الداخلي.....
25-24	الفرع الثاني: نحو التوجه للتدقيق المستقبلي.....
27-26	الفرع الثالث: نموذج خطوط الدفاع الثلاثة ومكانة المدقق فيه.....
27	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في مسار إدارة المخاطر.....
28-27	الفرع الأول: دور التدقيق الداخلي في التقرير عن الخطر.....
30-28	الفرع الثاني: أهم التهديدات التي شهدها بيئة الأعمال لسنة 2019.....
31	الفرع الثاني: نموذج المروحة كأداة لإدارة المخاطر من طرف المدقق الداخلي.....
46-33	المبحث الثالث: الإطار التصوري للرقابة الداخلية.....
33	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية، خصائصها وأهدافها.....
34-33	الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة ودوره في المؤسسات.....
36-34	الفرع الثاني: خصائص وأهداف نظم الرقابة.....
37-36	الفرع الثالث: أدوات الرقابة الداخلية.....
37	المطلب الثاني: الأطر المرجعية المنظمة للرقابة الداخلية.....
41-37	الفرع الأول: الأطر الدولية المنظمة للرقابة الداخلية.....
41	الفرع الثاني: الإطار المرجعي الدولي للرقابة الداخلية المستحدث سنة 2017.....
42-41	الفرع الثالث: قصور نظم الرقابة الداخلية بحسب الأطر المرجعية الأربعة.....
42	المطلب الثالث: مكونات نظام الرقابة الداخلية.....
45-42	الفرع الأول: مكونات نظام الرقابة الداخلية.....
46-45	الفرع الثاني: المبادئ السبعة عشر من أجل نظام رقابة داخلية فعال.....
47	خاتمة الفصل
103-49	الفصل الثاني: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر في المؤسسة.....
67-49	المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسة.....
50	المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسة.....
50	الفرع الأول: جذور حوكمة المؤسسة.....
52-51	الفرع الثاني: تعاريف حوكمة المؤسسة وبيان أهدافها.....
55-52	الفرع الثالث: أهداف حوكمة المؤسسة.....
56	المطلب الثاني: مواثيق الحوكمة الرشيدة للمؤسسة.....
57-56	الفرع الأول: مبادئ الحوكمة المؤسسية ومكوناتها.....

59-58	 الفرع الثاني: أهم مواثيق الحوكمة المؤسسية المعتمدة
60-59	 الفرع الثالث: تدقيق الحوكمة المؤسسية كغاية ذات أولوية
61	 المطلب الثالث: كيف يتم تصميم نظام الحوكمة على مستوى المؤسسات؟
61	 الفرع الأول: تصميم ميثاق الحوكمة في المؤسسة
62	 الفرع الثاني: تأسيس الجهاز الحوكمي
65-62	 الفرع الثالث: اشتراط عنصر الاستقلالية التامة لدى بعض من أعضاء مجلس الإدارة
67-65	 الفرع الرابع: آليات تسمح بالحد أو التقليل من تضارب المصالح
81-68	 المبحث الثاني: مدخل عام لمفهوم المخاطر المؤسسية
68	 المطلب الأول: عموميات حول مفهوم الخطر
69-68	 الفرع الأول: جذور المخاطر
71-69	 الفرع الثاني: مفهوم المخاطر
73-71	 الفرع الثالث: فئات المخاطر
73	 المطلب الثاني: الأطر المرجعية لإدارة المخاطر المؤسسية
74	 الفرع الأول: الدواعي الرئيسة من وراء تحديث الإطار المرجعي كوزو والمعيار الدولي ايزو
76-74	 الفرع الثاني: تحليل مقارنة بين المعيار ايزو والإطار المرجعي كوزو
77-76	 الفرع الثالث: المبادئ التأسيسية للمعيار ايزو نسخة 2018
77	 المطلب الثالث: مسؤولية تسيير المخاطر المؤسسية
78-77	 الفرع الأول: مالك المخاطر
80-79	 الفرع الثاني: مسؤولية تسيير المخاطر
81-80	 الفرع الثالث: أحسن التطبيقات الموصى بها لتسيير أمثل للمخاطر المؤسسية (التقريب الدولي)
102-81	 المبحث الثالث: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر المؤسسية
81	 المطلب الأول: عموميات حول خارطة المخاطر على مستوى المؤسسات
84-82	 الفرع الأول: تعريف خارطة المخاطر المؤسسية وأهدافها
86-84	 الفرع الثاني: مختلف التقريبات المتبعة لتصميم خارطة المخاطر
88-86	 الفرع الثالث: الأساسيات الواجب الاتفاق عليها قبل بداية مشروع تصميم خارطة المخاطر
88	 المطلب الثاني: مرحلة إعداد مصفوفة المخاطر الكامنة
91-98	 الفرع الأول: مرحلة جرد المخاطر والفرص
91	 الفرع الثاني: توثيق المخاطر والفرص وبيان حدود عملية جرد المخاطر المؤسسية
95-92	 الفرع الثالث: مرحلة إعداد مصفوفة المخاطر الكامنة
95	 المطلب الثالث: مرحلة الاستجابة للمخاطر ومراقبة تطورها

98-98	الفرع الأول: مرحلة مسح الضوابط الرقابية وتقييمها
100-98	الفرع الثاني: مرحلة الاستجابة للمخاطر
102-101	الفرع الثالث: مرحلة المراقبة والمراجعة
103	خاتمة الفصل
160-104	الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية على مستوى مؤسسة صناعية تابعة لمجمع صناعي
120-106	المبحث الأول: المرحلة التحضيرية
106	المطلب الأول: عرض موجز لأنشطة المجمع
106	الفرع الأول: المديرية العامة
107-106	الفرع الثاني: مديرية التدقيق والمخاطر
109-107	الفرع الثالث: عرض الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق والمخاطر
110-109	الفرع الرابع: الإجراءات واللوائح المتبعة من طرف وظيفة التدقيق الداخلي
110	المطلب الثاني: تقييم درجة استقلالية وموضوعية مديرية التدقيق والمخاطر
113-110	الفرع الأول: تقييم الاستقلالية
115-113	الفرع الثاني: تقييم الموضوعية
116-115	الفرع الثالث: الدوافع الرئيسية وراء رغبة مجلس الإدارة للمجمع لإعداد خارطة المخاطر
116	المطلب الثالث: المرحلة التحضيرية للمهمة
118-116	الفرع الأول: تحديد مجال التصميم المغطى
118	الفرع الثاني: إعلام المؤسسة قيد الدراسة
120-118	الفرع الثالث: توزيع الأدوار والمسؤوليات
139-120	المبحث الثاني: المرحلة الميدانية
121	المطلب الأول: انشاء قاعدة بيانات للمخاطر المتأصلة
121	الفرع الأول: عقد اجتماع افتتاحي
123-121	الفرع الثاني: محاولة الفهم السليم للأهداف المسطرة وتوثيقها
127-123	الفرع الثالث: التعريف بالمسار قيد الدراسة
127	المطلب الثاني: سجل المخاطر المتأصلة (الشاملة)
128-127	الفرع الأول: اعداد سجل المخاطر المتأصلة
129-128	الفرع الثاني: تقييم احتمالية وتأثير المخاطر المتأصلة
139-129	الفرع الثالث: اعداد سجل المخاطر المتأصلة

المبحث الثالث: مرحلة الإبلاغ ورفع التقارير.....	140-160
المطلب الأول: اعداد خارطة الفرص للمسار محل الدراسة.....	140
الفرع الأول: تقييم كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر.....	140-143
الفرع الثاني: تصنيف الفرص بحسب درجة تحقيقها.....	143-144
الفرع الثالث: تحليل الفرص المتبقية.....	144-146
المطلب الثاني: اعداد خارطة التهديدات للمسار محل الدراسة.....	147
الفرع الأول: تقييم التهديدات المتبقية.....	147
الفرع الثاني: تصنيف التهديدات بحسب درجة خطورتها.....	147-150
الفرع الثالث: تحليل التهديدات المتبقية.....	151-157
المطلب الثالث: استعمالات مخرجات خارطة المخاطر.....	157
الفرع الأول: استحداث خارطة المخاطر المؤسسية.....	157
الفرع الثاني: الاستعمالات الممكنة لمخرجات خارطة المخاطر.....	158
الفرع الثالث: استراتيجية الاستجابة للمخاطر.....	159-160
خاتمة الفصل	161
تلخيص الدراسة.....	163
نتائج الدراسة.....	164-172
اقتراحات الباحث.....	172
آفاق الدراسة.....	172-173
قائمة المراجع.....	174-184
الفهرس.....	185
الملاحق.....	191-197

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	اهم المستجدات التي طرأت على الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية	07
(2.1)	نقاط الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي	17-16
(3.1)	القيمة المضافة المرجوة من طرف أصحاب المصلحة	23
(4.1)	التوجه نحو التدقيق المستقبلي	25
(5.1)	أدوات اكتشاف عمليات الاحتيال	28
(6.1)	المبادئ السبعة عشر لنظام الرقابة الداخلية	46-45
(1.2)	أهداف معايير الحوكمة الرشيدة المؤسساتية	53
(2.2)	الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة المؤسساتية	57
(3.2)	التاريخ الموجز لمفهوم المخاطرة	68
(4.2)	مقارنة عملية بين التقريب التنازلي والتقريب التصاعدي	85
(5.2)	سلم تقدير وتصنيف احتمالية المخاطر الكامنة	92
(6.2)	سلم تقدير وتصنيف أثر المخاطر الكامنة	93
(7.2)	وصف وتقييم فعالية الضوابط الرقابية	98
(8.2)	أمثلة حول كيفية الاستجابة للمخاطرة	99
(1.3)	قائمة الآلات الإنتاجية المراد اقتناؤها	123
(2.3)	سلم تقييم احتمالية المخاطر المتأصلة المعتمد من طرف فريق التدقيق	128
(3.3)	سلم تقييم تأثير المخاطر المتأصلة المعتمد من طرف فريق التدقيق	129
(4.3)	سجل المخاطر المتأصلة للمسار قيد الدراسة	130
(5.3)	تقييم وتنقيط فعالية الضوابط التحكم في المخاطر المعتمد من طرف فريق التدقيق	140
(6.3)	خارطة المخاطر المتبقية للمسار محل الدراسة (الفرص)	143
(7.3)	خارطة المخاطر المتبقية للمسار محل الدراسة (التحديات)	148

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	المعايير الدولية للتدقيق الداخلي الصادرة من المعهد الدولي للمدققين الداخليين	(1.1)
11	الأركان الثلاثة للرئيسة لتدقيق داخلي فعال	(2.1)
14	التبعية الهرمية المزدوجة لضمان استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي	(3.1)
22	الخدمات الأكثر شيوعا المخولة للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي	(4.1)
26	نموذج الخطوط الدفاع الثلاثة على مستوى المؤسسة	(5.1)
29	المخاطر الأكثر تخوفا لمسؤولي المؤسسات	(6.1)
30	القائمة الاسمية لأهم التهديدات المستقبلية	(7.1)
32	نموذج المروحة	(8.1)
38	هرم كوزو لنظام الرقابة الداخلية	(9.1)
55	أبرز الفضائح المالية التي وقعت في امريكا ومجمل التشريعات التي تولدت عنها	(1.2)
73	تصنيفات المخاطر في المؤسسات الاقتصادية	(2.2)
94	مصفوفة المخاطر الكامنة	(3.2)
102	أهمية المراقبة والمراجعة في مسار تصميم خارطة المخاطر المؤسساتية	(4.2)
109	الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق والمخاطر	(1.3)
125	المخطط الانسيابي لمسار الاستلام الميداني للآلات الصناعية	(2.3)
126	المخطط الانسيابي لمسار الاستلام المؤقت والنهائي للآلات الصناعية	(3.3)
144	عرض بياني لأثر ضوابط التحكم في المخاطر على الفرص المتأصلة	(4.3)
150	عرض بياني لأثر ضوابط التحكم في المخاطر على التهديدات المتأصلة	(5.3)

قائمة المختصرات

المختصر	الدلالة باللغة الاجنبية	المصطلح باللغة العربية
IIA	Institute of internal auditors	معهد التدقيق الداخلي
ERM	Entreprise risk management	إدارة المخاطر المؤسسية
PwC	PricewaterhouseCoopers	مكتب التدقيق والاستشارات البريطاني
IFACI	Institut française d'audit et de contrôle interne	المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخليين
ESSEC	École supérieure des sciences économiques et commerciales	المدرسة العليا للعلوم الاقتصادية والتجارية
COSO	Committee of sponsoring organizations of the treadway commission	لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة التريداوي
AICPA	American institute of certified public accountants	معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين
AAA	American accounting association	جمعية المحاسبة الأمريكية
IMA	Institute of management accountants	معهد المحاسبين الإداريين
FEI	Financial executives institute	معهد المدراء التنفيذيين الماليين
AMF	Autorité des marchés financiers	هيئة الأسواق المالية الفرنسية
MEDEF	Mouvement des entreprises de france	حركة المؤسسات الفرنسية
AFEP	Association française des entreprises privées	الجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة
Middlenext	//	لجنة القيم المتوسطة الأوروبية
CNCC	Comité nationale des commissaires aux comptes	اللجنة الوطنية لمحافظي الحسابات
CSOEC	Conseil national de l'ordre des experts-comptables	المجلس الأعلى لخبراء المحاسبين
IFA	Institute français des administrateurs	المعهد الفرنسي للإداريين
AMRAE	□ Association of risk management, insurance and reinsurance enterprise	جمعية إدارة المخاطر والتأمين وإعادة التأمين في المؤسسة
AMF	Autorité des marchés financiers	هيئة الأسواق المالية
COCO	Criteria on control committee	معايير لجنة الرقابة

CSOEC	Certified internal audit	شهادة المدقق الداخلي
KPMG	Cabinet français d'audit et de conseil	مكتب التدقيق والاستشارات الفرنسي
CIA	Certified Internal Auditor	شهادة المدقق الداخلي
FCPA	Le Foreign Corrupt Practices Act	قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة
AFEP	Association française des entreprises privées	الاتحاد الفرنسي للشركات الخاصة
MEDEF	Mouvement des entreprises de France	وحركة المؤسسات الفرنسية
NRE	Nouvelles Régulations Economiques	قانون التشريعات الاقتصادية الجديدة
ISO	Organisation internationale de normalisation	المنظمة الدولية للمعايير
GSR	La gestion stratégique des risques	الإدارة الإستراتيجية للمخاطر
CRIPP	Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne	الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي
Pipeline	Tubes en acier soudés en spirales	الانابيب الفولاذية الملحمة حلزونية
DG	Direction Générale (executive)	المديرية العامة او التنفيذية
ADR	Direction d'audit et Risk	مديرية التدقيق والمخاطر
CDD	Contract de travail déterminé	عقد عمل محدود
Système ERP	Système Progiciel de gestion intégré	نظام معلوماتي للإدارة المتكاملة
SNTR	Entreprise nationale de transport routier	الشركة الوطنية للنقل البري

المقدمة العامة

تمهيد

يتعاطم الاهتمام في الوقت الراهن في العديد من اقتصاديات الدول المتقدمة والناشئة بمفاهيم ترتبط بإدارة المخاطر وخاصة في أعقاب الانهيارات والأزمات المالية التي شهدتها العديد من كبرى الشركات نتيجة الفساد المالي والإداري، نقص الشفافية وعمليات الاحتيال، فضلا عن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وعدم استحداثها تماشيا مع التطور المشهود في رقمنة البيانات والثورة الصناعية الرابعة. ونظرا لتواجد هذه المؤسسات في محيط معقد ويتسم بالمنافسة الشديدة أصبحت هذه الأخيرة تواجه حالات عدم التأكد بوجهيها، حيث لم تعد المخاطر وحدها تشكل تهديدا لاستقرار المؤسسات، ولكن حتى الفرص المتاحة في السوق وغير المستغلة بصفة فعالة من قبل المسؤولين، باتت تشكل كذلك تهديدا لبقاء المؤسسة من زوالها.

الأمر الذي استوجب على الإدارة العليا ضرورة البحث عن بدائل عدة قصد التخفيف من حدة آثار هذه المخاطر عند حدوثها، حيث يعتمد تحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة الشركة بشكل اساسي على إستراتيجيتها المنتهجة للتحكم في المخاطر، لهذا السبب كان من الضروري على مستوى المؤسسات الاقتصادية ووضع حيز التنفيذ جهاز للمتابعة الدائمة لكافة المخاطر (الإستراتيجية، التشغيلية، القانونية، البيئية، المالية المحاسبية، نظام المعلوماتية الرقمي وأمن الكمبيوتر ...الخ). وذلك للحيلولة دون حدوث هذه المخاطر في المستقبل أو التخفيف من أثارها السلبية في حالة وقوعها.

ووفقا لمسح إحصائي أجراه مكتب التدقيق (Ernst and Young et IFACI) في العديد من الدول الأوروبية، نتج عنه أن أكثر من (53%) من المؤسسات الاقتصادية تولي أهمية كبرى لمفهوم إدارة المخاطر، حيث تعتبر الخطر على انه عاملا محددًا من اجل وضع نظام رقابة الداخلية ذات جودة. أما في بيئة أعمال جزائرية، فتشهد نقص كبير في مجال إدارة المخاطر باستثناء بعض المؤسسات المالية كالبنوك الخاصة، الشركات متعددة الجنسيات والشركات الأجنبية، هذا السبب كان الدافع الأول والأساسي لتناول الموضوع المتعلق بكيفية تصميم خارطة المخاطر الهادفة لتحقيق الرؤى خاصة الإستراتيجية منها. وقد نص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي (2120) المتعلق بإدارة المخاطر: (يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها) وانطلاقا من هذا المبدأ كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اختلاف نشاطاتها زيادة تعزيز مكانة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر لتعظيم القيمة المضافة المرجوة منها.

إشكالية الدراسة:

بالاعتماد على ما سبق يمكننا طرح عن الإشكالية الرئيسة كالتالي:

ما هي المنهجية العملية المتبعة من طرف وظيفة التدقيق الداخلي بغية تصميم خارطة المخاطر وما مدى مساهمتها في تفعيل الحوكمة وتحقيق الرؤى الاستراتيجية على مستوى المجمع الصناعي محل الدراسة ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

الأسئلة الفرعية:

- من أجل ضمان استقلالية وموضوعية وظيفة التدقيق الداخلي، هل يكفي تبعية هذا الجهاز للمديرية التنفيذية (العليا) للمؤسسة فقط؟ وما هي أسس قياس درجة استقلاليته؟
- هل يمكن على مستوى المؤسسات الاقتصادية توكيل مهمة إدارة المخاطر لوظيفة التدقيق الداخلي دون التأثير سلبا على مخرجاتها؟
- ماهي المؤشرات الدالة على سلامة استقلالية وحيادية مديرية التدقيق الداخلي على مستوى مجمع سوناطراك؟
- من خلال حوكمة المخاطر كيف تساهم خارطة المخاطر في إنشاء القيمة والمحافظة عليها على مستوى المجمع الصناعي قيد الدراسة؟

بناء فرضيات الدراسة:

ولمعالجة الإشكالية الرئيسة وكذا التساؤلات الفرعية المطروحة، انطلقنا من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: من خلال وجود تبعية إدارية لقسم التدقيق الداخلي مع المديرية التنفيذية للمؤسسة بإمكان المدقق الداخلي تحقيق مبدأ الاستقلالية والموضوعية، كما ويعتبر رفع التقارير مباشرة لمجلس الإدارة دون اجراء تعديلات جوهرية من قبل المدير التنفيذي للمؤسسة أحد أهم أسس قياس استقلالية المدققين الداخليين؛

الفرضية الثانية: يعتبر ايكال أدوار إضافية والتي تقع خارج نطاق مسؤولية المدقق الداخلي بمثابة عاملا يؤثر سلبا على مخرجات وظيفة التدقيق الداخلي؛

الفرضية الثالثة: يعتبر قيام مجلس إدارة المؤسسة الصناعية محل الدراسة بممارسة المسؤولية الاشرافية على مديرية التدقيق الداخلي بمثابة مؤشر قوي دال على سلامة الاستقلالية والحيادية؛

الفرضية الرابعة: يعد تأسيس -على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية- جهاز لإدارة المخاطر والفرص مع إرفاقه بالكفاءات المهنية اللازمة وتوفير الموارد المالية له، بمثابة الأساس لإنشاء القيمة وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف والرؤى الاستراتيجية.

دوافع اختيار موضوع الدراسة:

تعود اعتبارات اختيارنا لموضوع الدراسة الى دوافع شخصية وأخرى موضوعية نوجزها كما يلي اختيارنا:

➤ الدوافع الشخصية: تنحصر في:

- الاهتمام والميول الشخصي للخوض في مجال إدارة المخاطر؛
- الرغبة والحاجة الماسة في اكتساب معارف جديدة مستحدثة في مجال إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي التي بإمكاننا تطبيقها على أرض الواقع؛
- محاولة تقديم قيمة مضافة على مستوى الأكاديمي والمستوى المهني فيما يخص تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر والتي تسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية وهذا بسبب غياب لدى مديريات التدقيق الداخلي وكذا مصالح إدارة المخاطر التجارب الكافية لإعدادها.

➤ الدوافع الموضوعية: تتمثل في:

- تناسب موضوع البحث مع العمل الميداني للباحث والمتمثل في التدقيق الداخلي؛
- التوجه الجديد للتدقيق الداخلي والمتمثل في المقاربة بالمخاطر والمتبع من طرف المعاهد الدولية المنظمة لوظيفة التدقيق؛
- الانتقاد الموجه للتدقيق الداخلي نتيجة فشله أو عدم كفاءته في إدارة المخاطر وهذا الانتقاد جاء نتيجة ظهور أزمات مالية كالتي حصلت في الولايات المتحدة.

أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة كونها:

- فرصة للوقوف على واقع الممارسات الميدانية للتدقيق الداخلي ودوره في تحقيق الأهداف خاصة الإستراتيجية منها في المؤسسة محل الدراسة؛
- بيان الأدوار الحديثة التي باتت تلعبها وظيفة التدقيق الداخلي وهذا بعد توجيه جملة من الانتقادات لها بعد حدوث الفضائح المالية وإفلاس كبرى الشركات؛
- محاولة تعزيز مكانة التدقيق الداخلي في تقييم مسار إدارة المخاطر.

منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات أو نفي الفرضيات، سنعتمد في إعداد هذه الدراسة على مجموعة من مناهج البحث العلمي وفقا لما تقتضيه طبيعة الموضوع، سنعمل بصفة رئيسية وفقا للمنهج الوصفي التحليلي في إعداد كلا شقي البحث. ففي الجزء النظري سنستند على المصادر ذات الاختصاص والمصادر الالكترونية من المواقع الموثوقة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي العملي اعتمدنا على منهج دراسة حالة، من خلال القيام بدراسة حالة ميدانية محاولين إسقاط عمليا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على أرض الواقع.

أهداف الدراسة:

- السعي إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة في إطار الفرضيات الموضوعية؛
- الوقوف على الجانب التطبيقي العملي في كيفية تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر المؤسسية وما تقتضيه من معارف نظرية وخبرات ميدانية والتي تستوجب علينا تحصيلها والتحكم فيها باعتبارها من بين مواضيع الساعة؛
- معرفة أهم الإجراءات العلمية والعملية الخاصة بتصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر والتي تعتبر كأحد أهم دعائم إدارة المخاطر؛
- الإلمام أكثر بالأدوار الحديثة المنوطة للتدقيق الداخلي والمتمثلة في تقييم إدارة المخاطر؛
- محاولة معرفة إلى أي مدى يمكن للمؤسسات الجزائرية الاقتصادية الاعتماد على التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر.

حدود الدراسة:

- من أجل معالجة الإشكالية المطروحة في هذا الموضوع تم إعداد الإطار العام وحدود البحث كالتالي:
- الحدود الزمنية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والمقدر بثمانية أشهر؛
 - الحدود المكانية: تمت دراستنا على مستوى مجمع صناعي واحد الواقع جنوب الجزائر؛
 - الحدود البشرية: شملت الدراسة مجموعة من المدققين بما فيه رئيس التنفيذ للتدقيق وفي حالات أخرى تم الاستعانة باختصاصيين في مجال إدارة المخاطر؛
 - الحدود الموضوعية: بهدف الوصول إلى نتائج مقبولة وتحليل أمثل لنتائج البحث، اقتصرت الدراسة على التقييم الكيفي للمخاطر (تهديدات والفرص) التي قد تمس أهداف

المؤسسة، ولم نتناول التقييم الكمي لعدم وجود لدى المؤسسة قيد الدراسة قاعدة بيانات تاريخية تمكننا من الاعتماد عليها بموثوقية للقيام بهذا النوع من التقييم والتحليل.

عرض وتحليل الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة إضافة للدراسات السابقة لمواضيع التدقيق الداخلي وذلك من خلال معالجتها لوحد من المتغيرات، بينما كانت الحدود الزمنية والمكانية مختلفة ومن أهم الدراسات السابقة ما يلي:

➤ المقالات:

- دراسة للباحثين (جمال عمورة وإبراهيم بوعزيز)، بعنوان «دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية»، مقالة بمجلة الأبحاث، الاقتصادية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، العدد 16 جوان 2017. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تبيان مدى تقديم خدمات استشارية وتأكيدية من طرف المراجعة الداخلية لخدمة مجلس الإدارة والإدارة العليا في عملية تحديد المخاطر، تقييمها والاستجابة لها. وقد خلصت الدراسة إلى تركيز مهام التدقيق الداخلي في أدواره التقليدية فقط من خلال مراجعة وفحص الحسابات بدلا من التركيز على التقريب الحديث للتدقيق الداخلي والمتمثل في للمقاربة بالأخطار مع غياب ثقافة إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعدم تخصيص إدارة خاصة بها في نظام الرقابة الداخلية والتي تساهم بدرجة كبيرة في تحديد وتقييم المخاطر. مع إمكانية تقديم التوجيهات والتحسينات لإدارتها بفعالية.

ولقد قدما الباحثين جملة من التوصيات بناء أهمها يتمثل في النقطتين التاليتين:

لابد على المراجعين الداخليين أخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع مخطط التدقيق السنوي مع ضرورة التركيز عند أداء مهام التدقيق الدوري على المديرية أو المصالح التي يرى فيها المدققون أنها تشكل عاملا محتملا للخطر مع ابراز أهمية تنظيم المؤسسات الجزائرية لدورات تدريبية للمراجعين الداخليين في أساليب إدارة المخاطر المرتبطة بالمؤسسات وكيفية مواجهتها وتقييمها؛

- دراسة للباحث (William R. Kinney, Jr) ، بعنوان: « Auditing risk assessment and risk management processes »، مقال منشور من طرف المعهد المدققين الداخليين ، سنة 2003.

وقد خلصت الدراسة أن التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات استلزم ضرورة وجود على مستوى هذه الأخيرة مسؤول أو مدير المخاطر أو وضع بالحسابان في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مصلحة أو مديرية لإدارة المخاطر.

ومن جملة توصيات الدراسة، تحتاج العديد من الدول الآن إلى تأكيدات من الإدارة أو المدير بأن لديها رقابة داخلية كافية، بما في ذلك عمليات السيطرة والتحكم على المخاطر.

- دراسة للباحث (وائل محمد عبد الوهاب)، بعنوان «محركات الأداء لتعظيم فعالية المراجعة

الداخلية في ظل بيئة الأزمات المالية (دراسة ميدانية)»، مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين،

العدد 108، المجلد 34، كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة الموصل). 2012

يتمحور الهدف الأساسي لدراسة في بيان فشل وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات المالية والبنوك بعد وقوع الأزمة المالية العالمية وما نتج عنها من أثار سلبية كإفلاس الشركات، المؤسسات المالية والبنوك...الخ.

ولقد توصل الباحث لوجود العديد من أوجه القصور في دور المراجعة الداخلية تجاه الأزمة المالية مع بيان الدور الايجابي لازمة المالية والتي تتمحور في ضرورة تفعيل دور المراجعة الداخلية لمنع أي أزمات مستقبلية وأن هناك جملة من محركات الأداء لتفعيل دور المراجعة الداخلية التي تساهم في إزالة أو تضيق فجوة التوقعات بالمراجعة الداخلية.

وخلصت الدراسة أيضا إلى ضرورة ملحة لإعادة هندسة دور المراجعة الداخلية لمواكبة التغيرات في البيئة الحالية، من خلال إعطاءها أهمية كبيرة من طرف أصحاب المصلحة في تسيير المخاطر التي بإمكانها أن تمس باستقرار البنوك.

ومن جملة التوصيات المقدمة في الدراسة تتمحور في ضرورة تحسين كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية لتكون قادرة على منع أو الحد من النتائج السلبية لأي أزمات مالية قادمة وتدعيم دورها لتكون أداة مساعدة للإدارة العليا والتأكد من فعالية إدارة الخطر والتقرير عنه.

- دراسة للباحثة (كوثر المنزي)، بعنوان «التحكم في المخاطر المؤشر الرئيس لنجاعة نظام الرقابة

الداخلية»، مقال منشور في المجلة المغربية للأبحاث في المناجمنت والتسويق رقم (4-5)

2011.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات باعتبار هذا الأخير الإطار الفعال الذي يسمح للمؤسسات الاقتصادية تحقيق الأهداف المرجوة مع ضمان نجاعة الوسائل المستعملة لذلك،

ولا يعتبر هذا النظام بمثابة مديرية أو خلية أو خدمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بل هو جزء لا يتجزأ منها.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها تتمثل في أن مسار التحكم في المخاطر لا يمكن القيام به على مستوى المؤسسة بدون نظام رقابة داخلية فعال.

➤ الأطروحات:

- فياش أمال، «دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر البنكية لتعزيز حوكمة البنوك (دراسة

عينة من البنوك في الجزائر)»، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية والتسيير وعلوم

تجارية، شعبة علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، سنة 2020/2019.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر البنكية من أجل تعزيز حوكمة البنوك في الجزائر.

وقد خلصت الدراسة إلى أن أثر وظيفة التدقيق الداخلي على حوكمة البنوك في حالة اعتماده على إدارة المخاطر البنكية يكون أكبر منه في حالة عدم اعتماده عليها، حيث أن التغير في مؤشر التدقيق الداخلي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مؤشر الحوكمة بحوالي 0.8 وحدة.

توصى حوكمة البنوك بالاهتمام بوظيفة إدارة المخاطر البنكية التي تعتبر من بين أهم أهدافها، حيث تركز على وجوب امتلاك البنوك وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر، تقوم بتحديد المخاطر ورصدها ومراقبتها، مع تشجيع ثقافة الإبلاغ عنها في الوقت المناسب.

ولقد قدمت الدراسة توصيات تتمحور في ضرورة التزام المؤسسات البنكية في الجزائر بمبدأ الإبلاغ عن المخاطر البنكية في الوقت المناسب، وذلك من خلال وضع حيز التنفيذ إستراتيجية لمعالجتها وإمكانية التنبؤ بها من خلال نظام للإنذار المبكر.

- عمار حاج دحو، «التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء

المؤسسة الاقتصادية (دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر)»، أطروحة

دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير

محاسبي وتدقيق، سنة 2018/2017.

وهدفنا الدراسة الى اظهار مختلف المخاطر التي بإمكان ان تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة، مع ابراز القيمة المضافة لمنهج التدقيق المبني على تقييم المخاطر ومساهمة في تحسين الأداء.

وقد خُصّ البحث الذي تناول دراسة استقصائية الى انه وبالرغم من عدم التطبيق الكلي للمنهج التدقيق القائم على تقييم المخاطر في المؤسسات قيد الدراسة، الا انه يعتبر أداة فعالة بيد الإدارة العليا تسمح لها في الكشف عن مكامن الخطر وبيان كيفية ادارته، من خلال تقديم خدمات التأكيد والاستشارة حول نجاعة نظام إدارة المخاطر.

- إيهاب ديب مصطفى رضوان، «أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير

التدقيق الدولية (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)»، أطروحة ماجستير، كلية

التجارة، قسم محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2012.

وكانت الإشكالية الدراسة تتمثل في: ما هو أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة وفقا لمعايير التدقيق الدولية.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية ومدى إدراكه لآليات تطبيقها بنسبة 82% وأفضل تطبيق في:

- تعاون قسم التدقيق الداخلي وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية لتحسين عمليات إدارة المخاطر؛

- إدراك المدقق الداخلي بأهمية المخاطر المصرفية ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها؛

ومن جملة توصيات الدراسة، ضرورة تنظيم المصارف لدورات تدريبية لتدقيق الداخلي ومدى علاقتها بإدارة المخاطر.

- أيوب بوقرورة، «مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى

البنوك التجارية الجزائرية»، أطروحة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، تخصص محاسبة

مراجعة وتدقيق، الجزائر، 2012/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.

وقد خلصت الدراسة إلى أن عمل المراجعة الداخلية يركز على ثلاثة عناصر أساسية يتحدد من خلالها فعالية إدارة المخاطر والمتمثلة في الاستقلالية، الموضوعية، الكفاءة المهنية وجودة أداء مهامه.

كما يوجد ثلاث مجالات أساسية والتي على أساسها يكون دور المراجعة الداخلية فعال في إدارة المخاطر في البنوك، وهي دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر، تقييمها ومواجهتها. ومن جملة توصيات المقدمة في الدراسة، ضرورة العمل على زيادة تدعيم استقلالية المراجع الداخلي من أجل ضمان فعالية إدارة المخاطر البنكية ومتابعة تطورات التي تطرأ على المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومدى علاقتها بإدارة المخاطر.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

قدمت الدراسات السابقة مواضيع تتعلق بدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر مع ضرورة تعزيز مكانة هذه الأخيرة لمواجهة التهديدات الحالية والمستقبلية لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة. ولعل أبرز ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو كالتالي:

➤ من حيث أهمية الدراسة:

- معالجة إشكالية الدراسة على مستوى المؤسسات الصناعية وليس فقط على مستوى المؤسسات المالية والبنوك؛
- محاولة الأخذ بعين الاعتبار تقييم الفرص؛
- إتباع خطوات منهجية وعملية لمسار تصميم خارطة المخاطر وذلك انطلاقاً من الجرد الأولي للفرص والتهديدات إلى غاية الاستغلال الأمثل والناجع لمخرجات خارطة المخاطر على مستوى المؤسسة الصناعية قيد الدراسة؛

➤ من حيث الوسيلة المستعملة في الدراسة:

الوسيلة المستعملة في دراستنا تتمثل في إجراء دراسة حالة ميدانية على مستوى فرع لمجمع سوناطراك بدلاً من إجراء استبيان أو دراسة إحصائية.

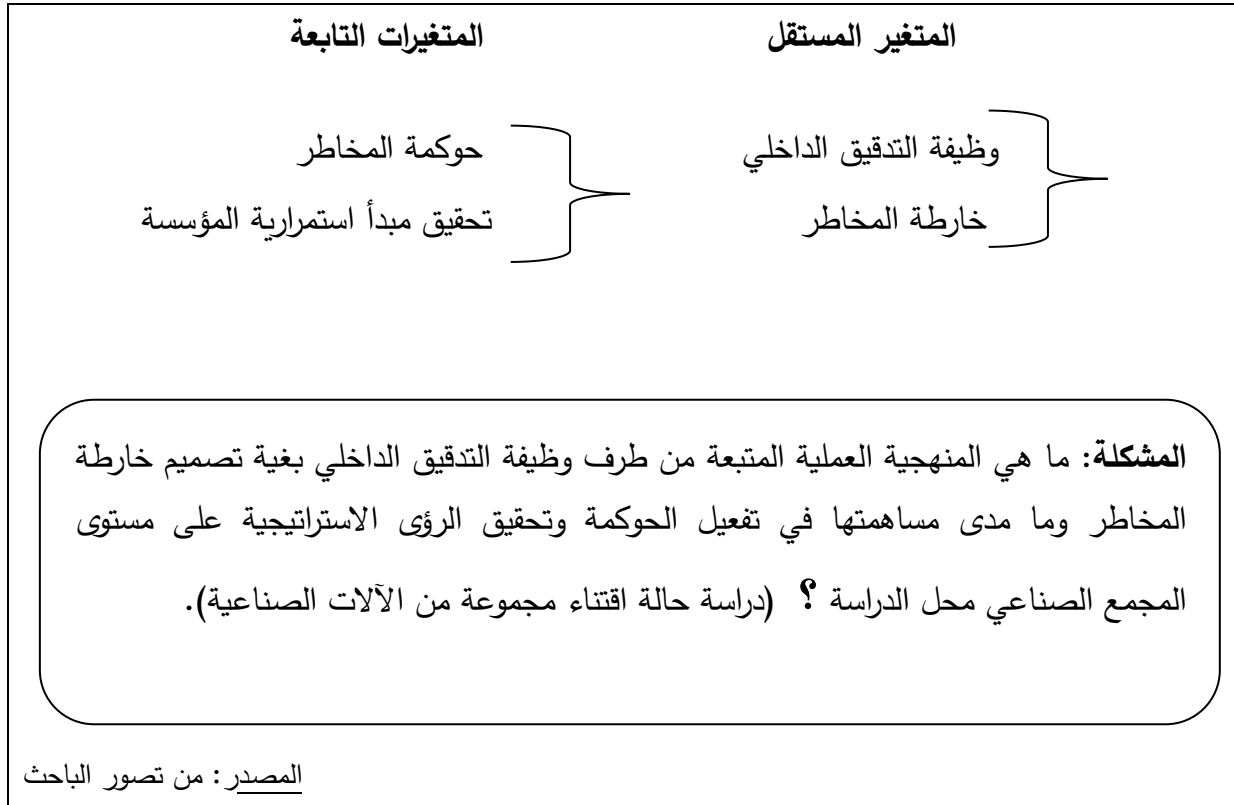
➤ من حيث القيمة المضافة والمستجدات التي طرأت على وظيفة التدقيق:

- على المستوى الشخصي: قدمت الدراسة المطروحة منهجية تحضير وإعداد بحث بطريقة علمية تسمح بالاعتماد وبدرجة مقبولة على النتائج المتوصل إليها؛
- على المستوى العام: ساهمت الدراسة بتوضيح وإبراز الدور الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي في تسيير المخاطر من خلال تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر التي تساهم في تحقيق ديمومة المؤسسات من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

علاوة على ذلك، تساهم الدراسة في مساعدة الطلبة في الجانب أكاديمي والذي يشهد نقص في مثل هذه المواضيع.

نموذج الدراسة:

نستعرض في الشكل أدناه المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة كما يلي:



صعوبات إجراء الدراسة:

في إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات لعل أبرزها:

- رفض بعض المؤسسات الاقتصادية لقبول إجراء تريض على مستواها وذلك بسبب سرية المعلومات؛
- بعد المسح المكتب والاليكتروني للرسائل والمقالات التي مست موضوع بحثنا، استنتجنا أن معظم هذه الدراسات تناولت مواضيع مرتبطة بتسيير المخاطر وليس بكيفية تصميم خارطة المخاطر التي هي أساس دراستنا، علاوة على ذلك أن البحوث الموجودة تمت على مستوى المؤسسات المالية (البنوك) أو شركات التأمين واستصعب علينا الأمر إيجاد دراسة علمية لها ارتباط بكيفية اعداد خارطة المخاطر على مستوى المؤسسات الإنتاجية او الخدماتية؛

- نظرا لحساسية موضوع البحث خاصة على مستوى مجمع سوناطراك للمحروقات والذي عرف في السنوات الأخيرة عدة فضائح مالية، شهدت دراستنا الميدانية توقف لمرتين متتاليتين بسبب تخوف الغير مبرر لمسؤول قسم المخاطر من المعلومات الواجب تقديمها لنا في إطار البحث.

خطة الدراسة:

بغية تقديم إجابة وافية لإشكالية الدراسة والإجابة على الفرضيات تمت هيكلة البحث بالشكل التالي: المقدمة.

الجانب النظري: يحوي الفصلين التاليين:

- الفصل الأول: التأسيس النظري لتدقيق الداخلي والرقابة.
 - الفصل الثاني: منهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر في المؤسسة.
- الجانب التطبيقي:

- الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية على مستوى مؤسسة صناعية.

هيكل الدراسة:

بغية تحقيق أهداف البحث ومعالجة الإشكالية والإجابة على الفرضيات المطروحة، تمت هيكلة البحث إلى ثلاثة فصول بالاعتماد على فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

حيث خصص الفصل الأول للتأسيس النظري لتدقيق الداخلي و الرقابة الذي يعتبر كمفتاح لفهم كل ما يتعلق بالتدقيق الداخلي، الدعائم الرئيسة لضمان استقلاليته وموضوعيته وكذلك الأطر المرجعية المؤسسة لنظم الرقابة الداخلية، حيث تناولنا في المبحث الأول المعنون تحت اسم الإطار التصوري للتدقيق الداخلي، إلى نشأة الإطار المرجعي الذي يعتبر بمثابة اللبنة الأولى التي أرسى الأسس و المعايير من أجل توحيد الممارسات و التطبيقات في مجال التدقيق الداخلي عبر مختلف مؤسسات العالم، ثم عرجنا عن الأهداف المرجوة من الإطار المرجعي مع ذكر المستجدات الأخيرة التي شهدناها.

أما المبحث الثاني فقد تم إدراجه تحت اسم نحو التوجه إلى الأدوار المستقبلية للتدقيق الداخلي أين تناولنا فيه خدمات التدقيق الداخلي وأدواره الحديثة وبيان أهم الانتقادات الموجهة إليه، إضافة إلى دور التدقيق الداخلي المستقبلي في إدارة المخاطر.

وفي المبحث الأخير فقد خصصناه للإطار التصوري لرقابة الداخلية الذي يعرض أهم الأطر الدولية المساهمة في وضع نظم الرقابة في المؤسسات من أجل حماية أصولها وتحقيق أهدافها...الخ.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للمنهجية المتبعة من أجل تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار النظري للحوكمة المؤسسية، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه عام لمفهوم المخاطرة المؤسسية، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى مجمل الخطوات العملية لتصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

وفيما يخص الفصل الثالث من البحث، فقد تناولنا فيه دراسة تطبيقية على مستوى أحد الفروع الصناعية التابعة لمجمع سوناطراك، أين تم عرض أهم المراحل العملية من أجل تصميم ووضع حيز التنفيذ من طرف وظيفة التدقيق الداخلي خارطة المخاطر للمسار المتعلق باقتناء مجموعة آلات إنتاجية موجهة لصناعة انابيب فولاذية ملحمة حلزونية (Pipeline) ودخولها حيز التنفيذ في الآجال المتفق عليها مع بيان أهميتها في تفعيل الحوكمة من خلال التقليل الى اقصى قدر ممكن من التهديدات التي قد تقع في المستقبل للحيلولة دون تحقيق اهداف المشروع.

الفصل الأول: التأسيس النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

تمهيد

برز نشاط التدقيق الداخلي في الثلاثينات من القرن المنصرم بالولايات المتحدة الأمريكية ومن جملة الدوافع الباعثة وراء ظهوره هي رغبة المؤسسات الاقتصادية الأمريكية في تخفيف العبء على التدقيق القانوني والتدقيق الخارجي بصفة عامة. ولم يحظي التدقيق الداخلي بالاهتمام والتركيز الكافيين في بدايته إلا بعد اتفاق مجموعة مدققين داخليين في شكل تنظيم موحد في سنة 1941 بنيويورك، أين أسسوا أول لجنة تعنى بمهنة التدقيق الداخلي للمؤسسات والمنظمات بشكل عام وعرفت باسم معهد المدققين الداخليين والذي صهر منذ تأسيسه إلى تنظيم، تحسين وتطوير مهنة التدقيق الداخلي.

وفي وقتنا الحاضر باتت مهنة التدقيق الداخلي بالغة الأهمية باعتبارها وسيلة إدارية فعالة بيد الإدارة العليا والتي من شأنها الاعتماد على خدماتها من أجل إضافة القيمة في مجال أنظمة الرقابة الداخلية، مسار الحوكمة وإدارة المخاطر.

ويعتبر الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي أحد أهم مخرجات معهد المدققين الداخليين، فهو بمثابة الدليل الإرشادي الذي يقوم بوضع المعايير وإرساء الثقافة الأخلاقية للمهنة ونشر أفضل التطبيقات العملية والممارسات الدولية لمزاولة نشاط التدقيق.

وفي هذا الفصل المعنون بالتأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة نستعرض في المبحث الأول نشأة وتطور الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي. أما المبحث الثاني فقد تم إدراجه تحت اسم نحو التوجه للأدوار المستقبلية للتدقيق الداخلي أين تناولنا فيه خدمات التدقيق الداخلي وأدواره الحديثة وبيان أهم الانتقادات الموجهة إليه، بالإضافة إلى دور التدقيق الداخلي المستقبلي في إدارة المخاطر.

والمبحث الأخير تم تخصيصه للإطار التصوري للرقابة الداخلية، الذي يعرض أهم الأطر الدولية المساهمة في وضع نظم الرقابة في المؤسسات من أجل حماية أصولها وتحقيق أهدافها... الخ. وكان تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: نشأة وتطور الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي.

المبحث الثاني: نحو التوجه للأدوار الحديثة للتدقيق الداخلي.

المبحث الثالث: الإطار التصوري لرقابة الداخلية.

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

المبحث الأول: نشأة وتطور الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي

على ضوء هذا المبحث سنتناول أهم العناصر التي تمكنا من تقديم نظرة شاملة عن للإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لوظيفة التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: تقديم عام للإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي مهنة تتم وفقا لقواعد السلوك والمعايير الدولية وكذلك المبادئ التوجيهية التي قام بتصميمها معهد المراجعين الداخليين.

الفرع الأول: نشأة الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي

تأسس أول إطار مرجعي* دولي للتدقيق الداخلي بعد تحرير ونشر الوثائق الخمسة التالية¹:

أولاً: التصريح بالمسؤوليات التدقيق الداخلي: بتاريخ 15 جويلية 1947 تم إعداد أول تصريح بمسؤوليات التدقيق الداخلي من قبل لجنة أبحاث معهد* المدققين الداخليين، وتتلخص هذه الوثيقة في تقديم للجمهور المهني الغاية من وراء ضرورة انشاء وظيفة التدقيق الداخلي داخل المنظمات -بصرف النظر عن أهدافها- ومحاولة تحديد الواجبات والمسؤوليات المنوطة بالتدقيق الداخلي وشروط استقلالية وحيادية المدقق الداخلي، شهد التصريح بالمسؤوليات لأربعة تعديلات في السنوات التالية: 1957، 1981، 1971 و1990.

ثانياً: مدونة قواعد أخلاقيات المهنة: بالنظر للثقة الموضوعة لدى مديرية التدقيق الداخلي من اجل تقديم تأكيد موضوعي لمسار تسيير المخاطر والرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسة، كان من الضروري أن يكون على مستوى مديرية التدقيق الداخلي قواعد تؤطر أخلاقيات المهنة وانطلاقا من هذه الفكرة تمت المصادقة على مدونة قواعد أخلاقيات المهنة من طرف مجلس المعايير الدولية للتدقيق في 13 ديسمبر 1968 وقد شهدت المدونة تعديلين اساسيين، الأول في جويلية 1988 والثاني في جوان 2000. ويعتبر تعزيز الثقافة الأخلاقية في مهنة التدقيق الداخلي أحد أهم الأسباب الدافعة وراء تأسيس المدونة الأخلاقية.

*يعزز الالتزام والامتثال لما جاء به الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي قدرة وظيفة التدقيق على تقديم خدمات التأكيد وخدمات المشورة بكل استقلالية وحيادية مقبولتين بغية إنشاء القيمة والمحافظة عليها لفائدة أصحاب المصالح والمؤسسة ككل، إذ لا يعد الامتثال به اجباري ولاكن الامام به ومحاولة فهمه وتطبيقه تعتبر ضرورة لتطوير وظيفة التدقيق الداخلي وازافة التحسين المستمر لها.

(بصرف) Boudriga Zied, **L'audit interne organisation et pratique**, édition collection azurite, 2012, p. 20

*معهد المدققين الداخليين (L'IIA) هو منظمة تأسست سنة 1941 ومقرها بفلوريدا (الولايات المتحدة الأمريكية)، تم الاعتراف بها في جميع أنحاء العالم كمؤسسة رائدة في مجال التكوين والبحوث المرتبطة بمهنة التدقيق الداخلي. بات المعهد يضم حاليا حوالي 200.00 عضو منخرط منتمون لأكثر من (170) دولة.

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

تتضمن هذه الوثيقة جملة من المبادئ التي من المتوقع أن يطبقها المدقق الداخلي بالإضافة إلى قواعد السلوك الخاصة بمهنة التدقيق الداخلي¹.

تحتوي مدونة أخلاقيات المهنة التدقيق الداخلي جزئين أساسيين وهما²:

➤ مبادئ أساسية ملائمة لمهنة التدقيق الداخلي والممارسات المهنية لهذه الأخيرة؛

➤ قواعد توجيهية تصف المعايير السلوك الذي ينبغي أن يتحلى به المدققين الداخليين؛

هذه القواعد تساعد على التنفيذ التطبيقي للمبادئ الأساسية وإرشاد القيادة الأخلاقية للمدققين الداخليين.

ثالثا: **معايير الممارسات المهنية للتدقيق الداخلي**: أسس مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي سنة 1974 لجنة المعايير المهنية والمسؤوليات، والذي أوكل لها مهمة إعداد معايير التدقيق الداخلي والتي تمت بلورتها في غضون ثلاثة سنوات.

لقد تم نشر لأول مرة معايير للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي سنة 1978 وشهدت المعايير لستة تعديلات في السنوات التالية: (1995، 2000، 2004، 2006، 2008 و 2010)، ومنذ التعديل الرابع أصبحت المعايير الدوالية للتدقيق الداخلي تشهد استحداثات وتعديلات منتظمة لكل ثلاثة سنوات، تهدف المعايير الدوالية للتدقيق الداخلي إلى³:

➤ تعريف المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي؛

➤ توفير إطار مرجعي لتحقيق وتعزيز نطاق واسع من القيمة المضافة للتدقيق الداخلي؛

➤ الاتفاق على مقاييس تقييم وظيفة التدقيق الداخلي؛

➤ إعطاء الأولوية من أجل تحسين مسارات التنظيمية والعملية.

معايير الدولية للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي هي المجموعة الوحيدة من المعايير المعترف بها دوليا في المهنة وعلى الرغم من أن عددا معتبرا من البلدان قامت بتطوير معايير التدقيق الداخلي الخاصة بها إلا أنها تستند إلى حد كبير على المعايير المصممة من طرف معهد المدققين الداخليين⁴.

رابعا: **تصريحات بشأن معايير التدقيق الداخلي**: تهدف التصريحات لتقديم ترجمة موثوقة، سليمة ومرخص بها لمعايير التدقيق الداخلي، في جويلية 1983 تمت المصادقة على أولى التصريحات اما الأخيرة تم نشرها وتعميمها في ديسمبر 1996. ولقد تم إلغاء كافة التصريحات من طرف المكتب المدير

¹Sally-Anne Pitt, **Internal audit quality (developing a quality assurance and improvement program)**, édition Willey, New jersey, USA, 2014, p. 09

² Ibid, p. 20

³ Zied Boudriga, **Op. cit**, p. 22

⁴ Ibid, p. 08

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

للمعايير الدولية للتدقيق في 26 جوان 1999 وذلك بعد المصادقة على الإطار المرجعي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي الجديد الذي سيتم التطرق إليه في الفرع الثالث¹.

خامسا: منشورات الخاصة بالممارسات المهنية للمعايير: تكمن أهمية المنشورات في تقديم أجوبة للإشكاليات والصعوبات التي تم تحديدها عند تطبيق المعايير أو عند ترجمتها، عرف الإطار المرجعي الدولي عدة تغيرات حيث سنتطرق في الفرع الرابع إلى آخر الاستحداثات التي مسته².

الفرع الثاني: التعريف بالإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي

يعد الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي المصدر المعتمد للتوجيه السليم للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والذي يضمن كلا من الإرشادات المطلوبة والإرشادات الموصى بها³، ويصف معهد المدققين الداخليين هذا الإطار على أنه الإطار المفاهيمي الذي ينظم الخطوط الإرشادية الأساسية لمزاولة مهنة محترفة للتدقيق الداخلي⁴.

ونميز بين نوعين من الخطوط الإرشادية التي يتضمنها الإطار وهما⁵:

أولاً: الإرشادات المطلوبة: تضمنت الارشادات المطلوبة تعريفا شاملا للتدقيق الداخلي وتحديد واضح لأخلاقيات مزاولة مهنة التدقيق ومعايير التدقيق، ولا تتم المصادقة على الارشادات المطلوبة الا بعد استشارة المختصين المهنيين العاملين في معهد التدقيق الداخلي أو الجمهور المهني.

ثانياً: الإرشادات الموصى باتباعها: تتضمن نوعين من الخطوط وهما: الخطوط الإرشادية للتطبيق والخطوط الإرشادية التكميلية.

إن الإرشادات الموصى باتباعها* والتي اعتمدها معهد المراجعين الداخليين كجزء من عملية الموافقة الرسمية تحدد الممارسات الواجب اتباعها لتطبيق فعال لمبادئ التدقيق الداخلي، مدونة أخلاقيات المهنة ومعايير التدقيق الداخلي⁶.

¹ Zied Boudriga, **Op. cit.**, p. 27

² Ibid, p. 27

³ Ibid, p. 08

⁴ بالراقي تيجاني وكشاط موني، **الأدوار الحديثة للتدقيق الداخلي على ضوء المستجدات الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية**، مجلة الرؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، المجلد 7، العدد 2، الوادي، الجزائر، تاريخ النشر 2017/12/31، ص 323، (بتصرف)

⁵ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة (بتصرف)

* جاءت الارشادات الموصى باتباعها لحث المدقق الداخلي على الامتثال والالتزام الصحيح والدائم للإرشادات المطلوبة.

⁶ المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية، متوفر على الموقع: <https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/cripp/>، (تم الاطلاع عليه يوم: 2020 /01/15 بتوقيت 10سا: 46د)

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

الفرع الثالث: أهداف الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي

يعد الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي الدليل الإرشادي الذي يفسر ويسهل ظروف ممارسة المهنة من خال ما يحتويه من إرشادات وخطوط عريضة ضرورية موجهة للمدققين وأقسام التدقيق الداخلي على مستوى المؤسسات أو المنظمات¹، تتضح أهمية الإطار فيما يلي²:

➤ يسمح بتوحيد المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بوظيفة التدقيق الداخلي ويهدف أيضا إلى معرفة التطورات والمستجدات الحاصلة في هذه الأخيرة؛

➤ بالرغم من أن الإطار المرجعي الدولي لممارسة المهنة للتدقيق الداخلي لا يكتسي طابعا إلزاميا في تطبيقه إلا أن ممارسي مهنة التدقيق مطالبون بتجاوز الالتزام المعنوي والعمل بمخرجاته، وهذا بالنظر إلى ما يوفره من تطبيقه آليات تسمح بالرفع من كفاءة أقسام التدقيق الداخلي؛

➤ يعد الإطار المرجعي بمثابة الدليل المهني الأكثر مصداقية الذي يرافق ممتنهي وظيفة التدقيق للحصول على شهادة مهنية ذات الاعتراف الدولي لمزاولة احترافية للتدقيق الداخلي؛

➤ إكساب مهنة التدقيق الداخلي الصبغة العالمية من خلال توفيره لإرشادات موجهة إلى كافة المدققين الداخليين ...

ويعد الإطار المرجعي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي بمثابة المرجع الذي يقاس من خلاله جودة وموثوقية مخرجات التدقيق الداخلي كما ويوفر الأساس الذي يضمن إنجاز مهام التدقيق الداخلي بفعالية.

الفرع الرابع: المستجدات التي شهدتها الإطار المرجعي لسنة 2016

مس الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي عدة تغييرات واستحداثات في السنوات التالية: (2010، 2008، 2003، 2000، 2012 و 2015) وفي الجدول أسفله نوجز مضمون المستجدات الأخيرة التي تم نشرها واعتمادها في سنة 2016 كما يلي³:

¹العايب عبد الرحمان، الأدوار الجديدة للمدقق الداخلي للحد من ظاهرة الغش في منظمات الأعمال على ضوء المتطلبات الجديدة لممارسة مهنة

التدقيق الداخلي، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، رقم 37، جامعة سطيف (1)، الجزائر، مارس 2017، ص. 78

²كشاش موني، تطوير واقع التدقيق الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفقا لعناصر الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية، دراسة

حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018/2019، ص. 05

³المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية، مرجع سابق، (تم الاطلاع عليه يوم: 2020/01/26 بتوقيت 10 سا: 14د)

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

الجدول رقم (1.1): أهم المستجدات التي طرأت على الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية

الإرشادات الإلزامية	الإرشادات الموصى بها بشدة
المبادئ الأساسية لمزاولة المهنة التدقيق الداخلي التعريف المتفق عليه للتدقيق الداخلي مدونة أخلاقيات مهنة التدقيق المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق	الخطوط الإرشادية لوضع حيز التنفيذ الخطوط الإرشادية المكملة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الموقع التالي: <https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/cripp/> date de

consultation 26/01/2020, à (10h :49)

أولاً: الإرشادات الإلزامية: إن احترام المبادئ المصرح بها في الإرشادات الإلزامية أمر ضروري ومهم لمزاولة التدقيق الداخلي، حيث تم صياغتها بعد استشارة الخبراء المهنيين، تشمل كل من¹:

➤ **المبادئ الأساسية لمزاولة المهنة التدقيق الداخلي:** والتي توضح العناصر الرئيسية التي تصف فعالية التدقيق الداخلي؛

➤ **التعريف للتدقيق الداخلي:** والذي يوضح أنواع مهام التدقيق الداخلي والقيمة المضافة المرجوة منها (تقييم مسار الحكومة وإدارة المخاطر والرقابة)؛

➤ **مدونة أخلاقيات مهنة التدقيق:** وتتكون من المبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك المهني اللتان تهدفان إلى غرس وتعزيز الثقافة الأخلاقية في الممارسات المهنية للتدقيق الداخلي؛

➤ **المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي:** تعد هذه المعايير بمثابة المقاييس التي تقنن كيفية ممارسة التدقيق الداخلي كمهنة معترف بها عالمياً، وتتجزأ إلى قسمين أساسيين وهما:

- **معايير الخصائص:** إن معايير الخصائص تتناول في البداية الغرض من وجود إدارة للتدقيق الداخلي والتأكد من أن تأسيس ميثاق لقسم التدقيق الداخلي متوافق إلى حداً مقبول مع المعايير الدولية للممارسات المهنية والتأكد على ضرورة استقلالية إدارة التدقيق الداخلي تنظيمياً (مع التأكد من حق الوصول المباشر لمسؤول وظيفة التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة)².

¹ كشاط مونى، مرجع سابق، ص. 18

² إكرام فلاتة، أحلام الفهيد وآخرون، **نضج إدارة المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية**، مجلة منصة المراجعة الداخلية، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2020، ص. 31، متوفر على الموقع: <http://iap.work/upload/iap-study2020.pdf>، (تم الاطلاع عليه يوم: 2020/11/10 بتوقيت 14س: 50)

الفصل الأول: التأسيس النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

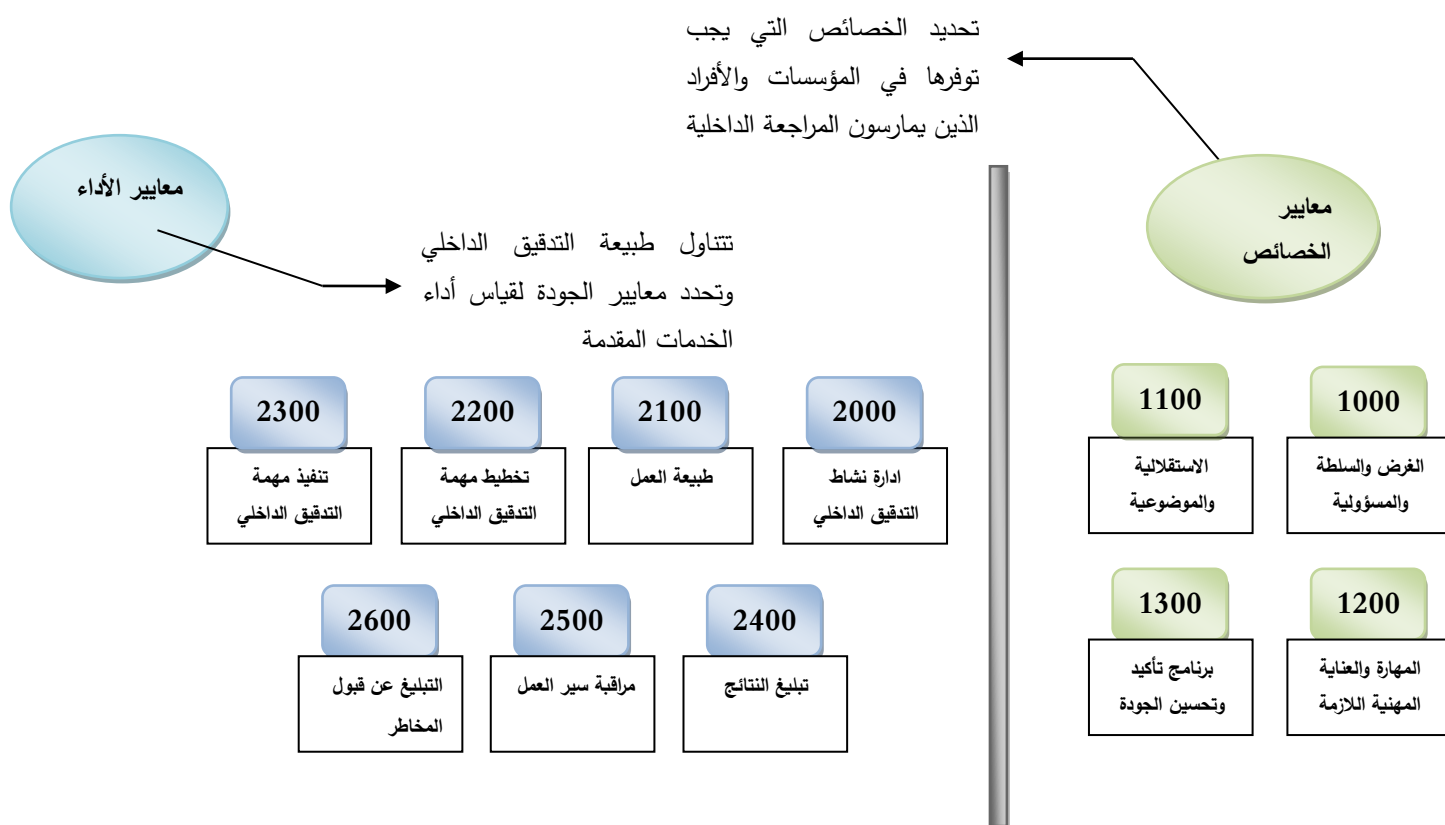
- **معايير الأداء:** تصف هذه المعايير طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتحدد معايير الجودة التي تهدف لتقييم المهام المنجزة¹.

➤ **الغرض من المعايير:** يتمثل الغرض الأساسي من إصدار وتبني المعايير الدولية هو²:

- تحديد المبادئ الأساسية لممارسة المهنة لتدقيق الداخلي؛
- توفير إطار مرجعي لأداء وتعزيز مجال واسع من خدمات التدقيق الداخلي ذات القيمة المضافة؛
- إرساء أسس لتقييم أداء التدقيق الداخلي مع تحسين عمليات وممارسات المؤسسة.

الشكل التالي يلخص المعايير الدولية المستحدثة في سنة 2016.

الشكل رقم (1.1): المعايير الدولية للتدقيق الداخلي الصادرة من المعهد الدولي للمدققين الداخليين



المصدر: أحلام الفهيد، مجلة منصة المراجعة الداخلية، العدد الرابع، جدة، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2019، ص. 51، متوفر على الموقع: https://iap.work/?page_id=10355، (تم الاطلاع عليه يوم: 2020/02/27 بتوقيت : 12:00 اس))

¹Saidj faiz, **méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne**, revue nouvelle économie, N° :11, vol 02, 2014, p. 26

²رغد منير فرحان الزبيدي، **مدى التزام المدققين الداخليين في القطاع العام العراقي بمعايير التدقيق الداخلية للحد من الغش والاحتيال (بحث تطبيقي في عينة من المؤسسات القطاع العام العراقي)**، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 53، ص. 127 (عدم وجود تاريخ النشر).

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

ثانياً: الإرشادات الموصى بها بشدة: يقصد بها كل الممارسات المهنية الهادفة لتطبيق سليم لكل من الخطوط الإرشادية المكمل والخطوط الإرشادية لوضع حيز التنفيذ¹. تنقسم الإرشادات الموصى بها بشدة إلى صنفين هما²:

- **الخطوط الإرشادية لوضع حيز التنفيذ:** تساعد الخطوط الإرشادية المدقق الداخلي على التوافق والمطابقة مع ما هو متاح في مضمون المعايير، فهي بمثابة سلسلة محكمة الصيغة وأكثر تكاملاً مع التوجيهات الإجبارية. الجدير بالإشارة أن الإرشادات لا تعطي وصفاً كاملاً عن كيفية تنفيذ المعايير بقدر ما توفر أساليب كافية ومقبولة لتحقيق التطابق مع ما جاءت به معايير التدقيق؛
- **الخطوط الإرشادية المكمل:** توفر تعليمات مفصلة لأنشطة التدقيق الداخلي وتعليمات إضافية مرافقة تخص بعض الميادين والقطاعات الخاصة، كما وتقتصر من خلال امثلة عملية مجموعة من المقاربات العملية؛

المطلب الثاني: مفهوم التدقيق والدعائم الأساسية لنجاحه

يعد التدقيق الداخلي أحد أهم الأدوات التي توظفها الإدارة العليا لتقييم مدى نجاعة وفعالية العمليات وهي إحدى حلقات الرقابة الداخلية التي تسعى للحفاظ على القيمة من خلال تقديم التأكيدات والمشورة.

الفرع الأول: مفهوم التدقيق الداخلي

لقد تعددت تعاريف التدقيق الداخلي والتعريف الأكثر قبولا هو ذلك الصادر عن المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين (في جوان 1999) والمعدل في النسخة المستحدثة من معايير الممارسة المهنية الدولية الصادرة في 2008 كما يلي " نشاط تطميني استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة مضافة وتحسين عمليات المؤسسة، فهو يساعد المؤسسات لتحقيق أهدافها المسطرة وذلك بإتباع طرق منهجية ونظامية من أجل تقييم وتحسين فعالية مسار إدارة المخاطر، الحوكمة والرقابة"³. وبغية الاستيعاب والفهم السليم لتعريف الاصطلاح للتدقيق الداخلي، نوضح المفاهيم التالية:

¹ المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية، مرجع سابق، (تم الاطلاع عليه يوم: 2020/01/26 بتوقيت 10 سا: 14د)

² كشاط موني، مرجع سابق، ص. 19

³ ترجمة التعريف الذي تبناه مجلس إدارة المعهد المدققين الداخليين بتاريخ 17/06/1999 وكذلك من طرف مجلس إدارة المعهد الفرنسي لتدقيق والرقابة الداخلية (IFACI) بتاريخ 21 مارس 2000، متوفر على الموقع: https://www.ufai-asso.org/?page_id=21، (تم الاطلاع عليه يوم: 2020/01/20 بتوقيت 08 سا: 10د)

الفصل الأول: التأسيس النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

أولاً: نشاط: يقصد به انه لا يلزم بالضرورة أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي داخل الشركة، أي بإمكان الإدارة العليا الاستعانة بالتعاقد مع مختصين من خارج الشركة¹.

ثانياً: نشاط تأكيد: حيث تكمن مهمتها في تقديم خدمات تأكيدية للإدارة التنفيذية وذلك من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص مختل العمليات المالية والتشغيلية في المؤسسة، والتقييم الفعال والموضوعي للأدلة من أجل تقديم رأي أو استنتاجات تخص عمليات إدارة المخاطر، الرقابة، والحوكمة².

ثالثاً: نشاط استشاري: ويقصد به تقديم توجيهات للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة فيما يتعلق بأعمال الأنشطة المختلفة في المؤسسة، ومثال ذلك تقديم المشورة والنصح في مجال ترشيد النفقات او مرافقة المؤسسة للزيادة في حصتها السوقية من خلال التوسع...³

رابعاً: القيمة المضافة: عن طريق تقديم توصيات ذو دلالة والتي من شأنها أن تمنع تكرار وقوع الأخطاء او الانحرافات مستقبلاً⁴، يمكن للمدقق الداخلي تقديم القيمة المضافة من خلال مرافقة أصحاب المصلحة في المؤسسة لتحقيق الغايات والاهداف المرجوة. ويتجلى ذلك من خلال مسؤوليته* في تحسين الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة والابلاغ عن القصور أو نقاط الضعف المكتشفة⁵. تجدر الإشارة أن المشرع الجزائري* ألزم المؤسسات الاقتصادية العمومية بتعزيز هياكل الرقابة الداخلية من خلال إنشاء جهاز رقابي يهتم بتحسين الأداء وتقييم إجراءات حماية أصول المؤسسة.

الفرع الثاني: الدعائم الرئيسية لتدقيق داخلي فعال

حتى يساهم نشاط التدقيق الداخلي في تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وعمليات الحوكمة المؤسسية ومن أجل تعظيم القيمة المضافة المتوقعة منه، وجب عليه أن يصون استقلاله

¹Spencer Pickett. KH, The essential handbook of internal auditing, editions, John Wiley & Sons Ltd, USA, 2005, p.110

²جمال عمورة وإبراهيم بوعزيز، دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية، مجلة الأبحاث، الإقتصادية لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017، ص. 3

³نفس المرجع السابق، نفس الصفحة (بتصرف)

⁴KALACHE Meryem, L'appréciation de la performance de la fonction d'audit interne, cas : Naftal, mémoire magister, sciences commerciales et financières, option : comptabilité, audit et contrôle, école supérieure de commerce, Alger, 2015/2016, p. 09

* يمكن الحديث عن مسؤولية المدقق الداخلي من خلال مسؤولية واحدة فقط وهي المسؤولية عن الوسائل من خلال توفير الاجتهاد، بذل العناية المهنية، التكوين المتواصل، احترام ميثاق التدقيق والامتثال للمعايير الدولية للممارسات المهنية، ولاكن لا يمكن اعتبار المدقق الداخلي في أي حال من الاحوال مسؤولاً عن النتائج.

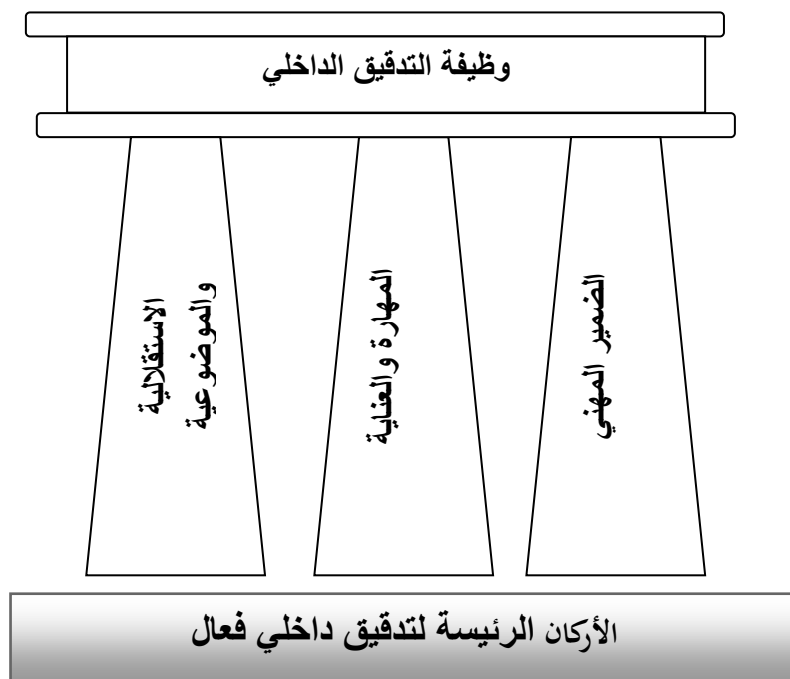
⁵Kurt F, Paul J, Urton L et autres, Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Edition Eyrolles, Paris, France, 2015, Chap 01, p. 03 (بتصرف)

* Loi n ° 88-01 du 12 janvier 1988, disponible sur le site : (<https://www.commerce.gov.dz/reglementation/loi-n-deg-88-04>) (consulté le 14/12/2020 à 16h :02)

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

وموضوعيته بالشكل السليم والدائم. الشكل المبين أسفله يلخص الركائز الأساسية الواجب توفرها على مستوى قسم التدقيق الداخلي لكي تضيف القيمة لأصحاب المصلحة وتحافظ عليها.

الشكل رقم (2.1): الأركان الثلاثة الرئيسة لتدقيق داخلي فعال



Source : Kurt F, Paul J, Urton L et autres, **Op.cit**, Chap 02, p. 18

أولاً: الاستقلالية: نص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 1100 كما يلي: «يجب أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي مستقلة ويجب على المدققين الداخليين القيام بعملهم بموضوعية¹». ويقصد بمصطلح الاستقلالية هو قدرة المدقق الداخلي على حماية نفسه ضد كل موقف من شأنه أن يؤثر في اما في الواقع أو في المظهر على الحيادية في الآراء والتوصيات المقدمة في إطار تنفيذ مهامه،² أي إذا تحققت الاستقلالية بإمكان الإدارة العليا أن تعتمد اعتماداً كاملاً على مخرجات المدقق الداخلي (النتائج والتوصيات)³ لبناء القيمة والمحافظة عليها.

ويقصد بها أيضاً، بأن لا يتضمن تقرير التدقيق الداخلي سهو أو خطأ أو تلاعب عمدي مقصود من خلال التواطؤ أو التفاهم المدقق الداخلي مع طرف من أصحاب المصلحة في المؤسسة.

¹IFACI, **Cadre de Référence International des pratiques professionnelles de l'Audit Interne**, version française, édition IFACI, France, mais 2017, p. 16 disponible sur le web <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/CRIPP-2017-version-finale-amende-e-31052017.pdf> (la date de consultation : 10/11/2020 à 15h:36m)

² Kurt F, Paul J, Urton L et autres, **Op.cit.**, Chap 01, p. 07

³ Spencer Pickett. KH, **Op.cit**, p. 117 (بتصرف)

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

تقاس الاستقلالية على ثلاثة مستويات كما يلي¹:

➤ **الاستقلالية على مستوى برنامج التدقيق:** يعتبر المدقق الداخلي الشخص الوحيد المخول له

إعداد برنامج العمل، تعيين مجالات التدقيق أو اختيار مهام التدقيق... الخ، ولا يجوز لأي طرف

أو جهة التأثير في سير عمل برنامج التدقيق؛

➤ **الاستقلالية على مستوى أداء المهمة:** يقصد بها حرية المدقق الداخلي من أجل الوصول

المباشر والغير المقيد أو المشروط لكل المعلومات والبيانات التي تمس مجال التدقيق كالعقود

والاتفاقيات، محاضر مداولات مجلس الإدارة... الخ، ولا يحق لأي جهة وضع قيود لإعاقة انجاز

أو إتمام المهمة؛

➤ **الاستقلالية على مستوى تحرير ورفع التقارير:** يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بكامل الحرية في

إبداء رأيه ولا يحق إجراء تعديلات جوهرية دون علم المدقق الداخلي حال رفع التقرير النهائي

لمجلس الإدارة أو الجهة المخولة بتسليم نتائج التقرير.

نستخلص مما سبق أن استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي هي عبارة عن التحرر الكلي من الشروط أو

القيود التي تهدد قدرة اما المدير التنفيذي* للتدقيق الداخلي أو فريق التدقيق على تنفيذ المهام على النحو

الملائم.

ثانيا: الموضوعية: هي حالة ذهنية غير متحيزة تمكن المدقق الداخلي من أداء مهامهم لدرجة الشعور

بالثقة لجودة الأعمال والمهام التي ينجزوها، تتطلب الموضوعية بأن لا يلجئ المدقق الداخلي لأطراف

وسيطية لإبداء آراءه وأحكامه المهنية² كما يجب ان يكون المدقق الداخلي متحرر من صراع المصالح

وان لا يحرف النتائج المتوصل اليها لخدمة مصالح شخصية³. ولكي تتحقق الموضوعية يجب على

المدقق الداخلي⁴:

- ألا يمارس مسؤوليات تشغيلية دائمة في المؤسسة؛

- ألا يتخذ قرارات إدارية؛

¹Mohamed Maghnm, Badis Benaicha, **La qualité d'audit interne dans une entreprise privatisée**, revue Enterprise, N° 05, Université Alger 3, Algérie, 2016, p. 52 (بتصرف)

*تختلف المسميات الوظيفية للشخص المسؤول عن وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسات أو المنظمات، وفي هذا الصدد سنحاول في الجانب النظري للدراسة توظيف المسمى الوظيفي «المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي» كتعبير عن الشخص القائم على تسيير قسم أو خلية التدقيق الداخلي.

² IFACI, **Op. cit**, p. 16

³ ألفين ارينز، جيمس لوبك، **المراجعة (مدخل متكامل)**، دار المريخ للنشر، الجزء 1، المملكة العربية السعودية، 2002، ص. 125

⁴ Kurt F, Paul J, Urton L et autres, **Op. cit**, Chap 01, p. 08

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

- ألا يضع نفسه في موقف قد يؤدي إلى تضارب المصالح أو يبدو على أنه تضارب المصالح.
على سبيل المثال، إذا قرر موظف داخل المؤسسة ان ينضم للعمل في قسم التدقيق الداخلي فيجب عليه ألا يقوم بمهام التدقيق التوكيدية للوظائف التي كان يشغلها سابقا لمدة سنة كاملة على الأقل¹.
نفهم مما سبق أن الموضوعية هي عبارة عن الابتعاد قدر الإمكان عن التحيز في ابداء الآراء والتوصيات مع تجنب أية تعارض في المصالح قد يؤثر او يوجه المدقق الداخلي للقيام بسلوك أو التقرير عن رأي لا يتسق مع الواقع الحقيقي.

ثالثا: **المهارة والعناية المهنية اللازمة***: اشترط المعيار الدولي للتدقيق رقم (1200) على المدقق الداخلي اثبات المهارات والجدرات التي تمكنه أداء مهامه بنجاح، ويكون ذلك من خلال حصول ممتحن التدقيق الداخلي على الشهادات والمؤهلات العلمية في مجالات مختلفة. كما يمكن للمدير التنفيذي للتدقيق الداخلي استشارة ذوي الخبرة في حال افتقار المدققين الداخليين للمهارات اللازمة لأداء عملهم بفعالية خاصة في حالة أداء مهمة تقنية².

رابعا: **الضمير المهني**: لقد نص المعيار الدولي للتدقيق رقم (1220) المتعلق بالوعي المهني على ضرورة إظهار الضمير المهني من خلال الاجتهاد والدراسة الفنية وبذل العناية المهنية اعتمادا على العناصر التالية³:

- بذل الجهد الكافي لتحقيق أهداف المهمة؛

- الأخذ بعين الاعتبار درجة تعقيد المهمة ودلالة مجال التدقيق...

خامسا: **السرية المهنية**: يجب على فريق التدقيق الداخلي احترام قيمة المعلومات التي يتلقونها ولا ينبغي الكشف عنها لأية جهة الا إذا كان هناك التزام قانوني أو مهني يسمح بذلك، تقتضي السرية المهنية ما يلي⁴:

- يجب توخي الحذر في استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء أداء واجباتهم؛

¹ K.H. Spencer Pickett, **Op.cit**, p. 118 (بتصرف)

* عملا واقتداء بتعاليم الدين الإسلامي الحنيف الذي يعتبر بذل العناية والاجتهاد في العمل ضرورة أخلاقية بالدرجة الأولى وواجب ديني نسأل عليه، فإن المطلوب منا هو العودة إلى شريعتنا السحاء وقيم مجتمعنا السامية من خلال تطبيقها على أرض الواقع. تعاليم شرعتنا الإسلامية اصح وأفضل من اية معايير او تشريعات قانونية. (وتجدر الإشارة أن بذل العناية المهنية لا تعني بالضرورة العصمة من الخطأ ويقصد بهذا القول بأن المدقق الداخلي غير مسؤول عن الأخطاء الناجمة عن أداء مهامه).

² فاطمة احمد إبراهيم، **العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة**،

رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص محاسبة وتمويل، سنة 2016، ص. 38

³ IFACI, Cadre de Référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne, **Op.cit**, p. 21

⁴ K.H. Spencer Pickett, **Op. cit**, p. 120

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

- يجب ألا تستخدم المعلومات لتحقيق مكاسب شخصية أو بطريقة تتعارض مع القانون أو تضر بالأهداف المشروعة والأخلاقية للمؤسسة.

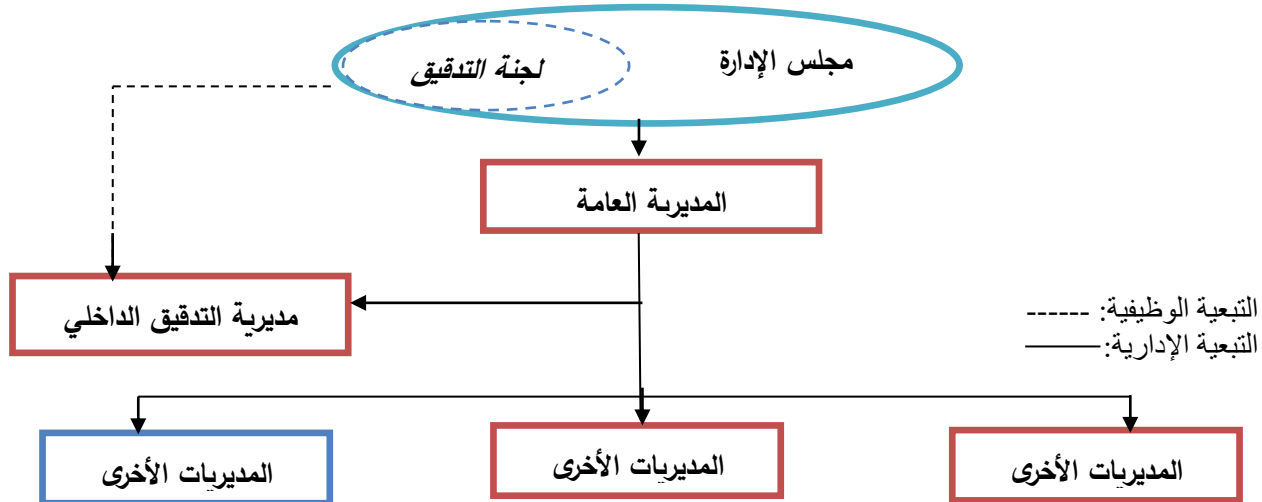
الفرع الثالث: شروط تحقيق الاستقلالية ومعوقاتها

أولاً: شروط تحقيق الاستقلالية: بغية ضمان استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي ومن أجل أن تكون مخرجات هذا الأخير ذات مصداقية عالية، وجب على قسم التدقيق الداخلي أن يتمتع بالتبعية الهرمية المزدوجة كما يلي¹:

- تبعية من الناحية الوظيفية لأعلى جهاز حكومي* في المؤسسة أو للجنة منبثقة منه؛
- تبعية من الناحية الإدارية للمسؤول الأول على مستوى المؤسسة (الرئيس المدير العام أو المدير العام أو الرئيس التنفيذي...)

حيث يوضح الشكل أسفله طبيعة التبعية الهرمية المزدوجة (للجنة التدقيق* والمسؤول الأول في المؤسسة) الموصى بها لتحقيق الاستقلالية لدى المدققين الداخليين.

الشكل رقم (3.1): التبعية الهرمية المزدوجة لضمان الاستقلالية



Source: Zied Boudriga, Op. cit, p 83

¹ أمجد بيايضة وآخرون، دراسة استقصائية حول نشاط التدقيق الداخلي، مجلة التدقيق الداخلي، جمعية التدقيق الداخلي الأردنية، العدد التاسع، الأردن، سبتمبر 2019، ص. 19

*نحن نعلم انه مع اختلاف الشكل القانوني للشركات يختلف معه المسمى الخاص بالهيئة الإدارية العليا المسؤولة عن تسيير اعمال الشركة والتي قد تأخذ اما شكل مجلس الإدارة (Le Conseil d'administration) أو مجلس الاشراف (Le Conseil de surveillance) أو الميسر (La Gérance) ...الخ. ورغبة منا في توحيد المصطلح، نوظف الهيئة المسماة «**بالجهاز الحوكمي**» كتعبير عن أعلى جهة إدارية في المؤسسة المخول لها حق مساءلة الإدارة التنفيذية (الإدارة العليا) عن قراراتها والمسؤولة عن عمليات التوجيه والإشراف لكافة الأنشطة.

*تعد لجنة التدقيق من أهم اللجان الرقابية المنبثقة من الجهاز الحوكمي للمؤسسة، يكمن دورها الرئيس في الإشراف والرقابة على وظائف التدقيق الداخلي والخارجي مثل: تحديد إلتعاب محافظ الحسابات ومراقبة أعماله، تقرير تجديد عقده مع المؤسسة من عدمه، تقييم الاداء...الخ، إضافة إلى الإشراف على أنظمة الرقابة الداخلية وعمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والمتابعة الدورية لامتثال المؤسسة لكافة اللوائح والسياسات، (شريطة وجود استقلالية لبعض الأعضاء المشكلين لهذه اللجنة).

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

ومن الأمثلة الشائعة لتبعية قسم التدقيق الداخلي لأعلى جهاز حكومي في المؤسسة هو قيام وإشراف هذا الأخير بالمسؤوليات التالية¹:

- المصادقة على ميثاق التدقيق الداخلي ومخطط التدقيق الداخلي السنوي؛
- المصادقة على ميزانية الموارد الخاصة بالسير الحسن لقسم التدقيق الداخلي؛
- المصادقة على القرارات المتعلقة بتعيين أو عزل المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي؛
- التلقي المباشر لمخلص عن نتائج المهام والتقارير المرفقة بها من قبل المدير التنفيذي للتدقيق؛
- اعتماد راتب ومكافآت الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية؛
- إجراء الاستطلاعات لمعرفة آراء الإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك أية قيود غير ملائمة على موارد نشاط قسم التدقيق أو على نطاق عمله.

وأضاف معهد* الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخليتين الزامية توفير الوسائل والإمكانات المناسبة كشرط ضروري لضمان استقلالية المدقق الداخلي. ويقصد بالوسائل هو توفير العدد المناسب للمدققين الداخليين الأكفاء بما يتناسب وحجم نشاط المؤسسة وعدد عمالها وضمان حرية المدقق للوصول لمختلف المعلومات والبيانات بغض النظر عن درجة سريتها².

إعطاء المدقق الداخلي مكانة معتبرة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال تقديم الرواتب والحوافز الغير المالية المعتبرة له مع ضرورة تخصيص غلاف مالي موجه للتكوين عالي المستوى³.

ثانيا: معوقات الاستقلالية وأشكالها: إذا تعرضت استقلالية أو موضوعية المدقق الداخلي للخطر إما في الظاهر أو في الواقع، في هذه الحالة يجب على المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي التقرير والإبلاغ عن ذلك للأطراف المعنية وفي الوقت المناسب.

تختلف صيغة الإبلاغ بحسب طبيعة الإعاقة التي مست الاستقلالية أو الموضوعية أو كلاهما⁴. فعلى سبيل المثال لا الحصر يمكن أن تأخذ المعوقات شكل من الأشكال التالية⁵:

¹ إكرام فلاته، أحلام الفهيد وآخرون، مرجع سابق، ص. 20

* هو مؤسسة مهنية فرنسية مختصة في مجال التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية تأسست سنة 1965 وتعد من أهم الفروع التي انبثقت عن معهد المدققين الداخليين. يضم المعهد حاليا حوالي 6500 عضو ينتمون لأكثر من 1000 مؤسسة عمومية أو خاصة. يسعى من خلال عقده للمؤتمرات والندوات والمننديات الدورية وتقديمه لبرامج تدريبية وشهادات مهنية الى أن يكون مقصدا لتبادل المعارف والخبرات المهنية وبهدف تعزيز تطبيق المعايير الدولية لمهنة التدقيق الداخلي وتطويرها.

² IFACI et IFA, (Institut français des administrateurs), Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, IFACI, - Paris, France, avril 2009, p. 23

³ Ibid, p. 23

⁴ IFACI, Cadre de Référence International des pratiques professionnelles de l'audit interne, Op.cit, p. 18

⁵ Ibid, p p. 18-19 (بتصرف)

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

- وجود تضارب في المصالح الشخصية؛
- فرض قيود على نطاق عمل التدقيق كإقصاء تدقيق مسؤول اما او قسم ما في المؤسسة؛
- وضع معوقات للحيلولة دون وصول المدقق للعقود والاتفاقيات أو الأصول المادية...؛
- التخفيض الغير مبرر في الميزانية السنوية المخصصة لوظيفة التدقيق الداخلي.

المطلب الثالث: أوجه التلاقي والاختلاف بين التدقيق الداخلي والوظائف الرقابية الأخرى

على ضوء هذا المبحث نتناول أبرز نقاط التباين والتلاقي بين وظيفة التدقيق الداخلي وباقي الوظائف الرقابية على المؤسسات.

الفرع الأول: أوجه التباين والتلاقي بين التدقيق الداخلي والخارجي

أولاً: أوجه التباين: تختلف وظيفة التدقيق الداخلي عن التدقيق الخارجي في عدة نقاط أساسية، حيث كل واحدة منها لها مهام محددة وتعمل في محيط خاص بها وللتوضيح أكثر نستعين بالجدول أسفله لتبيان الفرق بين الوظيفتين:

الجدول رقم (2.1): نقاط الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي

التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي	
مساعدة المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تقييم مسار الحوكمة، إدارة المخاطر والرقابة.	إبداء رأي فني محايد حول سلامة وقانونية والصورة الوفية للمعلومة المالية المفصح عنها.	الهدف
مجلس الإدارة /أو الإدارة التنفيذية.	المساهمين.	التعيين
موظف يعمل داخل المؤسسة باستثناء حالات أين تلجا المؤسسة إلى مكاتب خارجية خاصة بالتدقيق التعاقدية.	أطراف خارج المؤسسة (مستقلة تماماً عن المؤسسة).	التشكيلة
هو نشاط لا تحكمه قوانين أو تشريعات تنظمه ويعتمد على المعايير الدولية للتدقيق الداخلي المعتمدة من قبل معهد المدققين الداخليين.	هي وظيفة منظمة ومشرفة* بموجب القانون والمعايير الدولية للتدقيق الخارجي.	إلزامية القانون
تؤدي خدمات توكيدية (تطمينية) أو خدمات استشارية أو تقديم وجهات النظر.	مهمة مصداقية على الحسابات الاجتماعية.	المهمة

*بتاريخ 04 فيفري 2016 وعن طريق المصادقة على القرار رقم (002) تم تبني من طرف الوزارة المالية لمعايير التدقيق الخارجي الموجهة لمهنة محافضي الحسابات والتدقيق التعاقدية والمعروفة اختصاراً ب (NAA).

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

معرفة مدى امتثال القوائم المالية المفصح عنها للقوانين والتشريعات الملزمة.	تدقيق التشغيلي العملياتي او تدقيق الامتثال للقوانين والسياسيات...	مجال التدقيق
مختلف المهارات والشهادات والتكوين في مجال المحاسبة والمالية.	في مجال المالية، الجبائية، التدقيق، المحاسبة...	الشهادات* المطلوبة
مطابقة التقرير للمعايير الدولية للتدقيق والالتزام بها.	لا يوجد نموذج معياري يتبع لتحرير التقرير او الإبلاغ عن النتائج.	تحرير التقرير
استعمال داخل المؤسسة او خارجها.	داخل المؤسسة فقط.	نشر التقرير
سنوي تعاقدى.	عملية دورية متواصلة.	مدة التدقيق

Source : Guillaume litvak, sébastien allaire, **Le guide de l'audit interne, défis et enjeux, théorie et pratique**, Édition, Vuibert, mars, 2019, pp.45- 46.

ثانيا: **أوجه التلاقي:** ينظر المدقق الداخلي لنظم الرقابة الداخلية باعتباراتها غاية يسعى من خلالها الى تقييمها والتأكد من مدى مساهمتها في حماية موارد المؤسسة وضمان الامتثال للقوانين والسياسات وتوفير معلومة ذات ثقة لمستعملها، بينما يعتبر المدقق الخارجي نظام الرقابة الداخلية كأداة وليس هدف بحد ذاته، وبالرغم من اختلاف وجهات النظر إلا أنه يوجد نقاط التلاقي بينهما نوجزها كالتالي¹:

- الاهتمام والحرص الشديد لسلامة وجودة أنظمة المعلومات؛
- التكامل والتعاون الوثيق بين التدقيق الداخلي والخارجي من خلال تبادل التقارير؛
- تطبيق المعايير الدولية للتدقيق في مجال التخطيط للمهمة وتقييم نظام الرقابة الداخلية؛
- يعتبر وجود تصميم جيد لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل التدقيق يساهم الى حد كبير في التقليل من كمية الاختبارات التي يقوم بها المدقق الداخلي والخارجي عند اجراء عمليات الفحص².

علاوة على ذلك توجد العلاقة التكاملية بين هذين النوعين من التدقيق وذلك من خلال التعاون والتنسيق أثناء تنفيذهما لمهامهما بما يضمن تغطية شاملة لعمليات الفحص والتدقيق كما ويقلل من إعادة فحص العمليات التي تمت مراجعتها¹.

*بالرغم من أهمية الشهادات الاكاديمية والتجارب المهنية الواجب توفرها لدى المدقق الداخلي الا انه ينبغي ان يتسم ايضا بعدة مهارات ذاتية لاسيما مهارات الاتصال الفعال ودقة الملاحظة...

¹Guillaume litvak et sébastien allaire, **Le guide de l'audit interne, défis et enjeux, théorie et pratique**, édition, Vuibert, mars, 2019, p. 46

²احمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق الحديث**، ط02، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص. 17

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

الفرع الثاني: أوجه التلاقي والاختلاف بين التدقيق الداخلي ووظيفة المفتشية

أولاً: أوجه الاختلاف بينهما: تنحصر أهم الاختلافات بين وظيفتين التدقيق الداخلي والمفتشية في النقاط التالية²:

- المفتش ليس ملزماً بتقييم مسار تسيير المخاطر، الرقابة الداخلية أو الحوكمة في المؤسسة ولاكن هو مسؤول عن تقييم مستوى امتثال الموظفين للوائح والإرشادات، وذلك بإتباع منهجية التحليل شامل وحصري للعمليات؛
- تتمثل مهام المفتش بمراقبة عمل الأشخاص في حين نجد ان المدقق الداخلي يعمل على تحليل وملاحظة كيفية أداء مختلف العمليات والمسارات العملية والأنشطة. بعبارة أخرى، عند اجراء مهمة التدقيق الداخلي يعتبر الشخص الخاضع لعملية التدقيق الداخلي شريك في مهمة التدقيق، بينما في مهمة المفتشية يعتبر الشخص الخاضع لعملية التفتيش جزءاً من مهمة المفتشية؛
- يقوم المفتش بأداء مهمته بطريقة فجائية ومن دون أي اعلام مسبق للهيئة الخاضعة لعملية التفتيش بينما نجد المدقق الداخلي يباشر مهامه طبقاً لبرنامج سنوي معلوم ومخطط لها آنفاً؛
- يقوم المفتش بإعداد التقرير النهائي للمهمة من دون اخذ المصادقة من طرف الموظف الخاضع لمهمة المفتشية على النتائج المتوصل اليها؛
- يعتبر اصدار العقوبات التأديبية التي قد تصل لحد الطرد من الوظيفة حقاً بيد المفتش يمكن استعماله في حالة وجود تقصير ملحوظ في أداء المهام من طرف الموظف. في حين انه لا يمكن للمدقق الداخلي اصدار هذا النوع من العقوبات باعتباره شخص يساهم في إضافة القيمة للمؤسسة من خلال مرافقة الشخص المُدقّق له لتحسين فعالية الأنشطة والعمليات.

ثانياً: أوجه التكامل بين وظيفة التدقيق الداخلي ووظيفة المفتشية: تعتبر وظيفة التدقيق ووظيفة المفتشية متكاملتان فيما بينهما وكل وظيفة تحتاج لأخرى، فعلى سبيل المثال في حالة اكتشاف عمليات احتيالية من طرف المفتشية، بإمكان المدقق الداخلي الاعتماد على هذه المخرجات لزيادة حجم العينات الواجب فحصها. ومن جهة اخرى في حالة ما إن توصلت نتائج التدقيق الداخلي إلى وجود نقاط ضعف

¹ ثائر ابراهيم، المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مجلة التدقيق الداخلي، جمعية التدقيق الداخلي الأردنية، العدد 9، المملكة الهاشمية الأردنية،

سبتمبر 2019، ص. 16

² Boudriga Zied, *Op. cit*, pp. 195-196 (بتصرف)

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

ذات دلالة في نظام الرقابة الداخلية، يمكن أيضا للمسؤول الأول على مستوى المؤسسة أن يطلب القيام بمهمة المفتشية بغية إجراء رقابة معمقة وشاملة وأكثر استقلالية للعمليات أو الأنشطة.

يجب أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي والمفتشية على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمثابة وظيفتين منفصلتين ومن أجل ضمان هذا الأخير يجب أن تحرص المؤسسة على ما يلي:¹

- تتجب قيام نفس الشخص بمهام التدقيق الداخلي ومهام المفتشية وفي نفس الفترة الزمنية؛
- الفصل بين مديرية التدقيق الداخلي ومصلحة المفتشية؛

الفرع الثالث: أنواع التدقيق الداخلي

عند ظهور التدقيق الداخلي كان محصورا فقط في مجمل العمليات التي تمس الجانب المحاسبي والمالي، وعند زيادة الاهتمام به ومع زيادة حجم المؤسسة وتعدد انشطتها تجاوز دوره التقليدي ليشمل عمليات أوسع مما أدى إلى ظهور أشكال جديدة للتدقيق الداخلي منها ما يلي:

أولاً: التدقيق الداخلي المحاسبي المالي: هو فحص منهجي يقوم على مراجعة القوائم المالية لدى أي مؤسسة أو منظمة تملك نظام للمحاسبة ويهدف إلى قياس مدى امتثال المؤسسة والتزامها بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.²

ثانياً: التدقيق الداخلي التشغيلي: يسمى أيضا بالتدقيق العملياتي يشمل كل من الأنواع الآتية:

➤ **التدقيق الامتثال:** يهدف هذا النوع من التدقيق إلى التأكد من مدى احترام وإتباع الموظفين للإجراءات والقواعد والقوانين واللوائح والسياسات... الخ، سواء كانت قوانين موضوعة داخل المؤسسة أو تشريعات موضوعة من طرف الدولة³ بمعنى آخر تكمن أهمية هذا النوع من التدقيق في إجراء مقارنة ما هو معمول به في الواقع مع ما هو مطلوب من الموظفين الالتزام به والامتثال له⁴ مثالا عن ذلك: التدقيق الذي يقوم به البنك المركزي على البنوك التجارية للتأكد من أن التعليمات والسياسات والقوانين التي رسمها البنك المركزي قد تم تطبيقها بالصورة الصحيحة، أو التدقيق الذي تقوم به السلطات الضريبية للتأكد من دقة الدخل الخاضع لضريبة على الدخل⁵.

¹ Boudriga Zied, **Op. cit**, p. 199

² Becour Jean-charles, Bouquin Henri, **Audit opérationnel (entrepreneurial), governance et performance**, revue économique, Paris, 3^{ème} édition, 2008, p. 13 (بتصرف)

³ Pigé Benoit, **Comptabilité et audit : DSCG4**, 2^{ème} édition, groupe revue Fiduciaire Nathan, Paris, 2011, p. 406

⁴ Jacques Renard, **Théorie et pratique de l'audit interne**, 8^{ème} édition, édition Eyrolles, Paris, 2013, p. 36

⁵ هادي عباس حميد الحسن التميمي، **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية**، ط03، دار وائل للنشر، 2006، ص. 88

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

➤ **تدقيق النجاعة:** هو تقديم تأكيد معقول بأن المؤسسة قادرة على إنجاز الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة¹؛

➤ **التدقيق الاجتماعي*:** هو تقديم تقييمات موضوعية ومستقلة للأداء الاجتماعي للشركة بهدف تحسين مسؤوليتها الاجتماعية، يمكن أن يركز التدقيق الاجتماعي على العديد من المجالات الرئيسية مثل: ظروف العمل، إدارة التأثيرات المؤسسة على البيئة...²؛

➤ **تدقيق الجودة:** هو فحص منهجي مستقل لجودة منتج ما أو خدمة ما أو مسار عملياتي لمؤسسة. يهدف هذا النوع من التدقيق إلى معرفة حجم التوافق والامتثال بين المنتج المراد تدقيق جودته والمعايير التي يخضع لها هذا الأخير وعادة ما تكون معايير متفق عليها دوليا³.

➤ **التدقيق الاستراتيجي:** يقوم هذا النوع من التدقيق على أساس التحقق من الانسجام الكامل بين الإستراتيجية المراد تحقيقها وبين الوسائل والموارد المخصصة لتحقيق هذه الغاية⁴.

➤ **تدقيق المناجمنت:** يعرف أيضا بتدقيق الإدارة ويهدف إلى التحقق من أن كافة الموظفين على دراية بالإجراءات الواجب اتباعها وأن هذه الأخيرة مستوعبة بالشكل السليم ومطبقة من دون وجود صعوبات كبيرة⁵.

المبحث الثاني: نحو التوجه للأدوار المستقبلية للتدقيق الداخلي

على ضوء هذا المبحث سنحاول شرح وتوضيح لبعض الأدوار والمسؤوليات التي يرى المختصون في مهنة التدقيق الداخلي على أنها ذات أهمية في المستقبل وهذا نظرا لعدة تغيرات جذرية كتلك التي مست تكنولوجيا المعلوماتية.

المطلب الأول: خدمات التدقيق الداخلي وأدواره المعاصرة

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وسيلة وليس هدف في حد ذاتها فهي تساهم في خدمة أصحاب المصلحة من خلال إبلاغ الإدارة العليا عن كل قصور أو انحرافات أو أخطاء. وفي هذا الصدد نوجز في المطلب التالي أهم الخدمات المرجوة من المدقق الداخلي.

¹ Khelassi Rédha, **Précis d'audit fiscal de l'entreprise**, édition Berti, Alger, 2013, p. 68

* يطبق التدقيق الاجتماعي بهدف التسيير والاستغلال الأمثل للموارد البشرية ولا سيما تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتوزيع العادل للعلاوات بناء على الكفاءات والشهادات والتحديد الأفضل للمسؤوليات.

² Khelassi Rédha, **Audit social : audit GRH**, édition Houma, Alger, 2014, p. 26 (بالتصرف)

³ Isidore Feujo, **Guide des audits : Quelles synergies gagnantes pour l'entreprise ?**, édition afnor, 2005, p. 73

⁴ Khelassi Rédha, (2013), **Op. cit**, p. 62 (بالتصرف)

⁵ Ibid, p. 61

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

الفرع الأول: خدمات التدقيق الداخلي

تشمل خدمات التدقيق الداخلي كل من¹:

أولاً: الخدمات الوقائية: وتتمثل في الإجراءات التي يضعها المدقق من أجل:

- تقييم إجراءات حماية أصول المؤسسة ضد الضياع، الإهمال، السرقة أو سوء التسيير...
- المساهمة في المنع أو التقليل من عمليات الغش أو الأخطاء المقصودة والغير المقصودة ومحاولة منع تكرارها مسبقاً من خلال تقديم التوصيات لتصحيح الأنظمة الرقابية.

ثانياً: الخدمات التقييمية: وتتمثل في الإجراءات التي يضعها المدقق من أجل:

- تقييم دوري وشامل لنجاعة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة كنظام الرقابة للمشتريات، نظام الرقابة لتسيير الموارد البشرية، نظام الرقابة للمحاسبة المالية...
- قياس مدى احترام الموظفين للوائح والتشريعات والقوانين الموضوعة من طرف المؤسسة.

ثالثاً: الخدمات الإنشائية: وتتمثل في مجمل المهام التي يسعى من خلالها المدقق للحصول على:

- المعلومات المالية والغير المالية ذات الطابع التشغيلي التي تمت بلورتها في مستويات دنيا على مستوى المؤسسة وتم تقديمها إلى الإدارة العليا من أجل تقييم وقياس الكفاءة والمردودية، تكمن مسؤولية المدقق الداخلي في التأكد من مدى صحتها، مصداقيتها ودرجة الوثوق بها؛
- الإجراءات المرسومة من قبل الإدارة العليا والتأكد من مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

رابعاً: الخدمات التصحيحية: يتمحور هذا النوع من الخدمات في مختلف الأساليب البديلة التي يستخدمها المدقق الداخلي في تصحيح الأخطاء ومنع حدوث تكرارها مستقبلاً.

علاوة على المهام المنوطة للرئيس التنفيذي لوظيفة التدقيق الداخلي والتي نصت عليها إلزاماً المعايير الدولية لتدقيق الداخلي كتقييم مسار الحوكمة وتقييم مسار إدارة المخاطر والرقابة إلا أنه من خلال دراسة استقصائية أجريت من طرف معهد المدققين الداخليين الأسترالي^{*}، تم الاستنتاج من خلالها وجود خدمات إضافية علاوة على المهام التقليدية منها على سبيل المثال: القيام بالتحقيقات حول شبهات مالية

¹ عمر شريقي، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحكومة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات

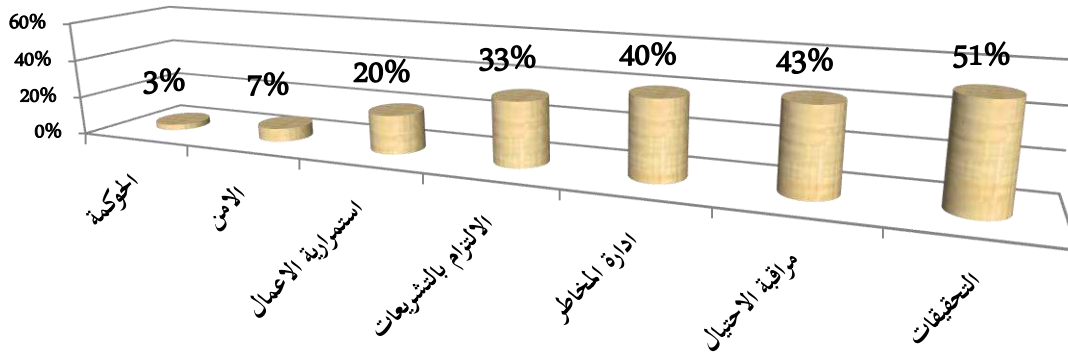
الجزائرية، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2015، ص ص. 126-127 (بتصرف)

^{*} أجريت الدراسة استقصائية عن طريق طرح لمجموعة من الأسئلة للرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي (شملت 13 سؤال)، وجاءت المشاركات متنوعة بحيث اشتملت على المؤسسات الربحية والغير ربحية والمؤسسات المدرجة في البورصة والغير مدرجة فيها والمؤسسات الخاصة والحكومية، تناولت الدراسة كل من المجالات التالية: المسمى الوظيفي لأعلى منصب في التدقيق الداخلي، المسؤوليات المنوطة بالتدقيق الداخلي، التبعية الإدارية والوظيفية، نطاق العمل بالإضافة لتقييم الجودة الخارجي..

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

المحاسبية ومراقبة الاحتيال وإدارة المخاطر...الخ. يوضح الرسم البياني التالي الخدمات الأكثر شيوعاً لمنجزة بواسطة الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي¹.

الشكل رقم (4.1): الخدمات الأكثر شيوعاً المخولة للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي



المصدر: أمجد بياضة وآخرون، مرجع سابق، ص. 19

الفرع الثاني: الأدوار الحديثة للتدقيق الداخلي وعوامل التمكين

مع التغير التكنولوجي السريع الذي مس الوسائل المستعملة لإنتاج وصناعة المنتجات أو لتقديم الخدمات تغيرت معه توقعات أصحاب المصلحة في المؤسسات، وتماشياً مع هذا التغير الجذري توجب على المدقق الداخلي أن يكون مؤهلاً لتقديم تأكيدات لهذا النوع من التدقيق من خلال تطوير الجدران ذات البعد التقني، فيما يلي أربعة عوامل تمكين رئيسية لتعزيز مكانة وظيفة التدقيق الداخلي²:

أولاً: التفكير النقدي في التدقيق: يهدف التفكير الناقد للمدقق الى تحليل معمق للمخاطر الحديثة خاصة تلك التي تمس الجوانب التقنية للمؤسسة مع تقديم حلول معززة لمواجهتها أو التخفيف من أثرها دون الاكتفاء فقط بالتدقيق الكلاسيكي.

ثانياً: الاعتماد على تقنية التدقيق الثلاثي: يجب على المدقق الداخلي أن يتمتع ببعض الكفاءات والجدران التقنية التي تمكنه من تقديم توصيات بناءة وذات قيمة للثورة الصناعية الرابعة*.

¹ أمجد بياضة وآخرون، مرجع سابق، ص. 19

² فيشال زكار، إدارة الأداء القائم على المخاطر: إطار العمل للربط والتكامل بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر، مجلة المدقق الداخلي (الشرق الأوسط)، جوان 2019، ص. 9 (بتصرف)

* يقصد بالثورة الصناعية الرابعة التقنيات التكنولوجية الحديثة التي غيرت من طبيعة الأعمال وتعميقاتها، كتقنيات الذكاء الاصطناعي المتطورة والروبوتات وتقنيات البلوك تشين، والتقنيات المالية والمدفوعات الرقمية وإنترنت الأشياء...الخ والتي باتت تشكل العمود الفقري لغالبية الأعمال.

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

ثالثاً: قوة تحليل البيانات: للوصول للغاية التي من أجلها تم تأسيس وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات يجب التركيز على الأساليب التي تمكن المدقق الداخلي من دراسة وتحليل البيانات الضخمة، هذا التحليل يزيد من ثقة المدقق في النتائج المتوصل إليها.

رابعاً: التركيز الجديد على الاحتيال: أصدر مؤخراً معهد المدققين الداخليين إرشادات إجبارية جديدة موجهة للمدققين الداخليين لتقييم احتمال وقوع مخاطر عمليات الاحتيال في المؤسسات ووفقاً لهذا المنظور، بات من المتوقع أن تقع على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤولية تقييم احتمال حدوث احتيال وكيفية إدارة المؤسسة لمخاطر الاحتيال.

الفرع الثالث: التوقعات أصحاب المصلحة من المدقق الداخلي

تعددت التوقعات المرجوة من قبل أصحاب المصلحة سواء من داخل المؤسسة ومن خارجها، وفي الجدول ادناه الذي تم ملؤه من خلال مدققين داخليين خلال الملتي المعنون با «الأهداف المرجوة من طرف أصحاب المصلحة» نستعرض موجز لأهم الأهداف بحسب كل طرف من أصحاب المصلحة¹.

الجدول رقم (3.1): القيمة المضافة المرجوة من طرف أصحاب المصلحة

المسبرين العملين	الإدارة التنفيذية	لجنة التدقيق	المساهمين	الهيآت المشرة
المساهمة في إرساء وتعزيز ثقافة «انجاز المهمة بالجودة المطلوبة».	تقديم خدمات التوكيد والاستشارة وإبداء وجهات نظر.	انجاز مخطط التدقيق السنوي في الآجال المحددة وبالموارد المخصص له.	إضافة القيمة وحمايتها.	تقديم تأكيد معقول على أن المؤسسة تمتثل وتلتزم بالقوانين، اللوائح والقرارات.
الرشادة في استخدام الموارد الموجهة لأداء مهمات التدقيق.	مرافقة الأقسام والمديريات لتنفيذ التوصيات.	احترام إجراءات التدقيق والالتزام بالنزاهة المهنية.	مرافقة الإدارة التنفيذية لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة.	الموضوعة من طرف الجهات الحكومية المشرة.
تقديم أحسن للممارسات المهنية.	المساهمة في التقييم المستمر للنظم الرقابية.	حماية ودعم استقلالية وموضوعية فريق التدقيق.		
عدم إيقاف نشاط أثناء مهمة التدقيق...	تقديم توصيات ذات دلالة...			
متابعة انجاز المشاريع وتحديد دقيق للمعوقات.				

Source : Guillaume litvak, sébastien allaire, Op.cit, p. 39 (بتصرف)

¹ Guillaume litvak, sébastien allaire, Op.cit, p. 39

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

من المهم أن يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار الاختلاف الممكن في توقعات أصحاب المصلحة، وفي هذا السياق قام معهد المدققين لداخليين بإجراء دراسة ميدانية حول القيمة المضافة للتدقيق الداخلي اين تناول الإشكالية التالية: " مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف الجوهرى في الأهداف أو التوقعات المنتظرة من طرف أصحاب المصلحة، كيف بإمكان المدقق الداخلي الاستجابة لكافة الأهداف المرجوة من طرف أصحاب المصلحة وإيجاد التوازن بينها في حدود الموارد المخصصة له؟"¹.

المطلب الثاني: الأدوار المستقبلية للتدقيق الداخلي

نقدم في ضوء المطلب الآتي الأدوار والمهام المستقبلية التي قد تمس وظيفة التدقيق الداخلي.

الفرع الأول: أهم الانتقادات الحالية الموجهة للتدقيق الداخلي

قبل استعراض أهم الأدوار المستقبلية لوظيفة التدقيق الداخلي نبرز فيما يلي جملة من الانتقادات الموجهة لهذه الأخيرة بغرض التغيرات والمستجدات الحاصلة في عالم الأعمال².

- في ظل بروز مشكلات الوكالة بين أصحاب المصلحة والتي كانت السبب الرئيس في معظم

الفضائح المالية بالولايات المتحدة الامريكية، باتت هناك ضرورة ملحة لإعادة هندسة دور ومكانة

التدقيق الداخلي ومعرفة القيمة المضافة المنتظرة منه في هذا النوع من المخاطر؛

- قصور واضح في دور المدقق الداخلي فيما يتعلق بتقييم نجاعة وفعالية مسار إدارة المخاطر

والتقرير عنها - يعتبر من بين المسببات التي أدت لظهور الأزمة المالية العالمية سنة 2007-.

وبالتالي بات هناك رغبة ملحة لمراجعة أدوار المدقق الداخلي وتوجيهه نحو أدوار مستقبلية

الفرع الثاني: نحو التوجه للتدقيق المستقبلي

الجدول أسفله يوضح الفروقات الحاصلة بين المقاربة المتبعة في التدقيق الكلاسيكي والمقاربة المتبعة في التدقيق الحديث³.

¹ Guillaume litvak, sébastien allaire, Op.cit, p. 40

² وائل محمد عبد الوهاب، محركات الأداء لتعظيم فعالية المراجعة الداخلية في ظل بيئة الأزمات المالية (دراسة ميدانية)، مجلة تنمية الرافدين، العدد 108، المجلد 34، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص. 62

³ Guillaume litvak, sébastien allaire, Op.cit, p. 15

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

الجدول رقم (4.1): التوجه نحو التدقيق المستقبلي

البيان	التدقيق الكلاسيكي	التدقيق الحديث	التدقيق المستقبلي الاستشرافي
الأهداف	توكيدي	توكيدي واستشاري	توكيدي، استشاري وإبداء وجهات النظر
المهمة	التأكد من المعلومة المالية	تحسين من النجاعة العملية التشغيلية	تقديم المشورة والراي
التقريب المتبع	تقليدي	التدقيق عن طريق التقريب بالمخاطر	التدقيق عن طريق التقريب بالأهداف
التوقعات	اكتشاف الأخطاء	تحسين من المحيط الرقابي للمؤسسة	المساهمة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة
الآفاق	الماضي	الحاضر	المستقبل
المخطط	سنوي	عدة سنوات	دوري
التقرير	عرضه في شكل ملف	عرضه في شكل ملخص لجداول وتوصيات	إيصال التقرير بهدف التفاعل
الوسيلة	مجدول إكسال لتحليل البيانات	برامج التدقيق	تحليل البيانات بواسطة قاعدة اليكترونية ضخمة للبيانات
فريق التدقيق	مكون من أخصائيين في الجانب المالي والمحاسبي والجباي...	تجاوز الجوانب المالية المحاسبية والتركيز على الجوانب التقنية	مكون من عدة تخصصات كالمحاسبة، التدقيق، الجباية والقانون...

Source : Guillaume litvak, sébastien allaire, **Op.cit**, pp. 15-16

نستخلص من الجدول أعلاه بأن وظيفة التدقيق الداخلي في تطور ملحوظ وذلك استجابة لتوقعات أصحاب المصلحة من جهة وتماشيا مع التحول الرقمي المشهود في بيئة الأعمال المؤسسية من جهة أخرى، ولضمان حدا معقول من القيمة المضافة للمؤسسة توجب على المدقق الداخلي تطوير مهاراته التقنية عن طريق التكوين المستمر مع ضرورة اعتماد على تشكيلة متنوعة المهارات والشهادات لفريق التدقيق الداخلي.

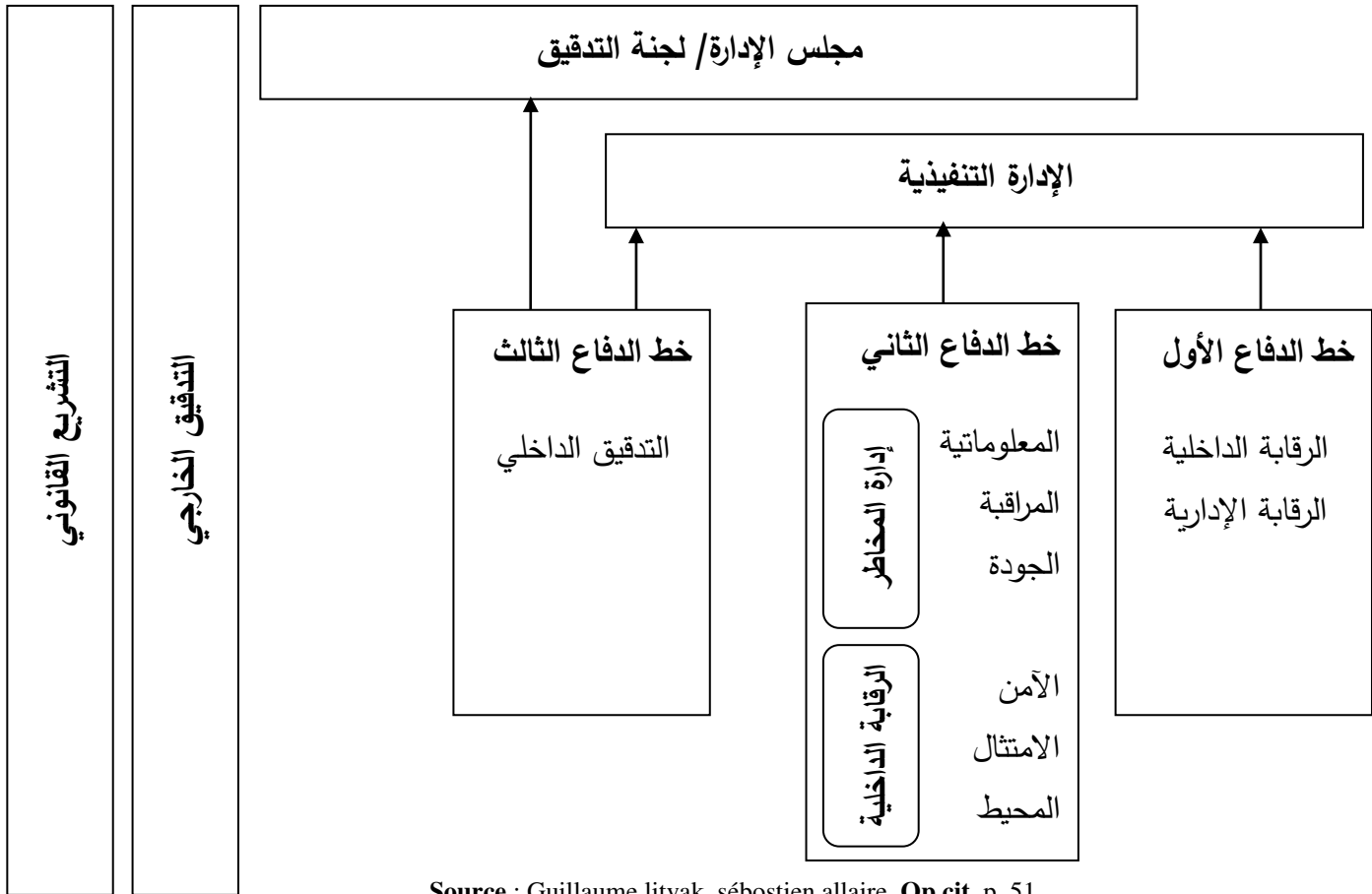
الفصل الأول: التأسيس النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

الفرع الثالث: نموذج خطوط الدفاع الثلاثة ومكانة المدقق فيه

أولاً: التعريف بالنموذج: خطوط الدفاع الثلاثة هي نموذج يعود أصله إلى التسعينيات من القرن المنصرم وقد اعتمدته هيئة الخدمات المالية البريطانية السابقة كنموذج مفضل لإدارة المخاطر في القطاع المالي البريطاني. ويعرف على مخطط تقسيم المهام لفهم كيف يجب على المؤسسات العمل بشكل تعاوني لإدارة مختلف المخاطر التي يمكن أن تواجهها كما ويمكن اعتبار النموذج بمثابة الأساس لهيكل الأدوار والمسؤوليات والمهام الإدارية من حيث صنع القرار وإدارة المخاطر الفعالة والسيطرة عليها.¹

ثانياً: عرض وتفسير النموذج: الشكل التالي يوضح نموذج خطوط الدفاع الثلاثة على مستوى مؤسسة.

الشكل رقم (5.1): نموذج خطوط الدفاع الثلاثة على مستوى المؤسسة



Source : Guillaume litvak, sébastien allaire, Op.cit, p. 51

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن دور خط الدفاع الأول يتمثل في الرقابة التي يقودها التسيير العملياتي أما خط الدفاع الثاني فيتمثل في مختلف المديریات والمصالح الموضوعة من قبل الإدارة العليا من أجل

¹ Guillaume litvak, sébastien allaire, Op.cit, p. 51

الفصل الأول: التأسيس النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

الحرص على التسيير الرشيد والأمن للمخاطر والامتثال للقوانين والإجراءات، وفي الأخير يأتي خط الدفاع الثالث الذي يقوم بتقديم تأكيد مستقل للأعمال المنجزة سابقا.

رغم الانتقادات الموجهة لنموذج خطوط الدفاع الثلاثة وقرار معهد التدقيق الداخلي العالمي بمراجعته فهو لا يزال يعتبر كمدخل أو معرفة للمدققين الداخليين بدور وظيفة الإدارة التشغيلية وإدارة المخاطر والرقابة والامتثال ومدى أهمية التناغم والتناغم فيما بينها، وعليه فقد ارتأينا أن نوضح وصف للوظائف والمسؤوليات الداخلة في هذا النموذج على النحو التالي¹:

➤ الوظائف التي تملك وتدير المخاطر وتحمل مسؤولية السيطرة عليها تعرف بخط الدفاع الأول في الإدارة. فهي المسؤولة عن عمليات تصميم وتنفيذ الرقابة الداخلية والابلاغ أيضا عن المخاطر (الإدارة التشغيلية)؛

➤ يتمثل خط الدفاع الثاني في وظائف المراقبة والإشراف وتعتمد طبيعة ونوع هذه الوظيفة بشكل كبير على العديد من العوامل منها على سبيل المثال مستوى النضج التنظيمي للمؤسسة وثقافتها اتجاه المخاطر (إدارة المخاطر ووظيفة الامتثال ووظيفة مراقبة الجودة... الخ)؛

➤ ويعنى خط الدفاع الثالث بتقديم ضمانات مستقلة ومحايدة حول كفاية وفعالية الإجراءات المصممة على مستوى خط الدفاع الأول والثاني (التدقيق الداخلي).

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في مسار إدارة المخاطر

يوضح السيد نورمان ماركس وهو أحد كبار قادة الفكر في مجال التدقيق الداخلي على مستوى العالم، كيف يمكن للمؤسسات أن تقدم المزيد من القيمة لأصحاب المصلحة من خلال تبني نهج حديث القائم بالأساس على المقاربة بالمخاطر.

الفرع الأول: دور التدقيق الداخلي في التقرير عن الخطر

نتيجة للتداعيات الكبيرة الناجمة عن الازمة المالية الامريكية قام معهد المدققين الداخليين في جانفي 2009 بتعديل جوهرى وهيكلية يمس المعيار (2120). أين ألزم المدقق الداخلي بضرورة تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها بشكل مستمر وفعال.

¹ عبد الرحيم العقاد، دراسة استقصائية حول نشاط التدقيق الداخلي، مجلة التدقيق الداخلي، جمعية التدقيق الداخلي الأردنية، العدد (09)، المملكة

الهاشمية الأردنية، سبتمبر 2019، ص. 10

الفصل الأول: التأسيس النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

وحسب التحقيق الاستقصائي التي قام بها مكتب خدمات التدقيق (PwC) سنة 2005 اتضح جليا كفاءة المدقق الداخلي في الرصد والابلاغ عن المخاطر بالمقارنة مع باقي الجهات الخارجية للرقابة¹.

الجدول رقم (5.1): أدوات اكتشاف عمليات الاحتيال

كيف تم اكتشاف عمليات الاحتيال؟	في فرنسا	في العالم
نظام تسيير المخاطر / التدقيق الداخلي	39 %	33 %
الإشاعات (الداخلية أو الخارجية)	29 %	28 %
صدفة	6 %	6 %
تحقيقات الجهات القضائية	6 %	6 %
التدقيق الخارجي	4 %	2 %
عوامل أخرى	39 %	33 %

Source : Chekroun Meriem, Op.cit, p. 42

وقد بينت دراسة أخرى أجريت سنة 2009 من طرف المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخليتين والتي تناولت «ممارسات التدقيق الداخلي بفرنسا» اين تم استقصاء حوالي 928 مدقق داخلي ينشطون داخل 724 منظمة ومؤسسة بأن أقسام التدقيق الداخلي تلعب دورا محوريا في مكافحة الغش، كما وأكدت النتائج أيضا ان ما نسبة 71% من المدققين الداخليين الخاضعين للدراسة يعتبرون أن أقسام التدقيق الداخلي تقدم تأكيدات مقبولة بخصوص فعالية إجراءات مراقبة الغش المطبقة داخل المؤسسة وأن 63% من أقسام التدقيق الداخلي تطبق إجراءات خاصة باكتشاف الغش².

مقارنة مع باقي أجهزة التدقيق والرقابة الخارجية كالتدقيق القانوني أو التدقيق التعاقدى أو التحقيقات القضائية...الخ اتضح لنا جليا مدى قدرة المدقق الداخلي ونظام إدارة المخاطر على اكتشاف عمليات الاحتيال والابلاغ عنها.

الفرع الثاني: أهم التهديدات التي شهدتها بيئة الأعمال لسنة 2019

حسب التقرير الذي أعدته الشركة المختصة بتحليل المخاطر والفرص (غارتنر) فقد تصدرت مخاطر عدم القدرة المؤسسة على توظيف وتحليل البيانات الضخمة ومخاطر عجز المؤسسات على الاحتفاظ بولاء العملاء ومخاطر المتغيرات الحساسة في تقنية المعلومات من بين أكثر التهديدات التي ينبغي الحرص على متابعة تطورها والاستعداد للاستجابة لها³.

¹ Chekroun Meriem, Le rôle de l'audit interne et du contrôle interne dans la prévention et la détection de la fraude : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, revue les registres économiques, volume 09 N° 1, faculté des sciences Économiques, Algérie, 2018, p. 42

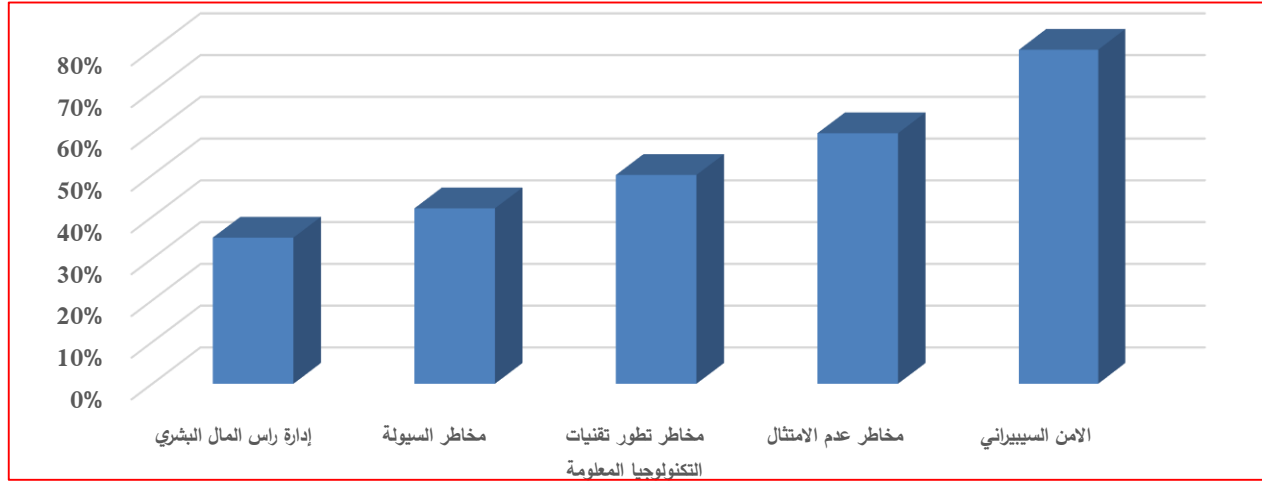
² العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص. 83

³ فيشال دغار، مرجع سابق، ص. 8

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

وفي نفس السياق ووفقا لدراسة استقصائية قام بإعدادها المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخليتين من خلال استجواب عدد معتبر من المدققين الداخليين ومسيرى المؤسسات (حوالي 579) والتي تناولت الإشكالية التالية: **ماهي أهم المخاطر التي يخشى منها مسؤولي المؤسسات؟** فكانت نتائج الدراسة تتمثل في التركيز على مخاطر امن المعلومات كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (6.1): المخاطر الأكثر تخوفا لدى مسؤولي المؤسسات



المصدر: بحث في الموقع: (<https://www.pyx4.com/blog/management-des-risques-les-oublies-de-laudit>) تاريخ الاطلاع: 2020/12/06. 12:16 سا

وفقا لنتائج استطلاع رأي أجراه معهد المدققين الداخليين في أمريكا الشمالية حمل عنوان «نبض التدقيق الداخلي لسنة 2015» ينظر نحو 8 من كل 10 مشاركين في الاستطلاع* الى أن الهجمات الإلكترونية والتحديات الصحية العالمية تعتبران من بين أكبر المخاوف ذات الأولوية الملحة الواجب تحليلها ودراستها بهدف التقليل من تأثيراتها المعتبرة. وبالتعاون مع إدارة المخاطر المؤسسية بجامعة نورث كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية، قدمت المؤسسة (بروتيفيتي)* تقريرا شاملا استعرضت فيه أبرز التهديدات التي تتوارد في أذهان أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين لكبرى الشركات الإنتاجية والخدمات لسنة 2019. ركزت القائمة بشكل رئيس على مخاطر أمن المعلومات الرقمية ومدى قدرة وكفاءة المدقق على تحليل البيانات ذات الحجم الهائل، نوجز أهم مخرجات التقرير في الشكل الموالي¹.

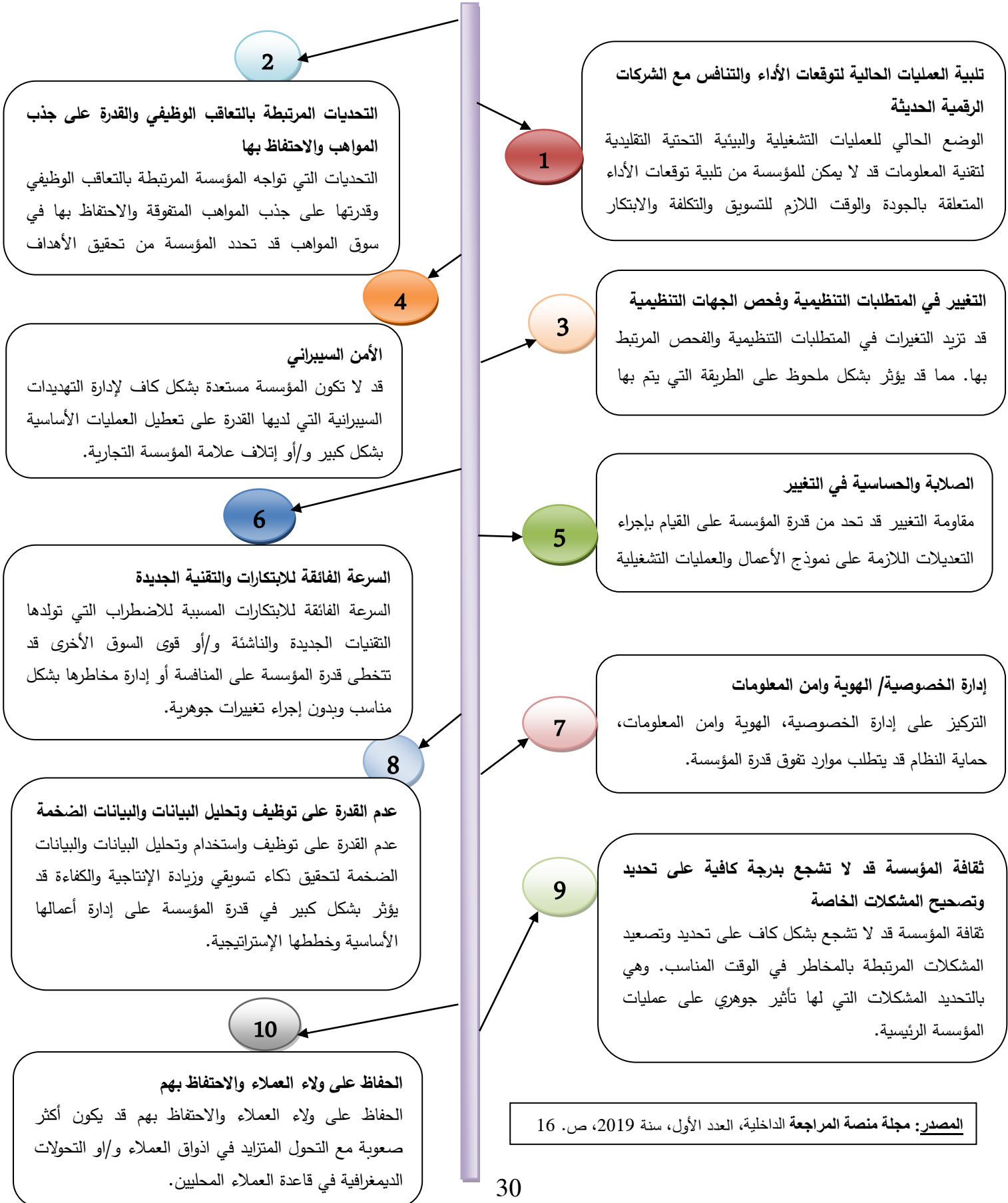
*تم اجراء الاستطلاع مطلع أكتوبر 2014.

* بروتيفيتي هي (Protiviti) هي شركة استشارية عالمية تأسست سنة 2002 مقرها في مينلو بارك بكاليفورنيا، تقدم حلولاً استشارية في التدقيق الداخلي والمخاطر وتحليلات البيانات الضخمة. بروتيفيتي مدرجة ضمن قائمة فوربس لأفضل شركات الاستشارة لسنة 2018 و2019.

¹ مجلة منصة المراجعة الداخلية، **نضج إدارة المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية-دراسة تطبيقية**-العدد الرابع، ديسمبر 2020، ص 28-29

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

الشكل رقم (7.1): القائمة الاسمية لأهم التهديدات المستقبلية



المصدر: مجلة منصة المراجعة الداخلية، العدد الأول، سنة 2019، ص. 16

الفصل الأول: التأسيس النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

الفرع الثالث: نموذج المروحة كأداة لإدارة المخاطر من طرف المدقق الداخلي

يمكن أن يتخذ دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسات شكلا من الاشكال التالية¹:

- ألا يكون له أي دور؛
- مراجعة عملية إدارة المخاطر كجزء من خطة التدقيق الداخلي؛
- تقديم وجهات النظر والبيانات التاريخية المتعلقة بأحداث المخاطر المحددة في نتائج المراجعة الداخلية؛
- دور نشط ودعم مستمر والمشاركة في عملية إدارة المخاطر؛
- إدارة وتنسيق عملية إدارة المخاطر.

وفي شكل ورقة بحثية التي قام معهد المدققين الداخليين بإعدادها ونشرها والتي تناولت إشكالية بعنوان «دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة»، فقد تم تلخيص -في شكل مروحة - للمهام والمسؤوليات التي لا ينبغي الاشراف عليها من قبل المدقق الداخلي وذلك حماية لمبدأ الاستقلالية والحيادية والمتواجدة في المثلث الأحمر من الشكل الموالي، وأشار أيضا للأدوار التي يمكن الاشراف عليها شريطة تقديم بعض الضمانات والاحتياطات والمتمركزة في وسط الشكل، وفي الأخير بيّن القيمة المضافة المتوقعة من طرف المدقق الداخلي لتقييم وتفعيل مسار إدارة المخاطر.

¹عبد الرحيم العقاد، مرجع سابق، ص. 10

الفصل الأول: التأسيس النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

المبحث الثالث: الإطار التصوري لرقابة الداخلية

أفرزت المخاطر المتزايدة في الاقتصاد العالمي كإفلاس كبرى الشركات وفضائح التلاعب المحاسبي والمالي الحاجة إلى أدوات رقابية أكثر موثوقية لضمان تحقيق استمرارية وديمومة المؤسسة. وتجسيدا لهذه الغاية يمكن للرقابة الداخلية أن تكون حلا بيد الإدارة العليا تسمح لها بالحفاظ على أصولها وتوفير معلومات ذات دلالة وموثوقية.

الهدف من هذا المبحث هو تقديم عام لمفاهيم حول الرقابة الداخلية في المؤسسات حسب المنظمات الدولية المختصة في المجال.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية، خصائصها وأهدافها

رغم الجهود المبذولة التي قامت بها عدة مؤسسات ومنظمات دولية والتي تعنى بمجال الرقابة الداخلية، إلا أنه ومع بداية الألفية الثالثة واجهت الرقابة الداخلية عدة انتقادات كانت الفضائح المالية والتلاعب المحاسبي أحد أهم العوامل وراء ذلك، فما يلي نتطرق لمفهوم الرقابة، خصائصها وأهدافها.

الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة ودوره في المؤسسات

أولاً: تعريف نظام الرقابة الداخلية

التعريف الأول: الرقابة الداخلية هي جميع من الإجراءات والسياسات التي تتبناها الإدارة والمسيرين لتوفير ضمان معقول حول تحقيق الأهداف ويقع على عاتق الإدارة العليا تصميمها ووضعها حيز التنفيذ. كما يجب على نظام الرقابة الداخلية أن يأخذ بالحسبان المخاطر سواء كانت تشغيلية أو مالية أو مخاطر عدم الامتثال للقوانين والتشريعات¹.

التعريف الثاني: يعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه العملية التي تتأثر بجميع مستويات الافراد والإدارة ومجلس الإدارة لتحقيق اهداف الرقابة² ويشتمل هذا النظام على مجموعة من السياسات والإجراءات واللوائح التي تنفذها إدارة الشركة من أجل ضمان إدارة صارمة وفعالة للأنشطة³.

من التعريفين السابقين نستخلص أن نظام الرقابة الداخلية هو تصميم لمجموعة من الإجراءات والتوجيهات الدقيقة الهادفة لتسهيل سير المهام والعمليات في المؤسسة وضمان تنفيذها بطريقة فعالة وفي إطار القوانين والسياسات المعتمدة.

¹Bouhadida Mohamed, **Audit interne (aspects théoriques et pratiques)**, édition pages bleues, Alger, septembre 2017, p. 19

² كشاط موني، مرجع سابق، ص. 82

³Tokiniaina Rananjason, Ralaza Marie-Christine et Rosier Guillaume Saby, **Réussir le DSCG4, comptabilité et audit**, édition Eyrolles, France, 2015, p. 201

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

ثانيا: دور الرقابة الداخلية: للرقابة الداخلية دور ثلاثي يتمحور في¹:

- التأكد من أن القرارات المتخذة تم تطبيقها بالشكل الصحيح؛
 - تقديم الحد المقبول من الجودة في الخدمات المقدمة أو في المنتجات المصنعة؛
 - المساهمة في اكتشاف الأخطاء المقصودة والغير مقصودة ونقاط الضعف... الخ
- اذن يكمن الدور الرئيس الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في توفير الحماية للمؤسسة أو المنظمة من التهديدات ومرافقتها لتحقيق الغايات والاهداف المراد إنجازها².

ثالثا: مزايا الرقابة الداخلية: توفر الرقابة الداخلية الفعالة العديد من المزايا للمؤسسة من أهمها:³

- زيادة الثقة لدى مجلس الإدارة بشأن تحقيق الأهداف والغايات؛
 - توفير معلومات عن أداء المؤسسة ونتائج أعمالها؛
 - توفير تقارير لفائدة أصحاب المصلحة تتمتع بالثقة والمصادقية المقبولتين؛
 - حماية أصول المادية والمالية والمعلوماتية للمؤسسة او المنظمة؛
- تساهم النظم الرقابية في توجيه سلوك الموظفين من خلال تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات.

الفرع الثاني: خصائص وأهداف نظم الرقابة

أولا: خصائص نظام الرقابة الداخلية: لنظام الرقابة أربعة خصائص نوجزها في النقاط التالية⁴:

- **نظام دائم:** يجب على نظام الرقابة الداخلية المصمم أن يسمح بتحقيق ديمومة واستمرارية المؤسسة. ولتحقيق هذا الهدف وجب عليه التكيف مع كافة المستجدات والتطورات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة؛
- **نظام شامل:** يشمل نظام الرقابة الداخلية كافة أنشطة المؤسسة ويشمل كافة الموظفين على اختلاف ترتيبهم الهرمي أو المسؤوليات المنوطة بهم؛
- **نظام مستقل:** يجب احترام الأهداف التي من شأنها تم تصميم ووضع حيز التنفيذ لنظام الرقابة الداخلية مهما كانت الأدوات والوسائل المتاحة في المؤسسة؛
- **نظام متجانس:** يجب على نظام الرقابة الداخلية أن يتكيف مع طبيعة المؤسسة ومحيطها.

¹ Benoit Pigé, **Audit et contrôle interne**, 3^{ème} édition, éditions EMS, Paris, France, 2009, p. 10

² Alain Génard Cohen, **Contrôle interne et audit publics**, 2^{ème} édition, éditions Lextenso, France, 2008, p. 182 (بتصرف)

³ زاهر عطا الرمي، **الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية**، دار المأمون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2017، ص. 119

⁴ Frédéric Bernard, Rémi Gayraud et Laurent Rousseau, **Contrôle interne**, 4^{ème} édition, maxima, France, 2013, p. 39

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

ثانيا: أهداف نظام الرقابة الداخلية: يهدف نظام الرقابة الداخلية بالدرجة الأولى في مساعدة إدارة المؤسسة على تحقيق الرقابة الفعالة لجميع المهام والعمليات مع ضمان أن القرارات المتخذة من طرف الإدارة العليا تم تطبيقها بالشكل السليم والدائم¹. ويسعى الجهاز الحكومي من وراء وضع حيز التنفيذ لنظام رقابي محكم في المؤسسات هو الوصول لإنتاج المعلومة المالية أو الغير مالية تتصف بالموثوقية والمصادقية والتأكد من احترام الموظفين لكافة القوانين، الإجراءات، اللوائح، والسياسات² مع توفير الحماية لموجوداتها ضد الأخطاء الغير مقصودة ومن صور ذلك نجد على سبيل المثال لا للحصر: التطبيق الخاطئ للمبادئ المحاسبية كتسجيل مصروف إيرادي على أنه مصروف رأسمالي مما يؤدي إلى التضخيم في الإيرادات أو الأرباح، أو الأخطاء المقصودة كتلك الناجمة عن طريق التحريف في السجلات بشكل لا يبدو متعارض مع التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية أو إثبات أسماء وهمية ضمن قوائم الرواتب والأجور لأجل تغطية الاختلاس في النقدية...الخ

ويقصد بمصطلح الحماية هو مجموعة الوسائل المتاحة بيد الادارة العليا من أجل المحافظة على موجودات المؤسسة ضد: السرقة، الاختلاس، سوء الاستعمال، الإهمال العمدي والغير العمدي...الخ³.
ثالثا: قصور نظام الرقابة الداخلية: نعلم أن تقديم تأكيد معقول حول انجاز وتحقيق الأهداف المسطرة يعتبر أحد اهم أسباب وراء تصميم ووضع حيز التنفيذ لنظام رقابي داخل المؤسسة. ولكن لا يمكن أن نتصور وجود هذا الأخير دون قصور اما في التصميم أو في التطبيق كتلك الناتجة عن:⁴

- إمكانية الخطأ البشري الناتج عن نقص التركيز أو نقص في التكوين...الخ؛
- احتمال تجاوز التعليمات الرقابية المقدمة من طرف المسؤولين عن طريق تواطؤ مع موظفين داخل المؤسسة أو خارجها؛
- من خلال توظيف لصلاحياتهم ولسلطاتهم، بإمكان تجاور المدراء التنفيذيون للإجراءات الرقابية بغية الحصول على مكاسب ومنافع شخصية؛
- في حالة توسع المؤسسة جغرافيا، يمكن ان يكون هناك احتمال أن تصبح الإجراءات الرقابية غير فعالة وغير كافية للغرض؛

¹ اعمار حاج دحو، التدقيق القائم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة عينة على مستوى المؤسسات الاقتصادية)، رسالة دكتوراه، جامعة ادرا، الجزائر، 2018، ص. 53

² Sahnoune Mustapha et Bedoui Samia, Contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, étude de cas : l'entreprise Laiterie tell -Sétif, revue Choàa pour les études économiques, centre El-wancharisse, Tissemselt, Algérie, vol 3, N°1, mars 2019, p. 50

³ عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، ب د ن، العراق، 1999، ص. 85

⁴ هادي عباس حميد الحسن التميمي، مرجع سابق، ص. 88

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

- قد تتأثر فعالية الرقابة الداخلية بسبب اتخاذ المدراء التنفيذيين لقرارات ذاتية لا تمثل الواقع تكون غالبا بسبب ممارسة الضغوطات من الإدارة العليا او من جهة خارجية¹
- فهم الموظفين الخاطئ للتعليمات والسياسات او لارتكابهم أخطاء ناتجة عن الإهمال أو عدم التركيز أو التغيرات الوظيفية المؤقتة.²

الفرع الثالث: أدوات الرقابة الداخلية: يتطلب نظام الرقابة الداخلية فعال استخدام مجموعة إجراءات تنظيمية وأدوات التحكم، نجد أهمها:

أولاً: الفصل بين المهام المتعارضة: يعتبر الفصل بين المهام المتعارضة بمثابة القاعدة الأساسية في أي نظام رقابي فعال، حيث يسمح هذا المبدأ في تبيان المهام والادوار التي لا يمكن ان تجتمع بيد موظف واحد بهدف التقليل من مخاطر ممارسة الغش او عمليات الاحتيال المالي...³

ثانياً: تتبع مسار العمليات بهدف تدقيقها: يعتبر توفر نظام الرقابة الداخلية على مسار لمراجعة مخرجات نظام المعلومات في المؤسسة مثل: التقارير الدورية والمعلومات والبيانات... أساسي يهدف الى تتبع مصدر المعلومة، وتحقيقاً لهذا الغاية يعد تسجيل المعلومات وتدوينها وترقيمها وتصنيفها في السجلات المناسبة لها وتحديد كيفية تدقيقها من بين الأدوات الضرورية لنظام رقابي فعال.⁴

ثالثاً: وجود تفويضات رسمية: وجب على الإدارة العليا أن تقوم بتفويض مكتوب للصلاحيات وتوزيعها على المدراء التنفيذيين.⁵

رابعاً: الإشراف على التفويضات: يهدف هذا المبدأ للتأكد من أن التفويضات تمارس بالشكل الذي من أجله وزعت، ويتأتى ذلك عن طريق المتابعة الدورية لها ومساءلة المدراء التنفيذيين امام الإدارة العليا.⁶

خامساً: الحماية المادية: يجب على المؤسسة أن توفر الحماية القانونية لكافة المستندات والوثائق كالعقد التأسيسي للمؤسسة، الفواتير، العقود والاتفاقيات.. الخ) وان توفر أيضا حماية مادية لممتلكاتها كالمعدات والأدوات.⁷ كما ويعتبر تقييد وصول الموظفين لاستعمال البرامج المعلوماتية والتطبيقات كتصميم الشيفرات

¹ أرزق أبو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية، ط1، دار وائل، الأردن، 2015، ص. 211

² المرجع أعلاه، ص. 211

³ Elisabeth Bertin, Christophe Godowski et Rédha Khelassi, **Op.cit**, p. 572

⁴ Ibid, p. 572

⁵ Rédha Khelassi, (2013), **Op.cit**, p. 80

⁶ Ibid, p. 80 (بتصرف)

⁷ Kalache Meryem, **Op. cit**, p. 34 (بتصرف)

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

وكلمات المرور أو تقييد تواجدهم في أماكن معينة كالمخازن من بين الوسائل الدالة على فعالية المؤسسة وقدرتها على حماية أصولها المادية والمعنوية¹.

سادسا: **المراجعة الخارجية (أو المستشارون الخارجيين):** تهدف المراجعة الخارجية والتي تتمتع باستقلالية وموضوعية أكبر مقارنة مع التدقيق الداخلي، الى تقديم رأي فني بناء ومحاييد حول مصداقية وشفافية المعلومة المالية المحاسبية وقياس مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف على تطبيقها².

سابعا: **مراقبة التسيير:** هو عبارة عن جهاز وظيفي تابع لسلطة الإدارة العليا يهدف إلى متابعة العمليات المنجزة ومقارنتها مع الأهداف المسطرة، بحيث تأتي قبل المباشرة في تنفيذ العمليات واثاء انجازها وبعد إتمامها³.

المطلب الثاني: الأطر المرجعية العالمية المنظمة للرقابة الداخلية

المطلب التالي يتناول اهم مخرجات الأطر المرجعية العالمية المؤسسة لنظم الرقابة الداخلية.

الفرع الأول: ماهية الأطر المرجعية المنظمة للرقابة الداخلية

نستعرض فيما يلي أهم النماذج المتعارف عليها عالميا والمؤسسة لنظم الرقابة الدولية.

أولا: **الإطار المرجعي كوزو (COSO):** كانت لسلسلة الافلاسات والفضائح المالية التي شهدها عالم الاعمال بالولايات المتحدة الامريكية في أواخر الثمانينات من القرن المنصرم الدافع المحفز وراء تأسيس أول منظمة دولية تُعنى بتطوير وتحيين نظم الرقابة الداخلية،⁴ ضمت اللجنة ممثلين عن كبرى الشركات الصناعية والخدماتية وشركات التدقيق⁵.

وفي سنة 1992 نتج عن هذه اللجنة التي قام السيناتور (Treadway) بترأسها أول لجنة لنظام الرقابة الداخلية والمعروف باسم كوزو، تمحورت الإشكالية الأساسية كما يلي: (ما هي الطريقة الأمثل للسيطرة بشكل فعال على مختلف أنشطة المؤسسة؟)⁶

يشرف على شؤون اللجنة خمسة (05) جمعيات ومعاهد مهنية تعتبر من أكبر المؤسسات المهنية في مجال التدقيق والرقابة بالولايات المتحدة الأمريكية وهي⁷:

➤ معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين؛

¹ Elisabeth Bertin, Christophe Godowski et Rédha Khelassi, **Op.tic**, p. 573

² أحمد قايد نور الدين، **التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية**، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص. 10

³ Rédha Khelassi, (2013), **Op.tic**, p. 79

⁴ Frédéric Bernard, Rémi Gayraud et Laurent Rousseau, **Op.tic**, p. 24

⁵ Tokiniaina Rananjason, Ralaza Marie-Christine et Rosier Guillaume saby, **Op.tic**, p. 201

⁶ Frédéric Bernard, Rémi Gayraud et Laurent Rousseau, **Op.tic**, p. 24

⁷ زاهر عطا الرمحى، مرجع سابق، ص. 114

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

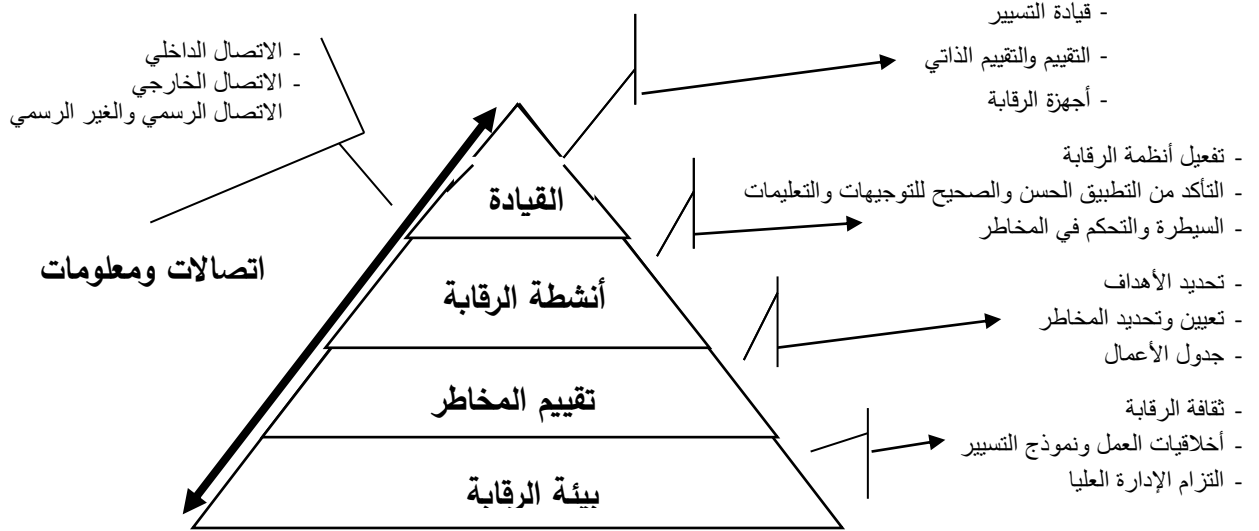
➤ جمعية المحاسبة الأمريكية؛

➤ معهد المدققين الداخليين الأمريكيين؛

➤ معهد المحاسبين الإداريين ومعهد المدراء التنفيذيين الماليين.

ويعرف إطار كوزو نظام الرقابة الداخلية على أنه المسار العملي الذي يقوم بوضعه مجلس الإدارة والمسؤولين والعاملون في المؤسسة، الهدف منه هو توفير ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق الفعالية والكفاءة التشغيلية والامتثال للقوانين واللوائح والسياسات المسطرة من طرف الإدارة العليا¹. الشكل أسفله يوضح هرم كوزو للرقابة الداخلية والمتكون من خمسة أجزاء رئيسية كما يلي:

الشكل رقم (9.1): هرم كوزو لنظام الرقابة الداخلية



Source : P. Schick, J. Vera, O. Bourrouilh-parège, **Audit interne et référentiels de risques**, Edition Dunod, france, 2010, p 19.

سيتم تناول الأجزاء الرئيسية المكونة لنظام الرقابة الداخلية في المبحث الموالي.

ثانياً: الإطار المرجعي كوزو (2): قامت لجنة كوزو في سنة 2013 بإصدار نسخة مستحدثة ومعدلة لإطار النظام الرقابة الداخلية ليتم العمل بها اعتباراً من تاريخ 2014/12/15.

قدم النموذج الجديد تعريفاً لمفهوم إدارة المخاطر ووضح آلية الربط بين تسيير المخاطر وإستراتيجية المؤسسة المسطرة². كما وقام باستحداث تعريف نظام الرقابة باعتباره «مجموعة من عناصر المركبة

¹ Élisabeth Bertin, **Audit interne (enjeux et pratiques à l'international)**, édition Eyrolles, France, 2007, P 57.

² Nicolas Berland et Yves de Rongé, **Contrôle de Gestion : perspectives stratégiques et managériales**, 2^{ème} édition, édition Pearson, France, 2013, p.p 21-22

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

للمؤسسة (بما في ذلك الموارد والأنظمة والعمليات وثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي والمهام)، التي تساعد بشكل منسق ومتكامل جميع الموظفين على تحقيق أهداف والغايات المرجوة»¹.

وتعد المقاربة بالمخاطر أحد أهم مستجداته بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار شهية* المخاطر الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد إستراتيجية المؤسسة. من أجل ضمان أن نتائج الخطة الإستراتيجية متوافقة مع مدى تقبل المؤسسة للمخاطر.²

ثالثا: الإطار المرجعي للرقابة الداخلية الفرنسي: تعود فكرة تأسيس نظام للرقابة الداخلية من طرف هيئة الأسواق المالية (AMF) بعد صدور القانون المتعلق بالأمن المالي في فرنسا بتاريخ 01 أوت 2003، حيث ألزمت المادة (17) من هذا التشريع بضرورة تصميم ووضع حيز التنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية من طرف المسؤول الأول في المؤسسة.

وفي افريل 2005 قامت هيئة الأسواق المالية بفرنسا بتكليف فرقة عمل سميت بمجموعة الأعمال، وأكلت لها مهمة اعداد نموذج لنظام الرقابة الداخلية يكون موجه لفائدة المؤسسات المالية. قامت هيئة الأسواق المالية بالمصادقة على مخرجات فرقة العمل ونشرها في ديسمبر 2006 تحت عنوان (نظام المراجعة الداخلية: الإطار المرجعي)³. أصبح مرجعا موجها للشركات الفرنسية المدرجة أسهمها في البورصة⁴.

يشرف على رعاية واستحداث هيئة الأسواق المالية مجموعة من ممثلي الجمعيات الحرة للتدقيق والرقابة والمعاهد المحاسبية واللجان المهنية أبرزها:⁵

- حركة المؤسسات الفرنسية؛
- الجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة؛
- لجنة القيم المتوسطة الأوروبية؛
- اللجنة الوطنية لمحافظي الحسابات؛
- المجلس الأعلى لخبراء المحاسبين؛
- المعهد الفرنسي للإداريين؛

¹ Elisabeth Bertin, **Op, tic**, p. 57

* شهية المخاطرة هي مستوى المخاطرة أين تكون المؤسسة مستعدة لتحمله من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وغالبا ما يتم التعبير عنها كـميا.

² SAIDI Yahia, **L'impact de l'évolution du référentiel COSO sur l'activation du contrôle interne dans l'entreprise : avec référence au cas de l'Algérie**, revue des sciences humaines, N° :34/35, université Mohamed Khider Biskra, Algérie, Mars 2014, p. 53-54

³ Elisabeth Bertin, **Op, tic**, p. 54

⁴ Frédéric Bernard, Rémi Gayraud et Laurent Rousseau, **Op, tic**, p. 33

⁵ Elisabeth Bertin, **Op, tic**, p. 55

الفصل الأول: التأسيس النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

➤ الجمعية الفرنسية للتدقيق الرقابة الداخلية؛

➤ جمعية إدارة المخاطر والتأمين وإعادة التأمين في المؤسسة.

إضافة إلى هذه المؤسسات، شارك في إعداد الإطار المرجعي للرقابة الداخلية للمعهد كبرى مكاتب التدقيق والخدمات الاستشارية المعروفة اختصاراً باسم (Big four).

نشرت هيئة الأسواق المالية بفرنسا سنة 2010 أول تقرير لها حول الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر¹. أين عرف الرقابة الداخلية على أنها نظام للشركة تتولى الإدارة العليا بتنفيذه ويتضمن على مجموعة من الوسائل والسلوكيات والإجراءات ومخطط أعمال التي تتكيف مع الخصائص المحددة لكل مؤسسة بحسب طبيعتها ونشاطها. يهدف نظام الرقابة الداخلية الى المساهمة في التحكم في أنشطة المؤسسة وكفاءة عملياتها والاستخدام الفعال لموارد المؤسسة المادية، البشرية والمعنوية².

رابعا: الإطار المرجعي للرقابة الداخلية الكندي: أصدر المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين (COCO) سنة 1991 دليلاً عملياً للرقابة الداخلية.

وصف المعهد (COCO) الرقابة الداخلية بأنها تلك العناصر في المنظمة والمتضمنة كل من (الموارد الداخلية والأنظمة والإجراءات والثقافة والمهام) التي تساهم مجتمعة في تحقيق أهداف المنظمة. ومن أهم مخرجات التي ركز عليها الإطار المرجعي هو:

➤ يركز دليل الرقابة الكندي في تعريفه للرقابة الداخلية على الوسائل وليس على الأفراد³؛

➤ لا يمكن ان يقدم نظام الرقابة الداخلية سوى ضمان معقول بخصوص تحقيق أهداف المنظمة في الفئات التالية: كفاءة وفعالية العمليات، وموثوقية تقارير الإبلاغ الداخلية والخارجية والامتثال للقوانين واللوائح⁴؛

➤ لا يمكن اعتبار نظم الرقابة كوظيفة في المنظمة⁵.

خامسا: الإطار المرجعي للرقابة الداخلية البريطاني (Turnbull Guidance): سنت هيئة الأوراق المالية بلندن سنة 1999 تشريعا لفائدة الشركات المدرجة اسهمها في البورصة. وبالتعاون مع معهد المحاسبين في انجلترا الذي أصدر إطار للرقابة بات يعرف باسم⁶ (Turnbull Guidance) اتفقا

¹ P. Schick, J. Vera, O. Bourrouilh-parège, **Op.cit**, p.18

² Élisabeth Bertin, **Op.cit**, p. 57

³ كشاط موني، مرجع سابق، ص 81

⁴ Kurt F, Paul J, Urton L et autres, **Op.cit**, Chap 06, p. 04

⁵ Sahnoune Mustapha et Bedoui Samia, **Op.cit**, p. 51

⁶ كشاط موني، مرجع سابق، ص. 82

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

المعنيين على أن الرقابة الداخلية هي عبارة عن نظام يشمل على السياسات والعمليات والمهام والسلوكيات والجوانب الأخرى للعمل الذي يجمع¹، ومن أهم المخرجات التي ركز عليها هي:

➤ تسهيل فعالية وكفاءة العمليات من خلال مساعدة الشركة على الاستجابة بشكل مناسب للمخاطر

التجارية والتشغيلية والمالية ومخاطر عدم الامتثال من أجل تحقيق أهدافها؛

➤ المساعدة في ضمان جودة التقارير الخارجية والداخلية؛

➤ المساعدة في ضمان الامتثال للقوانين واللوائح وكذلك السياسات الداخلية المتعلقة بسير الأعمال.

الفرع الثاني: الإطار المرجعي الدولي للرقابة الداخلية (COSO ERM) المستحدث سنة 2017:

بتاريخ 6 سبتمبر 2017 أصدرت لجنة المنظمات الراعية للجنة (تريداوي) كوزو إطارها الجديد لإدارة المخاطر حمل عنوان: إدارة مخاطر المؤسسة (التكامل مع الإستراتيجية والأداء) الذي تم اعداده من طرف مكتب التدقيق (PwC)* وبتوجيه وإشراف من مجلس إدارة منظمة كوزو. ويرمي هذا الإطار الى مساعدة المؤسسات على إنشاء القيمة المضافة والحفاظ عليها مع تحسين طريقة إدارة المخاطر.

ولأن المخاطر تؤثر على الغايات والاهداف الإستراتيجية، أولى مكتب التدقيق (PwC) أهمية كبرى لدور إدارة مخاطر في التخطيط الاستراتيجي².

الفرع الثالث: قصور نظم الرقابة الداخلية بحسب الأطر المرجعية الأربعة: تتفق الأطر المرجعية السابقة على وجود نقاط ضعف وقصور في أي نظام رقابي تم تصميمه داخل المنظمات. ولا يمكن أن يوفر تأكيد المطلق على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا.

وعموما تتمثل الحدود التي اتفقت عليها الأطر المرجعية الدولية: لجنة كوزو والمعهد الكندي للمحاسبين القانونيين وهيئة الأسواق المالية بفرنسا في مفهوم التوازن بين التكلفة والمنفعة، أي وجب على المؤسسات قبل وضع أي نظام رقابة داخلية القيام بمقارنة تكلفة تصميم وتنفيذ النظام الرقابي مع الإيراد الناجم عنه. وأضاف الإطار المرجعي الدولي (Turnbull) إلى الأخذ بعين الاعتبار الظروف والأحداث الغير المتوقعة كأحد أوجه قصور في نظم الرقابة الداخلية التي من شأنها أن تشكل عائقا للحيلولة دون الوصول

¹ Elisabeth Bertin, **Op.cit**, p. 57

* تأسست الشركة في عام 1998 من خلال اندماج بين (كوبرز وليبراند وبرايس وترهاوس)، و هي عبارة عن شبكة الخدمات المهنية متعددة الجنسيات و واحدة من بين الأربعة المكاتب العالمية المتخصصة في تقديم خدمات التدقيق، الخبرة المحاسبية و الاستشارات الجبائية و الإستراتيجية، تتخذ من المملكة المتحدة مقراً لها.

² <https://www.iasplus.com/fr-ca/standards/assurance/autres-normes-canadiennes/coso2019s-updated-erm-framework-enterprise-risk-management-integrating-with-strategy-and-performance-2017>, (consulté le

07/12/2020 à 14h :56)

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

للأهداف المسطرة¹، كما ويمثل الخطأ في التقدير عند اتخاذ القرار والخطأ البشري في تنفيذ المهام والتواطؤ² وإمكانية سوء فهم التعليمات من قبل المدراء أو الموظفين³ كأحد أوجه القصور التي لا يمكن تجاهلها أو التغافل عنها.

المطلب الثالث: مكونات نظام الرقابة الداخلية

كثفت العديد من المنظمات الحكومية والغير حكومية جهودها لتطوير نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات بغض النظر عن شكلها القانوني أو أهدافها ومع تطور النظم الرقابية تطورت معها مكوناتها. نستعرض فيما يلي المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية.

الفرع الأول: مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتطلب بناء نظام رقابي داخل المؤسسة فعال فهم مضمون المكونات الخمسة التي اقترتها لجنة كوزو. أولاً: **البيئة الرقابية:** تعرف بيئة الرقابة على أنها مجموعة من المعايير والعمليات والهياكل التي تُعد أساساً لتطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسة وتتضمن قيم المؤسسة فيما يتعلق بالنزاهة والقيم الأخلاقية والمعايير التي تمكن الجهاز الحوكمي من القيام بمسؤولياته الإشرافية المتعلقة بالحوكمة* كتصميم الهيكل التنظيمي تفويض الصلاحيات والمسؤوليات والاهتمام اللازم بمقاييس الأداء لقياس النجاعة⁴. أكدت لجنة كوزو على ضرورة احترام المبادئ التالية عند تصميم بيئة رقابية في المؤسسة⁵:

- إبداء المؤسسة التزامها الكامل بالنزاهة والقيم الأخلاقية؛
- تبني مسؤولية اشراف الجهاز الحوكمي على الإدارة التنفيذية؛
- تعزيز مساءلة الموظفين والمدراء التنفيذيين عن التنفيذ الصحيح والدائم لنظم الرقابة الداخلية؛
- تبني سياسة فعالة لتوظيف الكفاءات وتنمية قدراتهم والاحتفاظ بهم...

ثانياً: تقييم المخاطر: تشمل هذه العملية القيام بجرد شبه حصري للحوادث التي يمكن أن تقع وتحول دون تحقيق الأهداف والغايات، إذا هي مسار دوري يتضمن تحديد وتحليل وتقييم للحوادث السلبية والبحث

¹ Élisabeth Bertin, **Op.cit**, p.59

² Ibid, p. 59

³ Bouhadida Mohamed, **Op.cit**, p. 23

*تم تخصيص في الفصل الموالي مبحث كامل لمفهوم الحوكمة.

⁴ روبرت هيرث، **إطار الرقابة الداخلية الصادر عن كوزو (رؤى حول الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية)**، مجلة المدقق الداخلي - الشرق الأوسط، عدد شهر مارس، الامارات العربية المتحدة، 2015، ص. 17

⁵ كشافات موني، مرجع سابق، ص ص. 87-88

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

عن سبل لتقليل من تبعاتها.¹ كما وتتضمن عملية تقييم المخاطر قياس مدى استجابة المؤسسة للمخاطر واستعدادها لمختلف التهديدات المتأتية خاصة من البيئة الخارجية لها.²

ثالثاً: أنشطة الرقابة: تتم من خلال وضع السياسات والإجراءات والتنفيذ الحسن لها لضمان استجابة فعالة للمخاطر³، من بين الإجراءات نجد على سبيل المثال المصادقات والتحقق، جداول المقاربات، تقييم الأداءات العملية والفصل بين الوظائف⁴ وتشمل ما يلي:⁵

- اعتماد الموازنات التقديرية من قبل مجلس الإدارة؛
- رفع تقارير أداء دورية لمجلس الإدارة تبين الأداء الفعلي مقارنة مع الموازنات التقديرية؛
- وضع ضوابط رقابية لمنع الأخطاء عند بناء أي نظام سواء كان هذا النظام آلياً أو يدوياً.
- أي تهدف أنشطة الرقابة الى تقييم النتائج واستخراج الانحرافات إن وجدت وتحديد طرق تصحيحها.
- رابعاً: المعلومات والاتصالات:** تعتبر المعلومات أحد الركائز الأساسية لدعم فعالية ومرونة كل نظام رقابي مؤسسي، لذلك وجب على المؤسسة أن تحدد احتياجاتها من المعلومة بغض النظر عن أشكالها ومصادرها (الداخلية أو الخارجية) مع تحديد أيضاً توقيت الحصول عليها وتوقيت نشرها للجهة المعنية باستغلال هذه المعلومات.⁶ وحتى تتسم المعلومة بالجودة يجب أن تجتمع فيها الخصائص التالية:⁷
- أن تكون مستحدثة وصحيحة؛
- إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب؛
- أن تكون ذات دلالة في صناعة القرار.

¹ سليمان سند السبوع، أثر هياكل أنظمة الرقابة الداخلية وفقاً لإطار (COSO) على أهداف الرقابة حالة الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، ط2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011، ص. 109 (بتصرف)

² هوان بوعبد الله، شاعة عبد القادر، مدى إدراك المؤسسات الفندقية بمستغانم بأهمية الرقابة الداخلية وفقاً لإطار (COSO) في تحسين الأداء التشغيلي (دراسة تحليل)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 16، العدد 24، 2020، ص. 238 (بتصرف)

³ يحيى عبد اللاوي، فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر وفق إطار (COSO) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة إراء مجموعة من المراجعين الخارجيين والداخليين)، مجلة الرؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد (09)، العدد 2، ب د س، ص.

401

⁴ عبد الرحمان بابنات وناصر دادي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص. 57

⁵ محمد سمير دهيرب، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة (COSO) اعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية ومدة إمكانية تطبيقه في الخدمة والإنتاجية العاملة في القطاع، ط6، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، 2012، ص. 259

⁶ كشاط موني، مرجع سابق، ص. 89

⁷ عمار حاج دحو، مرجع سابق، ص. 107

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

وبعد هذه المرحلة، تنتقل المؤسسة الى تبيان كيفية تداول المعلومة بين الجهات والتي تعرف بعملية الاتصال الداخلي أو الاتصال الخارجي، تهدف أساسا الى:¹

- نشر وتبليغ المؤسسة لأدوات نظام الرقابة الداخلية لكافة الموظفين بهدف المساهمة الجماعية في تحقيق الغاية من وراء تصميم هذا النظام؛
- الاتصال مع الجهات الخارجية لإعلامها بالمسائل أو المعوقات التي تؤثر على السير الفعال لنظام الرقابة الداخلية.

خامسا: القيادة: يطلق عليها في بعض المراجع مصطلح المتابعة أو المراقبة، ويقصد بها الاستعانة بعمليات التقييم المستمرة أو المنفصلة أو الجمع بين عمليات تقييم مختلفة للتأكد من أن كلا من مكونات الرقابة الداخلية الخمسة تعمل وبالشكل المناسب.²

أما بخصوص الأهداف المرجوة من تصميم ووضع حيز التنفيذ إطار للرقابة الداخلية فإن لجنة كوزو قد صنفتها إلى أربعة (4) فئات كما يلي:

- **الأهداف الإستراتيجية:** تتعلق الأهداف الإستراتيجية بالخيارات التي تقوم بها الإدارة بهدف انتاج قيمة مضافة لأصحاب المصلحة في المنظمة، ويقصد بمصطلح الأهداف هو ما تريد مؤسسة ما او منظمة ما تحقيقه. أما الإستراتيجية فنعني بها الطريقة المتبعة لتحقيق هذه أهداف، على سبيل المثال قد يكون للمؤسسة هدف يتمثل في زيادة حصة السوق ولتحقيق هذا المقصد بإمكانها اعتماد إستراتيجية استحواذ على الشركات المنافسة من خلال شرائها أو دمجها.³
- **الأهداف التشغيلية:** هي عبارة عن ترجمة للأهداف الاستراتيجية وترتبط بالأداء الفعال وبتعظيم الربحية وحماية أصول وممتلكات المؤسسة.⁴
- **أهداف الامتثال والالتزام:** وهي الأهداف المتعلقة باحترام وتطبيق التشريعات والقوانين واللوائح التي تنظم المؤسسة.⁵
- **أهداف الإبلاغ المالي والغير المالي:** في سنة 1992 تمت الإشارة إلى هذا الهدف باسم "هدف التقرير المالي" وكان "متعلقا بكيفية اعداد ونشر للبيانات المالية، ترتبط هذه الأهداف بالعرض

¹ كشاط موني، مرجع سابق، ص ص. 98-90

² روبرت هيرث، مرجع سابق، نفس الصفحة

³ Kurt F, Paul J, Op.tic, Chap 01, p. 04

⁴ كشرود بشير ونسيمة محيوت، الإطار المتكامل للرقابة الداخلية (Coso) وأثره على الرقابة الداخلية في الجزائر، مجلة جديد الاقتصاد،

العدد 11، ب د س، ص. 226

⁵ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

الداخلي والخارجي للمعلومة المالية وغير المالية لخدمة أصحاب المصلحة في المؤسسة والتي تشمل عادة موثوقية وشفافية المعلومة، التوقيت الأمثل لنشرها والصورة الوافية المعبر عنها من خلال القوائم المالية.¹

الفرع الثاني: المبادئ السبعة عشر من أجل نظام رقابة داخلية فعال

ضمن النسخة المعدلة الصادرة عن إطار كوزو 2013 تم استحداث سبعة عشر (17) مبدأ رقابي ضمن مكونات الخمسة الرئيسية المعتمدة، فيما يلي نوجزها في الجدول ادناه.

الجدول رقم (6.1): المبادئ السبعة عشر لنظام الرقابة الداخلية

بيئة الرقابة
- على المؤسسة إيضاح مدى التزامها بالنزاهة والقيم الأخلاقية*؛ - ضرورة استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة العليا مع الاضطلاع بدوره في الإشراف على تطوير نظام الرقابة؛ - تقوم الإدارة العامة التي تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة بتحديد الهيكل الملائم للصلاحيات والمسؤوليات التي تراها المناسبة لتحقيق الأهداف؛ - ضرورة التزام المؤسسة بانتهاج سياسة جذب وتطوير المهارات والكفاءات موظفيها والمحافظة عليهم وفقا للأهداف المسطرة؛ - تضع المنظمة واجبا على كل شخص أن يأخذ في الاعتبار مسؤولياته فيما يتعلق بالرقابة الداخلية من أجل تحقيق الأهداف.
تقييم المخاطر
- على المؤسسة أن تحدد الأهداف بوضوح بما يكفي للسماح بتحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تؤثر على تحقيقها؛ - على المؤسسة القيام بالمتابعة المستجدة لكافة المخاطر المحتمل أن تؤثر على تحقيق أهدافها وتشجع في تحليلها وتقييمها من أجل تحديد كيفية إدارتها؛ - الأخذ بعين الاعتبار خطر الاحتيال في تقييم المؤسسة للمخاطر المحتمل أن تؤثر على تحقيق الأهداف؛ - تقوم المؤسسة بتحديد وتقييم التغييرات التي قد يكون لها تأثير كبير على نظام الرقابة الداخلية.

¹ Saidi Yahia, **Op.tic**, P. 53

* فيما يتعلق بالنزاهة والقيم الأخلاقية اشترط الإطار المرجعي كوزو على جميع الموظفين ان يسلموا اقرارا سنويا بأنهم قد قرؤوا وفهموا جيدا اخلاقيات العمل وانهم سيلتزمون بسياسة المؤسسة.

الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة

الأنشطة الرقابة
- تختار المؤسسة وتطور أنشطة الرقابة التي تهدف إلى التحكم في المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف وتقليلها إلى مستوى مقبول؛ - تختار المؤسسة وتطور ضوابط تقنية المعلومات العامة (تكنولوجيا المعلومات) لتسهيل تحقيق الأهداف؛ - على المؤسسة القيام بإيضاح ونشر أنشطة الرقابة ضمن القواعد والإجراءات والسياسات التي يتم وضعها.
المعلومات والاتصالات
- ضرورة قيام المؤسسة بوضع حيز التنفيذ نظم معلومات تتمتع بخصائص الجودة لتسهيل ودعم مختلف وظائف الرقابة؛ - تقوم المؤسسة بتوصيل المعلومات اللازمة داخليا من أجل حسن سير الرقابة الداخلية وخاصة المعلومات المتعلقة بأهداف ومسؤوليات الرقابة الداخلية؛ - تقوم المؤسسة بالاتصال مع الأطراف الخارجية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر مع مسار الرقابة الداخلية.
القيادة
- المؤسسة ملزمة بتطوير ووضع حيز التنفيذ عمليات تقييم دائمة و/أو منفصلة من أجل تقديم تأكيد على أن مكونات نظام الرقابة الداخلية موجودة ويتم احترامها بشكل صحيح ودائم؛ - تقوم المؤسسة بتقييم أوجه القصور في الرقابة الداخلية وإبلاغها في الوقت المناسب إلى المسؤولين عن التدابير التصحيحية (الإدارة العليا) أو مجلس الإدارة إذا اقتضت الحاجة لذلك.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصدرين التاليين:

زاهر عطا الرمحي، مرجع سابق، ص. 115 و

Kurt F, Paul J, **Op.tic**, Chap 06, p. 24

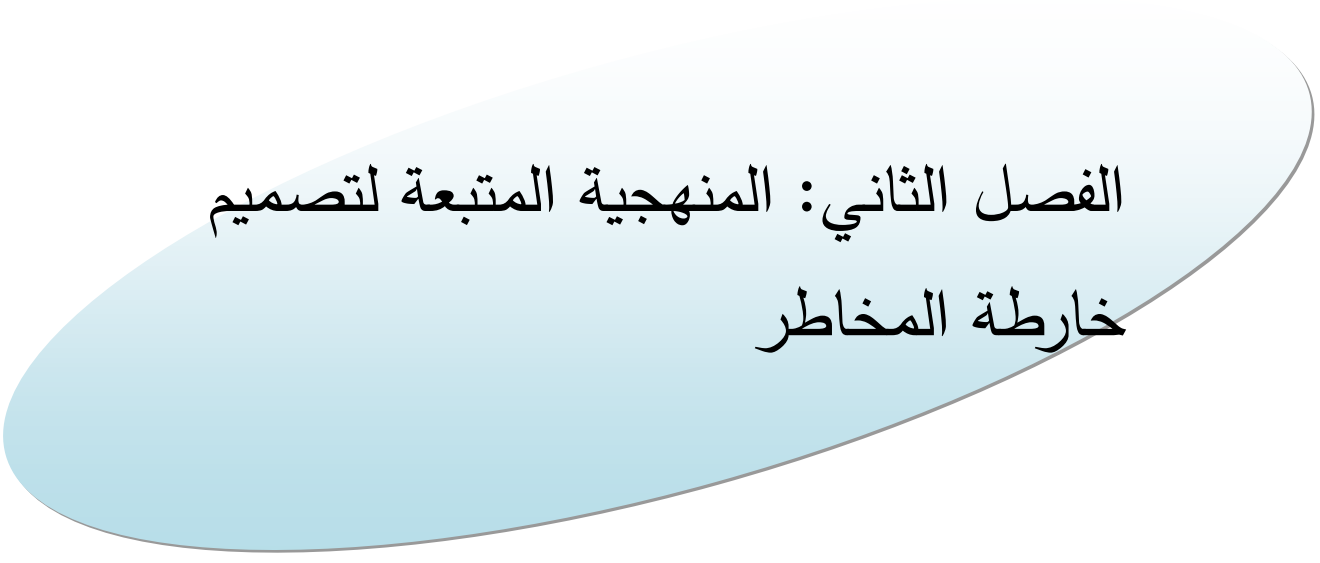
خلاصة الفصل

لقد تجلّى لنا من خلال الفصل الأول أن الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي يعتبر بمثابة النمط المثالي الذي يقوم على أساسه إصدار الخطوط التوجيهية و التطبيقات العملية الموجهة لمزاولة مهنة التدقيق الداخلي ، فبالرغم من أنه لا يكتسي طابع إجباري أو الزامي على كل من يمتن وظيفة التدقيق الداخلي -باستثناء تلك الأعضاء المنخرطة في معهد المدققين الداخليين أو الحائزة على شهادة مدقق داخلي (CIA)-، إلا أن محاولة فهمه والإلمام بمستجداته و الاجتهاد في تطبيقه تعتبر كقيمة مضافة للإدارة العليا تسمح للمدقق الداخلي بتعزيز الاستقلالية والحيادية وبالتالي تعظيم المنفعة منه.

ومن أجل خدمة مصالح أصحاب المصلحة في المؤسسة وزيادة ثقتهم بوظيفة التدقيق الداخلي، وجب على الإدارة العليا أن توفر استقلالية مقبولة للمدقق من خلال حرية التصرف في إعداد برنامج التدقيق وأداء المهمة، وخاصة فيما يتعلق بتحرير ورفع التقارير لمجلس الإدارة. كما وتكمن القيمة المضافة للمدقق الداخلي في تقديم المشورة والآراء على أساس نهج قائم على المخاطر بطريقة تسمح بعدم تكرار حدوث الأخطاء المكتشفة على مستوى نظام الرقابة، إدارة المخاطر ومسار الحوكمة.

وقد استخلصنا في هذا الفصل أن هناك حدودا كامنة في أي نظام لرقابة الداخلية مهما بلغت درجة تصميمه ودقته. فلا يمكن تصور وجود نظام رقابي يقدم ضمان مطلق للتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، كما يمكن اعتبار ان الأخطاء البشرية، التواطؤ، التقديرات ومحدد التكلفة/الفائدة... أحد أوجه القصور التي يمكن تواجدها المؤسسة او منظمة عند تبنيها نظام داخلي.

وفي هذا الصدد ربما نكون قد ألممنا إلى حد ما لجانب من جوانب التدقيق الداخلي وأهم أدواره الحديثة خاصة تلك المتعلقة بتقييم مسار إدارة المخاطر من اجل معرفة أهم التهديدات والفرص وكيفية إدارتها والتي سنتطرق إليها بشكل مفصل في الفصل الموالي.



الفصل الثاني: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

تمهيد

في السنوات الأخيرة تعاظم الالمام بموضوع حوكمة المؤسسات نتيجة لإفلاس كبرى الشركات الاقتصادية بالولايات المتحدة الأمريكية كان أبرزها مؤسسة انرون للطاقة في أكتوبر 2001 ثم تلتها وورلد كوم للاتصالات في جويلية 2002، وقد نجم عن هذه الاحداث ظهور أزمة ثقة في القوائم المالية بسبب ضعف أو غياب لمبدأ الشفافية والإفصاح المحاسبي. في هذا الصدد سارعت العديد من الدول والمنظمات الغير حكومية لمحاولة تأسيس لعلم حوكمة الشركات في محاولة منها لإصلاح وضع الشركات وتقادى حدوث التلاعبات المحاسبية مجددا وتعزيز أيضا للشفافية والافصاح المالي المحاسبي.

وتزامنا مع حدة المنافسة بين الشركات وبداية الثورة الصناعية الرابعة حيث التقنيات الجديدة التي غيرت من طبيعة الأعمال وتعقيدها كتقنيات الذكاء الاصطناعي المتطورة والروبوتات والمدفوعات الرقمية وإنترنت الأشياء... كل هذه التطورات شكلت العمود الفقري لغالبية أنشطة المؤسسات تجارية أو صناعية، وبالتالي زاد الاهتمام الشديد بالمخاطر المصاحبة لها وكيفية الحد من تأثيراتها السلبية وبحث أيضا عن السبل الغير مكلفة لاستغلال أمثل للفرص لفائدة المؤسسات.

وفي هذا المنطلق سلطنا الضوء من خلال المباحث الثلاثة التالية كما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسة

المبحث الثاني: مدخل عام لمفهوم المخاطر

المبحث الثالث: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر في المؤسسة

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

مبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسة

في أعقاب الفضائح المالية التي شهدتها كبرى الشركات العالمية مطلع القرن الواحد وعشرين خاصة أزمة الرهن العقاري 2006، حظيت الحوكمة باهتمام كبير ووضعت في مقدمة أولويات الحكومات والمساهمين والباحثين. حيث ركز الكثير من المهتمين على مجموعة تساؤلات مهمة منها: كيف يتم تعيين المدراء التنفيذيين في المؤسسة؟ ومن طرف من يتم تعيينهم؟ هل يوجد أي تضارب في المصالح علنياً كان أم ضمنياً؟ ما هي التحفيزات المالية والغير المالية المتعاقد عليها؟ هل هذه التحفيزات معقولة؟ من هو الجهاز الإداري الذي حددها؟ ما هي مساحة اتخاذ القرار لدى المدراء التنفيذيين...؟، جاءت هذه التساؤلات الجوهرية لتؤكد على ضرورة إعطاء أولوية بالغة جداً لنظام الحوكمة في المؤسسات وأن المدربين التنفيذيين والمساهمين هم في صميم الحوكمة.

المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسة

أدى العدد المتزايد من حالات الفشل التنظيمي في القطاعات الحكومية والغير الحكومية الى تعديلات جوهرية في القوانين والتشريعات المتعامل بها، حيث ركزت الإصلاحات على تعزيز المساءلة والشفافية أمام الجهاز الحوكمي للمؤسسة. في هذا الصدد سوف نلقي الضوء في هذا المطلب على مختلف مفاهيم الحوكمة مع استعراض لبعض الفضائح المالية التي أدت إلى تعزيز هذه الأخيرة.

الفرع الأول: جذور حوكمة المؤسسة

تعود جذور حوكمة المؤسسات للعالم الاقتصادي آدم سميث الذي يعتقد أن مدراء الشركات لا يعملون عادة على تحقيق مصالح المساهمين بكفاءة وهذا ما يعرف بمشكلة الوكالة الناجمة والتي برزت بعد الفصل بين ملكية رأسمال المؤسسة وتسييرها¹.

في عام 1615 م أنشأت شركة هندية (Compagnie des Indes) هيئتين رئيسيتين للتعامل مع تطورها وهما: (هيئة ملاك رأس المال أو المساهمين والتي أوكلت لها جل الصلاحيات التي تمس بالتخطيط والتنظيم والتوجيه... الخ وهيئة المدراء المكونة من أعضاء منتخبين من قبل هيئة الملاك والمسؤولة عن السلطة التنفيذية للشركة وكافة القرارات التسييرية)، من خلال هذا المثال يتضح لنا جلياً أن الحوكمة

¹ حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثارها في الأداء والمخاطرة، اليازوري للنشر، العراق، 2018، ص. 06

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

تمارس فعليا في المؤسسات لأكثر من أربعة قرون¹. كما يعتبر الانفصال بين ملاك الأساسيين للشركة والمسيرين المسؤولين عن إدارتها الدافع الأساسي الذي سيقود إلى الظهور الفعلي لمفهوم الحوكمة².

الفرع الثاني: تعريف حوكمة المؤسسة وبيان اهدافها

أولاً: تعريف حوكمة المؤسسة: إن التعريب الذي أعطاه مجمع اللغة العربية في القاهرة لمصطلح (حوكمة الشركات) لا يتضمن المفهوم بكافة جوانبه، فما زال هناك بعض الخلط في المعنى والمضمون ولا يزال يتداول في الأدبيات العربية العديد من المرادفات كالحاكمية، الحكم الرشيد، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية ومجلس الأمناء.

يرى البعض أن ترجمة المصطلح (Corporate governance) إلى حاكمية الشركات هو الأصح لأن المقصود من المصطلح هو التحكم في تسيير المؤسسة وفقا لضوابط ومعايير وأخلاقيات محددة³.

➤ **التعريف الأول:** هي مجموعة من الضوابط الرقابية والحوافز المالية الهادفة للتقليل من خطر تضارب المصالح بين مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة⁴.

➤ **التعريف الثاني:** وفقا للمعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخليتين، فإن حوكمة المؤسسة هي مجموعة من المسؤوليات التي يمارسها المديرون لضمان تحقيق الأهداف المرجوة والتحقق من أن كافة موارد المؤسسة يتم استخدامها بطريقة مسؤولة ورشيقة⁵. واعتبر ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر أن حوكمة المؤسسات هي مجموعة من الأحكام والإجراءات العملية التي تهدف إلى ضمان القدرة التنافسية للمؤسسة واستمراريتها من خلال تحديد كافة الحقوق والواجبات المتعلقة بأصحاب المصلحة⁶ ويرتكز مفهوم حوكمة المؤسسات على كافة الأجهزة الرقابية مثل: مجلس الإدارة، التدقيق الخارجي، التدقيق الداخلي، التسيير ولجنة التدقيق...، تفترض الحوكمة وجود

¹ Pierre Cabane, **Manuel de gouvernance d'entreprise, les meilleures pratiques pour créer de la valeur**, 2^{ème} édition augmentée, Groupe Eyrolles, 2018, France, p. 29 (بتصرف)

² Ibid, p. 27 (بتصرف)

³ حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص. 06

⁴ Jonathan Berk, DeMarzo peter et autres, **Finance d'entreprise**, 5^e édition, Pearson France, Paris, juillet 2020, p. 1057

⁵ IFACI, **Cahier de l'académie des sciences et techniques comptable et financière**, 2007, p. 13.

⁶ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ب د ن، الجزائر، 2009، ص. 16

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

قواعد أخلاقيات وتطبيق لمبدأ الشفافية مع إضفاء طابع المصادقية في صناعة المعلومة المالية والغير المالية وبيان طرق نشرها للجمهور.¹

➤ **التعريف الثالث:** يقصد بمفهوم الحوكمة هو تنظيم السلطة داخل الشركة بهدف تحقيق توازن القوى مع محاولة التقليل من سيطرة المديرين وتغليب مصالحهم الذاتية،² يكون ذلك من خلال وضع مجموعة آليات الرقابة التي ستساعد في حل مشكل تضارب المصالح، من الواضح أن مجلس الإدارة هو الجهاز المهم الذي يساهم في تحقيق هذا الهدف³ فبالرغم من وجود فوائد لنظام الحوكمة، إلا أنه لا ينبغي تجاهل التكاليف المرتبطة بها كالمكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين وخيارات الأسهم والأسهم المجانية الممنوحة للمدراء التنفيذيين... الخ.⁴

بالاعتماد على الأفكار الأساسية الواردة في التعاريف السابقة، نستخلص أن مفهوم حوكمة المؤسسة هو مزيج من العمليات والهياكل والإجراءات التي يضعها الجهاز الحوكمي من أجل إيجاد توازن المصالح بين مختلف أصحاب المصلحة داخل المؤسسة وخارجها.

الفرع الثالث: أهداف حوكمة المؤسسة

أولاً: الأهداف: تسعى الحوكمة بشكل عام للوصول لمستوى مقبول من الأخلاق عند ممارسة الأعمال من خلال تحقيق مبادئ النزاهة، الشفافية والحق في المساءلة،⁵ وتهدف بشكل خاص ل⁶:

- تحديد لمختلف المسؤوليات والاختصاصيات لكل من الجهاز الحوكمي والإدارة التنفيذية؛
- تعزيز آليات الرقابة والمساءلة لكافة المسؤولين مع تعزيز دور الجهاز الحوكمي واللجان المنبثقة عنه؛
- محاولة إيجاد أدوات فعالة لتحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة؛

¹Mohammed Chérif Madagh, Samira Rym Madagh, L'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques, Colloque national, université de Med khedar, Beskra, Algérie, journée de 06 et 07 mai 2012, p. 01 (بتصرف)

²متوفر على الموقع: (<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-3-page-53.htm>)، (تم الاطلاع عليه يوم: 2019/03/30 بتوقيت 15:43)، (بتصرف)

³Sourour Hazami Ammar, L'audit interne est un outil de gouvernement des entreprises, communication présentée à la conférence internationale de gouvernance, Montréal, 30-31/05/2011, p. 05

⁴ Jonathan Berk, peter DeMarzo et autres, **Op. cit**, p. 1057

⁵مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص.

⁶أفنان العمري، دور المراجع الداخلي في الحوكمة (إضاءات في المراجعة الداخلية)، منصة المراجعة الداخلية، المملكة العربية السعودية، 2019،

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

- إعادة توازن القوة بين المساهمين والإدارة خاصة بعد الفضائح المالية الكبرى التي شهدتها المؤسسات الأمريكية (Enron و Worldcom Vivendi) وشركة (Farmalat) بإيطاليا¹؛
- منع المحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للمؤسسة والتقليل من عمليات الغش والتدليس أو الاحتيال المحاسبي المالي؛
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة²؛
- ضمان اندماج مصالح المديرين التنفيذيين مع مصالح المساهمين ومراقبة المجالات التي يتوقع أن تكون مصدرا منشأ للنزاعات بين الأطراف ذات العلاقة. (كالإشراف العام على راتب المدير التنفيذي للمؤسسة، توضيح طرق تعيين المديرين التنفيذيين أو إقالتهم...³
- تهدف الحوكمة بصفة عامة إلى الدراية ما إذا كان مسيري المؤسسة يتخذون قراراتهم التسييرية لفائدة جميع أصحاب المصلحة وليس لتحقيق مكاسب وغايات ذاتية فحسب. وفي الجدول أدناه تم تلخيص معايير الحكم الراشد للمؤسسة المنبثقة من خلال ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر كما يلي:

الجدول رقم (1.2): أهداف معايير الحوكمة الرشيدة المؤسسية

1	الإنصاف: ويعرف أيضا بمبدأ العدالة ويقصد به توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة والامتيازات المرتبطة بها بطريقة منصفة.	3	الشفافية: هذه الحقوق والالتزامات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة وجليّة للجميع.
2	المسؤولية: مسؤولية أي طرف من أصحاب المصلحة تكون محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة.	4	المساءلة: كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة به.

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص. 27

تكمن الغاية الأساسية من وراء تبني معايير الحوكمة هو بناء الثقة بين جميع أصحاب المصلحة بصرف النظر عن تفاوتهم في السلطة، ويتأتى ذلك من خلال تحسين كفاءة وفعالية الاداء والتوزيع العادل للنتائج المتوصل إليها.

¹ Frédéric Bernard, Rémi Gayraud et Laurent Rousseau, Op. cit, p. 56.

² نوى فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016/2017، ص. 31

³ حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص. 09

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

ثانيا: القيمة المضافة لحوكمة المؤسسة: لا شك في أن تقوية وتعزيز نظام الحوكمة يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال منع أو التقليل من عمليات التظليل المحاسبي وسوء استخدام السلطة¹. تتجلى أهمية ممارسة الحوكمة المؤسساتية الرشيدة في تحقيق الموضوعية والشفافية عند عرض المعلومات المالية مع ضرورة رسم الحدود الفاصلة بين المصالح الذاتية والمصالح العامة للمؤسسة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ². تكمن القيمة المضافة لنظام حوكمة المؤسسة في³:

- تقادي خطر تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة داخل المؤسسة أو خارجها من خلال توضيح كيفية تحديد سلم الأجور والعلاوات* الممنوحة لفائدة المديرين التنفيذيين؛
- الاتفاق الواضح للأهداف المتوقع انجازها من طرف المدراء التنفيذيون كالزيادة في رقم الأعمال أو التقليل من ديون المؤسسة أو التحسين في الأداء الخ... ألا تكون أهداف المدراء التنفيذيين* تتناقض مع أهداف باقي أطراف أصحاب المصلحة.

كما ويعتبر تقييم الجهاز الحوكمي للأهداف (الكمية أو النوعية) المنجزة من طرف المدراء التنفيذيون من بين أحسن الممارسات الموصى بها لنظام حوكمة فعال⁴.

ثالثا: أبرز الحوادث المالية التي وقعت في الولايات المتحدة الأمريكية وأدت إلى تعزيز نظم الحوكمة في المؤسسات: تم وضع العديد من القوانين واللوائح والتقارير لمنع أو التقليل من عمليات الاحتيال المالي والاختلاسات من قبل مديري الشركات بغية حماية المساهمين⁵.

فيما يلي نبرز أهم الحوادث المالية من فضائح مالية والتضليل المحاسبي في القوائم المالية وعمليات الاحتيال... التي شهدتها عالم الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية مع القوانين والتشريعات التي تولدت عنها.

¹ حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص. 07

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص. 49 (بالتصرف).

³ Pierre Cabane, **Op. cit**, p p. 116-117 (بالتصرف)

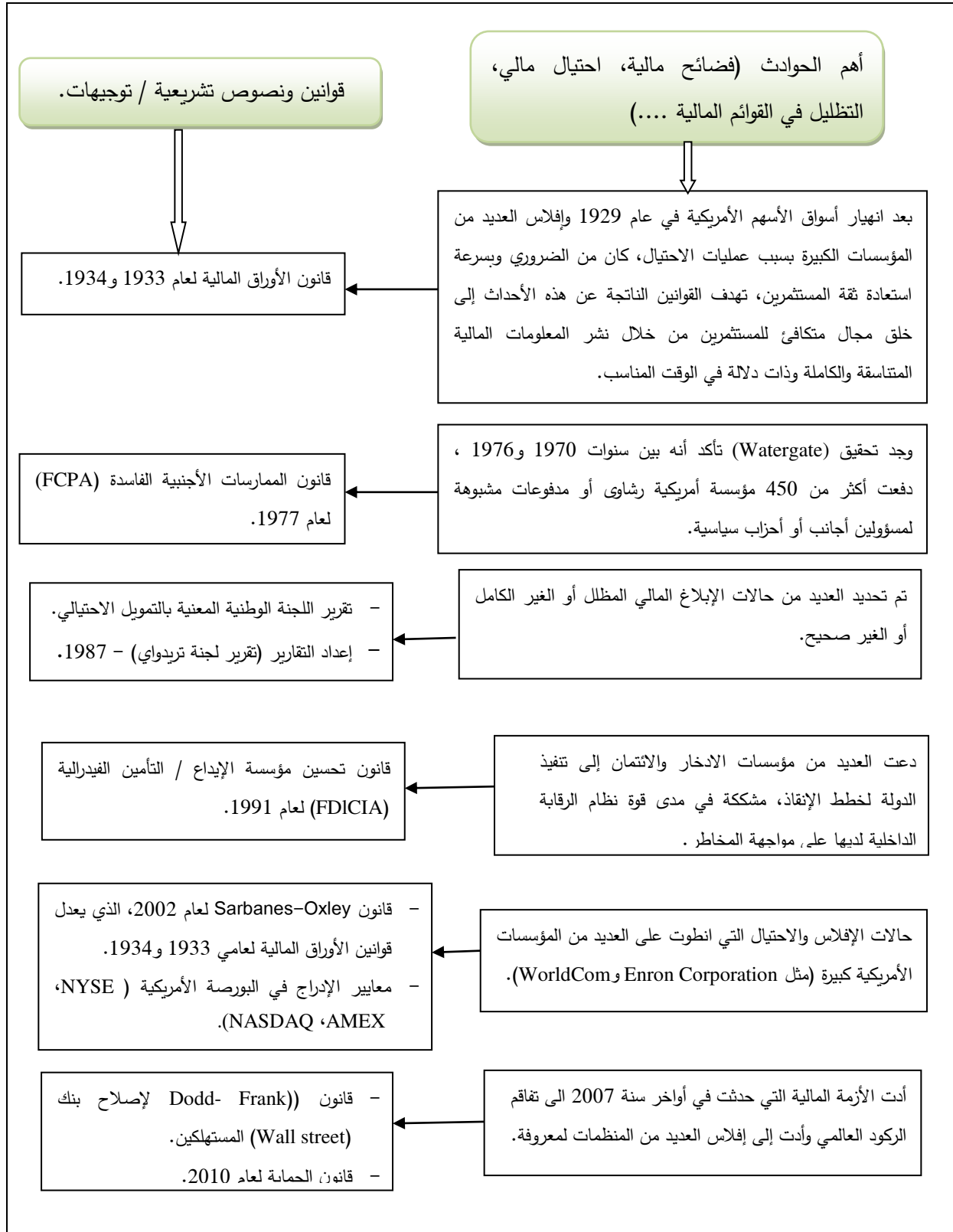
* طبقا لبعض الممارسات لدى بعض الشركات في الجزائر يعتبر تحديد الأجور والعلاوات الخاصة بالمدراء التنفيذيون بناء على حجم المؤسسة والماضي المهني لهم وليس بسبب وجود لجنة الأجور والعلاوات وهذا ما يعتبر مؤشر خطير قد يمس باستمرارية المؤسسة على المدى البعيد.
* يعتبر هذا الدور من أهم الأدوار المنوطة لمجلس الإدارة بغية التقليل من إمكانية حدوث مخاطر نزاع المصالح أو تغليب المصلحة الذاتية للمديرين على المصلحة العامة للمؤسسة. وتسهيلا لمهام مجلس الإدارة بإمكان هذا الأخير تفويض لجنة خاصة بتوظيف المدراء وتحديد الأجور والعلاوات التي تتماشى والأهداف الإستراتيجية.

⁴ Cabane Pierre, **Op.cit**, p p. 132/133 (بالتصرف)

⁵ Frédéric Bernard, Rémi Gayraud, Laurent Rousseau, **Op. cit**, p. 57

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

الشكل رقم (1.2): أبرز الفضائح المالية التي وقعت في الولايات المتحدة والتشريعات التي تولدت عنها



Source : Kurt F, Paul J, Urton L et autres, Op. cit, Chap 03, p. 21

رغم تأثيراتها السلبية المصاحبة لهذه الفضائح على اقتصاد الدول الكبرى، إلا أنها قدمت مساهمات إيجابية تتمثل في اتخاذ الحكومات لتشريعات وتدابير أكثر صرامة لمنع تكرار حدوثها مستقبلاً.

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

المطلب الثاني: ميثاق الحوكمة الرشيدة للمؤسسة

في ضوء المطلب الموالي نستعرض مبادئ الحوكمة التي تتبناها بعض المنظمات الدولية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإضافة الى بيان الميثاق المعتمدة للوصول لحوكمة رشيدة في المؤسسات.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة المؤسسية ومكوناتها

أولاً: مبادئ الحوكمة المؤسسية: بالرغم من عدم وجود لمبادئ حوكمة موحدة لجميع الدول والمؤسسات الا أنه توجد هناك مبادئ* عامة تصدرها هيئات دولية كصندوق النقد الدولي أو منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نذكر منها ما يلي:

➤ **مبدأ المعاملة المتكافئة بين جميع المساهمين:** يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسساتية المعاملة

المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم المساهمين ذوي الأقلية والمساهمين الأجانب¹، وتحقيقاً لهذه الغاية يجب على كل مساهم²:

- أن يكون بإمكانهم أن يدلوا بأرائهم فيما يخص جدول الأعمال والتعبير عن صوته في المسائل المتعلقة بالانتخاب؛

- إتاحة الفرصة لهم في حدود الإمكان - لطرح أسئلة على مجلس الإدارة بما في ذلك المسائل الخاصة بالمراجعة السنوية للحسابات المعدة من طرف مراقبي الحسابات وكذا اقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعيات العامة واقتراح القرارات المنبثقة على ذلك؛

- تلقي كل المعلومات المتعلقة بانعقاد الجمعية العامة في الوقت المناسب.

➤ **مبدأ دور أصحاب المصالح في المؤسسة:** يشمل هذا المبدأ احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن

أي انتهاك لتلك الحقوق مع توضيح لآليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة، يقصد بأصحاب المصالح (البنوك، العاملين، حملة السندات، الدولة، الموردين الرئيسيين والزبائن الرئيسيين...)³.

➤ **مبدأ بيان مسؤوليات الجهاز الحوكمي:** يجب أن يتيح إطار الحوكمة المؤسساتية الخطوط

الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل

* صدرت هذه المبادئ في شكل توصيات والتي لا تضيف صفة إلزامية في التطبيق.

¹ كشاط موني، مرجع سابق، ص. 118

² وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص. 33

³ نوى فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص. 57

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين¹. تتلخص جل المسؤوليات والمهام المنوطة لمجلس الإدارة في مايلي: ²

- ضمان توجيه إستراتيجية المؤسسة وتنظيمها وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها؛
- توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم مع ضرورة تحديد معايير انتقائهم ونظم التقييم ذات شفافية ونزاهة وتقدير خطط لاستخلافهم.

➤ **مبدأ الإفصاح والشفافية:** يقصد به الإفصاح بصدق ووضوح عن كل معلومة مالية وغير مالية ذات دلالة المرتبطة بالأداء المالي أو التشغيلي للمؤسسة، وإن يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين مختلف أصحاب المصالح في الوقت المناسب ومن دون تأخير.³

ثانيا: مكونات نظام الحوكمة المؤسسية: ركز مجال الحوكمة في البداية على العلاقات بين حاملي الأسهم والمديرين التنفيذيين ثم امتد هذا المجال تدريجيا ليشمل فئات أخرى، في الجدول أدناه نوضح الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة المؤسسية كما يلي:

الجدول رقم (2.2): الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة المؤسسية

القوانين واللوائح التشريعية	أصحاب المصلحة
إما أن يكون مصدرها داخليا: (كالعقد التأسيسي للمؤسسة، القانون الداخلي، اللوائح الداخلية أو ميثاق الحوكمة). أو يكون مصدرها خارجيا: (القوانين التشريعية أو الممارسات العملية في مجال الحوكمة... الخ).	وهم الذين يشكلون المجالات الخمسة للحوكمة من المساهمون، المديرون التنفيذيون، أعضاء مجلس الإدارة، الموظفون، البنوك، الدولة والمدقق القانوني.
هيئات الحوكمة	التصرفات والسلوكيات
تتكون هذه الهيئات من الأجهزة الإدارية العليا نجد منها: الجمعية العامة، مجلس الإدارة أو مجلس الإشراف، لجنة التوظيف ولجنة الأجور، النقابات العمالية...	تندرج هذه السلوكيات في ثقافة المؤسسة وقيمتها الأساسية وسلوك الموظفين وثقافة المؤسسة.

Source : Cabane Pierre, Op. cit, p. 48

¹ كشاط موني، مرجع سابق، ص. 119

² وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص. 36

³ نوى فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص. 57 (بالتصرف)

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

إن علاقات الترابط والانسجام بين مختلف الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة المؤسسية يتوقف على مدى التزام كل طرف بالنسبة للطرف الآخر ولزيادة فعالية هذا النظام وجب على المؤسسة أن تتولى مسؤولية توضيح وبدقة لكل طرف حقوقه والالتزامات المترتبة عليه.

الفرع الثاني: أهم مواثيق الحوكمة المؤسسية المعتمدة

أولاً: تقرير فيينوت (Viénot): في عامي 1995 و1999 تم نشر تقريرين من طرف (Viénot) وهذا بتكليف من الاتحاد الفرنسي للشركات الخاصة (AFEP) وحركة المؤسسات الفرنسية (MEDEF) حيث تناول الأول تحديد مهام مجلس الإدارة وكيفية تأسيس أعضائه وانتخابهم بينما تطرق الثاني لبيان الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة ومهام الرئيس التنفيذي للمؤسسة.

يصر تقرير بوتون الصادر بفرنسا سنة 2002 -وبتكليف من الهيئتين السابقتين- إلى ضرورة وجود لشفافية في تقديم المكافآت المالية لكبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات المدرجة في البورصة مع تعزيز استقلالية المدققين القانونيين¹، كما شهد هذا التقرير آخر استحداث له سنة 2018 ومن بين أهم مخرجاته هو تطوير معايير الحوكمة التي تسمح للشركات المدرجة في البورصة بتحسين عملياتها وإدارتها بشفافية كبيرة وتلبية توقعات المستثمرين والجمهور².

ثانياً: من قانون التشريعات الاقتصادية الجديدة (NRE) إلى قانون خطة عمل لنمو الشركات وشفافيتها (Pacte): على الرغم من انتشار تطبيق ميثاق الحوكمة الرشيدة التي جاء بها التقرير الهيئتين السابقتين وقبوله من طرف بعض المؤسسات الكبرى إلا أنه لم يمنع حدوث الفضائح والاحتياالات المالية من الوقوع مجدداً، لذلك كان لزاماً على الحكومات التدخل لفرض الحد الأدنى من القواعد المشتركة على جميع المؤسسات الهادفة لتحقيق الأرباح والتي أطلق عليها لاحقاً اسم قانون التشريعات الاقتصادية الجديدة وقانون الأمن المالي³.

➤ قانون التشريعات الاقتصادية الجديدة: سنة 2001 أنشأ القانون الخاص بالتشريعات الاقتصادية

الجديدة المعروف اختصاراً باسم قانون (NRE) إمكانية الفصل في وظائف رئيس مجلس الإدارة ووظائف الرئيس التنفيذي، مما حدد عدد أعضاء مجلس الإدارة إلى (18) عضو كحد أقصى (24 عضو في حالة الاندماج) وحدد أيضاً الحد الأقصى لعدد العهدة لكل عضو من أعضاء مجلس

¹ Jonathan Berk, Peter DeMarzo et autres, **Op. cit**, p. 1048

² Ibid, p.1048

³ Ibid, pp. 1048-1049

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

الإدارة الى (5) مرات على الأكثر، كما أنه ينشئ التزاما على الشركات المدرجة في البورصة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن المعلومات المتعلقة بالعواقب الاجتماعية والبيئية لأنشطتها. لقد كان لهذا الالتزام أول اعتراف قانوني بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع افتراض أن المؤسسات لا ينبغي أن يكون هدفها الوحيد تعظيم قيمة المساهمين فقط¹.

قانون الأمن المالي: تم تمرير قانون الأمن المالي في عام 2003 كردة فعل لفضائح سوق الأوراق المالية التي شهدتها البورصات العالمية، كان الهدف من القانون الامن المالي هو الحد من مصادر تضارب المصالح وتعزيز أكثر لاستقلالية المدققين القانونيين كما وعزز هذا الأخير المسؤولية المدنية والجنائية للمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة كما وحسن من آليات مراقبة كل من: التحليلات المالية، عمل المدقق الخارجي، كفاءة عمل وكالات التدقيق والتصنيف... الخ. ويعتبر المجلس الأعلى لتدقيق الحسابات من بين اهم الهياكل التي قام بتأسيسها. أنشأ القانون أيضا هيئة الأسواق المالية (AMF)، وهي هيئة إدارية مستقلة مسؤولة عن تنظيم الأسواق المالية والإشراف عليها².

ولقد كان آخر التشريعات ذات علاقة بالحوكمة الرشيدة هو قانون خطة العمل لنمو الشركات وشفافيتها المعروف اختصارا (Pacte)* الصادر سنة 2019 الذي يعتبر تكملة للقوانين السابقة ومن أهم مخرجاته³ نجد ما يلي:

- زيادة الشفافية في المكافآت والعلاوات الممنوحة للمديرين التنفيذيين؛
- زيادة أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون الموظفين.

الفرع الثالث: تدقيق الحوكمة المؤسسية كغاية ذات أولوية

أولا: ضرورة تدقيق الحوكمة المؤسسية: إن معرفة المخاطر المتعلقة بنظام الحوكمة في المؤسسة هو مجال آخر يضم لمسؤولية وظيفة التدقيق الداخلي، إذ يجب أن تلبي هذه الأخيرة طلبا في إدارة تضارب المصالح والسلطة، وهو مطلب يهدف إلى التقليل من تكاليف الوكالة والحفاظ على توازن نظام الحوكمة. وطبقا لهذا لا ينبغي أن يقتصر نطاق التدقيق الداخلي على مراجعة العناصر المالية والتشغيلية فقط⁴.

¹ Jonathan Berk, peter DeMarzo et autres, **Op. cit**, pp. 1048-1049

² Ibid, pp. 1048-1049

* تبني القانون (Pacte) الشعار التالي «تدار المؤسسة من أجل مصلحتها الاجتماعية مع مراعاة القضايا الاجتماعية والبيئية لأنشطتها» كإشارة الى ضرورة الاخذ بعين الاعتبار تأثيرات المؤسسة السلبية على البيئة.

³ Ibid, pp. 1048-1049

⁴ Sourour Hazami Ammar, **Op. cit**, p. 05

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

وبحسب متطلبات معيار التدقيق الداخلي الدولي (مهام توكيدية-2110) وجب على الرئيس التنفيذي لوظيفة التدقيق دراسة ما إذا كانت خطة التدقيق السنوية تسمح بتغطية معظم المخاطر التي من شأنها التأثير سلباً على الأطراف الفاعلة في الحوكمة¹، وفي هذا الصدد لا ينبغي أن يقتصر نطاق التدقيق الداخلي على مراجعة ومراقبة الأداء التشغيلي والمالي فقط - وأن كان الهدف الأساسي - بل يجب أن يتعدى ذلك نحو تقديم المشورة للإدارة العليا حول إمكانية حدوث تأثيرات معتبرة وذات دلالة ناجمة عن تضارب المصالح بين مختلف أطراف المصلحة داخل المؤسسة و خارجها والتي من شأنها أن تعيق استمرارية نشاط المؤسسة او المنظمة على المدى البعيد².

ومن خلال معايير التدقيق الداخلي وأفضل الممارسات المهنية في التدقيق الداخلي يمكننا أن نرى بوضوح إلى أي مدى عززت هذه الأخيرة وظيفة التدقيق الداخلي لدورها في أحد أهم أنظمة المؤسسة³.

ثانياً: دور المدقق الداخلي في عملية الحوكمة المؤسسية: التدقيق الداخلي لديه فرصة لإضافة القيمة والمحافظة عليها من خلال تقديم المشورة بشأن مواءمة ممارسات الجهاز الحوكمي في المؤسسة الحالية مع أفضل الممارسات الميدانية⁴.

وينص المعيار (2110) للمعايير الدولية للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي على ما يلي: (يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة في المؤسسة واقتراح التوصيات المناسبة لتحسين أساليب الحوكمة في المؤسسة بما يكفل تحقيق الأهداف التالية):⁵

- ضرورة إبلاغ مجلس الإدارة عن كل معلومات ذات صلة بالمخاطر والفرص والرقابة؛
- تعزيز أخلاقيات المهن والقيم داخل المؤسسة والإشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة؛
- التنسيق بين أنشطة الجهاز الحوكمي وفريق التدقيق الداخلي وبين المدقق الخارجي لضمان توصيل المعلومات إليهم؛
- ضرورة تحديد ما إذا كانت التقارير الموجهة إلى الجهاز الحوكمي ولجانه تتصف بالشفافية بما يكفي لضمان حصولهم على المعلومات اللازمة لتنفيذ الحوكمة الفعالة⁶؛

¹ أفنان العمري، مرجع سابق، العربية السعودية، ص. 36

² Sourour Hazami Ammar, **Op. cit**, p. 05 (بتصرف)

³ Sophie Nussbaumer, Fabienne Oriot, Jacques Renard, **Audit interne et contrôle de gestion (pour une meilleure collaboration)**, Eyrolles, 2^{ème} édition, France, 2018, pp. 24-55

⁴ Kurt F, Paul J, Urton L et autres, **Op. cit**, Chap 03, p. 22.

⁵ IFACI, **Op. cit**, p. 19

⁶ Kurt F, Paul J, Urton L et autres, **Op. cit**, Chap 03, p. 22

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

➤ تقديم التوصيات والاستشارات البناء لمساعدة لجنة التدقيق في الإشراف على المراجعين الخارجيين وتقييم فعاليتهم وضمان استقلالية وموضوعية كل من التدقيق الداخلي والخارجي¹.

المطلب الثالث: كيف يتم تصميم نظام الحوكمة على مستوى المؤسسات؟

بإتباع الخطوات التالية وفقا للشكل القانوني للمؤسسة ورغبات مساهميه ومديره يتم تصميم نظام الحوكمة على النحو التالي:

الفرع الأول: تصميم ميثاق الحوكمة في المؤسسة

يعتبر وجود وتطبيق ميثاق* الحوكمة داخل المؤسسة بمثابة القانون الداخلي يتم اعداده بتكليف من الجهاز الحوكمي للمؤسسة ويصادق عليه المساهمون في الجمعية العامة. يحدد ميثاق الحوكمة المؤسساتية مختلف الأدوار الأساسية المنوطة للجهاز الحوكمي كالصلاحيات المخولة له، القرارات الواجب اتخاذها، تسطير الإستراتيجية العامة، السياسة المتبعة لإدارة المخاطر... يتضمن ميثاق الحوكمة أيضا²:

➤ آلية تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبيان طبيعة استقلالية أعضائه (مدة التصيب، كيفية تجديد العهدة،...);

➤ تحديد الكفاءة المهنية المطلوبة لتعيين أعضاء مجلس الإدارة مع بيان طرق الحفاظ على سرية المعلومات؛

➤ حدود ممارسة السلطة من طرف المدراء التنفيذيين؛

➤ تحديد اللجان الواجب تأسيسها من طرف الجهاز الحوكمي لتحقيق الرؤى الإستراتيجية كلجنة التدقيق أو لجنة تحديد الأجور/التوظيف؛

➤ توضيح سبل إدارة نزاع المصالح بين أصحاب المصلحة داخل المؤسسة وخارجها.

يمكن إعداد مواثيق الحوكمة من طرف مكاتب الاستشارات القانونية او البنوك المركزية والجهات الغير الحكومية...³

¹ Kurt F, Paul J, Urton L et autres, **Op. cit**, Chap 03, p. 22

* يعتبر تأسيس مشروع ميثاق الحوكمة في المؤسسة مسعى تطوعي وحر ولا يقتضي بأي حال من الأحوال الصفة الإلزامية.

² Cabane Pierre, **Op. cit**, pp. 273-274 (بتصرف)

³ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص. 13

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

الفرع الثاني: تأسيس الجهاز الحوكمي

أولاً: تشكيل الإدارة العليا للتسيير: لضمان تحقيق أهداف أصحاب المصالح وخاصة رغبات المساهمين وجب على المؤسسة أن تقوم بتشكيل الإدارة العليا للتسيير التي قد تتخذ إما شكل مجلس الإدارة* أو مجلس الإشراف أو المسير.. وهذا الاختيار يكون بحسب الشكل القانوني للمؤسسة، نجد في بعض الحالات وجود لجنة الإستراتيجية لإدارة المؤسسة كبديل متفق عليه من طرف المساهمين لتعويض مهام مجلس الإدارة.

ثانياً: ضرورة إعطاء اهتمام كبير لتشكيلة أعضاء الإدارة العليا للتسيير: يعتبر وجود أعضاء مجلس الإدارة مستقلين والتمثيل العادل لمساهمين ذوي الأقلية وتنوع الكفاءات والخبرات المهنية من طرف أعضاء مجلس الإدارة، مجموعة أسس وقواعد منطقية تسمح بتكوين المجلس الإدارة يمثل بشكل عادل وبشفافية عالية اغلبية المساهمين بعيداً عن خطر تضارب المصالح.

وبهدف إسداء نظرة موضوعية عن المؤسسة وتقديم المشورة والنصائح الغير المتحيزة بشأن بعض الإشكاليات التي من الممكن أن يقع فيها حالات تداخل بين المصالح العامة والمصالح الذاتية، وجب أن تضم تشكيلة مجلس الإدارة على مسيري أو إداريين يعملون خارج المؤسسة¹ وقد أعطت بعض المؤسسات الاقتصادية الناجحة أولوية مشاركة ممثلي العمال في تشكيلة مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة². يمكن اجراء تقييم أولي لفعالية نظام الحوكمة من خلال النظر في تشكيلة أعضاء مجلس الإدارة³.

كما وتجدر الإشارة الى انه في حالة عدم اعتماد المؤسسة لميثاق الحوكمة وجب على الإدارة العليا للتسيير شرح الأسباب الدافعة وراء عدم تطبيق هذا الميثاق⁴.

الفرع الثالث: اشتراط عنصر الاستقلالية التامة لدى بعض من أعضاء مجلس الإدارة

لضمان أداء فعال وناجح لنظام الحوكمة في المؤسسة وجب أن يتمتع بعض أعضاء مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة عند القيام بمهامهم.

* يتشكل من الأغلبية المنتخبة من طرف المساهمين ويمكن لأي مساهم أن يكون عضو إداري في مجلس الإدارة شريطة أن يتمتع بالكفاءات المهنية اللازمة وأن يكون على دراية مقبولة بطرق التسيير. كما يمكن أن يكون للعضو المسؤولية الجزائية عن أعماله في حالة ارتكابه لأفعال تمس بالهدف الاجتماعي للمؤسسة أو وجود لتقصير ملحوظ في التسيير.

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص. 40

² Cabane Pierre, *Ot. cit*, pp. 275-276

³ Ibid, p. 275

⁴ Ibid, p. 274

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

أولاً: تعريف بمفهوم عضو مجلس الإدارة المستقل: يعتبر تعريف عضو مجلس الإدارة المستقل من التعاريف المثيرة للجدل والمختلف عنها من طرف الأخصائيين، فعلى سبيل المثال يعتبر تقرير بوتون للحكومة انه يوجد عضو مجلس الإدارة مستقلاً عندما لا تربطه أي علاقة مهما كانت طبيعتها تجارية أو عائلية مع المؤسسة أو إدارتها أو مجموعها مما قد يضر بممارسة حريته في القرار والتسيير¹. تتجلى أهمية وجود أعضاء مجلس الإدارة المستقلين على مستوى مجلس الإدارة أو مجلس الإشراف من خلال تعيين أحدهم إما نائباً لرئيس مجلس الإدارة أو مديراً رئيسياً للمؤسسة، يعتبر هذا الإجراء فعال لا سيما عندما تكون مهام رئيس مجلس الإدارة والإدارة العامة موكلة لنفس الشخص، هذه ممارسة تم تبنيها الآن من قبل (57%)^{*} من المؤسسات².

مع العلم أن الحاجة لأعضاء مجلس الإدارة مستقلين تقيد بدرجة أولى في حل مشاكل تتعلق بتضارب المصالح المتوقعة (والتي تعتبر في غالب الأحيان الاستثناء وليست القاعدة)، إلا إن التركيز على الحاجة إلى أعضاء مجلس إدارة يتمتعون بالاستقلالية على مستوى مجلس الإدارة لا يعد أساسياً بقدر الحاجة لأعضاء إداريين يتميزون بالكفاءات والخبرات المتنوعة مع حضورهم الدائم في المؤسسة وشجاعتهم في رفض القرارات التي لا تهدف لزيادة القيمة والمحافظة عليها³.

ثانياً: توضيح مهام مجلس الإدارة: من بين المهام الرئيسة المنوطة لمجلس الإدارة في المؤسسة نجد⁴:

- التقرير لسياسة تحديد علاوات والمكافآت المتعلقة بالمديرين التنفيذيين؛
 - تحديد سياسة توظيف أعضاء المديرين التنفيذيين وبيان آلية تجديد عهدهم وعزلهم أيضاً؛
- ومن أجل التقليل من مهام مجلس الإدارة وزيادة الرقابة على المؤسسة، بإمكان هذا الأخير تفويض معظم مهامه من خلال تأسيس لجان مختصة مثل: اللجنة الاستراتيجية، لجنة التدقيق، لجنة تحديد علاوات والتوظيف. وتعتبر اللجان الثلاثة السابقة من بين أكثر اللجان شيوعاً وتطبيقاً في المؤسسات الاقتصادية⁵، فيما يلي نستعرض لأهم اللجان التي يمكن أن تتبثق عن الجهاز الحوكمي كما يلي⁶:

¹ Pierre Vernimmen, Pascal Quiry et Yann Le fur, **Op. cit**, p. 939

^{*} حسب المؤشر 120 (SBR) الخاص بالمؤسسات المدرجة في البورصة الفرنسية.

² Pierre Vernimmen, Pascal Quiry et Yann Le fur, **Op. cit**, p. 939

³ Ibid, **même page**

⁴ Jonathan Berk, Peter DeMarzo et autres, **Op. cit**, pp. 1035

⁵ Ibid, **même page**

⁶ Pierre Vernimmen, Pascal Quiry et Yann Le fur, **Op. cit**, p. 940 (بتصرف)

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

➤ **لجنة التوظيف:** تولى لجنة التوظيف* وضع استراتيجية توظيف شاملة وفعالة تستجيب لاحتياجات المؤسسة، يتضمن ذلك تحديد المؤهلات والخبرات المطلوبة لشغل الوظائف المختلفة خاصة وظائف التي تتعلق بالمدرء التنفيذيون مع تحديد مصادر التوظيف المناسبة. كما وتهتم بالإعلان عن الشواغر الوظيفية المتاحة في المؤسسة بطرق مناسبة، مثل الإعلانات الوظيفية الداخلية والخارجية، والتعاون مع وكالات التوظيف، واستخدام المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي الموجهة خصيصا للتوظيف؛

نجد في بعض المؤسسات الكبرى قيام لجنة التوظيف باتخاذ القرارات بشأن قبول أو رفض المرشحين للتوظيف.

➤ **اللجنة الإستراتيجية:** والتي تعتبر من أهم اللجان على مستوى المؤسسات التنافسية حيث توكل لها مسؤوليات تنفيذ الخطة الإستراتيجية والبحث عن بدائل للتمويل والبحث عن سبل للتوسع. تقوم اللجنة ايضا بتقييم البيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتنافسية، يهدف هذا التقييم إلى فهم التحديات والفرص التي قد تؤثر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة والتحضير للتكيف معها؛

➤ **لجنة الاخلاقيات:** تكون اللجنة مسؤولة عن وضع سياسات وقواعد الأخلاقيات التي يجب أن يلتزم بها جميع أفراد المؤسسة، تشمل هذه السياسات المعايير المهنية والقواعد المنظمة للسلوك والنزاهة والتعامل العادل والنزاهة مع الزبائن والموردين والموظفين والمجتمع ككل. ومن خلال تنظيمها لبرامج التوعية وتدريب للموظفين تسعى لجنة أخلاقيات الى نشر الوعي بالقيم والمبادئ الأخلاقية وتعزيز السلوكيات السليمة والقوية. كما وتشرف اللجنة أيضا على مراقبة الامتثال الأخلاقي أي التأكد من الالتزام بالسياسات والقواعد الأخلاقية المعمول بها من طرف الموظفين ومحاولة قياس معدل الاستجابة؛

➤ **لجنة المكافآت:** تكون مكلفة بتسطير السياسة المنتهجة للمكافآت والعلاوات المرتبطة بالمديرين التنفيذيين وأحيانا الأعضاء إداريين، يمكن أن تتضمن هذه السياسات تحفيزات مالية مثل: المكافآت السنوية ومكافآت الأداء واعداد نظام الترقية وتحفيزات غير مالية مثل: التدريب والتطوير ومنح اجازات مدفوعة الأجر؛

*يمكن أن تتولى لجنة التوظيف مسؤولية فحص السير الذاتية المقدمة من طرف المرشحين للوظائف وتقييمها بناءً على المؤهلات والخبرات المطلوبة ويكون ذلك عن طريق تنظيم مقابلات مع المرشحين وتحضير بدلة لأسئلة المقابلة وتقييم مهاراتهم وملاءمتهم للوظيفة.

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

➤ **لجنة المخاطر:** شهدت الآونة الأخيرة اهتماما بالغا للمخاطر خاصة الحديثة منها كمخاطر توقف سلاسل التوريدات او مخاطر السيبرانية او مخاطر التطور السريع في التكنولوجيا. لذلك كان من الضروري على الجهاز الحوكمي للمؤسسة ان يولى أهمية بالغة لهذه الاحداث عن طريق تأسيس لجنة المخاطر، تسعى هذه الأخيرة الى¹:

- تحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة وتطوير استراتيجيات لإدارة هذه المخاطر، يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تحديد الإجراءات الوقائية والتخفيفية ووضع خطط الطوارئ والاستجابة وتوجيهات للتعامل مع حالات الطوارئ المحتملة،
- تقييم تعرض المؤسسة لمخاطر ذات دلالة وإبلاغ الجهاز الحوكمي عن ذلك؛
- تقديم في شكل تقرير دوري لفائدة الجهاز الحوكمي للمؤسسة كل التوصيات والإجراءات التصحيحية التي من شأنها إضافة تحسين مستمر لكفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة؛

➤ **لجنة التدقيق:** هي لجنة منبثقة عن الجهاز الحوكمي للمؤسسة وتكون مكونة أساسا من الأعضاء الخارجيين الغير التنفيذيين، بالرغم من اختلاف آراء الباحثين والمهتمين فيما يخص واجبات ومسؤوليات لجنة التدقيق ونظرا لغياب تعليمات أو نشرات رسمية تلزم لجان التدقيق بمهام ومسؤوليات محددة، الا أنه تتفق معظم الممارسات المهنية في كبرى المؤسسات في العالم الى أن تقوية روابط الاتصال بين الجهاز الحوكمي للمؤسسة والمدقق الداخلي والخارجي بالإضافة الى السعي لتدعيم استقلالية وحيادية هذا الأخير من بين أهم الأدوار الواجب الاشراف عليها من قبل لجنة التدقيق². كما وتعتبر مراجعة كيفية اعداد الحسابات الاجتماعية للمؤسسة ومتابعة أداء مهام فريق التدقيق الداخلي وتحديد سياسة توظيفهم وتكوينهم المستمر من بين واجبات هذه اللجنة³.

الفرع الرابع: آليات تسمح بالحد أو التقليل من تضارب المصالح

أولا: استقلالية أعضاء الجهاز الحوكمي: لكي نقول عن أي عضو اداري انه مستقل يجب عليه أن يتمتع بالاستقلالية المالية والاستقلالية الذهنية واستقلالية المصالح.

¹ Boudriga Zied, **Op. cit**, p. 208 (بتصرف)

² ثناء عطية فراج، **حوكمة الشركات ولجان المراجعة**، ب د ن، مصر، ص. 145

³ Pierre Vernimmen, Pascal Quiry et Yann Le fur, **Op. cit**, p. 940

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

وقد اوصت مواثيق الحوكمة المؤسسية بضرورة وجود استقلالية لبعض من أعضاء الجهاز الحوكمي في المؤسسة¹ لكي يتسنى لهم إصدار قراراتهم وأحكامهم التي يرونها تصب في الصالح العام للمؤسسة. نجد من اشكال استقلالية أعضاء الجهاز الحوكمي²:

- إمكانية إقالة مدير المؤسسة في حالة تحقيق نتائج سلبية؛
 - التقليل من حجم المشتريات أو الاستثمارات التي لا يكون من ورائها زيادة القيمة للمؤسسة؛
- وقد لوحظ أن قيمة أسهم المؤسسة المسعرة في البورصة ترتفع بشكل ملحوظ في حالة انتخاب أو تعيين عضو إداري يتمتع بالاستقلالية، وتجدر الإشارة الى أن هذا النوع من التسيير يأخذ جيدا بعين الاعتبار في التعاملات التي تتم على مستوى الأسواق المالية³.
- ثانيا: **إتباع سياسة العلاوات والأجور محفزة للمديرين التنفيذيين:** بالإضافة للرقابة المفروضة من طرف اللجان على المديرين التنفيذيين بإمكان أيضا لسياسة العلاوات والامتيازات المالية والغير مالية أن تكون أحد أهم السياسات المتبعة للحد أو التقليل من تضارب المصالح الحالية أو المتوقعة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين⁴.

ثالثا: **مكونات التحفيز المالية للمديرين التنفيذيين:** تم النظر إلى نظام العلاوات والأجور المتعلق بالمديرين التنفيذيين منذ سنوات عديدة بنظرة خاصة، كما خصصت معظم مكاتب الاستشارية مختصة في وضع سياسة العلاوات والأجور محفزة للمديرين التنفيذيين جهودها وأبحاثها في الوصول لسياسة تسمح بإيجاد التوازن في المصالح. وفي هذا الإطار نوجز فيما يلي المكونات الخمسة الأساسية لنظام العلاوات والأجور كما يلي⁵:

- **العلاوات الثابتة:** يتم تحديده من خلال سياسة أجور الموظفين وهذا حسب الاتفاقيات الجماعية المصادق عليها وتشمل عادة الأجر القاعدي؛
- **العلاوات المتغيرة:** يقدم هذا النوع من العلاوات على أساس النتائج المراد تحقيقها تسمى في بعض الحالات بعلاوات النجاح ومنها على سبيل المثال: نمو النتيجة الصافية أو زيادة رقم الأعمال أو زيادة تحصيل حقوق المؤسسة...؛

¹ Pierre Vernimmen, Pascal Quiry et Yann Le fur, **Op. cit**, p. 938

² Jonathan Berk, peter DeMarzo et autres, **Op. cit**, p. 1036

³ Ibid, p. 1037

⁴ Pierre Vernimmen, Pascal Quiry et Yann Le fur, **Op. cit**, p. 937

⁵ Jonathan Berk, peter DeMarzo et autres, **Op. cit**, p. 1040

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

- التحفيزات العينية: بإمكان المدير التنفيذي التفاوض مع الجهاز الحوكمي بخصوص علاوات غير نقدية منها على سبيل المثال: منح سكن وظيفي مؤقت ومنح حق الانتفاع بسيارة الوظيفة والاستفادة من استهلاك المجاني لدفاتر الوقود...؛
- علاوات استثنائية: تمنح علاوات استثنائية لمدير تنفيذي في حالة توظيفه أو في حالة نهاية عقده مع المؤسسة؛
- تقديم حصص من الأسهم المجانية: لدى الجهاز الحوكمي للمؤسسة الحرية المطلقة في تقديم حوافز مالية للمديرين التنفيذيين في شكل حصص من الأسهم من أجل تحفيزهم للوصول لنتائج ايجابية، هذه السياسة تعتبر فعالة من أجل التقليل إلى حد كبير لخطر تضارب المصالح.

ولكن تم توجيه انتقاد لسياسة خيارات الأسهم بسبب الرؤية قصيرة الأجل التي تحفزها أحياناً، والتي بإمكانها أن تدفع في حالات معينة المديرين التنفيذيين الانتهازين للقيام بعمليات الاحتيال المحاسبي عن طريق إخفاء عناصر معينة في القوائم المالية¹ مثل: تخفيض في حصص الاهتلاكات السنوية أو عدم تسجيل مخصصات المؤونات أو تسجيل إيرادات وهمية في رقم الأعمال...الخ².

ولمواجهة خطر التلاعب بالقوائم المالية لصالح المديرين التنفيذيين وبدلاً من تقديم العلاوات المتغيرة، تم تطوير أساليب بديلة عن خيارات الأسهم منها على سبيل المثال نجد تخصيص الأسهم المجانية للمديرين التنفيذيين أو دفع جزء من مكافآتهم في شكل أسهم³. وقد أدت هذه الأساليب المبتكرة في المكافآت إلى تحقيق نتائج ايجابية كمضاعفة مجهود المدراء التنفيذيين والتقليل من تضارب المصالح. (لان تحقيق نتائج ايجابية حقيقية لمؤسسة يسمح بزيادة قيمة الأسهم وبالتالي يزيد من عائد المدراء التنفيذيين)⁴.

¹ Pierre Vernimmen, Pascal Quiry et Yann Le fur, **Op. cit**, pp. 937-938

² Jonathan Berk, peter DeMarzo et autres, **Op. cit**, p. 1040 (بتصرف)

³ Pierre, Vernimmen, Pascal Quiry et Yann Le fur, **Op. cit**, pp. 937-938

⁴ Jonathan Berk, peter DeMarzo et autres, **Op. cit**, p. 1040 (بتصرف)

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

المبحث الثاني: مدخل عام لمفهوم المخاطر

ظهر مفهوم إدارة المخاطر في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي بالولايات المتحدة في المجال المالي (قضايا التأمين)، وبعد ذلك تم توسيع مفهوم إدارة المخاطر ليشمل مجالات أخرى بما في ذلك البيئة وإدارة المشاريع والتسويق وأمن المعلومات الرقمية ...

المطلب الأول: عموميات حول مفهوم الخطر

إن بيئة الأعمال لا تكاد تخلو عادة من الخطر الذي قد يواجهه أو يقيد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة، لذا كان سعي هذه الأخيرة لتحقيق الرؤى والاهداف يتوقف أساسا بحسب الكيفية التي يتم بها إدارة المخاطر والفرص.

الفرع الأول: جذور المخاطر

يعلمنا التاريخ أن ممارسة المخاطر كانت موجودة قبل وقت طويل من تعريف المفهوم بطريقة لغوية أو رياضية، لقد وجد المؤرخون في شكل قروض تضمن نقل البضائع عن طريق البر أو البحر آثارا للتنبؤات وإدارة المخاطر في بلاد ما بين النهرين في القرن الرابع قبل الميلاد، ووجدوا أيضا أدلة على ممارسات التأمين لتغطية المخاطر التي قد تتجم عن الكوارث الطبيعية في الصين في القرن الخامس قبل الميلاد. وفي العصور القديمة طور الإغريق والرومان التأمين البحري في شكل قروض وكذلك التأمين الشخصي على الحياة والصحة، ومع ذلك كان من الضروري الانتظار لغاية العصور الوسطى وتطور الطرق الإحصائية حتى يتم حساب المخاطرة وتحريرها من مفهوم القدر.¹ وفي الجدول أسفله، نوجز أهم مراحل المخاطرة تاريخيا مع بيان الأدوات المستعملة في تحديدها وطرق تسييرها.

الجدول رقم (3.2): التاريخ الموجز لمفهوم المخاطرة

الفترة الزمنية	المفهوم	الأداة	أدوات التسيير
منذ القدم إلى تاريخ المعرفة والعلوم	اللجوء إلى العقيدة والايمان.	التسليم للقدر.	//
من تاريخ النهضة إلى الحرب العالمية الثانية	تطوير مبادئ الاحتمالات والإحصاء.	صياغة نماذج الاحتمالات والمخاطرة المحسوبة رياضيا.	إضفاء الطابع المؤسسي على التأمين.
من سنوات 1950	ظهور مصطلح تغطية.	الخوارزميات وتطبيق	المبدأ الوقائي.

¹ Laurent PIERANDREI, **Risk management**, 2^{ème} édition, Dunod, 2019, France, p. 03.

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

إلى بداية القرن الواحد وعشرون	المخاطر.	تطبيق محاكاة (مونت كارلو).	
في التاريخ الحاضر	الثورة الرقمية (البيانات الضخمة وبيانات الذكاء اصطناعي ...	الكشف المبكر للمخاطر كالتنبهات والاختبارات ...	تبني استراتيجية تقبل المخاطر.

Source : Laurent PIERANDREI, Op. cit, p. 03

يبين لنا الجدول اعلاه، بأن مفهوم المخاطر قطع شوطا طويلا في التاريخ، حيث انتقل من الملاحظة البسيطة للحوادث المشكلة للتهديد إلى المقياس العلمي القائم على أدوات كمية. كما ولعبت تكنولوجيا معالجة المعلومة في بلورة مفهوم المخاطرة وتطور أدوات معالجتها في المؤسسات.

الفرع الثاني: مفهوم المخاطر

تم تعريف المخاطر من قبل هيئات دولية والعديد من الباحثين المهتمين في مجال التدقيق الداخلي أو تسيير المخاطر، وفيما يلي سنحاول الإشارة إلى البعض منه كما يلي.

أولاً: تعريف اللغوي للمخاطر: مفهوم الخطر (Risque) لا يحقق إجماعاً في الأدبيات اللغوية، حيث تأتي الكلمة اللاتينية (riscus، risicum، resicum) والتي تدل على القدر أو الصدفة من مصطلح ملاحي يوناني (rhiza، rhizikon) و يقصد بها الشعاب المرجانية التي كانت تستخدم كتشبيه لتحديد مكان الخطر الذي يجب تجنبه في حالة الإبحار.¹

في منتصف القرن الحادي والعشرين و بفضل التجار الإيطاليين سرعان ما أصبح مصطلح (resicum) يستخدم في مخاطر المعابر البحرية مثل: الخسائر في البحر أو أعمال القرصنة و بعدها تم إدراجه في المفردات الإيطالية (rischiare، riscare، risco).²

وتدرجياً انتشر المفهوم في أوروبا خلال فترة النهضة فهو مرادف لكلمة: (المغامرة، الحظ، الصدفة) وقد يأخذ دلالة إيجابية (اعتماداً على ما إذا كان الشخص يسعى لاغتنام فرصته عن طريق المخاطرة) أو دلالة سلبية (اعتماداً على ما إذا كان الشخص معرضاً لخطر من خلال مواجهة تهديداً ما).

منذ القرن السابع عشر تم استيعاب الخطر بصيغة عدم اليقين، ثم برزت المخاطرة جلياً كظاهرة مع تطور المنهج العلمي وظهور الأداة الرياضية (كالااحتمالات والإحصاءات).³

¹ Laurent PIERANDREI, **Risk management**, Op. cit, p. 04

² Ibid, même page.

³ Ibid, même page.

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

ثانيا: تعريف المخاطر اصطلاحا

➤ **التعريف الأول:** هي أي حدث يحول دون تحقيق الأهداف المسطرة ويؤدي إلى إنتاج سيناريو غير مرغوب فيه. وتعتبر الغريزة الإنسانية الباعث الأول والأساسي وراء الاهتمام بالمخاطر مثل: (الخوف، التوجس، الحيطة والحذر...) ¹ وقد عرفت منظمة (ISO: 31000-2018) على أنها: (تأثير عدم اليقين على الأهداف)، ويقصد بالتأثير * هنا هو انحراف عن المتوقع ويمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا أو كليهما وينتج هذا التأثير إما فرصا أو تهديدات). ²

➤ **التعريف الثاني:** يشار إلى مصطلح الخطر (le risque) إلى معاني مختلفة أو متضاربة في بعض الأحيان فيقصد به مثلا: حدوث حالة ضرر أو ضحية محتملة أو سبب الخطر أو مختلف العواقب والتأثيرات الناجمة عن حدوث الخطر ومن أمثلة ذلك نقول: ³

- هناك خطر حدوث عاصفة رعدية (ونقصد بها حالة ضرر)؛
- قد يسبب الاستعمال المفرط للآلة بخطر التحمل الكهربائي الزائد (ونقصد بها السبب)؛
- على مستوى البنوك العمومية دائما ما أخطر بخسارة استثماري (ونقصد بها العواقب والتأثيرات)؛
- هذا المصنع يشكل مخاطرة كبيرة لشركات التأمين عليه (ونقصد بها الضحية).

سنقول إن الخطر هو حالة (مجموعة من الأحداث المتزامنة أو المتتالية) يكون حدوثها غير مؤكد ويؤثر تحقيقها على أهداف المنظمة. قد يكون لبعض المخاطر آثار إيجابية ويطلق عليها اسم الفرص والبعض الآخر سيكون له بلا شك آثار سلبية ويطلق عليه اسم التهديدات وهذا ما ينبغي على المؤسسة إدارته بكفاءة. ⁴

تسمى المخاطر التي تتولد نتيجة تعقيدات أنشطة المؤسسة بالمخاطر الداخلية في حين أن المخاطر الخارجية هي تلك التي تنتج من خلال بيئة المؤسسة الخارجية (بنوك أو الدولة أو الموردين...الخ). ⁵

¹ هناء بنت علي الغامدي، ترويض المخاطر ضرورة للمستقبل والحاضر، (إضاءات في المراجعة الداخلية)، 2019، ص. 93

* ويقصد به التأثير المالي أو الغير مالي كالظروف والأحداث السلبية التي تؤدي إلى تشويه سمعة المؤسسة كالدعاية الاعلامية...

² ISO 31000 :2018(fr) Management du risque, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>, consulté le 23/10/2021 h : (12 : 55)

³ Bernard BARTHÉLEMY, Philippe COURRÈGES, Gestion des risques, méthode d'optimisation globale, Éditions d'Organisation, 2^e édition, France, 2004, p. 11

⁴ Ibid, même page.

⁵ Ibid, même page.

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

➤ **تعريف الفرص:** الفرص هي عبارة عن حدث أو حدث محتمل يُنشئ أو يغير الأهداف أو المناهج بغية إنشاء القيمة أو الحفاظ عليها أو تحقيقها.¹

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن المخاطر تتضمن نوعين من الخطر وهما: الخطر الإيجابي (Opportunité) الذي يتمثل في الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لأي منظمة والواجب اغتنامها في الوقت المناسب. والخطر السلبي (Risque) الذي يتمثل في التهديد المحتمل الذي من شأنه أن يعيق منظمة ما في تحقيق هدف أو مجموعة أهداف وكلاهما يجب أن يدار. (لأن عدم اغتنام الفرص قد يمثل أحيانا تهديد للمؤسسة).

ولا ينبغي على مسؤولي إدارة المخاطر في المؤسسة التركيز على المخاطر السلبية فقط، بل وجب عليهم الاستغلال الأمثل للمخاطر الإيجابية المتواجدة سواء في البيئة الخارجية للمؤسسة أو البيئة الداخلية (نقاط القوة) مما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: فئات المخاطر

هي عبارة عن تصنيفات فرعية وقوائم اسمية لمسببات أو مصادر المخاطر أين يتم تجميعها في مجموعات مشتركة تساعد على تحديد المخاطر وتحليلها². وتوجد عدة طرق لتصنيفها وللتبسيط نقترح تجميعها في أربع فئات* متميزة كما يلي.

أولاً: المخاطر الإستراتيجية: يشكل هذا النوع من المخاطر تهديدا لبقاء المؤسسة أو قدرتها على الحفاظ على نشاط ربحي مع زيادة القيمة الاسمية لأسهمها؛ ويمكن أن تكون نتيجة لعدم قدرتها على المنافسة.³ ويمكن تعريفها على أنها: (إمكانية وقوع حدث أو حالة من شأنها أن تعزز أو تهدد ازدهار المنظمة ووجودها على المدى الطويل).⁴ ومن امثلة ذلك نجد:

- التحولات المفاجئة في أذواق العملاء، مثال على ذلك نجد انتاج وتسويق السيارات الكهربائية او السيارات ذات الاستهلاك الاقتصادي للوقود بالمقارنة مع السيارات القديمة؛
- تعطل سلسلة التوريد ومن الأمثلة على ذلك الإضرابات العمالية أو انتشار وباء عالمي؛

¹ Urton L.Anderson, Michael J. Head et autres, **Internal assurance and advisory services auditing**, Fourth edition, USA, 2017, pp. 209-210

² ياسر الرحيلي وآخرون، **مجلة منصة إدارة المخاطر**، العدد (02)، المملكة العربية السعودية، أوت 2021، ص. 24

* إن تقسيم المخاطر إلى فئات يساعد المدقق الداخلي أو مسؤول إدارة المخاطر على تحديد وفهم جوانب مختلفة من المخاطر والعوامل المسببة لحدوثها مما يؤدي الى نجاعة وفعالية عملية تحديد المخاطر في المؤسسة.

³ Seàn Cleary, Thierry Malleret, **Risques (perception, évaluation et gestion), une approche positive des risques globaux auxquels sont confrontés les décideurs**, maxima, France, 2006, p. 75

⁴ عبد الرحيم العقاد، مرجع سابق، ص. 08

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

➤ ظهور قوانين تشريعية جديدة تقيد نشاط المؤسسة أو تمنعه...

ثانياً: المخاطر التشغيلية: يمكن تعريف المخاطر التشغيلية* باعتبارها احتمال حدوث حدث ما قد يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في مسار دورة الاستغلال (تحويل المدخلات إلى مخرجات). ومن أمثلة ذلك نجد:¹

- عدم كفاءة أو نجاعة الوسائل اللوجيستية؛
- عدم قدرة المؤسسة على تطوير المنتج أو الخدمة بالمقارنة مع منافسيها؛
- عدم التحكم في تكاليف الاستغلال خاصة أجرة الموظفين أو المصاريف البنكية...

ثالثاً: مخاطرة مالية: هي كل المخاطر الناجمة عن عملية التمويل وتشمل كل من:²

- مخاطر التأخير عن سداد الديون خاصة الالتزامات قصيرة الأجل كأجور الموظفين؛
- مخاطر صرف العملات الأجنبية وتتعلق بمخاطر تغير في قيمة العملات الأجنبية بالموازاة مع قيمة العملة المحلية؛
- مخاطر التضخم والتي تشمل أساساً مخاطر المرتبطة بالقدرة الشرائية المستقبلية للعملة؛
- مخاطر التغير في أسعار الفائدة أو مخاطر السيولة...

رابعاً: مخاطر الحوكمة المؤسسية: وهي المخاطر الناجمة عن عدم وضوح أهداف الهيئة الحاكمة (مجلس الإدارة) أو وجود تضارب للمصالح بين أصحاب المصلحة في المؤسسة أو عدو وجود استقلالية لبعض الوظائف.³

خامساً: مخاطر الامتثال: يعرف الامتثال على أنه كل ما يتوافق مع المتطلبات الداخلية في المؤسسة (السياسات والإجراءات والمدونات وقواعد السلوك) أو المتطلبات الخارجية كالتشريعات واللوائح. وفي هذا الصدد تشمل مخاطر الامتثال إمكانية حدوث حدث أو حالة تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التنظيمية بسبب عجزها عن احترام الالتزامات الداخلية والخارجية.⁴ والشكل التالي يبين تصنيفات المخاطر المرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية وفقاً لمصدرها:

* من جملة المخاطر التشغيلية التي نجدها في المؤسسات العمومية الجزائرية هو تمتع الموظف بسلطات أكبر بكثير من نطاق عمله وحدود مسؤوليته.

¹ عبد الرحيم العقاد، مرجع سابق، ص. 09

² عبد الرحيم العقاد، مرجع سابق، نفس الصفحة.

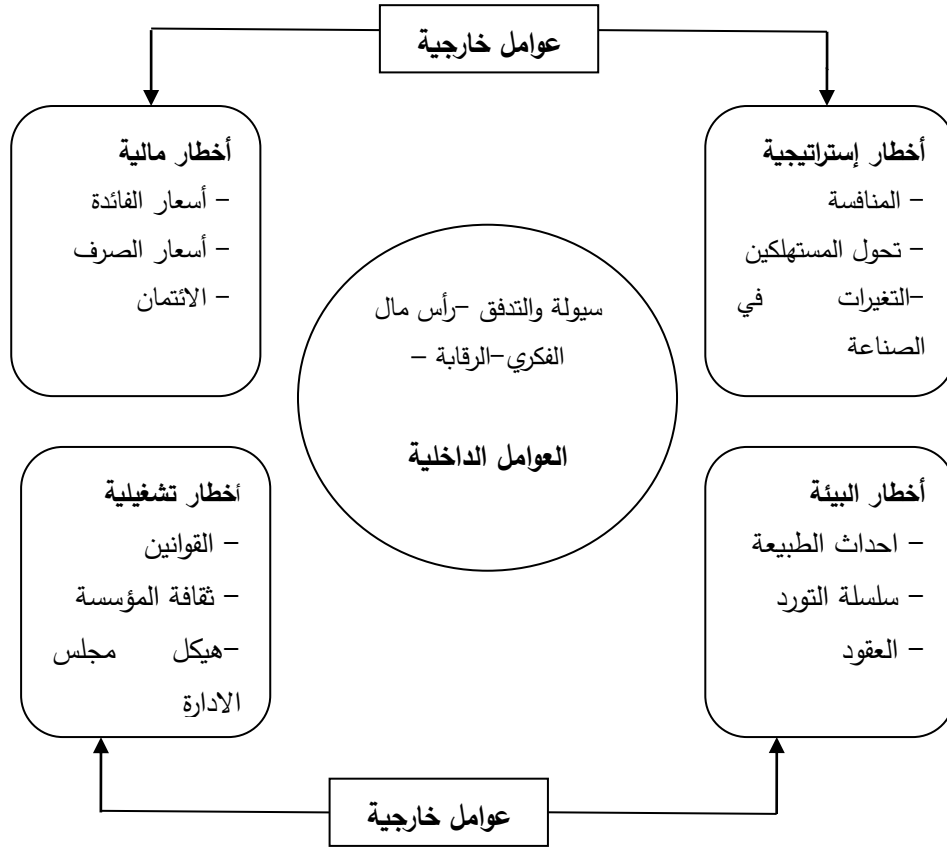
³ الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني، الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية، الأوقاف، المملكة العربية السعودية، ب

د س، ص. 21

⁴ عبد الرحيم العقاد، مرجع سابق، نفس الصفحة.

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

الشكل رقم (2.2): تصنيفات المخاطر في المؤسسات الاقتصادية



المصدر: جمال عمورة وإبراهيم بوعزيز، مرجع سابق، ص. 06

وطبقا لدراسة نشرتها هارفرد لمراجعة الأعمال فإن افلاس بعض كبرى المؤسسات الإنتاجية والصناعية أو فقدانها لحصص سوقية معتبرة (في العقد المنصرم) كانت بسبب المخاطر الإستراتيجية بنسبة (86%)، تليها المخاطر التشغيلية بنسبة (9%) ثم المخاطر عدم الامتثال بنسبة (3%) وأخيرا المخاطر المالية بنسبة (2%).¹

المطلب الثاني: الأطر المرجعية لإدارة المخاطر المؤسسية

على مر السنوات الماضية تم تطوير عدة معايير دولية لتسيير المخاطر وحاليا يوجد معيارين دوليين الأكثر انتشارا وقبولا لدى معظم المؤسسات والمنظمات على اختلاف انماطها القانونية أو أهدافها المراد تحقيقها وهما معيار إيزو* (ISO 31000:2018) الصادر 2018 والإطار المرجعي كوزو (COSO) الصادر سنة 2017 (ERM:2017).

¹ الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني، مرجع سابق، ص. 06

* وهو المعيار الأكثر استخداما في المؤسسات والمنظمات باختلاف أهدافها وهذا راجع لسهولة تجسيده على أرض الواقع.

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

الفرع الأول: الدواعي الرئيسية من وراء تحديث الإطار المرجعي كوزو والمعيار الدولي ايزو

في مواجهة العديد من التطورات الاقتصادية والرقمية والمجتمعية، يتم إعادة النظر في الأدوار الرئيسية لوظيفة إدارة المخاطر، هذه الأخيرة كانت السبب وراء استحداث المرجع العالمي للرقابة الداخلية والمعيار الدولي ايزو. الغاية من وراء الاستحداث هو مساعدة المنظمات ومرافقتها على فهم تعقيد بيئتها بشكل أفضل ودمج المخاطر في جميع مراحل عملية صنع القرار انطلاقا من تعريف الإستراتيجية إلى غاية تنفيذها وتقييمها.¹ من أجل الاستجابة للتحديات الراهنة وأهمها:²

- محاولة إرضاء أصحاب المصلحة من خلال زيادة شفافية وموثوقية المعلومة المالية والغير مالية؛
- زيادة توعية مسؤولي المنظمات بعدما عرف العالم عدة حوادث نذكر منها على سبيل المثال: الأزمات المالية، إفلاس المؤسسات المالية، جرائم الإنترنت؛
- باتت معظم المؤسسات تشهد سياق معقد بشكل متزايد بسبب التقنيات التكنولوجية الجديدة...

الفرع الثاني: تحليل مقارنة بين المعيار (ISO 31000:2018) والإطار المرجعي (COSO ERM: 2017)

يعتبر كل من المعيار (ISO 31000:2018) والإطار المرجعي (COSO ERM:2017) معيارين لإدارة المخاطر المؤسسية يطبقان على جميع المنظمات بصرف النظر عن حجمها أو نشاطها أو البلد الذي تتواجد فيه. وقد تم تحديث المرجعيين إلى حد ما في نفس الفترة وهما يتشاركان في رؤية مشتركة حول العديد من الجوانب. ومع ذلك فإنهما يشتملان أيضا على اختلافات التي تسمح للمؤسسات بالمفاضلة بينهما.³

أولا: القواسم المشتركة الهامة بين (ISO 31000:2018) و(COSO ERM:2017) تتمثل في:

- إشراك الحوكمة تماشيا مع تنفيذ ارتباط أقوى بالاستراتيجية: يعتبر كلا المرجعيين أن نظام الحوكمة في المؤسسة هو المسؤول الأول حول المخاطر التي يمكن أن تتأثر بها المؤسسة، كما أنهما يتفقان على أن تعيين مسؤول لإدارة المخاطر لا يخلي نظام الحوكمة المؤسسية لمسؤوليتها اتجاه إدارة المخاطر. (تتمثل مسؤولية مدير إدارة المخاطر في تصميم ووضع حيز التنفيذ نظام لإدارة المخاطر).⁴

¹ PwC France, <https://www.pwc.fr/fr/publications/gestion-des-risques-audit-interne-et-controle-interne/risques-et-controle-interne/coso-erm.html> (consulté le 06/12/2020, à 11h :04) (بتصرف)

² Focus Performance (<https://www.pyx4.com/blog/coso-erm-2017-nouveautes/>, (consulté le 06/12/2020, à 10h :53)

³ Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier Bourrouilh-PAREGE, **Op, cit**, p.103

⁴ Idem, p. 105

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

➤ **إعطاء مكانة بارزة لأصحاب المصلحة:** يمنح كل من المعيارين مكانة مهمة لأصحاب المصلحة، وهذا مع اشتراط تحديد شامل لأصحاب المصلحة مع دمجهم في عملية إدارة المخاطر والاستماع لانشغالاتهم. يتوجب على الإدارة العامة إبلاغ أصحاب المصلحة بكافة المعلومات المتعلقة بنتائج تحليل ودراسة المخاطر والفرص مع توضيح الاستراتيجية المتبعة في معالجة هذه الأخيرة. وبغض النظر عن الجوانب السرية، تساهم إدارة المخاطر في إرساء الشفافية ومناخ الثقة مع أصحاب المصلحة.¹

➤ **الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة (الجانب الايجابي للمخاطر):** يساهم المعيارين في إرساء نظرة جديدة حول المفهوم الايجابي للخطر. وذلك من خلال الإشارة عند إجراء جرد أولي للمخاطر بعدم حصر نطاق البحث فقط على المنظور السلبي للخطر. فبرغم من أن مسؤولية نظام إدارة المخاطر تكمن في الإحاطة والدراية المعقولة للمخاطر التي بإمكانها أن تؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المسطرة، إلا أن المعيار (ISO 31000:2018) والإطار المرجعي (COSO ERM:2017) يعتبران نظام إدارة المخاطر بمثابة مصدر لاستغلال الأمثل للفرص المتاحة في البيئة الخارجية مع إمكانية خلق القيمة.²

ثانيا: أوجه الاختلاف الرئيسية بين (ISO 31000:2018) و(COSO ERM:2017): تعد نظرة المؤسسة اتجاه المخاطر وثقافتها ووعي الموظفين اتجاه المخاطر أحد أهم عوامل المفاضلة بين المرجعين. وفي هذا الإطار نبرز أدناه ملخص لأهم نقاط الاختلاف بين المرجعين كما يلي:³

➤ **يعتبر المعيار الدولي (ISO 31000:2018) بمثابة الدليل الإرشادي الأفضل والأكثر استعمالا لتصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر المؤسسية؛**

➤ **بإمكان المؤسسة تبني المعيار الدولي (ISO 31000:2018) في حالة ما إذا كانت وظيفة إدارة المخاطر حديثة التأسيس ولا تتمتع بالخبرة اللازمة، حيث يقدم هذا المعيار إطار عملي يمكن متابعة مراحل انجازه خطوة بخطوة وتقييم نجاعته؛**

➤ **يندرج (COSO ERM:2017) ضمن فئة الإطار المرجعي حيث أدى تطوره إلى الاستعانة استشارات خبراء في المجال. وفي المقابل يعتبر (ISO 31000:2018) بمثابة معيار* الذي يصنف**

¹ Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier Bourrouilh-PAREGE, **Op, cit**, p. 106

² Idem, **même page**.

³ Idem, pp.107-108 (بتصرف)

* الجدير بالتنبيه أن مصطلح "معيار" لا يعطيه الصفة الإلزامية للتطبيق

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

ضمن المعايير الاختيارية، حيث ساهمت اغلب الممارسات عملية المهنية في مجال تسيير المخاطر إلى بلورته ثم تطويره واستحدثه؛

➤ يدعو الإطار المرجعي (COSO ERM: 2017) المؤسسات التي تتبناه للتفكير في مستوى تقبل المخاطر لديها، حيث يشير تعريف هذه الرغبة في المخاطرة إلى التفكير الذي وجب إجراؤه لتحديد نوع ومقدار المخاطر التي يمكن أن تقبلها المؤسسة ومدى قدرتها على استيعابها، كما لا يمكن أن يكون مستوى تقبل المخاطرة خطيا بل يجب تحديدها لكل مؤسسة على حدا وتختلف بمرور الوقت اعتمادا على البدائل الإستراتيجية. ومن جانبه، يدعو المعيار الدولي (ISO 31000: 2018) في فصله (المسار) إلى ضرورة تحديد معايير المخاطر التي يجب على المؤسسة إجراء تحليل معمق عليها كما لا يمكن أن تخضع جميع المخاطر التي تم جردها لنفس طريقة التحليل سواء بالنسبة لعامل الوقت أو الموارد الواجب توفرها.¹

نستخلص مما سبق أن المفاضلة بين المعيار الدولي (ISO 31000: 2018) والإطار المرجعي (COSO ERM: 2017) يعتمد أساسا على توقعات أصحاب المصلحة ومستوى نضجها ودرجة وعيها اتجاه المخاطر بنوعها، حيث يعتبر المعيار ايزو أفضل دليل إرشادي لإدارة المخاطر وبالأخص كيفية تصميم ووضع حيز التنفيذ مشروع خارطة المخاطر المؤسساتية.

الفرع الثالث: المبادئ التأسيسية للمعيار ايزو (ISO 31000: 2018)

تعتبر مبادئ إدارة المخاطر من الأساسيات الضرورية التي ينبغي أن يتم العمل بها ودعمها من القيادات العليا في المؤسسة بغية التأكد من الحصول على نتائج مرضية في تسيير المخاطر وبالكفاءة والفعالية المطلوبة.

نص مشروع معيار (ISO 31000: 2018) على عدد معين من المبادئ التأسيسية والمسماة بالهيكلية الموحدة تتلخص مجملها في المضامين التالية:²

➤ **ضمان خلق القيمة:** على عكس منهجية الإطار المرجعي كوزو فإن مسودة معيار ايزو سلطت الضوء صراحة على متطلبات خلق القيمة وحمايتها من خلال حماية أصول المؤسسة وخاصة سمعتها لدى الجمهور العام (الزبائن، الدولة، البنوك...)

¹ Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier Bourrouilh-PAREGE, **Op. cit**, pp. 110-111

² Pascal KEREBEL, **Op. cit**, pp. 60-61

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

➤ الاندماج في عملية صنع القرار الاستراتيجي: يركز المعيار ايزو وبشكل واسع على قدرت المنظمة في السيطرة المقبولة للتهديدات والفرص إضافة الى إلزامها بضرورة تحديد كمي لمقدار شهية المخاطر سعيا منها الى تجسيد الرؤى الاستراتيجية؛

➤ اضافة التحسين والتطوير المستمر للمنظمة: الغرض من النظام هو زيادة مستوى نضج نظام إدارة المخاطر، ولا يتأتى هذا الا من خلال التعلم من التجارب والخبرات السابقة ومحاولة تجنب إخفاقاتها قدر الإمكان. يجب أن تكون إدارة المخاطر المؤسسية قابلة للتطور بشكل دوري تماشيا والتعقيدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة؛¹

➤ الاستناد على أفضل المعلومات المتاحة: طبقا للدور الاستباقي للمخاطر فإن إدارة المخاطر الفعالة تعتمد بدرجة كبيرة على الأحداث الماضية والحالية كمرجع للتنبؤ بحالات عدم اليقين، بحيث يتم اعلام إدارة المخاطر بهذه المعلومات بشكل مسبق وذات موثوقية عالية للوصول الى تحليلات صحيحة.²

المطلب الثالث: مسؤولية تسيير المخاطر المؤسسية

على ضوء المطلب الموالي نتناول المسؤوليات المنوطة لمختلف الأجهزة التنظيمية في المؤسسة لتسيير وإدارة ناجعة للتهديدات والفرص.

الفرع الأول: مالك المخاطر

أولا: تعريف بمفهوم مالك المخاطر

➤ التعريف الأول: يقصد به الموظف الذي يملك توكل له مهمة رصد ومتابعة تطور المخاطر داخل المؤسسة او خارجها وله أيضا صلاحيات تسييرها.³

➤ التعريف الثاني: هو عبارة عن شخص مكلف من أجل تقديم تأكيد بأن المخاطر المرتبطة بالأنشطة التي يتولى المسؤولية عن أدائها قد تمت معالجتها بطريقة سليمة.⁴

من التعريفين السابقين نستنتج أن مالك المخاطر هو الشخص المسؤول عن تحديد المخاطر والتطبيق الناجع للخيارات المتوفرة من الاستجابة الفورية للمخاطر. كما يجب أن يتمتع هذا الشخص بسلطة تسمح له بتحديد أولويات المخاطر بناء على مسؤوليته ومستوى مساءلته أمام الجهة التي قامت بتعيينه.

¹ الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني، مرجع سابق، ص. 07 (بتصرف)

² المرجع السابق، ص. 08

³ La cour pénale intentionnelle, **Instruction administrative (Management des risques)**, 31/03/2017, p. 02

⁴ IFACI, **Les cahiers de la recherche (Cartographie des risques Groupe professionnel assurance)**, France, 2008, p. 38

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

ويفضل تحديد مالك المخاطر مباشرة بعد مرحلة تحديد المخاطر وقبل تقييمها¹، كما قد يتخذ مالك المخاطر في المؤسسة صفة موظف أو لجنة يتم تعيينها من طرف الإدارة العامة أو مجلس الإدارة.

ثانيا: مسؤولية مالك المخاطر وأهم الاعتبارات الواجب مراعاتها لتعيينه بكفاءة

(أ). مسؤولية مالك المخاطر: تنحصر مسؤوليته في النقاط التالية:²

- الإبلاغ الفوري للإدارة العليا عن إمكانية حدوث مخاطر بنوعيتها؛
- التواصل مع الجهات الرقابية الأساسية في المؤسسة كوظيفة التدقيق الداخلي أو وظيفة إدارة المخاطر لتبادل المعلومات أو المساعدة في فهم وتحليل المخاطر؛
- المراقبة الدائمة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة بهدف السعي لمعرفة المخاطر الناشئة والتي تربطها علاقة بأهداف المؤسسة؛
- المشاركة في مسار إدارة المخاطر في المؤسسة وهذا من خلال تقييم المخاطر واختيار طرق الاستجابة لها والتنسيق الفعال مع قسم إدارة المخاطر؛
- تحديد المستوى الأنسب للمخاطر الصافية* ضمن مجال شهيّة المخاطر.

(ب). أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد ملكية المخاطر

ضرورة انتهاج سياسة فعالة في تكوين وتدريب ملاك المخاطر في مجال تحديد مسؤوليتهم اتجاه رصد المخاطر، وتقديم الأولوية في كيفية الانتباه للمؤشرات الدالة على حدوث المخاطر مع كيفية الاستجابة والإبلاغ عنها في وقتها المناسب. ومن الاعتبارات الضرورية أيضا تحديد شامل لكل المسؤوليات والصلاحيات والواجبات لجميع الموظفين في المؤسسة قبل الشروع في تحديد ملكية المخاطر.

الفرع الثاني : مسؤولية تسيير المخاطر

أولا: مسؤوليات مجلس الإدارة اتجاه تسيير المخاطر

مع مراعاة اختصاصات الجمعية العامة، يتولى مجلس إدارة المؤسسة جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارة المخاطر. ويظل مجلس الإدارة الجهاز الأول المسؤول امام المساهمين عن القيادة الفعالة لإدارة المخاطر، (حتى وإن شكل لجانا أو فوض جهات أو أفراد آخرين للقيام ببعض أعماله). تقع على مسؤوليته على سبيل المثال لا الحصر المهام والادوار التالية:³

¹ علاء عبد العزيز أبو نبرة، تحديد مالك المخاطر، منشور علمي على منصة لينكد ان، ماي 2022، ص. 02

² علاء عبد العزيز أبو نبرة، مرجع سابق، ص ص 05/03.

* سيتم التطرق لمفهوم المخاطر المتأصلة والمخاطر الصافية ومستوى قبول المخاطر في المبحث الموالي

³Seàn CLEARY, Thierry MALLERET, Op. cit, pp. 71-72

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

➤ يجب على مجلس الإدارة تحديد مجالات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية ومراقبتها لضمان فعالية أنظمة الرقابة الداخلية...؛

➤ يجب استخدام نماذج إدارة المخاطر والرقابة الداخلية المتعارف عليها دوليا لتوفير ضمان مقبول للمساهمين وأصحاب المصلحة بأن أهداف العمل ستتحقق في ظل الظروف العادية وأن التقارير ستكون دقيقة وموثوقة وذات دلالة؛

➤ يجب على مجلس الإدارة تلقي ومراجعة تقارير منتظمة حول عملية إدارة المخاطر المتعلقة بإمكانية تعرض المؤسسة للتهديدات المالية، التشغيلية، التكنولوجية، مخاطر الامتثال والالتزام...؛

➤ ضرورة تعيين لجنة مستقلة موكلة بدراسة وتحليل إمكانية وقوع عمليات الاحتيال المالي أو المحاسبي؛

➤ يجب على مجلس الإدارة أيضا التأكد من إجراء تقييم منهجي وموثق للعمليات والنتائج المتعلقة بالمخاطر على الأقل مرة واحدة في السنة وإدراج استنتاجاته في وثيقة يتم نشرها لكافة الموظفين.

(في هذه الوثيقة يجب على مجلس الإدارة تأكيد مسؤوليته الكاملة تجاه نظام إدارة المخاطر)؛

➤ يضمن تصميم مسار إدارة المخاطر وقيامه بمهامه المناسبة بالكفاءة والفعالية المناسبين¹؛

- يضمن تقييم مسار إدارة المخاطر بانتظام (تقييم داخلي أو خارجي) مع ضرورة التركيز

على اتخاذ الإجراءات اللازمة بسرعة لمعالجة أي قصور أو نقاط ضعف رئيسية في

مسار إدارة المخاطر.²

يختلف مستوى تدخل مجلس الإدارة من مؤسسة لأخرى، من الناحية العملية يحيط مجلس الإدارة علما

بالخصائص الأساسية لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية المعتمدة من قبل الإدارة العليا. كما يضمن مجلس

الإدارة أن المخاطر الرئيسية (التي تم تحديدها، جردها وتقييمها) قد تم أخذها بعين الاعتبار كي لا تحول دون

تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.³

ثانيا: مسؤولية المديرية العليا اتجاه تسيير المخاطر

تعتبر المديرية العليا للمؤسسة (سواء كانت تعمل بشكل مباشر أو من خلال تأسيس لجان التفويض) الهيئة

المسؤولة عن تصميم نظام إدارة مخاطر الذي يتلاءم مع تعقيدات الشركة.

¹ IFACI, **Op. cit.**, (2003), p. 13

² Idem, **même page**

³ Reda KHELASSI, **Le contrôle interne des organisations**, édition HOUMA, Alger, 2013, p 260

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

وفي هذا الصدد، وجب عليها أن تقوم بالإبلاغ عن المعلومات المناسبة خاصة بالمخاطر في الوقت المناسب إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.¹

ولقد أضاف المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية في شكل ورقة بحثية حول موضوع (دراسة حول مسار المناجمت وخارطة المخاطر المؤسساتية) إلى بيان المسؤوليات المنوطة بالمديرية العليا، نذكر فيما يلي أبرز النقاط المشار إليها في هذا البحث:²

- نشر على مستوى المؤسسة رؤية حول تسيير المخاطر لجميع الموظفين مع ضرورة تهيئة الظروف الملائمة لزيادة مردوديته؛
- مسؤولية عن تصميم ووضع حيز التنفيذ مسار إدارة المخاطر وقيادته بفعالية مع تحديد مستوى المخاطر ذات التأثير العالي الواجب قبولها؛
- عرض أهم النتائج المتوصل إليها من طرف مسار إدارة المخاطر لمجلس الإدارة.

الفرع الثالث: أحسن التطبيقات الموصى بها لتسيير أمثل للمخاطر المؤسساتية (التقريب الدولي)

في سنة 1999، قام سكرتير مجلس الخزانة التابع للحكومة الفيدرالية الكندية بولاية (أوتاوا) بطلب من مكتب التدقيق والاستشارات (KPMG) القيام بدراسة ميدانية الخاصة لأفضل الممارسات في مجال تسيير المخاطر، وهدفت هذه الدراسة إلى مساعدة الحكومة الكندية على صياغة نموذج أمثل لإدارة المخاطر مع إمكانية تعميمه على مختلف المنظمات والمؤسسات بصرف النظر عن أهدافها.

شملت هذه الدراسة (18) مؤسسة حكومية ومؤسسة خاصة ليس فقط على مستوى دولة كندا وإنما اتسعت لكي تشمل دول عدة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

كانت من بين النتائج التي توصل إليها مكتب التدقيق هو ضرورة وجود على مستوى المؤسسات أو المنظمات (باختلاف أهدافها) ثقافة اتصال مفتوحة، هذا الاتصال قد يتخذ عدة أشكال منها على سبيل المثال: (تأسيس

لجان داخل المؤسسة أو نشر تقارير دورية أو إعلام الموظفين بشفافية وفي الوقت المناسب ...)³

وقد توصل المكتب إلى ضرورة وجود النقاط الخمسة (05) التالية من أجل الحصول على نموذج أمثل لتسيير المخاطر وهي:⁴

- استعمال لغة بسيطة مفهومة من أجل الإبلاغ عن المخاطر؛

¹ Idem, même page.

² IFACI, Op, cit, (2003), p. 13

³ Olivier Hassid, La gestion des risques, 2^{ème} édition, édition DUNOD, France, 2008, pp. 119/123

⁴ Ibid, p. 124

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

- القيام بتأسيس وظيفة خاصة بتسيير المخاطر (Risk manager) مع ضرورة تمتع المسؤول بالخبرة والكفاءة اللازمين؛
- مراقبة جودة تقارير المنجزة من طرف المدقق الداخلي والخارجي؛
- إعلام الإدارة العليا حول نجاعة تسيير المخاطر؛
- انتهاز سياسة التكوين الاحترافي لجميع الموظفين في المؤسسة وفي مجالات مختلفة، كالتكوين في مجال تسيير المخاطر، تكوين في مجال الممارسات الموصى بها في الحوكمة الرشيدة، تكوين في مجال قواعد الأخلاق...

المبحث الثالث: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر المؤسسية

تعتبر منهجية اعداد خارطة المخاطر الغاية الاساسية المرجوة من طرف منظومة إدارة المخاطر، في هذا المبحث نتناول بالتفصيل لمجمل الخطوات المحورية الواجب اتباعها للوصول الى تحليل مقبول للفرص والتهديدات لأي منظمة ما.

المطلب الأول: عموميات حول خارطة المخاطر على مستوى المؤسسات

كل مشروع قد يواجه مخاطر قبل أو أثناء انجازه وفي حالة حدوث تهديد ما بإمكان هذا الأخير أن يؤدي إلى عواقب سلبية تؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المطلوبة أو عدم الوفاء بالآجال المحددة، لذلك تلعب خارطة المخاطر في المؤسسات دورا مهما في تحقيق المشروع لأهدافه وضمان استمراريته وهذا من خلال الإدارة الرشيدة لمختلف المخاطر.

الفرع الأول: تعريف خارطة المخاطر المؤسسية وأهدافها

أولا: تعريف خارطة المخاطر

التعريف الأول: خارطة المخاطر المؤسسية هي أداة من أدوات التسيير التي تسعى إلى محاولة التحكم والسيطرة على المخاطر من خلال عملية تحديدها، تحليلها، تقييمها ثم تصنيفها بحسب الأولويات¹، كان تطويرها نتيجة مباشرة للنهج العالمي الذي تم تقديمه على مدى السنوات العشر الماضية في الولايات

¹ اكساس إيمان، خريطة المخاطر كأداة لإدارة الأخطاء المرتبطة بالتوظيف في مؤسسة (Electronics Essalem)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 09/ العدد 03 مكرر الجزء الثاني، 2019، ص 501 (بالتصرف)

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

المتحدة الأمريكية تحت الاسم المختصر (ERM) أي إدارة المخاطر المؤسساتية وتعرف أيضا بحسب الممارسات الفرنسية بمصطلح الإدارة الإستراتيجية للمخاطر (GSR).¹

التعريف الثاني: يقصد بخارطة المخاطر المؤسساتية الصورة الشاملة لكافة التهديدات أو الفرص التي قد تواجه مشروع ما أو مؤسسة ما في لحظة معينة²، فهي بمثابة أداة للإبلاغ عن المخاطر³ ويمكن اعتبارها مكونا أساسيا لنظام إدارة المخاطر. يتطلب تطويرها على مستوى المؤسسة الموارد مالية والبشرية التي تتناسب وحجم المؤسسة.

يعتبر اعداد خارطة المخاطر خطوة من خطوات إجراء مهمة التدقيق الداخلي وهذا بسبب:⁴

- إمكانية توظيف خارطة المخاطر في إعداد خطة التدقيق الداخلي السنوية أو متعددة السنوات؛

- توجيه عمل المراجعين الداخليين في تنفيذ مهامهم وذلك بالتركيز على مجالات التدقيق الأكثر عرضة للمخاطر؛

في حالة وجود أو غياب خارطة المخاطر على مستوى المؤسسة يجب على وظيفة التدقيق الداخلي إعادة تصميم خارطة المخاطر من أجل تكييفها واحتياجات خطة التدقيق السنوية.⁵ وبحسب التعريفين السابقين نستنتج بأن خارطة المخاطر المؤسساتية هي عملية مستمرة تهدف لجرد شبه حصري للمخاطر الإيجابية والسلبية وتقييمها وتحليلها بغية تقديم تأكيد المعقول والمقبول للمديرية العليا بخصوص امكانية تحقيق اهداف المؤسسة.

ثانيا: مسؤولية تصميم خارطة المخاطر في المؤسسة: مثل أي مشروع يتطلب تصميم خارطة المخاطر إنشاء فريق المشروع يكون مسؤولا عن قيادة العملية وتنسيقها، وبحسب الممارسات الميدانية تعتبر مهام تصميم ووضع حيز التنفيذ مشروع خارطة المخاطر المؤسساتية من اختصاص إدارة المخاطر والتي تعتبر أحد أبرز مخرجاته.⁶

¹ Sophie Gaultier GAILLARD et Jean- Paul LOUISOT, Diagnostic des risques (Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités), édition AFNOR, France, 2014, p. 106

² Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, Dan CHELLY, Risques Opérationnels (de la mise en place du dispositif à son audit), Edition revue banque, Paris, 2008, pp. 63-64

³ Gilbert DE MARECHAL, La cartographie des risques, édition AFNOR, 2003, p. 15

⁴ Zied BOUDRIGA, Op. cit, p. 144

⁵ Idem, même page

⁶ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER et Dan CHELLY, Op. cit, pp. 63-64

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

وفي حالة غياب قسم إدارة المخاطر أو عدم كفاية موارد المؤسسة خاصة المالية منها، يصبح المدقق الداخلي الشخص المناسب لتولى هذه المهمة نظرا لوجود عدة اعتبارات أساسية منها على سبيل المثال لا الحصر هي تمتع المدقق الداخلي برؤية شاملة لمختلف المسارات والوظائف في المؤسسة. كما يمكن للمؤسسة اللجوء للتعاقد مع مكاتب الخبرات أو شركات استشارية في مجال المخاطر لإعداد هذا مشروع خارطة المخاطر.¹

ثالثا: الأهداف المرجوة من إعداد خارطة المخاطر المؤسسية

يعد تصميم خارطة المخاطر المؤسسية كاستجابة لمتطلبات المعايير* المهنية للتدقيق الداخلي، حيث أولى الإطار المرجعي (CRIPP) إرشادات حول أهمية استخدام المخاطر أثناء عملية التخطيط لمهمة التدقيق الداخلي.² ولقد حدد المعيار الدولي للتدقيق رقم (2060) ما يلي: (يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة فيما يخص تعرض المؤسسة للمخاطر الحرجة). وفيما يلي ندرج أهم الأهداف المنتظرة من طرف الإدارة العامة من وراء هذا المشروع:³

- خارطة المخاطر هي أداة صناعة القرار لمسؤولي المؤسسات أو المنظمات؛
- جرد قدر الإمكان للمخاطر التي من المحتمل أن تواجه المؤسسة وتعيق تحقيق أهدافها المسطرة؛
- إعطاء الأولوية للمخاطر التي تم تحديدها وهذا بحسب تأثيرها واحتمال حدوثها؛
- بناء على مخرجات خارطة المخاطر بإمكان المدقق الداخلي إتباع نهج قائم على المخاطر من خلال برمجته لمهام التدقيق الداخلي للمسارات أو الوظائف الأكثر عرضا للتهديدات وبالتالي حصول على تغطية شاملة للمخاطر؛
- تسمح خارطة المخاطر بترسيخ ثقافة المخاطر في المؤسسة من خلال تعيين الأشخاص المسؤولة عن إدارة المخاطر⁴ مع محاولة تكييف مخطط أعمال فعال من أجل التحكم

¹ Gilbert DE MARECHAL, Op. cit, p.18 (بتصرف)

* لقد تطلب المعيار رقم (2010) من مسؤول التدقيق الداخلي أن (يضع خطة تدقيق قائمة على المخاطر من أجل تحديد الأولويات المتوافقة مع أهداف المنظمة)، وأوصى أيضا (بأن خطة التدقيق الداخلي يجب أن تستند إلى تقييم المخاطر بطريقة موثقة يتم إجراؤها مرة واحدة على الأقل في السنة).

² IFACI, Op, cit, (2013), p. 20

³ Altair Conseil, Maitrise des risques (Elaborer la cartographie des risques (démarches et méthodes)), France, 2008, p. 02

⁴ Octave Jokung Nguéna, Management des risques, édition ellipses, France, 2008, p. 133 (بتصرف)

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

المعقول في المخاطر. ويكون ذلك من خلال تصميم ضوابط رقابية جديدة أو استحداثها (إجراءات وقائية/ إجراءات استباقية).¹

الفرع الثاني: مختلف التقريبات المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

حسب التطبيقات العملية المتواترة والممارسات المتعارف عليها عند تحديد المخاطر تطبق المؤسسات نوعين من التقريبات وهما التقريب التصاعدي أو التقريب التنازلي. كما وبرهنت بعض التجارب الميدانية أن المزيج بينهما يقدم أفضل النتائج.

فيما يلي نستعرض شرح ملخص للتقريبين مع إبراز أوجه الاختلاف بينهما.

أولاً: التقريب التصاعدي (رؤية المخاطر من أسفل الهرم التنظيمي للمؤسسة إلى أعلاه Bottom-up)

النهج التصاعدي للمخاطر هو أسلوب لإدارة المخاطر يركز على تحديد وتقييم المخاطر من خلال جمع المعلومات والبيانات التفصيلية على المستوى التشغيلي أو الجزئي للمهام، ثم تجميعها وتحليلها على المستويات الأعلى للمنظمة. غالباً ما يستخدم هذا النهج في إدارة مخاطر للمساعدة في التخطيط الاستراتيجي،² حيث يعتمد على الخطوات التالية:

- تحديد المسارات التشغيلية الواجب دراستها؛
 - تحديد وتصنيف المخاطر على مستوى كل من المسارات التشغيلية؛
 - معرفة الضوابط الرقابية الموجودة مع تقييم درجة فعاليتها؛
- ومن بين أهم إيجابيات هذا التقريب هو:³
- الحصول على معرفة واسعة ومعقدة لكافة أنشطة المؤسسة مما يؤدي لجرد شامل للمخاطر المحتملة؛
 - إمكانية استخدام نتائج التحليل لغايات أخرى كإعادة الهيكلة التنظيمية للمؤسسة؛
 - مشاركة معتبرة واسعة لأغلب الموظفين مما يسمح بزيادة الوعي بالمخاطر ونشر ثقافة إدارتها انطلاقاً من الإدارة العليا إلى أسفل موظف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ونشير الى أن تنظيم المقابلات الفردية مع العديد من الموظفين أحد أبرز سلبيات* التقريب⁴.

¹ Frédéric Bernard, Rémi Gayraud, Laurent Rousseau, **Op, cit**, p. 84

² Salem MECHTOUB, **Une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance**, revue stratégie et développement, n° : 03, Université de Ferhat Abbas Sétif, 2019, pp. 278-279

³ IFACI, **Op, cit**, (2008), p. 17

* يعتبر هذا التقريب مكلف جداً للمؤسسة لأنه يتطلب كفاءات وخبرات في مجال تسيير المخاطر مع استهلاكه لعاملين الوقت والميزانية

⁴ IFACI, **Op, cit**, (2008), p. 17

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

ثانيا: التقريب التنازلي (رؤية المخاطر من أعلى الهرم التنظيمي للمؤسسة إلى أسفله Top-down) إن النهج التنازلي لإدارة المخاطر هو أسلوب يبدأ بتحديد وتقييم المخاطر على المستوى الاستراتيجي أو التنظيمي الشامل، ثم ينتقل تدريجيا إلى مستويات أكثر تفصيلا داخل المؤسسة، ففي الواقع يعتبر هذا النهج فعال في إدارة المخاطر شريطة إشراك كل وحدة من وحدات المؤسسة مع التزامها بتحديد المخاطر للمجالات التي تقع تحت مسؤوليتها.¹

ويعتبر تحليل المخاطر ذات البعد الاستراتيجي بما يتلاءم ومتطلبات الإدارة العليا من بين أهم إيجابيات اختيار هذا التقريب.² ونشير الى أن عدم وجود مشاركة واسعة للموظفين (بصفتهم ملاك المخاطر) قد يؤدي إلى صعوبات في معالجة المخاطر ومتابعتها.³ في الجدول التالي نبين أهم الاختلافات بين التقريبين كما يلي:

الجدول رقم (4.2): مقارنة عملية بين التقريب التنازلي والتقريب التصاعدي

تقريب تصاعدي	تقريب تنازلي	توقعات الحوكمة
هناك حاجة أن تكون المؤسسة متحكمة ومسيطرة على الأنشطة.	الحاجة إلى رؤية شاملة حول المخاطر التي من المحتمل أن تحول دون تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو التحديات الرئيسية للمؤسسة.	
هناك رؤية جزئية ويمكن التحليل على مستوى الأنشطة والمسارات.	يتبنى هذا التقريب الرؤية الكلية والتحليل المعمق على مستوى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحدياتها.	مستوى التعمق في تحليل المخاطرة
أشخاص يتمتعون بالكفاءات اللازمة التي تسمح لهم بالتحكم والرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة.	الأشخاص الذين لديهم نظرة شاملة والدراسة الجيدة حول المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ومختلف تحدياتها.	المهارات والكفاءات المطلوبة داخليا
التركيز بصفة أساسية حول المخاطر التشغيلية: جرد المخاطر ومصادر المخاطر التي بإمكانها التأثير سلبا على الأنشطة.	جميع أنواع المخاطر مهما كانت طبيعتها: (إستراتيجية، قانونية، تشغيلية، إدارية، ذات سمعة...).	تحديد أنواع المخاطر

Source : Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE, Op. cit, p. 08

¹ Reda KHELASSI, Op. cit, pp. 275-256 (بتصرف)

² IFACI, Op. cit, (2008), p. 17

³ Idem, même page

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

ونريد أن نشير في الأخير أن بعض الممارسات العملية أثبتت صعوبة إتباع التقريب التصاعدي للمخاطر ويعود السبب وراء ذلك لوجود اختلافات جوهرية في تقدير كل من احتمالية حدوث المخاطر وحجم التأثيرات المترتبة عنها. (غالبا ما يميل مدراء التنفيذيون إلى المبالغة في تقدير احتمال وقوع التهديدات والتأثيرات لإعطاء أهمية كبيرة لمكانتهم).¹

الفرع الثالث: الأساسيات الواجب الاتفاق عليها قبل بداية مشروع تصميم خارطة المخاطر

أولا: عوامل نجاح مشروع تصميم خارطة المخاطر: يتطلب نجاح عملية تخطيط المخاطر تلبية عدد من المتطلبات الأساسية بما في ذلك:²

- تحديد واضح للأهداف التي سطرتها المؤسسة (الرؤى الإستراتيجية)؛
 - توفير الموارد والوقت اللازمين مع ضرورة إشراك المديرين التنفيذيين في تحديد المخاطر؛
 - تأسيس بنك البيانات الذي يسمح بتسجيل وتخزين كافة الحوادث التي حصلت على مستويات مختلفة في المؤسسة؛
 - تعيين فريق عمل متعدد التخصصات والكفاءات: (المدراء التنفيذيون، المدقق الداخلي...)
- وللوصول لفعالية أكثر يكون من الأفضل للمؤسسة استشارة خبير خارجي كمكاتب التدقيق خاصة في حالة ما ان كان تصميم خارطة المخاطر التجربة الأولى لها.
- ثانيا: حدود خارطة المخاطر المؤسسية: كونها أداة من أدوات التسيير الفعال للمخاطر والفرص، الا انه توجد بعض النقائص التي ترتبط بتصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر منها على سبيل المثال:³
- يصعب تقييم ودراسة بعض المخاطر مثل مخاطر سمعة المؤسسة أو المخاطر التي ترتبط بعمليات الاحتيال المالي/ المحاسبي؛
 - نظرا لغياب شبه تام لثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات خاصة العمومية* منها، نرى إهمال وعدم الاهتمام قادة المؤسسة (خاصة الرئيس التنفيذي) فيما يتعلق بنتائج وفوائد خارطة المخاطر؛

¹ Pascal KEREBEL, Op. cit, p. 59

² Gilbert DE MARECHAL, Op. cit, p. 18

³ Richard MEKOUAR, Risques et assurances des PME, édition Dunod, France, 2006, p. 23

* بسبب غياب تشريع قانوني يلزم الشركات العامة بضرورة اعداد خارطة المخاطر، يجد معظم المدراء التنفيذيون في القطاع العام ضريعة ومبررا للتوصل من مسؤولية اعداد هذه الأخيرة.

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

- في كثير من الأحيان، تكون عملية تقييم المخاطر نوعية أكثر منها كمية لأنها تعكس التقدير الداخلي للموظفين؛

- في معظم الحالات لا يكون إنشاء قاعدة بيانات للحوادث ممكناً.

ثالثاً: الأساسيات الواجب الاتفاق عليها قبل بداية مشروع تصميم خارطة المخاطر: قبل البدء في مشروع التصميم، وجب على فريق العمل الاتفاق مبدئياً على بعض الأساسيات منها:¹

➤ **ضرورة تحديد مجال الدراسة:** قبل البدء في مشروع التصميم وجب على فريق العمل أن يحددوا وبوضوح المجال الخاضع للدراسة ويطلق عليه أيضاً اسم (نطاق التفكير)، ومن أمثلة ذلك نجد التساؤلات التالية: (هل ستغطي الدراسة جميع الأنشطة؟ ما هو المدى الجغرافي الخاضع للتحليل؟) ➤ **معرفة التقريب الأنسب والفعال لتصميم خارطة المخاطر؟:** من الضروري على الفريق المكلف بإعداد خارطة المخاطر أن يحدد النهج المراد تطبيقه لجرد المخاطر. (النهج التتالي أو النهج التصاعدي)؛

➤ **ضرورة الاتفاق على تعريف واضح للمخاطر:** يجب الاتفاق مبدئياً على طبيعة المخاطر الواجب دراستها وتقييمها (هل يتم الاكتفاء فقط بالجانب السلبي للخطر؟ أم يتم الأخذ بعين الاعتبار الفرص أيضاً)؛

➤ **ما مقدار شهية* المخاطر المتفق عليها؟:** يمكن اعتبار تقبل المخاطر على أنه المستوى العام الذي تكون المنظمة مستعدة لتحمله في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وبالتالي فإن هذه الشهية تجعل من الممكن التمييز بين المخاطر التي يجب معالجتها وتحليلها والمخاطر التي يمكن بأية حالة من الأحوال تقبل حدوثها. (يجب تحديدها كمياً من طرف مجلس الإدارة أو المديرية العامة)؛

➤ **كيف يتم تقييم المخاطر؟:** وراء هذا السؤال هناك اختيار المقاييس التي يجب وضعها لتقييم المخاطر، يتم استخدام عادة مؤشر (الأثر/ الاحتمالية) وبشكل عام لتقييم المخاطر يمكن إجراء تقدير احتمالات وقوع المخاطرة من خلال الأثر المالي أو من خلال الجمع بين أنواع مختلفة مثل: الأثر الغير مالي أو الأثر البشري أو سمعة المؤسسة...؛

¹<https://www.arengibox.com/2018/11/26/questions-a-se-poser-de-demarrer-cartographie-risques/>, Consulté le : 30/01/2019 à 13 :25 (بتصرف)

* ولقد عرفها الإطار المرجعي (COSO ERM: 2017) على أنها أنواع المخاطر التي تكون المؤسسة مستعدة لقبولها في سعيها لتحقيق القيمة، أما المعيار (ISO 31000: 2018) فيرى أنها مقدار ونوع المخاطر التي ترغب المؤسسة في متابعتها أو الاحتفاظ بها.

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

➤ **عملية إعداد خارطة المخاطر:** يتضمن مسار اعداد خارطة المخاطر عدة مراحل رئيسية، أولاً مرحلة تحديد وجرد المخاطر وفقاً لطبيعتها ثم تليها مرحلة تصنيفها بحسب عامل احتمالية الحدوث وعامل الأثر المالي المتوقع (تكبد المؤسسة لغرامات مالية، استحالة استرداد ديون على الموردين، تأثير بسمعة المؤسسة كإدانة تأديبية للمؤسسة أو إدانة جنائية أو حتى تقييد النشاط المؤسسة بالكامل، ثم تأتي بعدها مرحلة اعداد خطة عمل التي من شأنها التقليل من الآثار السلبية في حالة وقوع هذه التهديدات، أدت بعض الممارسات المهنية إلى تقديم توصيات تتضمن إجراء تصنيف احتمالية حدوث الخطر بالتعاون والتنسيق مع الموظفين ومسؤولي العمليات.¹

رابعاً: استحداث خارطة المخاطر المؤسسية

يعتبر الاستحداث الدوري لمشروع خارطة المخاطر أمراً ضرورياً وهذا نظراً لوجود عوامل تسمح بذلك كالتغيرات الحاصلة في التشريعات القانونية أو استحداث ضوابط رقابية جديدة أو توسيع في فروع المؤسسة الخ، ووجب أن يكون استحداثها بشكل سلس ومن دون التأثير سلباً على نشاط ومهام الموظفين.²

المطلب الثاني: مرحلة إعداد مصفوفة المخاطر الكامنة

بالرغم من وجود العديد من الممارسات العملية في مجال تسيير المخاطر أو كيفية تصميم خارطة المخاطر المؤسسية، إلا أنه يتفق أغلب خبراء المجال في المراحل والخطوات التالية.

الفرع الأول: مرحلة جرد المخاطر والفرص

تبدأ مرحلة جرد المخاطر والفرص انطلاقاً من معرفة الأهداف المسطرة من طرف مجلس الإدارة ومحاولة فهمها بعمق، حيث تسعى هذه المرحلة لتحديد وتوثيق شبه حصري للمخاطر التي بإمكانها أن تؤثر سلباً على تحقيق هدف واحد أو مجموعة من أهداف أو تساعد في إنجازها³. ويتم ذلك من خلال عدة تقنيات موصى بتطبيقها كاللجوء على سبيل المثال: (المقابلات المنظمة، فتح ورشات للعصف الذهني، تقارير ما بعد الحوادث، عمليات المسح والاستقصاء، لوائح الاستبيان، السجلات التاريخية وقواعد بيانات الحوادث (ان وجدت)، التقارير الخاصة بالمطالبة التامين لأصول الشركة، سجلات المخاطر (ان وجدت)).⁴

¹Jean-Michel, Daunizeau et Martine Leimbach, Contrôle des risques (Mieux comprendre les fonctions juridiques et de conformité), édition RB, France, 2011, p. 42

* قد يكون الاستحداث سنوي أو لكل ثلاثة (03) سنوات وهذا بحسب درجة تعقيد أنظمة المؤسسة أو حجمها أو درجة الأتمتة المعلوماتية.

² IFACI, Op, cit, (2008), p. 18

³ الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني، مرجع سابق، ص. 23

⁴ مبادرة من مركز أداء للتميز، دليل إدارة التدقيق الداخلي (جهاز أبو ظبي للمحاسبة)، الامارات العربية المتحدة، 2010، ص. 23 (بالتصرف)

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

بإمكان الفريق المشرف على مرحلة جرد المخاطر والفرص الاعتماد على القائمة الاسمية للمخاطر (Business risk model) كمرجع لتسهيل جردها بدقة، يتم وصف كل خطر كما يلي: ¹

- فئة المخاطر: مثل (سمعة الشركة، الصحة، المعلومات، العمليات...)
 - سبب المخاطر: مثل (مخاطر طبيعية، بشرية، تقنية، اقتصادية...)
 - العواقب الناتجة عن المخاطر: مثل (الخسائر التجارية، الضرر الذي يلحق بالأشخاص...)
 - الموارد المخصصة لمواجهة المخاطر: مثل (البشرية، التقنية، المالية...).
- ونميز بين نوعين من المخاطر وهما:

- المخاطر المتأصلة (Risques inhérents): ويقصد بها تلك المخاطر التي تتعرض لها المنظمة أو المؤسسة في حالة عدم وجود تدابير تصحيحية تتخذها الإدارة لتعديل احتمالية الحدوث أو التأثير. ²
- المخاطر المتبقية (Risques résiduels): هي عبارة عن الخطر المتبقي بعد دخول حيز التنفيذ مجموعة الضوابط الرقابية. ³

أولاً: أدوات جرد المخاطر المتأصلة: من بين الأدوات أكثر شيوعاً واستخداماً نجد:

- تنظيم المقابلات* والاستطلاعات: لا أحد يقدر المخاطر أفضل من أولئك الذين يتعرضون لها بشكل يومي، وطبقاً لهذا المنطق وجب تنظيم مجموعة من المناقشات والمسوحات الفردية للموظفين (خاصة الذين يتواجدون في أسفل الهرم التنظيمي للمؤسسة) من أجل الإلمام أكثر بتفاصيل الأنشطة التي من المحتمل أن تكون عامل من عوامل حدوث المخاطر. أضف إلى ذلك، أن سعى المؤسسة للحصول على معلومات من جميع الموظفين تضمن مشاركة واسعة وشاملة للجميع وترسيخ ثقافة المخاطر لدى الموظفين مع زيادة الوعي بالمسؤوليات. ⁴ ويكون ذلك عن طريق إعداد قائمة استبيان تفصيلي للمخاطر المتعلقة بالمسارات العملية والمخاطر المتعلقة بالبيئة المحيطة والمخاطر المتعلقة بالموارد البشرية... ⁵

¹ Frédéric Bernard, Rémi Gayraud, Laurent Rousseau, **Op, cit**, p. 86-87

² IFACI, **Op, cit**, (2013), p. 52

³ Idem, même page

* نهج قد يستغرق وقتاً طويلاً ولكنه يضمن قدراً أكبر من حرية التعبير للأشخاص الذين تمت مقابلتهم بعيداً عن ضغوط المسؤولين.

⁴ Olivier Hassid, **Op, cit**, p. 57 (بتصرف)

⁵ Bernard BARTHÉLEMY, Philippe COURRÈGES, **Op, cit**, p. 63

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

➤ استشارات مكاتب الخبرة: تعتبر هذه الخطوة مرحلة ضرورية خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لا تتمتع بخبرة سابقة في مجال تحديد المخاطر المؤسسية أو لم يسبق لها بعد تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر في المؤسسة¹، فقد أثبتت التجارب أن لجوء المؤسسة لاستشارات مع مكاتب الخبرة في إدارة المخاطر يطرح تساؤلات عما إذا كانت الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة تهدف لخلق قيمة مضافة أم تهدف لعكس ذلك.²

➤ العصف الذهني (Brainstorming): تعتبر هذه الطريقة من أهم الوسائل المستعملة وبكثرة خاصة في القطاع البنكي والمؤسسات المالية، ليس فقط في مجال تحديد المخاطر وإنما في كل مسعى من شأنه تقديم حلول لمشكله ما. ولكي تكون هذه الطريقة فعالة يجب احترام أربع قواعد أساسية وهي:³

- تعيين مجموعة من الموظفين يتمتعون بالكفاءة اللازمة (مع عدم تجاوز ستة (06) مشاركين على الأكثر)، سعياً منهم للحصول على مجموعة واسعة من الاقتراحات للمشكلة المطروحة؛

- التعامل مع تخصص واحد فقط بحيث يقتصر الاجتماع على أربع ساعات عمل على الأكثر؛

- ضرورة فسخ المجال للتفكير الحر والتعبير عن اقتراحات المشاركين دون قيود مع ضرورة ضمان عدم حدوث تأثير السلم الهرمي للمشاركين؛

- تعيين قائدا لإدارة المجموعة بحيث يلتزم بعدم ابداء لا آراء شخصية ولا انتقادات ولا يصدر أحكاماً مسبقة على الأفكار المعبر عنها.

➤ العصف الكتابي (Brainwriting): هي تقنية حديثة نوعاً ما وتشبه إلى حد كبير القواعد والقوانين المتبعة في العصف الذهني غير أنها تعتمد على أسلوب يكمن في قيد الأفكار التي تطرأ على الأعضاء المشاركين كتابة وليس محادثة، الغاية من وراء هذا التباين هو التحرر* من التأثير السلبي

* تشير إلى أنه يمكن اعتبار تجارب المدقق الداخلي كأداة من أدوات جرد المخاطر.

¹ Bernard BARTHÉLEMY, Philippe COURRÈGES, Op. cit, p. 63 (بتصرف)

* بإمكان المؤسسة الاستعانة بآراء خبراء إدارة المخاطر المؤسسية عن طريق إبرام تعاقدات استشارية مع مكاتب التدقيق وهذا بناء على تجاربهم وخبراتهم السابقة في المجال.

² Olivier Hassid, Op. cit, p. 59 (بتصرف)

³ Bernard BARTHÉLEMY, Philippe COURRÈGES, Op. cit, p. 64

* تقطعت شركة امازون لمشكلة تتمثل في ان طبيعة الانسان لا تعارض أفكار طرحها من هو اعلى منه رتبة ومنصب وقناعاته تتشكل مباشرة ومن دون تفكير عندما يقترح من هو اعلى منه رتبة حلاً لمشكلة ما، ولتجنب هذا الاشكال قامت بتطبيق تقنية الصمت الذهني.

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

الذي قد يلحق بأي عضو من الأعضاء المشاركين عند سماعه رأي لمن هو أعلى من سلطة وصلاحيه في المؤسسة.

الفرع الثاني: توثيق المخاطر والفرص وبيان حدود عملية جرد المخاطر المؤسسية

أولاً: إنشاء سجل المخاطر والفرص: سجل المخاطر هو قاعدة بيانات تفاعلية تحتوي على جرد شامل (إن أمكن) للمخاطر والفرص والمستحدثه بشكل دوري مما يضمن تدوينها بكل موثوقية ومصداقية.¹ على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة قد يقتصر سجل المخاطر بالخصوص على تلك التي لها تأثير محتمل على الأهداف الاستراتيجية مع إشارة محددة إلى الهدف المعني وتعيين مالك المخاطر. ومع ذلك يجب ألا يغيب عن الأذهان أنه ليست كل المخاطر قابلة للقياس الكمي، فمثلاً يمكن تقييم الحادث المصحوب بضرر كبير على البيئة من الناحية المالية ولاكن من الصعب ان لم يكن مستحيل أن يتم اجراء قياس للمخاطر التي تمس بسمعة المؤسسة من الناحية الكمية فقط.²

ثانياً: حدود جرد المخاطر المؤسسية: تتواجد المؤسسة في اقتصاد يتصف بالتغير السريع في مجالات عدة كالتطور التكنولوجي أو صدور تشريعات مقيدة لبعض الخدمات أو المنتجات الخ. هذا المحيط المعقد يجعل أحيانا مهمة جرد وتحديد المخاطر أمرا صعبا للغاية لأن مخاطر اليوم لن تكون بالضرورة مخاطر الغد.³

الفرع الثالث: مرحلة إعداد مصفوفة المخاطر الكامنة

يهدف تقييم المخاطر الكامنة الى الفهم الجيد لها بحيث يساهم ذلك في اتخاذ القرارات المتعلقة بوجوب معالجة المخاطر من عدمها مع بيان استراتيجية العلاج الأنسب لها. تشمل هذه المرحلة تقييم عاملين اساسيين وهما الاحتمالية والأثر كما يلي:

أولاً: تقييم احتمالية المخاطر الكامنة: هي الاحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر ويتم تقسيمها إلى خمسة (05) مستويات تتراوح من " النادر " إلى " شبه مؤكد " كما يوضحه الجدول ادناه:⁴

¹ Jean- Paul LOUISOT, **Op. cit**, p. 101 (بتصرف)

² Idem, **même page**

³ Olivier Hassid, **Op. cit**, p. 61

⁴ الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني، مرجع سابق، ص. 18

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

الجدول رقم (5.2): سلم تقدير وتصنيف احتمالية المخاطر الكامنة

التصنيف	التقدير	المعيار المعتمد
5	شبه مؤكد	من المحتمل حدوثها مرة واحدة خلال (3) أشهر
4	مرجح	من المحتمل حدوثها مرة واحدة خلال (6) أشهر
3	ممکن	من المحتمل حدوثها مرة واحدة خلال سنة واحدة
2	غير مرجح	من المحتمل حدوثها مرة واحدة خلال (2) سنة
1	نادر	من المحتمل حدوثها مرة واحدة خلال (4) سنوات او في الظروف الاستثنائية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

ومن أجل الوصول لتقييم احتمالية المخاطر المتأصلة أو المخاطر المتبقية بموضوعية فانه من المفيد أخذ العوامل التالية:¹

- **التعقيد:** كم هي درجة تعقيد المسار أو الوظيفة؟
- **التكرار:** كم هو عدد مرات حدوث المخاطر في الفترات السابقة؟ (على أن يتم تحديد تاريخ وقوع المخاطر).
- **قابلية التأثير:** ما حجم التغيير الذي مسح المسار أو الوظيفة بعد حدوث المخاطر؟
- ثانيا: تقييم أثر المخاطر الكامنة:** يعرف الأثر على أنه مدى الضرر أو الخسارة المحتملة المترتبة عن حدوث التهديدات، يأخذ الأثر عدة صور منها على سبيل المثال:²
 - **الأثر المالي:** هي جميع الخسائر المالية التي من المحتمل أن تتكبدها المؤسسة نتيجة تعرضها لمخاطر أو عدم استفادتها من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لها.
 - **أثر عدم الامتثال/الالتزام:** هي الخسائر المحتملة التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة لمخالفتها للتشريعات القانونية أو الدعاوى القضائية المرفوعة من قبل العملاء، تكون عادة بسبب عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها التعاقدية.
 - **أثر على صورة المؤسسة وسمعتها:** هي مجمل المخاطر التي قد تمس بمصداقية المؤسسة تجاه زبائنها أو المستثمرين المحتملين أو وكالات التصنيف أو وسائل الإعلام.

¹ مبادرة من مركز أداء للتمييز، مرجع سابق، ص. 27

² Pascal KEREBEL, Op. cit, p.33

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

وتكون بسبب اعلام الجمهور بارتكاب مسؤولي المؤسسة لفضائح محاسبية او مالية،
تهرب المؤسسة من دفع الضرائب الخ. مما يؤدي إلى خسائر معتبرة للفرص القادمة.

الجدول رقم (6.2): سلم تقدير وتصنيف أثر المخاطر الكامنة

التصنيف	التقدير	المعيار المعتمد	
		المعيار المالي (التقييم الكمي)	المعيار الغير المالي (التقييم الكيفي*)
5	مأساوي	الأثر المالي يتجاوز المبلغ (س)	- فرض عقوبات اقتصادية على الدولة. - تغطية إعلامية سلبية هائلة من طرف الاعلام الأجنبي.
4	عالي	الأثر المالي يتراوح بين $\leq$ س $\leq$	- فقدان جوهري للثقة من قبل أصحاب المصلحة او من طرف المستثمرين المحتملين والبنوك. - تغطية إعلامية سلبية هائلة من طرف الاعلام المحلي.
3	معتدل	الأثر المالي يتراوح بين $\leq$ س $\leq$	- تعليقات غير مرضية على مواقع التواصل الاجتماعي تهدف للمساس بسمعة المؤسسة.
2	غير هام	الأثر المالي يتراوح بين $\leq$ س $\leq$	- شكاوى فردية من طرف بعض الزبائن.
1	طفيف	الأثر المالي لا يتعدى المبلغ (س)	- تأثير غير ملحوظ.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

نلاحظ في الجدول أعلاه انه تم حذف قيمة الأثر المالي للأصناف الخمسة وهذا بسبب اختلافها من مؤسسة لأخرى تبعا لحجم المؤسسة او رقم اعمالها على أن يتم مراجعتها من طرف الهيئة المسؤولة عن تحديد شهية* المخاطر.

ثالثا: إعداد مصفوفة المخاطر الكامنة: تعتبر طريقة التقييم المتوازنة (scorecard balanced) من بين الطرق الأكثر شيوعا واستخداما فيما يتعلق بتصنيف حدة المخاطر الكامنة، وعليه يمكن تصنيف هذه الاخيرة بناء على العاملين (الاحتمالية/الأثر) الى خمسة (5) مستويات بحيث يكون المستوى الخامس هو

* التقييم الكيفي او النوعي هو طريقة تحليل تستخدم التوصيف بدلا من الوسائل العددية لتصنيف درجة المخاطر.
* يمكن ان يتولى مجلس الإدارة كيفية تحديد قيمة شهية المخاطر والمصادقة عليها كما يمكن ايكالها للجنة التدقيق.

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

المستوى الذي يمثل أكثر خطورة على تحقيق هدف واحد أو مجموعة من الأهداف¹. يتم تصنيف وترتيب المخاطر الكامنة في المصفوفة ادناه ووفقا للمعادلة البسيطة التالية.

$$\text{المخاطرة} = \text{الأثر} \times \text{الاحتمالية}$$

الشكل رقم (3.2): مصفوفة المخاطر الكامنة

25	20	15	10	5	(5)	مأساوي
20	16	12	8	4	(4)	عالي
15	12	9	6	3	(3)	معتدل
10	8	6	4	2	(2)	غير هام
5	4	3	2	1	(1)	طفيف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
شبه مؤكد > 90%	مرجح جدا (50-90%)	ممکن (25-50%)	غير مرجح (10-25%)	نادر < 10%		

الأثر المرتب عليها

احتمال وقوع المخاطر

Source : Kurt F, Paul J, Urton L et autres, Op. cit, Chp 05, p. 15

مفاتيح قراءة المصفوفة	
دلالتها	اللون المنطقة
هناك ما يقرب من اليقين بأن الخطر سيحدث مصحوب بأثر مالي عالي جدا	
من الممكن حدوث الخطر	
احتمال وأثر متوسطين لحدوث الخطر	
هناك فرصة ضئيلة لحدوث خطر مع وجود تأثير مالي ضعيف	

حسب العرض البياني أعلاه، فإنه توجد أربعة (04) مناطق لتمرکز المخاطر وفي بعض الحالات تعتبر حدودها غامضة نوعا ما نوجزها في النقاط التالية:

- منطقة المخاطر ذات الأثر المرتفع مع احتمالية الوقوع منخفضة: ويطلق عليها اسم منطقة مخاطر التكرار؛
- منطقة المخاطر ذات الأثر المنخفض مع احتمالية الوقوع مرتفعة: ويطلق عليها اسم منطقة مخاطر الاثر؛

¹مبادرة من مركز أداء للتميز، مرجع سابق، ص. 24

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

- منطقة المخاطر ذات الأثر المنخفض مع احتمالية الوقوع منخفضة: ويطلق عليها اسم منطقة المخاطر المهملة (الغير معتبرة)؛

- منطقة المخاطر ذات الأثر المرتفع مع احتمالية الوقوع مرتفعة: ويطلق عليها اسم منطقة المخاطر الغير مقبولة (المعتبرة)؛

المطلب الثالث: مرحلة الاستجابة للمخاطر ومراقبة تطورها

تعتبر المرحلة الثانية من عملية تصميم خارطة المخاطرة في المؤسسة، حيث يتوجب على فريق المشروع الإحاطة الكاملة بكل نظم الرقابة الداخلية الموضوعية حيز التنفيذ من طرف الإدارة العامة¹. وقبل الشروع في عملية تقييم جودة الضوابط الرقابية المصممة وجب معرفة أنواع الضوابط الرقابية، طبيعة عملها وكيفية توثيقها.

الفرع الأول: مرحلة مسح الضوابط الرقابية وتقييمها

أولاً: أنواع الضوابط الرقابية

➤ من حيث طبيعة الضوابط الرقابية: نجد في هذه الحالة نوعين من الضوابط وهما: الضوابط الرقابية الوقائية والضوابط الرقابية الكاشفة، حيث تعرف الإجراءات الرقابية الوقائية على انها ضوابط رقابية صممت لمنع الخطأ من الحدوث (مثل السجاد المضاد للحرائق)، وتطبق على جميع المعاملات خلال سير عملها الطبيعي. كما وتعرف الضوابط الرقابية الكاشفة على انها مجموعة أجهزة وأساليب صممت لتحديد والكشف عن الاحداث الغير المرغوب فيها، حيث يقوم هذا النوع من الإجراءات بمقارنة الاحداث الفعلية مع المعايير المحددة مسبقاً².

ان تصميم الاجراء يختلف باختلاف طبيعة الخطر، نذكر على سبيل المثال:³

- في تجارة التجزئة: يتم التقليل من خطر التلاعب في عملية الارجاع النقدي من خلال الإجراءات الرقابية وذلك من خلال الحصول على موافقة مسبقة من طرف المسؤول قبل كل عملية ارجاع نقدي، في حين تمثل الإجراءات الكاشفة وسيلة غير فعالة لأنها تتم بعد قيام العميل باستلام النقدية.

- في مجال البنوك: لن يكون عمليا (مجديا) تطبيق الإجراءات الوقائية ضد خطر قيام موظف الصندوق بسرقة النقد خلال أوقات عمل البنك، ولكن من الأفضل الحد من هذا

¹ Frédéric Bernard, Rémi Gayraud, Laurent Rousseau, Op. cit, p.87

² مبادرة من مركز أداء للتميز، مرجع سابق، ص. 42

³ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

الخطر عن طريق القيام بعمليات التسوية في نهاية كل اقبال يومي للحسابات البنكية الجارية كإجراءات كاشفة، كما ان علم موظف الصندوق بان الإدارة تقوم بهذا النوع من التسويات قد يشكل عامل لمنعه من القيام بسرقة النقدية.

➤ **من حيث التصميم:** نجد في هذه الحالة نوعين من الضوابط وهما: الضوابط الرقابية اليدوية

والضوابط الرقابية الآلية، حيث يعمل الصنف الأول كضوابط خارج نطاق نظم تقنية المعلومات

(على سبيل المثال: اعتماد المعاملات يدويا)، في حين نجد ان الصنف الثاني صمم في بيئة نظم

تقنية المعلومات بحيث تحافظ على استمرار عملها كما تم تصميمها لحين إعادة برمجتها.¹

والجدير بالذكر، انه ليس شرطا ان يكون الاجراء الرقابي فعال لمجرد كونه معتمد على تقنية المعلومات، لأنه في حالة ما إذا تم تقييم الاجراء الرقابي على انه فعال وذو كفاءة فانه يعطي نوع من الثقة بانه سيستمر بالعمل بشكل الذي تم تصميمه به. غير ان هذا الافتراض يخضع لمدى فعالية وصحة الإجراءات الرقابية الخاصة بتعديل البرمجيات وامن المعلومات.

ثانيا: كيفية توثيق الضوابط الرقابية: يتم اجراء مقابلات وفتح ورش عمل مع الموظفين المسؤولين عن العمليات او المسارات التشغيلية بغرض تأكيد فهم هذه العمليات ثم توثيقها في شكل صورة مذكرة او رسم بياني موجز، ولنجاح هذه الخطوة ينبغي الاخذ في عين الاعتبار الأمور التالية:²

- هل الاجراء الرقابي ذو طبيعة وقائية (Préventive) أم ذو طبيعة كاشفة (Déetective)؟
- معرفة من هي الجهة المسؤولة عن تصميم الضابط الرقابي وتاريخ دخوله حيز التطبيق؟
- هل الاجراء الرقابي المصمم ذو طبيعة يدوية أم آلية أو الاجراء الرقابي مؤتمت؟
- ماهي عدد مرات استحداث الضابط الرقابي؟ ومن هو القائم على مراجعته وتأكد فعاليته؟
- معرفة معدل تكرار الاجراء الرقابي (تطبيق يومي، تطبيق شهري، تطبيق في حالات خاصة...؟)

- من يقوم بتطبيق الاجراء الرقابي (استخدام المسمى الوظيفي وليس اسم الموظف)؟

ثالثا: تقييم الضوابط الرقابية: تقاس كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية من خلال مدى ملائمة تصميمها ومدى نجاعتها عند تطبيقها³. ولا يتأتى ذلك الا من خلال معرفة التزام الموظفين بتطبيق السياسات والإجراءات

¹ مبادرة من مركز أداء للتميز، مرجع سابق، ص. 43

² نفس المرجع السابق، ص. 41

³ Frédéric Bernard, Rémi Gayraud, Laurent Rousseau, Op. cit, p.87

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

وتحديد ما إذا كانت هذه الأخيرة تعمل بشكل صحيح ودائم، يمكن أن نقوم بتقييم مدى ملاءمة الاجراء الرقابي في الحد من الخطر من خلال العناصر التالية:¹

- تأكد المدقق الداخلي من الفهم السليم للإجراء الرقابي ومعرفة ما أن كان يتم تطبيقه بطريقة صحيحة ودائمة؛
- أخذ عينة صغيرة للتأكد من أن الإجراءات الرقابية تعمل كما بالشكل الذي من أجله صممت؛

يتم استعراض إجراءات الرقابية من خلال ما يلي:

- مراقبة تشغيل العمليات من طرف الموظف المعني؛
 - متابعة إحدى العمليات من بدايتها الى نهايتها؛
- إذا أكد اختبار (استعراض إجراءات الرقابية) صحة فهمنا للإجراءات الرقابية يمكن حينها ان يقوم فريق التدقيق الداخلي بتقييم هذه الإجراءات على انها (كافية)، اما إذا أظهرت النتيجة ان الاجراء الرقابي المطبق لا يلعب الدور الذي من اجله تم تصميمه او انه غير مطبق بالكلية فان التقييم في كلا الحالتين يكون (غير كافي). ومن أفضل الطرق المتبعة للقيام بهذه المرحلة هي تلخيص العملية او المسار المراد تقييمه في شكل رسم بياني.²
- الجدول أسفله يقدم لنا وصفا وتقييما للضوابط الرقابية.

الجدول رقم (7.2): وصف وتقييم فعالية الضوابط الرقابية

وصفها	تقييم الضوابط الرقابية	مخطط أعمال	الدرجة
هي الضوابط الرقابية التي تساهم في تقليل من الأثر واحتمالية إلى درجة عالية جدا، تكون مصممة ومستحدثة بشكل جيد (ذات طبيعة وقائية) ويتم تطبيقها بشكل صحيح.	فعال جدا	ضرورة الإبقاء على الضوابط الرقابية.	1
هي الضوابط الرقابية التي تساهم في تقليل اما في الأثر المالي او الاحتمالية الى درجة مقبولة، تكون مصممة ومستحدثة بشكل جيد (ذات طبيعة وقائية). الا انها تفتقر للأتمتة الكاملة أو يتم تطبيقها بتكرار غير مناسب.	فعال جزئيا	ضرورة إجراء رقابة لضمان تطبيقها بشكل صحيح ودائم.	2

¹ نفس المرجع السابق، ص. 46 (بتصرف)

² نفس المرجع السابق، ص. 41

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

3	لا وجود لأولوية في وضع مخطط أعمال.	يستوجب تحسين	هي الضوابط الرقابية التي تم تصميمها للتقليل من حدة الأثر والاحتمالية بشكل جزئي أو كونها مؤتمتة بشكل جزئي.
4	يتطلب القيام بمخطط أعمال على المدى المتوسط.	غير فعال	لم يتم تصميم الضابط الرقابي بشكل فعال أو انه ضابط رقابي صحيحي فقط أو يتم تطبيقه يدويا أو لا يتم تطبيقه بتكرار مناسب.
5	يتطلب تدخل فوري للقيام بمخطط أعمال.	غياب كلي	غياب تام للضوابط الرقابية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مصادر

وفي حالة الكشف عن قصور في سلامة وجودة الضوابط الرقابية أو وجود ضوابط رقابية ولكنها غير مطبقة بالشكل الصحيح والدائم، وجب على المؤسسة صياغة مخطط عمل صحيحي أو تخفيفي من أجل تقليل إلى مستوى مقبول كل من احتمالية حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها. ونشير أخيرا، على انه لكي تكون الضوابط الرقابية المصممة فعالة جدا يجب ان تعمم على كافة المسارات وان تفعل وتراقب بشكل دوري.

الفرع الثاني: مرحلة الاستجابة للمخاطر

وتعرف أيضا باسم مرحلة معالجة المخاطر، الهدف من هذه الخطوة هو إمكانية منع وقوع المخاطر أو التقليل إلى أقصى حد ممكن من تأثيراتها السلبية (على هدف معين أو مجموعة أهداف). من الناحية العملية يقصد بها كيفية المفاضلة بين البدائل المتاحة للمؤسسة لمواجهة التهديدات المستقبلية مع مراعاة الأولويات، يمكن ربط أدوات التعامل مع المخاطر بإحدى الفئات الخمس التالية:¹

- **التحويل أو المشاركة:** إسناد كامل مسؤولية إدارة المخاطر إلى طرف ثالث أو مشاركتها معه نجد على سبيل المثال: توكيل مورد أو مؤدي الخدمات خارجي (la sous-traitance)، اللجوء إلى عقد بوليصة التأمين...؛
- **التخفيض:** إعادة النظر في الضوابط الرقابية الحالية من خلال تصميم إجراءات جديدة من شأنها التقليل اما من شدة الأثر المالي او من احتمالية حدوث المخاطر او كلاهما؛
- **التحسين:** تطوير الإجراءات لتعزيز النتائج الإيجابية لجني المكاسب؛

¹Jean- Paul LOUISOT, **Op. cit**, p. 60 (بتصرف)

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

- **التجنب:** هي محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما كإقصاء جزء من نشاط المؤسسة، ومثال على ذلك نجد لجوء المؤسسة الى اقصاء كلي لقسم توزيع ونقل المنتجات للزبائن وتعويض ذلك من خلال التعاقد مع مؤدي خدمات النقل.
 - إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان المؤسسة من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول في حالة إعادة النظر في النشاط الذي تم اقصاؤه او المنتج الذي تم التخلي عن انتاجه.¹
 - **القبول:** وتعني رضا المؤسسة بالمخاطر المستقبلية وقبول الخسائر المترتبة عنها، إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة تعرض المؤسسة لتهديدات غير معتبرة.²
 - كما وتهدف إلى عدم اتخاذ أي إجراء لتعديل احتمالية حدوث المخاطر وأثرها المالي.³
- في الجدول التالي، نقدم أمثلة حول استراتيجيات معالجة مخاطر ذات التأثير الاستراتيجي.

الجدول رقم (8.2): أمثلة حول كيفية الاستجابة للمخاطرة

ما هي المخاطر التي يمكن أن تنشأ إذا حدث ما يلي...	تقدير احتمالية الحدوث	المعالجة المحتملة
ظهور منافس في السوق يبيع منتجاته وخدماته بأسعار منخفضة بالمقارنة مع المؤسسة.	مرتفع جداً	سياسة التجنب: ممارسة للضغط اللوبي (Lobbying) لمنع صياغة قانون يسمح بدخول منافسين جدد إلى السوق؛ سياسة الاختزال: إذا دخل المنافس السوق فقم بإطلاق حملة إعلانية واسعة لتسليط الضوء على مزايا منتجات المؤسسة.
أدى التطور التكنولوجي الحاصل في الآلات الإنتاجية لدى منافسي المؤسسة بجعل منتجنا قديم.	مرتفع جداً	سياسة الاختزال: إطلاق برنامج لتنويع منتجات المؤسسة والتركيز الاستراتيجي على وظيفة البحوث والتطوير.
باتت رغبات المستهلكون تتوجه نحو المزيد من المنتجات الخضراء (صديقة البيئة)؟	ضعيف	سياسة الاختزال: ابدأ بالبحث عن البدائل الخضراء للمنتجات او الخدمات الحالية لتكون جاهزة عند الحاجة.

¹ الدكتور كاسر نصر المنصور، إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، أيام

16-18 نيسان 2007، عمان، ص. 07

² نفس المرجع السابق، نفس الصفحة

³ Kurt F, Paul J, Urton L et autres, **Op. cit**, Chap 04, p. 11

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

من الممكن أن تصبح القدرات الإنتاجية للمؤسسة محدودة.	مرتفع	سياسة التحسين: ضرورة التواصل مع مطوري وسائل الإنتاج مع الرغبة في معرفة قدرات الإنتاج لدى منافسي المؤسسة.
سعر صرف اليورو / الدولار الحالي الذي يجعل منتجاتنا أكثر قدرة على المنافسة في سوق الاتحاد الأوروبي بات مضطربا.	متوسط (مع تقلبات دورية)	سياسة التحسين: زيادة جهود التسويق وإغراق السوق الأوروبية بمختلف منتجاتنا وخدماتنا لبناء صورة ذهنية قوية لدى المستهلك واكتساب حصص جديدة في السوق.
إمكانية صدور تشريع جديد يلزم المؤسسة بمضاعفة وقت تطوير المنتجات الجديدة؟	متوسط	سياسة القبول: إذا تم تنفيذ اللوائح فراجع برامج تطوير المنتج لتعكسها.

Source : Jean- Paul LOUISOT, Op. cit, pp. 63-64

ولتحقيق المفاضلة بين البدائل الخمسة السابقة، يدعو المعيار (ISO 31000 ; 2018) بشكل خاص إلى مراعاة العنصرين التاليين¹:

- من جهة يجب تحقيق التوازن بين العوائد المرتبطة بالمخاطر والتهديدات التي قد تتجم عنها، وقد تمكنت التحليلات من إظهار أن حدوث المخاطر يمكن أن يكون لها أيضا آثار إيجابية؛
- ومن جهة أخرى، يجب أن يكون قرار العلاج مصحوبا بمقارنة بين التكاليف الناتجة عن معالجة المخاطر، بالإضافة إلى تنفيذ خطة عمل في بعض الحالات يمكن أن يقلل من حدوث تهديد ما ولاكنه يزيد من فرص حدوث تهديدات أخرى.

الفرع الثالث: مرحلة المراقبة والمراجعة

أولا: مرحلة الإبلاغ عن المخاطر ورفع التقارير (le reporting): وعرفانا بجهود القائمين على تصميم مشروع خارطة المخاطر ولضمان توثيق العمل وجب على المؤسسة القيام بحفظ دائم لكل الوثائق المستعملة في عملية تصميم خارطة المخاطر من سجلات وتقارير ونتائج الخ. توثق مرحلة الإبلاغ عن المخاطر في شكل تقارير تحرر وترفع من قبل فريق المشروع للإدارة العليا أو لجنة التدقيق، حيث تساهم هذه التقارير في صناعة القرار الرشيد بناء على دراسة علمية ومنهجية متعارف عليها في الممارسات المهنية.²

¹ Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE, Op. cit, p. 100

² Idem, p. 102

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

ثانيا: مرحلة متابعة المخاطر: يتطلب التغير السريع الحاصل في البيئة الخارجية للمؤسسة المتابعة الآنية لكل الخطوات السابقة من اجل رصد العوامل والأسباب الجديدة التي تسمح بحدوث مخاطر قد تؤثر سلبا أو إيجابا على تحقيق الأهداف.

ومن اجل ضمان نجاعة وفعالية هذه المرحلة، وجب على فريق المشروع وضع مؤشرات الإنذار* (signaux d'alertes) تسمح بإعلام هذا الأخير بوجود دوافع شبه مؤكدة تنذر بحدوث التهديدات او وجود فرص سامحة للاستفادة منها.¹

ثالثا: مرحلة إرساء وتعزيز ثقافة المخاطر في المؤسسة: بصرف النظر عن مسؤوليات الموظفين الادارية وموضعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فان عملية تسيير المخاطر والفرص تهدف بالأساس الى نشر الوعي لدى كل مسؤول داخل المؤسسة اتجاه مختلف التهديدات الخارجية.²

خامسا: مرحلة التواصل والتشاور: يكون التواصل من خلال رفع تقارير للإدارة العليا او لجنة التدقيق عن كل مرحلة من المراحل السابقة، على ان تشمل التقارير تقييمات مستمرة عن مدى فعالية ونجاعة أداء كل طرف مسؤول عن إدارة المخاطر.³

رابعا: مرحلة المراقبة والمراجعة: تعتبر اخر مرحلة في مسار تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر المؤسساتية، وتسعى الى التأكد من فعالية وكفاءة تسيير المخاطر بالإضافة الى ضمان أن المؤسسة تتبع المسار الصحيح في هذا المجال مع إمكانية تعزيز أفضل للممارسات.⁴ الشكل الموالي يلخص لنا أهمية مرحلة المراقبة والمراجعة.

* هي عبارة عن معلومات مؤكدة تنذر باحتمال وشيك أو شبه مؤكد لحدوث المخاطرة (تهديد أو فرصة)

¹ اكساس إيمان، مرجع سابق، ص. 504 (بتصرف)

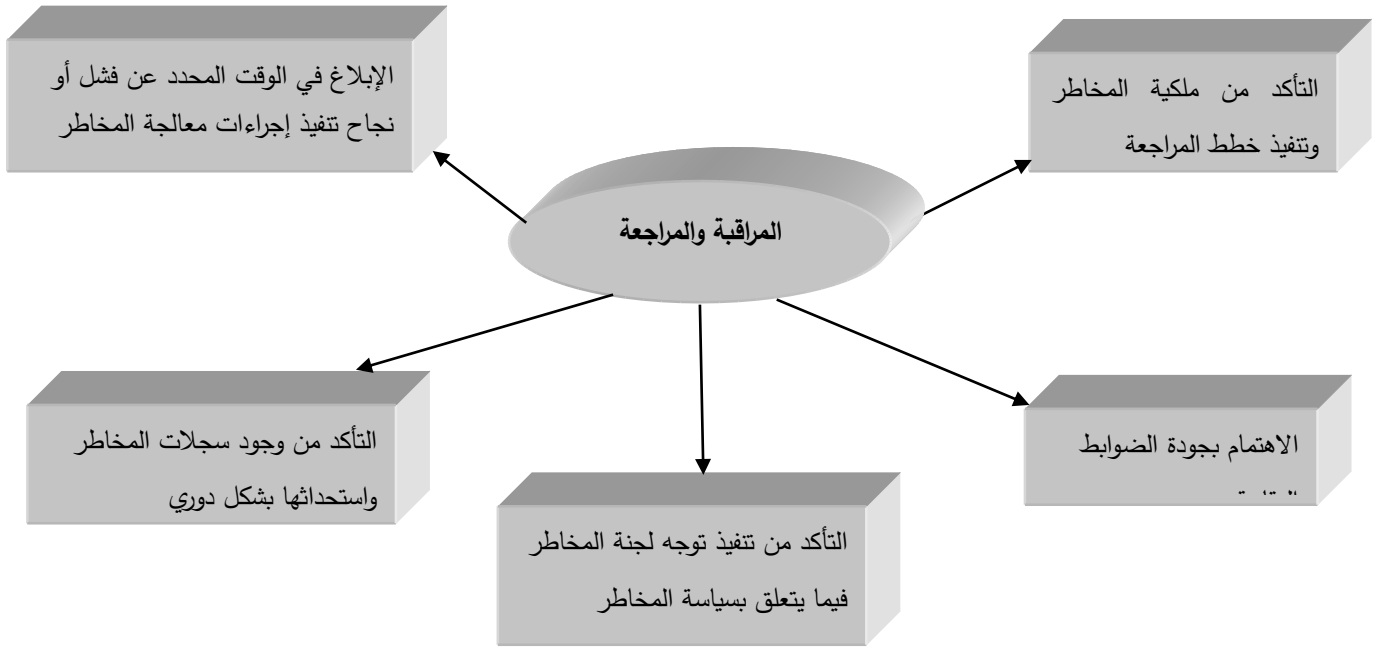
² Frédéric Bernard, Rémi Gayraud, Laurent Rousseau, Op. cit, p.89 (بتصرف)

³ مبادرة من مركز أداء للتميز، مرجع سابق، ص. 20

⁴ الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني، مرجع سابق، ص. 29 (بتصرف)

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

الشكل رقم (4.2): أهمية المراقبة والمراجعة في مسار تصميم خارطة المخاطر المؤسسية



المصدر: الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني، مرجع سابق، ص. 18

الفصل الأول: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم استعراض مجموعة من الأساسيات التي يمكن من خلالها الوقوف على طبيعة الحوكمة المؤسسية، مفهومها، أهم مواثيق الحوكمة المؤسسية المعتمدة وبيان كيفية تصميم نظام الحوكمة على مستوى المؤسسات، ولقد توصلنا الى ان وجود على مستوى الهيئة الحاكمة بعض من الأعضاء الاداريين الذين يتمتعون بالاستقلالية التامة مع إتباع سياسة العلاوات المحفزة للمدراء التنفيذيين يعتبران أحد أهم عوامل نجاح نظام الحوكمة المؤسسية من خلال التقليل من تضارب المصالح بين المساهمين والمدراء التنفيذيين.

كما تم القاء الضوء على مفهوم خارطة المخاطر المؤسسية والتي يعتبر تصميمها عن طريق اتباع منهجية علمية بمثابة أداة فعالة لإعلام الادارة وجهاز الحوكمة بمعظم التهديدات التي قد تعيق تحقيق هدف او مجموعة من الأهداف خاصة الاستراتيجية منها، علاوة على ذلك تهدف الى تمكين المؤسسة من الاكتشاف المبكر للفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستغلالها في الوقت المناسب.

وقد اتضح لنا أيضا أن الهدف الأسمى من عملية إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي على أن أهداف المؤسسة لا تتعرض لمخاطر التي قد تحول دون تحقيقها مع المتابعة واليقظة الدائمتين لكافة الاحداث (داخل المؤسسة أو خارجها) بغية تجاوز التأثيرات السلبية حين حدوثها أو التخفيف من أثرها، وفي هذا الصدد تبرز مكانة ودور وظيفة التدقيق الداخلي كوسيلة فعالة ومستقلة للحيلولة دون وقوع هته المخاطر. ولقد رأينا من خلال عدة مراحل متبعة، قدرة وظيفة التدقيق الداخلي على تقديم القيمة المضافة للمؤسسة من خلال معرفة مدى قدرتها على اتخاذ ما يلزم من إجراءات نحو تخفيض مستوى الخطر المصاحب لأنشطتها الى اقل حد ممكن وبيان أوجه القصور ونقاط الضعف في هذه الاجراءات، ومدى ملاءمتها مع حجم الخطر الذي يواجه المؤسسة. من تم الإقرار عما يلزم من توصيات ومقترحات لتحسين كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر.

ولمحاولة الربط مع ما تم تأصيله في الجانب النظري للدراسة، سنقوم في الفصل التطبيقي الموالي بإسقاط وتطبيق ما تم التطرق له في الجانب النظري في شكل دراسة ميدانية لدى مجمع صناعي الواقع جنوب البلاد.

الفصل الثالث: دراسة حالة ميدانية على مستوى مجمع صناعي

تمهيد

بعد دراسة الجانب النظري ومحاولة الإحاطة بأهم المفاهيم المتعلقة بوظيفة التدقيق الداخلي ودورها الأساسي في صناعة القيمة والمحافظة عليها، نهدف من خلال هذا الفصل الى تطبيق وتجسيد المكتسبات النظرية على ارض الواقع من خلال دراسة حالة على مستوى مؤسسة صناعية التابعة لمجمع صناعي جزائري مختص في مجال صناعة الفولاذ، وعليه سيكون بناء خطة الفصل التطبيقي بالشكل التالي:

- **المبحث الأول: المرحلة التحضيرية:** تم تخصيصه لعرض اهم المهام التي تشرف عليها مديرية التدقيق والمخاطر على مستوى المديرية العامة للمجمع، ومحاولة تقييمنا لاستقلالية وموضوعية فريق التدقيق الداخلي باعتبارهما اهم المؤشرات الدالة على سلامة وصحة مخرجات التدقيق والتي لم يتم اجراء تقييم لهما منذ تاريخ انشاء مديرية التدقيق الداخلي، بالإضافة الى الشروع في أولى مراحل اعداد خارطة المخاطر؛
- **المبحث الثاني: المرحلة الميدانية:** على ضوء هذا المبحث سنتناول توثيق الأهداف والغايات المرجو تحقيقها من طرف المؤسسة، ثم نقوم بجرد قدر الإمكان للأحداث (الفرص والتهديدات) التي من شأنها التأثير على الإنجاز الحسن والفعال للمسار المراد دراسته (اقتناء مجموعة آلات إنتاجية لصناعة الفولاذ ودخولها حيز الإنتاج في آجالها المتفق عليها)؛
- **المبحث الثالث: مرحلة الإبلاغ ورفع التقارير:** نتناول في هذا المبحث العرض النهائي لخارطة المخاطر المؤسسية من خلال تصنيف الاحداث بحسب درجة اولويتها بعد الأخذ بعين الاعتبار كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر مع بيان كيفية الاستغلال الأمثل والفعال لمخرجات خارطة المخاطر لبناء القيمة والمحافظة عليها مع محاولة لزيادة الوعي بالتهديدات والفرص وإرساء ثقافة الدراية المسبقة للمخاطر.

المبحث الأول: المرحلة التحضيرية

من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم ملخص موجز لمديرية التدقيق والمخاطر على مستوى المجمع الصناعي قيد الدراسة وذلك انطلاقا من تأسيسه الى غاية تبنيه المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، كما وسنتطرق الى أولى خطوات التحضير لتصميم خارطة المخاطر المؤسسية.

ملاحظة اساسية: نظرا لسرية المعلومات والبيانات المقدمة لنا في إطار انجاز واطمام الدراسة والتي تبرز نقاط ضعف، نقاط القوة والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمجمع، اشترط علينا الرئيس المدير العام للمجمع بعدم الإفصاح عن اسم المؤسسة، ووقفا امام هذا الشرط والتزاما بأخلاقيات الدراسة سنحاول تجنب ذكر اسم المجمع أو حتى الإشارة له.

المطلب الأول: عرض موجز لأنشطة المجمع

على ضوء هذا المطلب سنحاول استعراض ملخص لأبرز مهام وأنشطة مديرية التدقيق والمخاطر مع ذكر لأهم الاستحداثات التي طرأت عليها.

الفرع الأول: المديرية العامة

تعتبر أعلى هيئة في المجمع بحيث يشرف المدير التنفيذي أي الرئيس المدير العام على تسييرها، تتفرع المديرية العامة إلى ثلاثة هياكل رئيسية التي تشمل كل من: هياكل الإدارة العليا كوظيفة التدقيق الداخلي والمخاطر، المستشارون، اللجان التنفيذية... التي تتمتع بتبعية مباشرة للمدير التنفيذي.

نجد أيضا الهياكل التشغيلية التي تشمل الوظائف والأنشطة الأربعة الأساسية للمجمع وهي نشاط الاستكشاف والإنتاج، نشاط البحث والتطوير، نشاط صناعة الفولاذ العصري، نشاط البيع والتسويق. ثم تليها هياكل الوظيفية التي تضمن تنفيذ سياسات واستراتيجيات المسطرة من طرف مجلس الإدارة كالمديريات المركزية والمديريات التنسيقية.

الفرع الثاني: مديرية التدقيق والمخاطر

اولا: نشأة وتطور مديرية التدقيق والمخاطر لدى المجمع: في أواخر السبعينات كان مجمع الصناعي الواقع جنوب الجزائر من أوائل الشركات الجزائرية التي شعرت بالحاجة لوجود أداة للرقابة الذاتية من اجل الوصول لضمان معقول حول موثوقية البيانات المالية وغير المالية وحماية أفضل لأصولها، وتحقيق لهذه الغاية تم تأسيس اول خلية للتدقيق الداخلي تحت اشراف مباشر لمديرية المحاسبة المالية. وفي سنة (1993) تم الاعتماد على خدمات مكاتب* التدقيق العالمية لأداء مهام التدقيق على مستوى فروع

* تم اجراء تعاقد مع مكتب الاستشارة والتدقيق (Cabinet Deloitte)

المجمع. وفي سنة (2002) استقلت خلية التدقيق من مديرية المحاسبة المالية وباتت تابعة تنظيميا للإدارة العليا للمجمع.

ثانيا: مهام وظيفة التدقيق والمخاطر: تتولى مديرية التدقيق والمخاطر المهام الرئيسية التالية:

- مراقبة الامتثال والتطبيق السليمين للسياسات والاجراءات الخاصة بالمجمع؛
- تحديث دوري للمعايير وإجراءات التدقيق بناء على القواعد والمعايير المستمدة من المعهد الدولي للتدقيق الداخلي؛
- تصميم ووضع حيز التنفيذ خطة التدقيق الداخلي السنوية مبنية أساسا على خارطة المخاطر للمجمع من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- تصميم ووضع حيز التنفيذ خطة التدقيق الداخلي السنوية خاصة برقابة الجودة؛
- التعاون مع الوحدات التشغيلية لتطوير خططها للوقاية من المخاطر، لا سيما تلك التي تم تصنيفها بدرجة خطورة عالية؛
- الصهر على تطبيق التوصيات* ومتابعتها بشكل دوري؛
- إجراء عمليات التدقيق الداخلي للمجمع (التخطيط والتنفيذ وتحرير التقارير ومتابعة تطبيق التوصيات)؛
- إرساء سياسة التواصل وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المجمع...

وقد أوكلت الإدارة التنفيذية لمديرية التدقيق والمخاطر مهام التوكيد ومهام الاستشارة خاصة بمجال الضوابط الرقابية، الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر.

الفرع الثالث: عرض الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق والمخاطر

لقد تم تغيير الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق والمخاطر وذلك وفقا للقرار رقم (DG/531/ Réf A-463) الصادر في 17/ 12/ 2018 والمتضمن هيكلة جديدة لها وذلك بغية استحداث مديرية المخاطر، ويتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق والمخاطر في ستة (06) مديريات للتدقيق الداخلي وخلية واحدة (01) للإمداد اللوجستي كما يلي:

أولا: خلية الإدارة والإمداد اللوجستي: تتكفل بتزويد كل موظف تابع لمديرية التدقيق والمخاطر بالموارد اللازمة لأداء مهامه.

* التوصيات المدرجة في تقارير وظيفية التدقيق والمخاطر إضافة لتوصيات وملاحظات محافظ الحسابات ومكاتب التدقيق التعاقدية.

ثانيا: **مديرية التطوير، الجودة والإبلاغ:** تتكلف هذه المديرية بوضع وتطبيق خطة تدريب وتطوير مهارات المدققين الداخليين بما يتماشى ومتطلبات المهنة ومحاولة استقطاب الكفاءات من ذوي الخبرة الواسعة في المجال، تتولى مديرية التطوير والجودة والإبلاغ، تقوم بالمهام الرئيسية التالية:

- تصميم قاعدة بيانات " التدقيق/ المخاطر؛
- المساهمة الدورية في تقييم كفاءات ومهارات المدقق الداخلي مع تحديد احتياجات هذا الأخير فيما يتعلق بالتكوين؛

- المساهمة في تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر لفروع المجمع؛
 - استحداث ونشر لإجراءات التدقيق الداخلي، ميثاق التدقيق وأخلاقيات المهنة...
- ثالثا: **مديريات التدقيق الداخلي للنشاطات والخدمات:** تتولى هذه المديريات المهام الرئيسية التالية:

- المساهمة في إعداد خارطة المخاطر على مستوى فروع المجمع؛
- إرساء ثقافة حول تسيير المخاطر لدى فروع المجمع والإبلاغ عنها للإدارة العليا؛
- المشاركة في وضع خطة التدقيق السنوية الخاصة بكل نشاط؛
- تقديم المشورة للإدارة العليا في شكل تقارير دورية من خلال تقييم جودة أنظمة الرقابة الداخلية، مسار الحوكمة وإدارة المخاطر؛
- تنفيذ مخطط التدقيق السنوي مع متابعة مختلف التوصيات المرفقة؛
- التعبير عن احتياجات المديرية فيما يخص توظيف إطارات جدد مع المحافظة على سرية المعلومات والتقارير...

رابعا: **مديرية المخاطر:** تم ادراجها في الهيكل التنظيمي بعد تقديم توصيات من طرف محافظ الحسابات للمجمع تجبر الإدارة التنفيذية بضرورة وجود خلية لمتابعة التهديدات والفرص الموجودة على مستوى البيئة الخارجية، ولم يتم أي نشاط على مستوى هذه المديرية بسبب نقص التكوين في المجال.

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق والمخاطر.

الفرع الرابع: **الإجراءات واللوائح المتبعة من طرف مديرية التدقيق والمخاطر:** يتواجد على مستوى هذه الأخيرة إطار للتدقيق الداخلي والمتمثل في مجموعة من الأسس والمبادئ والتوجيهات اللازمة لفريق التدقيق الداخلي للقيام مهامه ومسؤولياته بشكل فعال وفي اتجاه تحقيق أهداف المجمع وكافة فروع ووحداته، يشمل إطار التدقيق ما يلي*:

* سمح لنا الاطلاع على الملف الدائم المتواجد على مستوى مديرية التدقيق والمخاطر من توثيق إطار التدقيق.

أولاً: ميثاق التدقيق الداخلي: هو عبارة عن دليل يوضح مختلف المسؤوليات المنوطة بالمدقق الداخلي وواجباته مع بيان طبيعة المهام الواجب انجازها؛

ثانياً: معايير التدقيق الداخلي: تتبع مديرية التدقيق والمخاطر على معايير لأداء مهام التدقيق في كل مراحلها الأساسية، ويعتبر الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي كمرجع لإعداد المعايير أو استحداثها، ولقد تمت المصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة سنة (2006) واعتمدها الإدارة التنفيذية في نفس السنة؛

ثالثاً: مدونة قواعد أخلاقيات المهنة والسلوك المهني: هي مجموعة قواعد تؤطر أخلاقيات المهنة التي من شأنها تعزيز الثقافة الأخلاقية للمدقق الداخلي والتي يتوقع من هذا الأخير مراعاتها في كل مرحلة من مراحل أداء مهمة التدقيق (التوكيدية أو الاستشارية) على مستوى المجمع ككل، وتنص اجمالاً على الزامية فريق التدقيق الداخلي بتأدية المهام والمسؤوليات بنزاهة تامة والشعور بالمسؤولية؛

رابعاً: إجراءات التدقيق: تسمح إجراءات التدقيق بتوضيح كيفية أداء مهمة التدقيق انطلاقاً من مرحلة التخطيط إلى مرحلة رفع التقارير لمجلس الإدارة؛

خامساً: دليل الرقابة: هو مجموعة إجراءات توضح كيفية إجراء عمليات الرقابة والتدقيق، مثال عن ذلك: كيفية تدقيق صحة الفاتورة، كيفية التثبت من الحساب الصحيح للمؤونات والاهتلاكات...؛

سادساً: بورصة التوظيف الداخلي: تعتبر بمثابة دليل يوضح الشروط والصفات التي ينبغي أن تتوفر لدى الموظفين الذين يعملون داخل المجمع والراغبين في الانضمام للعمل مع فريق التدقيق الداخلي؛

سابعاً: البرنامج المستعمل لتسيير مهام التدقيق: بعد الطلب المتكرر من طرف فريق التدقيق الداخلي وتسهيلاً لأداء مهام التدقيق والرقابة، قامت الإدارة العليا للمجمع باقتناء برنامج* معلوماتية ووضعه حيز التنفيذ سنة (2011).

المطلب الثاني: تقييم درجة استقلالية وموضوعية مديرية التدقيق والمخاطر

تعتبر الاستقلالية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها وظيفة التدقيق الداخلي والتي تزيد من إمكانية الاعتماد على مخرجاتها في إنشاء القيمة والمحافظة عليها، وفي هذا الصدد ارتأينا أنه من الضروري محاولة قياس درجة استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي والمخاطر لدى المجمع الصناعي.

*يقدم البرنامج المعلوماتية المسمى با (Wolters Kluwer teamMate+) وظائف متعددة تشمل أساساً التخطيط لكافة مراحل إعداد مهمة التدقيق التأكيدية أو الاستشارية، كما يوفر البرنامج أدوات لتحليل البيانات وتسهيل اكتشاف الانحرافات والأخطاء، ويساعد في المتابعة الآتية لتنفيذ توصيات التدقيق الداخلي والخارجي مع ضمان حفظ أمن للتقارير والوثائق المرتبطة به.

الفرع الاول: تقييم الاستقلالية: وتشمل نوعين من الاستقلالية كما يلي:

أولاً: الاستقلالية في الظاهر: بغية التأكد من الاستقلالية في الظاهر لدى مديرية التدقيق والمخاطر وجب

علينا قياس كل من الاستقلالية التنظيمية والاستقلالية في المجال الذي يغطيه التدقيق كما يلي:

أ. الاستقلالية التنظيمية: سمحت لنا المقابلة الفردية التي اجريناها قبل الانطلاق في التبرص مع

المدير التنفيذي للتدقيق والمخاطر في استخلاص جملة من الاستنتاجات نوجزها كما يلي:

- يصادق مجلس الإدارة على مختلف العلاوات والامتيازات الممنوحة لمدير التدقيق والمخاطر؛
- حسب الوثائق المقدمة من طرف مديرية التطوير والجودة والتقارير، اتضح لنا قيام مجلس الإدارة بمسؤولية تعيين، استبدال او استبعاد مدير التدقيق والمخاطر أين يخضع هذا الاخير طيلة فترة إشرافه على مديرية التدقيق والمخاطر لعقد النجاعة*؛

➤ وفقاً للقرار رقم (DG/531/ Réf A-463) الصادر في 17 /12/ 2018 والمتضمن هيكل

جديدة لمديرية التدقيق، فإن هذه الأخيرة تتمتع بتبعية إدارية مباشرة للمدير التنفيذي للمجمع

(الرئيس المدير العام)، وهذا الاخير منتخب أيضاً بصفته رئيس مجلس الإدارة؛

- غياب لجنة التدقيق وعدم وجود تبعية وظيفية مستقلة لمديرية التدقيق والمخاطر مع مجلس الادارة؛

➤ وجود ميثاق التدقيق الداخلي الذي تم إعداده واستحدثه من طرف الرئيس التنفيذي للتدقيق

الداخلي واعتمده الرئيس المدير العام للمجمع وصادق عليه مجلس الإدارة وتم نشر نسخة منه

لكافة فروع المجمع؛ حيث حددت هذه الوثيقة مكانة وظيفة التدقيق على مستوى الهيكل التنظيمي

وصلاحياتها ومسؤولياتها؛

➤ يتلقى مدير التدقيق والمخاطر دورياً دعوات للمشاركة في جلسات مجلس الإدارة من اجل عرض

أهم نقاط الضعف والتوصيات المتوصل إليها؛ (بعد الاطلاع عليها أولاً من طرف الإدارة

التنفيذية)؛

* عقد الكفاءة (contrat de performance) هو عبارة عن عقد عمل اثن يتم بمقتضاه اتفاق مجلس إدارة المجمع مع المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي والمخاطر بغية تحقيق اهداف واضحة وقابل للقياس ومحددة زمنيا مقابل امتيازات مالية نجد منها على سبيل المثال: العلاوة المتغيرة، يتم تجديد الثقة في المدير التنفيذي بحسب المدة المتفق عليها في العقد (عادة كل سنتين او ثلاثة سنوات) وفي حالة فشل هذا الأخير في تحقيق الأهداف والغايات المتعاقد عليها تنتهي علاقة العمل بين الطرفين ومن دون أي تعويضات مالية او المعنوية، يتضمن عقد الكفاءة بند يوضح جليا آليات المتابعة الدورية لإنجازات المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي مع بيان كيفية المساءلة امام مجلس الإدارة. (الزامية الوسائل والنتائج أيضا).

- حسب بنود عقد النجاعة المصادق عليه من طرف مجلس الإدارة وطبقا لميثاق التدقيق المعمول به، يشرف المدير التدقيق الداخلي والمخاطر على مهام التوكيد ومهام الاستشارة فقط ويمنع عليه القيام بمهام التسيير أو مهام التنفيذ طيلة فترة عقده مع المجمع؛
- وجود على مستوى فروع المجمع التي تعرف نشاطا كبيرا اقسام ومديريات فرعية للتدقيق الداخلي، هذا الإجراء يسمح بتقليل الضغط على المديرية العليا للمجمع وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية مخرجات التدقيق الداخلي؛
- تتم المصادقة على مخطط التدقيق الداخلي السنوي من طرف المدير التنفيذي للمجمع، ولكن بعد جملة من التوصيات التي أدرجها محافظ الحسابات في تقريره لسنة (2021)، وكلت مهمة المصادقة على مخطط التدقيق السنوي حصريا لمجلس الإدارة؛
- عدم وجود كتيب خاص بمعالجة حالات التي يمكن ان تخلق معوقات قد تمس اما بالاستقلالية او بالموضوعية لمديرية التدقيق الداخلي (في الظاهر او في الواقع)؛
- تحتوي مديرية التدقيق والمخاطر على قسم مختص بجمع وتحيين كل المعلومات والقرارات التي لها صلة بأنشطة المجمع وفروعه (بغض النظر عن سرية المعلومة). هذا الاجراء يخول لمدير التدقيق الاطلاع على كافة المعلومات من اجل استحداث بصفة آنية الملف الدائم وملف المهمة.
- ب. **استقلالية في مجال التدقيق الداخلي:** نتأكد من خلال استقلالية مجال التدقيق أنه يمكن ومن دون أية قيود أو شروط اجراء عمليات التدقيق لمختلف المديريات أو المسؤولين بصرف النظر عن سرية أو حساسية البيانات والوثائق، ومن خلال الاطلاع على الملف الدائم لتدقيق استخلصنا ما يلي:
- يمس مجال التدقيق كل أنشطة المجمع، فحسب بعض النماذج من خطط التدقيق السنوية المنجزة والمقدمة لنا في إطار دراستنا، فإنه تم تدقيق على الأقل مرة واحدة كل ثلاثة (03) سنوات كل من: (نشاط الاستكشاف والإنتاج، نشاط التميع والفصل، نشاط التكرير والبيتروكيميائية، نشاط نقل المحروقات عبر القنوات ونشاط الخاص بتكاليف الشراكات في المنبع النفطي والغازي)؛
- تعتبر المديرية العامة للمجمع وحدة قابلة للتدقيق والرقابة كباقي فروع المجمع، حيث يتم برمجة عدة مهام التدقيق والرقابة سنويا مثل: تدقيق الحسابات المجمعة، تدقيق عقود العمل للمدراء التنفيذيين، مراقبة جودة ومصادقية تقارير مراقبة التسيير، النظر في الرؤية الاستراتيجية العامة....؛

➤ حسب ميثاق التدقيق الداخلي المتعامل به فإن حق الوصول الحر ومن دون قيود مفروضة للبيانات والوثائق والمستندات...الخ مكفول ومضان لفريق التدقيق الداخلي بصرف النظر عن سريتها.

ثانيا: الاستقلالية في الواقع (الجوهر): من الصعوبة بمكان تقييم استقلالية مديرية التدقيق والمخاطر في الواقع، وهذا راجع لعدة أسباب نوجزها في النقاط التالية:

➤ عدم إجراء تقييم خارجي لمديرية التدقيق والمخاطر من طرف مكاتب التدقيق الخاصة، حيث تعتبر هذه التقييمات كمرجع أكثر مصداقية وموثوقية يمكن من خلالها استنباط فكرة حول استقلالية مديرية التدقيق في الواقع؛

➤ عدم مشاركتنا طيلة فترة التربص في متابعة انجاز مهمة التدقيق الداخلي أو المساهمة في تقديم الآراء والتوصيات أو تحرير ورفع التقارير.

الفرع الثاني: تقييم الموضوعية: نتناول تقييم الموضوعية فريق التدقيق من خلال نوعين وهما:

أولاً: الموضوعية الفردية: حسب عقد النجاعة المقدم لنا في إطار البحث والمصادق عليه من طرف الرئيس المدير العام للمجمع وبعد الاطلاع على بنود العقد وفحصها تبين لنا ما يلي:

➤ عدم قيام مدير التدقيق والمخاطر بتدقيق وظائف تسييرية أو تنفيذية كان مسؤولاً عنها سابقاً؛

➤ طبقاً للبند التاسع (09) من عقد العمل، تقدم العلاوات والمكافآت لمدير التدقيق والمخاطر بناء على القيمة المضافة المتوصل إليها وليس بناء على الجانب الكمي للملاحظات، والتي تأخذ عدة أشكال منها على سبيل المثال لا الحصر: قدرة مديرية التدقيق على رصد الفرص والتهديدات التي قد تؤثر سلباً إما على فعالية الضوابط الرقابة الداخلية أو الحوكمة المؤسسية أو إدارة المخاطر، مرافقة محافظ الحسابات للمصادقة على الحسابات المجمعة بأقل الملاحظات...، لأنه في حالة ما إذا كانت سياسة التعويضات والمكافآت الممنوحة لمدير التدقيق الداخلي مبنية على أساس عدد الملاحظات والانحرافات المستكشفة، في هذه الحالة يكون تفكير مسؤول مديرية التدقيق مركز بشكل كبير على الجانب الكمي للملاحظات و الانحرافات وليس على جودتها، مما يؤدي للتأثير سلباً على الموضوعية الفردية والجماعية لمخرجات التدقيق الداخلي؛

➤ وجود تأكيد خارجي معقول حول جودة مخرجات مديرية التدقيق والمخاطر وكذلك الاعمال الموكلة لمسؤولها؛ (رأي صادر في التقرير السنوي لمحافظ الحسابات للمجمع للسنة المحاسبية 2019)؛

➤ من الصعوبة بمكان معرفة وجود تضارب في المصالح بين الأطراف أو ممارسة الضغط من طرف المديرية التنفيذية على مدير التدقيق.

ثانيا: الموضوعية الجماعية

أ. **الجدارة المهنية:** ينتهج المجمع سياسة التخصص في أداء مهام التدقيق ويقصد به إعداد فريق التدقيق (المشرف الأول والمدققين الداخليين) لإنجاز مخطط التدقيق لكل نشاط على حدة، حيث يسمح هذا النهج من جهة في الفهم السليم والمعمق للأنشطة والوظائف، ومن جهة أخرى تجعل كل من المدقق الداخلي والشخص المدقق له تقريبا في نفس مستوى الدراية والمعرفة بتعقيدات النشاط أو الوظيفة. وبمرور الوقت ومع اكتساب المزيد من الخبرات الميدانية، سمح التخصص في نشاط واحد للمدقق الداخلي في تحصيل الجدارة مهنية المطلوبة لإنجاز مهام التدقيق حسب الإجراءات المتبعة من طرف المديرية.

ب. **المؤهلات العلمية:** نحن نعلم أن قلة المؤهلات العلمية أو عدم القيام بتحسينها دوريا قد يؤثر سلبا على صورة المدقق الداخلي ومخرجاته، وفي هذا الصدد وبعد فحص عينة من ملفات فريق التدقيق الداخلي لدى المجمع تبين لنا ما يلي:

➤ وجود (30) موظف بين مشرف التدقيق ومدقق داخلي استفادوا من تكوين طويل المدى (من 6 الى 8 أشهر) وتحصلوا على شهادة «محترف في التدقيق الداخلي»؛

➤ انطلاقا من سنة (2022) تم الاعتماد والمصادقة من طرف مجلس الإدارة على غلاف مالي يقدر بحوالي 300.000.000 دج موجه خصيصا لبرنامج تكويني وتأهيلي طويل المدى بغية الحصول على شهادة التدقيق الدولية (المدقق الداخلي المعتمد)؛

ت. **سياسة التوظيف المتبعة:** التزم المجمع بانتهاج سياسة استقطاب الأشخاص المؤهلين علميا ومهنيا في ضوء اهداف المؤسسة وقيمتها، فبدلا من اللجوء لسوق العمل لتوظيف مدققين جدد ترى مديرية التدقيق الداخلي والمخاطر انه من الأفضل تشجيع التوظيف الداخلي للمدققين، حيث برهنت التجربة أن السياسة المتبعة سمحت بتوفير الوقت والمال. (لان توظيف مدققين من خارج المجمع يتطلب تكوين خاص من اجل فهم الأنشطة والوظائف). كما تشترط مديرية التدقيق على الموظفين الجدد الراغبين بمزاولة مهنة التدقيق الداخلي ما يلي:

➤ الحصول على شهادات جامعية اغلبها في مجال الهندسة، المحاسبة والقانون؛

➤ ضرورة إجراء تكوين أولي لمدة ستة (06) أشهر في مجال أساسيات التدقيق الداخلي، (المعايير الدولية لممارسة مهنة التدقيق، منهجية أداء مهمة التدقيق، تقنيات الاتصال...) ثم يليه إجراء تكوين قصير المدى في مجال تقنيات التدقيق والرقابة.

استنتاج: حسب الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي الصادر سنة (2017) (المعيار-خدمات التوكيد: 1110)، وطبقا للاستنتاجات المتوصل إليها والمذكورة أعلاه، فإننا نستطيع تقديم توكيد معقول على أن مديرية التدقيق والمخاطر على مستوى المجمع الصناعي تتمتع بالاستقلالية في الظاهر وبالموضوعية في ابداء الآراء والتوصيات، وأنه على العموم تعتبر مخرجات هذه الأخيرة ذات موثوقية ومصداقية مقبولتين.

وبناء عليه، وطبقا للحكم المتوصل إليه يمكن اعتبار مديرية التدقيق والمخاطر بمثابة جهاز رقابي مستقل وموضوعي يسمح بإضافة القيمة والمحافظة عليها. كما ويمكن الاعتماد على مخرجاته كمراقبة المجمع في تصميم وضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر.

الفرع الثالث: الدوافع الرئيسية وراء رغبة مجلس الإدارة للمجمع بإعداد خارطة المخاطر

أولاً: شروط يفرضها المدير التنفيذي للتدقيق والمخاطر: قبل قبول مهمة تصميم ووضع حيز التنفيذ مشروع خارطة المخاطر للمجمع من طرف مدير التدقيق والمخاطر، قام هذا الأخير بمراسلة الإدارة التنفيذية كتابياً يشترط فيها عدم القيام بالمهام المذكورة أدناه وهذا حفاظاً على استقلالية وموضوعية مديرية التدقيق والمخاطر وفريق التدقيق الداخلي، فحوى الرسالة يتضمن كل من:

➤ **عدم تحديد مستوى قبول المخاطر:** يرى مدير التدقيق والمخاطر أن التحديد الكمي أو النوعي لقابلية تحمل المخاطر من مسؤوليات وصلاحيات الموكلة فقط لمجلس الإدارة.

➤ **عدم اتخاذ قرارات بشأن الاستجابة للمخاطر:** حفاظاً على استقلالية فريق التدقيق ومن أجل تقادي الوقوع في تعارض المهام، أي قيام المدقق الداخلي بتقديم تأكيد معقول حول ملائمة وجودة الضوابط الرقابية وفي نفس الوقت يقوم باتخاذ قرار الاستجابة للمخاطر والتهديدات، تم اعفاء مديرية التدقيق من مسؤولية تحديد هذه الأخيرة.

ثانياً: الدوافع الرئيسية وراء رغبة مجلس الإدارة للمجمع بإعداد خارطة المخاطر: امتثالاً لمتطلبات معايير التدقيق الداخلي المتبعة من طرف المجمع ومن أجل مواكبة الممارسات المهنية الحديثة في مجال التدقيق وإدارة المخاطر، أصدر مجلس الإدارة في اجتماعه المنعقد بتاريخ 2018/11/22 قراراً يقضي

بضرورة تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر للمجمع وكل فروعهِ وكانت أهم الأسباب الدافعة لذلك تتحصر في النقاط التالية:

➤ الاعتماد على مخرجات خارطة المخاطر المؤسسية بغية إعداد خطة التدقيق الداخلي طويلة المدى مبنية على التقريب بالمخاطر (من 3 إلى 5 سنوات)؛

➤ تولد شعور لدى أصحاب المصلحة (مجلس الإدارة) بأن المدراء التنفيذيون والموظفين على مستوى وحدات وفروع المجمع والذين يملكون الخبرة والكفاءة في مجالاتهم ليسوا بالضرورة على دراية كاملة بالتهديدات التي قد تمس الأنشطة التشغيلية؛

➤ انشاء وحدة صناعية جديدة تتمثل في انتاج وتوزيع الانابيب الفولاذية الملحمة حلزونياً على مستوى احدى فروع المجمع؛

➤ التأكد من وجود نظام لإدارة المخاطر على مستوى المجمع وكافة فروعهِ وبالأخص: نظام لجرد مختلف التهديدات وتقييمها، إمكانية تصنيف التهديدات بحسب درجة خطورتها، التأكد من وجود ضوابط رقابية فعالة تسمح بالتقليل من أثر التهديدات المحتملة، التأكد من وجود نظام الإنذار عن التهديدات في حالة قرب وقوع الأحداث التي تصنف على أنها غير مقبولة...؛

➤ محاولة نقادي تكرار ذكر التوصيات ونقاط الضعف التي باتت جميع وحدات المجمع وفروعهِ على دراية مسبقة بها والتركيز بدلاً من ذلك على خلق القيمة والمحافظة عليها؛

➤ المساهمة في تحقيق مبدأ استمرارية النشاط لفروع المجمع ووحداتهِ على المدى البعيد عن طريق التشخيص الداخلي لنقاط القوة والضعف وكذا تشخيص البيئة الخارجية وما تتضمنه من تهديدات الواجب إدارتها بفعالية ومن فرص الواجب اقتناصها في وقتها.

تجدر الإشارة الى أنه تم ادراج مهمة اعداد خارطة المخاطر في مخطط التدقيق السنوي المصادق عليه من طرف مجلس الإدارة لسنة (2019). كما وتعتبر هذه المحاولة بمثابة التجربة الأولى من نوعها على مستوى المجمع محل الدراسة.

المطلب الثالث: المرحلة التحضيرية للمهمة

يعتبر الفشل في المرحلة التحضيرية فشلاً في أداء مهمة التدقيق الداخلي، لذا تطلب منا توفير الوقت والجهد اللازمين لإنجاح مشروع تصميم خارطة المخاطر. وقبل مباشرة هذه المرحلة نتطرق فيما يلي لتحديد بدقة واضحة للعناصر التالية:

الفرع الاول: تحديد مجال التصميم المغطى

قبل الشروع في إعداد خارطة المخاطر وجب علينا أولاً تحديد بوضوح المجال المعني بالدراسة والتحليل، وتعتبر هذه الخطوة ضرورية كونها تتيح لفريق العمل إمكانية المفاوضة على الآجال المحددة والحصول على فهم سليم وعميق للمسار أو النشاط المراد دراسته، يشمل تحديد مجال التصميم كل من:

أولاً: **تعيين المجال الجغرافي لدراسة:** تتناول الدراسة أحد فروع التابعة للمجمع.

ثانياً: **تحديد المسار أو النشاط المعنى بالدراسة:** شملت هذه الدراسة تصميم خارطة المخاطر المتعلقة خصيصاً للمسار التالي: «اقتناء مجموعة آلات إنتاجية لصناعة الفولاذ ودخولها حيز الإنتاج في آجالها المتفق عليها».

ثالثاً: **تحديد المجال الزمني لدراسة:** تمت صياغة المخاطر التي بإمكانها التأثير على الأهداف المتعلقة بإنجاز المسار السابق في المستقبل القريب (من سنة 2020 الى غاية سنة 2023).

رابعاً: **الاتفاق على المقاربة المتبعة لرصد المخاطر:** يرى مسؤول مشروع تصميم خارطة المخاطر أن المقاربة الأنسب الواجب اتباعها من أجل رؤية شاملة للفرص والتهديدات للمسار المراد دراسته وتحليله هي المقاربة المختلطة للمخاطر أي دمج المقاربة التصاعدية والتنازلية معاً، ويعود السبب الرئيس وراء هذا الاختيار هو قيام معظم فريق التدقيق الداخلي بتكوين طويل الأجل في مجال تسيير المخاطر والفرص أين طبقوا بعض المهارات والتقنيات التي تسمح بصياغة المخاطر بناء على المقاربة المختلطة بالإضافة الى سهولة تطبيقها على أرض الواقع.

خامساً: **الاتفاق على المصطلحات المراد استخدامها في الدراسة:** بعد مشاور مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، قام المدير التنفيذي للتدقيق والمخاطر بوضع تعريفات أساسية لمجموعة من مصطلحات بغية تقاوى سوء الفهم وضمان انطلاقة متوافقة ومتعاونة مع جميع الاطراف، نوجزها فيما يلي:

➤ **المخاطر*:** هي تأثير حالة عدم اليقين على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة ويقصد بالتأثير هنا هو الانحراف عن التوقعات الذي يمكن أن يأخذ شكل سلبي أو إيجابي أو كلاهما. (تم استنباط التعريف من المعيار آيزو (31000: نسخة 2018) لإدارة المخاطر؛

* من أجل تقاوى سوء الفهم الناتج عن ترجمة المصطلحات من اللغات الأجنبية للغة العربية، اعتمدنا في دراستنا على مصطلح المخاطر (جمع كلمة خطر) كترجمة للمعنى المراد به من الكلمة الإنجليزية (Risk) المستعملة في المعيار آيزو (31000: نسخة 2018) لإدارة المخاطر والإطار المرجعي للرقابة الداخلية كوزو (نسخة 2017). وتجدر الإشارة الى أنه لم نقم بتوظيف مصطلح المجازفة أو المخاطرة لأنهما شائعتا في مجالات أخرى كالتأمينات أو البنوك...

- **الفرصة:** حالة عدم اليقين من تحقيق الأهداف أو الغايات المسطرة؛
- **التهديد:** حالة عدم اليقين من عدم تحقيق الأهداف أو الغايات المسطرة؛
- **مالك المخاطر:** لا وجود لتعريف واضح لملاك المخاطر ولم يتم تحديد الاشخاص المسؤولة عن متابعة تطور المخاطر (لا على مستوى المديرية العليا لمجمع ولا على مستوى المؤسسة الصناعية محل الدراسة؛
- **مستوى قبول المخاطر:** لم يتم اعتماد مقدار كمي أو كفي لقابلية تحمل المخاطر المسموح بها في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة. (والاخص الاهداف الاستراتيجية).

الفرع الثاني: إعلام المؤسسة محل الدراسة

يتم إعلام المسؤول الأول للمؤسسة قيد الدراسة عن طريق إرسال الأمر بالمهمة قبل أسبوعين من مباشرة المهمة على ارض الواقع، تهدف هذه الخطوة لتحضير كل الوثائق الضرورية وإرسالها لمديرية التدقيق بغية دراستها وتحليلها، حيث تشمل هذه الوثائق كل من:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية المعمول به والمصادق عليه حاليا مرفقا بمصفوفة الأجور وبطاقات المهام لكل الموظفين؛
- الإجراءات والسياسات (المصادق عليها والمعمول بها حاليا)؛
- ميثاق سلطة الإمضاء المصادق عليه؛
- تقارير محافظ الحسابات (مصادق عليه) لثلاثة سنوات السابقة؛
- نسخ من العقود والاتفاقيات التجارية المبرمة مع الموردين لإقتناء الآلات الانتاجية؛
- تقرير مفصل حول نسبة تقدم في انجاز الخطة الاستراتيجية للمجمع؛
- دفتر تسجيل الرسائل الواردة والرسائل المرسله من والى المؤسسة، قاعدة الاحداث الماضية (ان وجدت) ...

ملاحظة: نشير إلى انه في إطار إعداد دراستنا التطبيقية تم رفض تقديم لنا نسخ اصلية للقرارات والتقارير ذات صلة، باعتبارها مصنفة كوثائق ذات سرية تامة والتي لا يمكن ان تقدم إلا في إطار ترخيص مكتوب من قبل المدير التنفيذي للمجمع بعد إعلام مجلس الإدارة، وتطبيقا لهذه التعليمات تم تقديم لنا بعض الوثائق من دون المصادقة عليها والتي نري بأنها مهمة لإنجاز البحث.

الفرع الثالث: توزيع الأدوار والمسؤوليات

تقع مسؤولية إعداد خارطة المخاطر للمجمع (الإدارة العليا وفروعها) على عاتق مديرية التدقيق والمخاطر، ولضمان إنجاز المهمة في آجالها المحددة وبالجودة المطلوبة قام المدير التنفيذي للتدقيق والمخاطر بتوزيع مجموعة من الأدوار والمسؤوليات على الفريق المكلف بإنجاز المهمة والمكون من:

- مشرف التدقيق؛

- أربعة (04) مدققين داخليين؛

نوجز أهم الأدوار والمسؤوليات في النقاط التالية*:

أولاً: مهام ومسؤولية المدير التنفيذي للمؤسسة قيد الدراسة

- الإمداد اللوجيستي لفريق التدقيق الداخلي إلى غاية إتمام المهمة؛
- الإتاحة لمسؤول المشروع في شكل تقرير كتابي موقع تشخيصاً عاماً لمختلف نقاط القوة والضعف التي شهدتها الأنشطة التشغيلية للمؤسسة والتي حدثت في الماضي القريب (السنوات الثلاثة (3) السابقة)؛
- تقديم تقرير شامل حول تطبيق التوصيات والملاحظات المقدمة في إطار إنجاز المهام التوكيدية من طرف مديرية التدقيق والمخاطر لسنوات الثلاثة الماضية. (نسبة التوصيات المطبقة بشكل صحيح ودائم، نسبة التوصيات جاري العمل على تطبيقها ونسبة التوصيات الغير مطبقة اطلاقاً)؛
- توفير جو من الثقة ومساعدة فريق التدقيق قدر الإمكان من أجل المصلحة العامة للمجمع؛
- تطبيق توصيات وملاحظات المدقق الداخلي بشكل صحيح ودائم لتقليل من الأثر السلبي للتهديدات؛
- إصدار قرارات بشأن الاستجابة للمخاطر وتحسين جودة الضوابط الرقابية الداخلية.

ثانياً: مهام ومسؤولية مدير التدقيق والمخاطر

- عرض على مجلس إدارة المجمع خارطة المخاطر من أجل المصادقة عليها؛
- إعداد خطة التدقيق الداخلي لثلاثة السنوات التالية والمستمدة من خارطة المخاطر؛

* لمعرفة المهام والأدوار الموزعة لكل طرف قمنا باستغلال المحاضر الكتابية المتواجدة على مستوى الملف المتعلق بالتخطيط والتحضير للمهمة.

- الحرص طيلة فترة المهمة على عدم المساس باستقلالية وموضوعية فريق التدقيق، (وفي حالة حدوث مؤشرات تدل على عكس ذلك وجب الإبلاغ الفوري عن هذه الأخيرة في شكل تقرير مفصل يرفع لمجلس الإدارة)؛
- تعيين ملاك المخاطر بعد استشارة المسؤول الأول للمؤسسة؛
- تحديد المسؤولين الواجب عليهم مرافقة فريق المشروع مع بيان مهامهم ومسؤولياتهم.

ثالثا: مهام ومسؤولية مشرف التدقيق

- فتح ورشات عمل وتوزيع الأدوار على المدققين الداخليين؛
- مراجعة سجل المخاطر المتأصلة والمصادقة عليه؛
- عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع المدراء والمسؤولين لمختلف الأقسام ذات الصلة؛
- تنظيم جولات ميدانية تفقدية للموظفين والوحدات الإنتاجية؛
- المشاركة في تحديد مجالات الأثر والاحتمالية بغية تصنيف حدة التهديدات ومعرفة الأولوية في معالجة المخاطر؛
- الالتزام بالسرية التامة حيال المعلومات التي يتم الاطلاع عليها في إطار أداء المهمة؛
- تحرير ورفع تقارير دورية لمدير التدقيق والمخاطر تبين نسبة التقدم في انجاز المشروع مع ذكر مختلف العراقيل او الصعوبات التي تواجه فريق العمل؛ (لكل مرحلة من مراحل المهمة).

رابعا: مهام ومسؤولية المدققين الداخليين

- المساهمة في جرد العوامل المسببة لحدوث المخاطر داخل المؤسسة وخارجها؛
- إعداد وتوزيع قائمة استبيانات المتعلقة بتقييم الضوابط الرقابية؛
- تقييم ملائمة وجودة الضوابط الرقابية الداخلية الموضوعة حيز التنفيذ؛
- إعداد سجل التهديدات والفرص وإجراء مقابلات مع الموظفين...
- الالتزام بالسرية التامة حيال المعلومات التي يتم الاطلاع عليها في إطار أداء المهمة.

خامسا: مهام ومسؤولية الموظفين

- متابعة تطور الفرص والتهديدات بشكل دوري ومحاولة الإبلاغ عنها؛
- الاستحداث الدوري لسجل المخاطر المتأصلة كلما دعت الحاجة لذلك...

المبحث الثاني: مرحلة الميدانية

على ضوء هذا المبحث سنتناول توثيق الأهداف المراد تحقيقها مع محاولة جرد قدر الإمكان للأحداث التي من شأنها التأثير على الإنجاز الحسن والفعال للمسار قيد الدراسة والتحليل.

المطلب الأول: انشاء قاعدة بيانات للمخاطر المتأصلة

من خلال فتح جلسات التفكير الحر وتنظيم مقابلات فردية موجهة مع الموظفين وبعض المدراء التنفيذيين ونظرا لعدم كتابة وتوثيق الفرص والتهديدات، قمنا بإعداد قاعدة شبه حصرية لهذه الأخيرة والتي بإمكانها ان تقع للحيلولة دون تحقيق الأهداف المتعلقة بالمسار المراد دراسته.

الفرع الأول: عقد اجتماع افتتاحي

لضمان نجاح العملية وللوصول لمشاركة فعالة لجميع الأطراف المعنية (مسؤولين أو موظفين)، قام مدير التدقيق الداخلي والمخاطر بصفته المسؤول الأول عن انجاز المشروع بعقد اجتماع افتتاحي مع الرئيس المدير العالم للمؤسسة أين تم استعراض جملة من الغايات نلخصها فيما يلي:

- محاولة تصحيح بعض المفاهيم لدى المسؤولين والموظفين على مستوى المؤسسة قيد الدراسة وذلك بعدم اعتبار أن المهمة عبارة عن حصص مساءلة عن الأخطاء التسييرية المرتكبة سلفا؛

- توضيح الغرض من إجراء المهمة وبيان القيمة المضافة للمؤسسة قيد الدراسة وللمجمع؛

- تحديد الأطراف المعنية (موظفين، المدراء التنفيذيون، رؤساء الأقسام) من اجل مرافقة فريق التدقيق الداخلي لإنجاز المهمة مع توضيح مهامهم ومسؤولياتهم؛

- المساهمة في محاولة إرساء وتعزيز ثقافة المخاطر من خلال المشاركة الجماعية لموظفين بصرف النظر عن مسؤولياتهم أو موقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة...

تم انعقاد الاجتماع الافتتاحي في اليوم الأول من بداية انجاز المهمة على ارض الواقع، أين تم تلخيص مجمل أهداف المهمة وتوثيقها في محضر كتابي مصادق عليه من طرف كافة الحضور.

الفرع الثاني: محاولة الفهم السليم للأهداف المسطرة وتوثيقها

نحن نعلم ان طبيعة الأهداف المسطرة المراد تحقيقها وطريقة صياغتها تشكلان مصدرا للمخاطر، وعليه يعتبر حسن فهمها وتوثيقها شرطا ضروري للوصول لجرد صحيح وشبه حصري لمختلف التهديدات والفرص المحتملة. وفي هذا الصدد، قمنا بإجراء جلسات دورية منتظمة مع مدير التدقيق والمخاطر محاولين فهم الأهداف والغايات وراء تبني المجمع لسياسة عصرنة الآلات الإنتاجية لدى بعض فروع

والوحدات التابعة، الامر الذي سمح لنا بإضافة القيمة من خلال كتابة الأهداف وتوثيقها. وفيما يلي نوجز اهم الأهداف والغايات المسطرة من طرف مجلس إدارة المجمع لسنة (2021) والتي نستعرضها بحسب التصنيف الذي جاء بها المعيار آيزو (31000: نسخة 2018) لإدارة المخاطر كما يلي:

أولاً: الأهداف الإستراتيجية

- تنويع أنشطة المؤسسة من خلال فتح خط جديد لصناعة الأنابيب الفولاذية الملحمة حلزونية؛
- انجاز مشروع اقتناء الآلات الإنتاجية لصناعة انابيب ملحمة حلزونية ودخوله حيز الإنتاج في الآجال المتفق عليها وبالميزانية المخصصة له؛
- عصرنه طريقة الإنتاج من خلال الانتقال من نظام الميكانيكي اليدوي لتشغيل الآلات الإنتاجية الى النظام الرقمي الحديث بغية مضاعفة القدرة الإنتاجية للمؤسسة والاستفادة من خدمات الصيانة عند بعد؛

كل الأهداف السابقة تجتمع معا لتحقيق مبدأ استمرارية نشاط المؤسسة والمجمع الصناعي.

ثانياً: أهداف الحوكمة

- ترسيخ ميثاق الاخلاقيات ضد عمليات الاحتيال أو التلغيق المحاسبي المالي؛
- إرساء وتعزيز الثقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وباقي أصحاب المصلحة لتقليل من خطر تضارب المصالح بين الأطراف؛
- زيادة مساءلة المدراء التنفيذيين امام أعضاء مجلس الإدارة وزيادة مساءلة هذا الأخير امام المساهمين؛
- ضرورة ترسيخ أكثر لصورة المؤسسة الإيجابية لدى المحيط الخارجي لها من خلال تصدير الانابيب الملحمة حلزونية لدول أوروبا وآسيا...

ثالثاً: الأهداف التشغيلية والمناجمنت

- زيادة العمر المنفعي للآلات والمعدات الإنتاجية للمجمع؛
- رفع نسبة المعدات والآلات الإنتاجية التي تكون متاحة للتشغيل إلى أقصى ما يمكن؛
- تغيير برنامج المعلوماتية لمعالجة الأجور والرواتب مع الحفاظ على سرية وامن معلومات الموظفين والمدراء التنفيذيين؛
- تحقيق الهدفين السابقين في حدود الغلاف المالي المخصص لهما.

رابعاً: الأهداف الامتثال والالتزام القانوني

الفصل الثالث: دراسة حالة ميدانية على مستوى مجمع صناعي

- الامتثال للتشريعات والقوانين المرتبطة بحماية البيئة، صحة وأمن الموظفين؛
- الالتزام التام بالتشريعات والقوانين المرتبطة بإبرام صفقات الدولية لاقتناء الآلات الإنتاجية.

خامسا: أهداف المحاسبة والإبلاغ المالي

- انتاج المعلومة المحاسبية المالية والغير المالية التي تتسم بالثقة والمصداقية العاليتين؛
- الالتزام بالمراجع، التشريعات المحاسبية والجبائية لإعداد وعرض القوائم المالية السنوية الموحدة.

الفرع الثالث: التعريف بالمسار قيد الدراسة

بتاريخ 21 اوت 2018، شرع مجلس إدارة المؤسسة الصناعية بتأسيس وحدة إنتاجية جديدة موجهة لصناعة الفولاذ، وتجسيدا لهذا الهدف الاستراتيجي خصصت المديرية التنفيذية غلاف مالي * يقدر بحوالي 4.416.000.000 دج لاقتناء مجموعة من الآلات الإنتاجية العصرية الداخلة في صناعة وتوزيع المنتج الجديد. الجدول التالي يستعرض اهم الآلات التي المراد اقتناؤها في غضون سنة ونصف.

الجدول رقم (1.3): قائمة الآلات الإنتاجية المراد اقتناؤها

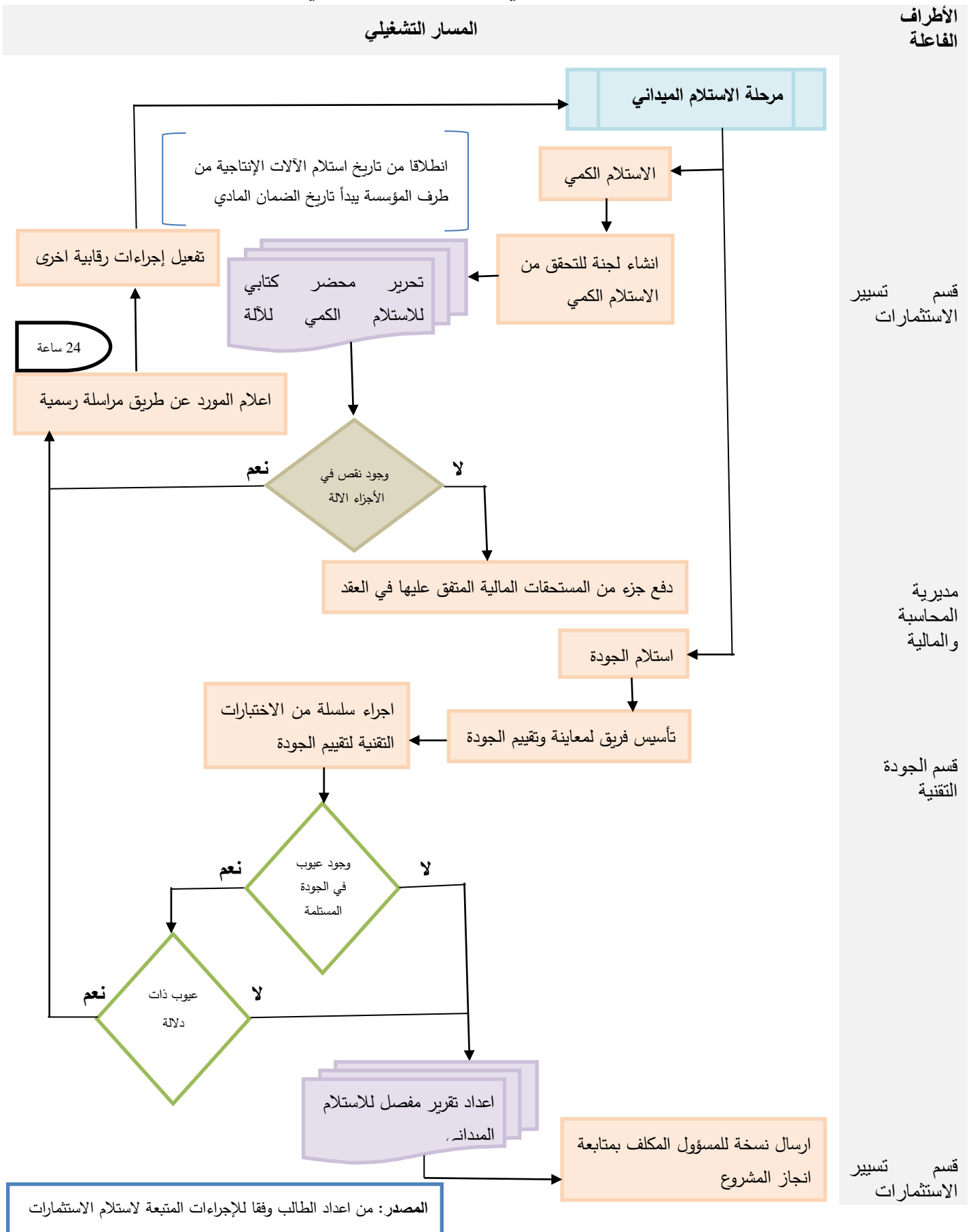
البيان	الغلاف المالي المخصص (دج)
ماكينة التلحيم الحلزوني	2.437.500.000
جهاز الفصل الفولاذي	650.000.000
منصة اختبار هيدروستاتيكي	380.000.000
ماكينة قياس جودة التلحيم	350.000.000
جهاز اشعاعي للتلحيم	52.000.000
ضاغط مركزي للهواء المجفف	1.000.000.000
غرفة التغليف الخارجي للأنبوب	210.000.000
غرفة التغليف الداخلي للأنبوب	154.000.000
تسوية الأرض بالخرسانة المسلحة	82.500.000
القيمة الاجمالية	4.416.000.000

المصدر: نسخة من قرار مجلس الإدارة المجمع (Résolution de CA)

* قدرت الميزانية الاجمالية لإنشاء الوحدة الإنتاجية لصناعة الانابيب الفولاذية الملحمة ب 23 مليون أورو. (مع العلم انه بتاريخ 20 اوت 2018 كان سعر الصرف يقدر با (1 يورو = 192 دج)). كما تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية بحوالي 45 كلم /الشهر (مع العلم ان طول الأنبوب يتراوح ما بين 8.40 م و 11 م).

ملاحظة: نظرا لشدة تعقيد مسار اقتناء الآلات الإنتاجية وتعدد مراحله القانونية والتقنية كإعداد دفاتر الشروط وتنظيم اللجان المنظمة للصفقات، نتطرق فيما يلي الى مرحلة التي تشهد مخاطر عالية جدا وتعرف باسم مرحلة الاستلام الميداني ومرحلة الاستلام المؤقت ومرحلة الاستلام النهائي للاستثمارات، نستعرضها في شكل مخطط انسيابي التالي:

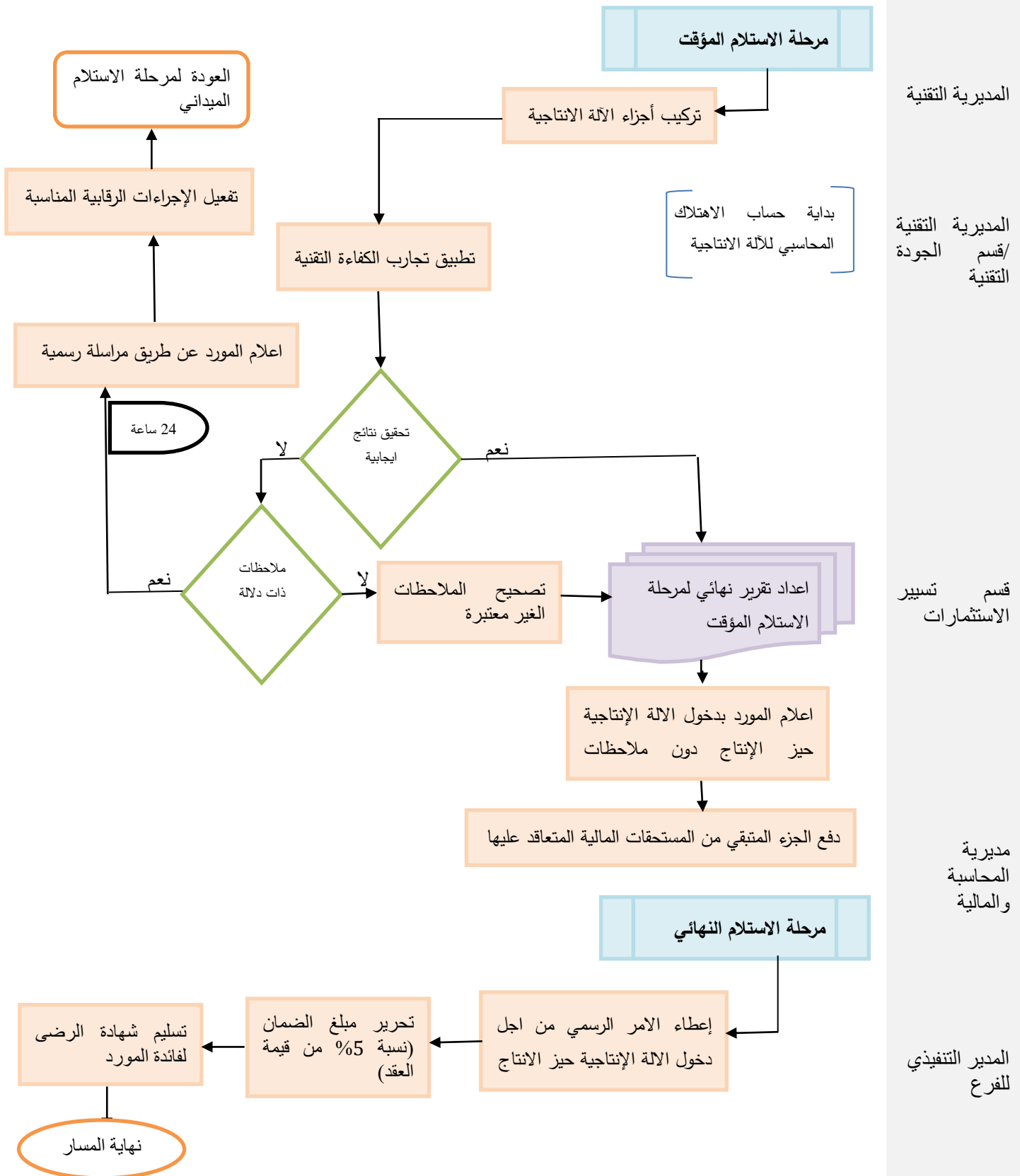
الشكل رقم (2.3): المخطط الانسيابي لمسار الاستلام الميداني للآلات الصناعية



الشكل رقم (3.3): المخطط الانسيابي لمسار الاستلام المؤقت والنهائي للآلات الصناعية

المسار التشغيلي

الأطراف الفاعلة



تكمن أهمية عرض مرحلة الاستلام الميداني ومرحلة الاستلام المؤقت ومرحلة الاستلام النهائي للآلات الإنتاجية المراد اقتناؤها في شكل مخطط انسيابي هو ابراز مواطن الضعف التي يمكن ان تشكل عائقا او تهديدا لإتمام مهمة جزئية او وظيفة جزئية بطريقة فعالة بالإضافة الى تحديد بدقة للمسؤوليات الوظيفية.

المطلب الثاني: سجل المخاطر المتأصلة (الشاملة)

نظرا لغياب شكل نمطي موحد لسجل المخاطر المتأصلة واختلافه من مؤسسة إلى أخرى، وبالاعتماد على بعض التجارب المهنية المتعارف عليها في مهنة التدقيق الداخلي وتسيير المخاطر المؤسسية، قمنا بمحاولة إعداد هذا الأخير والذي يتضمن قائمة شبه حصرية للتهديدات والفرص التي يمكن أن تؤثر على هدف واحد أو مجموعة من الأهداف (الإستراتيجية، التشغيلية، الحوكمة، المحاسبة المالية والامتثال القانوني) الخاصة بالمسار قيد الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على المخطط الانسيابي السابق.

الفرع الاول: اعداد سجل المخاطر المتأصلة

نجد في سجل المخاطر كل من المعلومات الضرورية التالية:

➤ **رقم الخطر:** هو رقم يستخدم كتوصيف موجز يعطى لكل تهديد أو الفرصة التي تم تحديدها ولا يمكن تغييره على مدار السنة.

➤ **فئات الخطر:** وهي أربعة تصنيفات أساسية والتي إذا اجتمعت كلها ساهمت في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبالأخص ضمان معقول حول تحقيق استمرارية نشاط المؤسسة قيد الدراسة.

➤ **وصف الخطر:** وهي الأحداث التي من الممكن أن تقع في المستقبل القريب (من سنة إلى 3 سنوات) أو التي حدثت لدى بعض المؤسسات المنافسة ومن المحتمل أن تعيق تحقيق الأهداف؛

➤ **نوع الخطر:** يتبع فريق العمل نوع المخاطر التي نص عليها معيار آيزو (31000: نسخة 2018) وهي إما أن تكون مخاطرة سلبية أي التهديدات أو مخاطرة إيجابية والمتمثلة في الفرص المتاحة على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة.

➤ **أدوات جرد الخطر:** وتتمثل في مختلف التقنيات العملية المستعملة لصياغة المخاطر المتأصلة وتقييمها. ويتم ذلك من خلال تنظيم جلسات دورية للتفكير مع مختلف المسؤولين من رؤساء الأقسام والمدراء التنفيذيين أو الاعتماد على التجارب المهنية السابقة للباحث...

➤ **ملاك الخطر:** بالرغم من عدم وجود الصفة الوظيفية المسماة بمالك المخاطر على مستوى المؤسسة الصناعية محل الدراسة واستجابة لمتطلبات بحثنا ارتأينا استحداث هذه الأخيرة، حيث يعتبر كل موظف يؤدي مهام محددة مالكا للمخاطر ويكون مسؤولا في حدود صلاحياته اتجاه

الفصل الثالث: دراسة حالة ميدانية على مستوى مجمع صناعي

الإدارة العليا عن جرد التهديدات والفرص المتواجدة على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة ويكون مسؤولاً أيضاً عن التأكد من وجود أنظمة الرقابة الداخلية الملائمة والمستحدثة للتقليل من أثر هذه التهديدات.

الفرع الثاني: تقييم احتمالية وتأثير المخاطر المتأصلة

أولاً: تقييم احتمالية المخاطر المتأصلة: في الجدول ادناه، نوضح كيفية تصنيف احتمالية* وقوع التهديدات والفرص والتنقيط المرافق لها كما يلي:

الجدول رقم (2.3): سلم تقييم احتمالية المخاطر المتأصلة المعتمد من طرف فريق التدقيق

تقييم الاحتمالية					
فرصة (Opportunité)			تهديد (Menace)		
التنقيط	التصنيف	إمكانية الحدوث	التنقيط	التصنيف	إمكانية الحدوث
4	فرصة عالية جداً	أكثر من مرة واحدة في السنة	4	تهديد عالي جداً	على الأقل ثلاث مرات في السنة
3	فرصة معتبرة أو عالية	ما بين سنة الى ثلاثة سنوات	3	تهديد معتبر أو عالي	ما بين سنة الى سنتين
2	فرصة متوسطة	ما بين ثلاثة الى خمسة سنوات	2	تهديد متوسط	ما بين سنتين الى أربعة سنوات
1	فرصة منخفضة أو مهملة	على الأكثر مرة واحدة لكل خمسة سنوات	1	تهديد منخفض أو مهمل	على الأكثر مرة واحدة لكل خمسة سنوات

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مدير التدقيق والمخاطر

نظراً لاستحالة إجراء التقييم الكمي للمخاطر المتأصلة بسبب غياب إحصاء كامل ومستحدث للحوادث السابقة وبعد استشارة فريق التدقيق الداخلي، قررنا الاعتماد فقط على التقييم الكيفي للمخاطر المتأصلة.

ثانياً: تقييم تأثير المخاطر المتأصلة: في الجدول ادناه، نوضح كيفية تصنيف* تأثير وقوع التهديدات والفرص والتنقيط المرافق لها كما يلي:

*من الضروري ان نلفت الانتباه على انه تم توظيف مصطلح الاحتمال لقياس مستويات الخطر بنوعيه (التهديد والفرصة) ولا نقصد به الاحتمال بمفهومه الاحصائي.

* يمكن مراجعة معايير تصنيف وتنقيط المعتمدة من طرف مديرية التدقيق والمخاطر كلما دعت الحاجة لذلك (معايير ليست ثابتة).

الجدول رقم (3.3): سلم تقييم تأثير المخاطر المتأصلة المعتمد من طرف فريق التدقيق

تقييم التأثير					
فرصة (Opportunité)			تهديد (Menace)		
التنقيط	التصنيف	الايراد المتوقع	التنقيط	التصنيف	الخسارة المتوقعة
4	فرصة عالية جدا	$200 \leq (س)$	4	تهديد عالي جدا	$50 \leq (س)$
3	فرصة معتبرة أو عالية	$200 > (س) \geq 75$	3	تهديد معتبر أو عالي	$50 > (س) \geq 15$
2	فرصة متوسطة	$75 > (س) \geq 15$	2	تهديد متوسط	$15 > (س) \geq 5$
1	فرصة منخفضة أو مهملة	$15 > (س)$	1	تهديد منخفض أو مهمل	$5 > (س)$

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مدير التدقيق والمخاطر

ملاحظة: الأرقام بالمليارات (دج)

ثالثا: تقييم حدة المخاطر المتأصلة: يسمح لنا هذا المؤشر في تصنيف مستوى التهديد المحتمل او الفرصة المحتملة من اجل اتخاذ التدابير اللازمة، تقاس حدة المخاطر من خلال حصة جداء الاحتمالية والتأثير وتساغ في المعادلة التالية:

$$\text{حدة المخاطر المتأصلة} = \text{احتمالية} * \text{التأثير}$$

يسمح هذا المؤشر بتصنيف درجة خطورة التهديدات ودرجة حجم الفرص المتاحة والغير مستغلة بكفاءة من طرف المؤسسة، كما يمكن أن يساعد هذا التقييم أيضا في تخصيص الموارد المناسبة لإدارة المخاطر بفعالية.

الفرع الثالث: اعداد سجل المخاطر المتأصلة

نستعرض في الجدول ادناه جرد شبه حصري للأحداث الممكنة التي من شأنها التأثير إما إيجابيا أو سلبيا على أهداف المسار قيد الدراسة في المستقبل القريب (ثلاثة سنوات التالية).

الجدول رقم (4.3): سجل المخاطر المتأصلة للمسار قيد الدراسة

فئة الخطر	رقم الخطر	وصف الخطر	أدوات جرد الخطر	نوع الخطر	تقييم المخاطر المتأصلة			مالك الخطر
					الاحتمال	التأثير	الحدة	
المخاطر الإستراتيجية	01/إ	إمكانية تجاوز الآجال المتعاقد عليها لإنجاز مشروع استحداث كلي للمعدات والآلات الإنتاجية أو تجاوز الغلاف المالي المخصص له؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	2	4	8	المدير العام للمؤسسة/ كافة المدراء التنفيذيون
	02/إ	إمكانية توفر على مستوى السوق الدولية عرض لبيع الآلات الإنتاجية لصناعة الانابيب الفولاذية ذات التكنولوجيا المتطورة من طرف المؤسسات الصينية؛	التجارب السابقة بصفتي مدقق داخلي	فرصة	4	4	16	مديرية التموين
	03/إ	عدم فعالية المؤسسة في المتابعة الآنية لما يحدث في محيطها الخارجي لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسات المنافسة؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	2	3	6	مجلس الإدارة المؤسسة
	04/إ	الاعتماد الحصري على مورد واحد لتوريد المادة الأولية أو الاعتماد على زبون واحد فقط لبيع منتجاتها؛	سيناريوهات تحقيق الهدف	تهديد	4	4	16	مديرية التموين
	05/إ	غياب على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة جهاز خاص بالبحث والتطوير؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	4	2	8	مجلس الإدارة المؤسسة
	06/إ	إمكانية تبني استراتيجية التدوير الوظيفي لتسيير الموظفين من أجل استكشاف الجدارات المخفية وتجنب تعطل سير المهام في حالة ما إذا ترك أحد المسؤولين مهامه فجأة؛	حدثت للمؤسسة المنافسة	فرصة	1	1	1	مجلس الإدارة المجمع/ مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات

الفصل الثالث: دراسة حالة ميدانية على مستوى مجمع صناعي

مجلس الإدارة المؤسسة	8	4	2	تهديد	جلسات العصف الذهني	تفويض صلاحيات للمدراء التنفيذيين أكثر من مسؤولياتهم؛	ح/01	مخاطر الحوكمة
مجلس الإدارة المؤسسة/لجنة التدقيق	12	3	4	تهديد	سيناريوهات تحقيق الهدف	إمكانية الاستحواذ الحصري للمعلومة من طرف جهة واحدة فقط (قد يكون المدير التنفيذي للمؤسسة أو رئيس مجلس الإدارة أو مدير المحاسبة المالية...)	ح/02	
مجلس الإدارة المؤسسة/لجنة التدقيق	9	3	3	تهديد	جلسات العصف الذهني	غياب إجراءات واضحة تبين كيفية المساءلة القانونية للإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة وكذا مساءلة هذا الأخير أمام المساهمين؛	ح/03	
مجلس الإدارة المؤسسة	12	4	3	تهديد		تولي نفس الشخص لمنصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمؤسسة في نفس الوقت، مما قد يترتب عنه ضعف المساءلة والرقابة من مجلس الإدارة على المدير التنفيذي للمؤسسة أو إمكانية انفراد شخص واحد بسلطات واسعة واستخدامها للحصول على منافع شخصية على حساب المؤسسة؛	ح/04	
مجلس الإدارة المؤسسة	8	4	2	تهديد	جلسات العصف الذهني	عدم تفويض مجلس الإدارة للجنة الحوكمة بغية تعزيز آلية الرقابة، الشفافية والمساءلة القانونية لجميع الأطراف الداخلة في صناعة القرار؛	ح/05	
مديرية المعلوماتية والبرمجة	12	3	4	فرصة	جلسات العصف الكتابي	استغلالية فضاء مواقع الاتصال الاجتماعي لزيادة الوعي بالعلامة التجارية للمؤسسة محل الدراسة؛	ح/06	

الفصل الثالث: دراسة حالة ميدانية على مستوى مجمع صناعي

ت/01	انقطاع مفاجئ لسلاسل توريد المادة الأولية الأساسية المستعملة في العملية الإنتاجية بسبب من الأسباب؛	سيناريوهات تحقيق الهدف	تهديد	3	4	12	مديرية التموين
ت/02	استفادة شبه حصرية للموظفين المقبلين على التقاعد القانوني من الميزانية السنوية للتكوين بدلا من انفاقها واستثمارها على الموظفين والكوادر الشباب حديثي التوظيف؛	التجارب السابقة بصفتي مدقق داخلي	تهديد	1	3	3	مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات
ت/03	مغادرة كوادر ذات الجدارة في المجال التقني لوصولهم لسن التقاعد القانوني مع غياب استراتيجية واضحة لاستخلافهم مما يضع المؤسسة امام خطر صعوبة الاحلال الوظيفي؛	التجارب السابقة بصفتي مدقق داخلي	تهديد	1	1	1	مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات
ت/04	إمكانية ممارسة التمييز الجهوي لدى قسم التوظيف التابع لمديرية الموارد البشرية في حالة الشروع في عملية التوظيف جديدة او عند تنظيم مسابقات التوظيف؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	1	1	1	مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات
ت/05	منح ترقيات في المنصب للموظفين بناء على الاقدمية في المؤسسة وليس على أساس المردودية او القيمة المضافة.	جلسات العصف الكتابي	تهديد	2	4	8	كافة المديرية التنفيذية
ت/06	امكانية حدوث اختراق خارجي يسمح بسرقة المستندات القانونية للمؤسسة لإنشاء شركة منافسة لها أو تأسيس شركة وهمية للقيام بعمليات الاحتيال المالي؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	2	4	8	مديرية المعلوماتية والبرمجة
ت/07	امكانية وجود رواتب لموظفين وهميين؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	3	4	12	مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات

المخاطر التشغيلية والمناجمت

الفصل الثالث: دراسة حالة ميدانية على مستوى مجمع صناعي

ت/08	امكانية حدوث تسرب عمدي أو غير عمدي للبيانات الخاصة بالموظفين والمدراء تنفيذيون والتي تستهدف المساس بالخصوصية والحصول على معلومات سرية بسبب تغيير برنامج المعلوماتية لمعالجة الاجور والرواتب؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	1	1	1	مديرية المعلوماتية والبرمجة
ت/09	امكانية استغلال البيانات والمعلومات الرقمية والغير الرقمية من طرف موظف سابق أو مدير تنفيذي سابق بهدف إلحاق الضرر بسمعة المؤسسة؛	سيناريوهات ماذا لو...!	تهديد	4	3	12	مديرية المعلوماتية والبرمجة
ت/10	امكانية استغلال المعلومات الرقمية (كالرسائل البريد الإلكتروني الحساسة) من طرف الموظفين الذين يتمتعون بصلاحيات تقنية واسعة واستعمالها للابتزاز والحصول على منافع او امتيازات شخصية؛	جلسات العصف الكتابي	تهديد	4	2	8	مديرية المعلوماتية والبرمجة
ت/11	غياب خطة واضحة لتكوين الموظفين وعمال الصيانة للفهم وللتحكم في الآلات الإنتاجية ذات التشغيل الرقمي؛	جلسات العصف الكتابي	تهديد	4	2	8	مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات/ مديرية الإنتاج والصيانة
ت/12	صياغة بنود دفتر الشروط بطريقة لا تتناسب والاحتياجات الحقيقية المعبر عنها نتيجة نقص الخبرة داخل المؤسسة؛	سيناريوهات تحقيق الهدف	تهديد	4	4	16	المديرية التقنية للاستثمارات
ت/13	لجوء الكوادر الاكفاء في المجال التقني لدى المؤسسات المنافسة للتقاعد القانون؛	التجارب السابقة بصفتي مدقق داخلي	فرصة	2	2	4	مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات

الفصل الثالث: دراسة حالة ميدانية على مستوى مجمع صناعي

ت/14	نقص في تكوين الكادر العامل لدى مديرية الامتثال والالتزام القانوني لحل النزاعات التجارية الدولية، مما قد يترتب عنه فقدان حقوق المؤسسة؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	1	2	2	مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات/ مديرية القضايا والنزاعات القانونية
ت/15	عدم توفير الظروف المناخية الضرورية الموصى بها من طرف المورد للحفاظ على سلامة مختلف أجزاء الآلات الإنتاجية المخزنة في الحاويات؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	2	4	8	قسم تسيير المخزونات والاستثمارات/ قسم حماية البيئة، الصحة والأمن
ت/16	عدم احترام الآجال القانونية المتفق عليها مع المورد (شهر واحد فقط) لتركيب الآلات الإنتاجية في الورشة، مما قد يترتب عليه فقدان تام لحق الضمان المادي لهذه الآلات في حالة عدم كفاءتها؛	التجارب السابقة بصفتي مدقق داخلي	تهديد	2	4	8	مديرية الإنتاج والصيانة
ت/17	غياب التنسيق بين قسم الصيانة وقسم الإنتاج للإبلاغ عن كل قصور مسجل عند الاستلام الميداني والاستلام المؤقت؛	استبيان	تهديد	3	1	3	مديرية الإنتاج والصيانة
ت/18	إمكانية حدوث حوادث عمل مميتة نتيجة غياب إرشادات السلامة المهنية أو عدم الامتثال لها من طرف الموظفين؛	سيناريوهات تحقيق الهدف	تهديد	3	3	9	قسم حماية البيئة، الصحة والأمن
ت/19	غياب بطاقة مهام الموظفين مما يؤدي إلى التوزيع الغير عادل للمهام مع صعوبة تحديد الموظف المسؤول عن الخطأ أو الإهمال ...	جلسات العصف الكتابي	تهديد	2	2	4	مديرية الموارد البشرية
ت/20	إمكانية حدوث أمراض مهنية خطيرة كفقدان السمع نتيجة ارتفاع الضجيج الناتج عن الآلات الإنتاجية والصناعية؛	سيناريوهات تحقيق الهدف	تهديد	1	2	2	قسم حماية البيئة، الصحة والأمن

الفصل الثالث: دراسة حالة ميدانية على مستوى مجمع صناعي

ت/21	إجمالي موظفي المؤسسة يتجاوز بكثير عدد العمال النمطي للمؤسسات المنافسة او إمكانية وجود مناصب شاغرة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛	سيناريوهات تحقيق الهدف	تهديد	2	2	4	مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات
ت/22	صعوبة الإحلال الوظيفي بسبب امكانية مغادرة الكوادر الأكفاء في مجال التقني مع غياب خطة واضحة لاستخلافهم من طرف المؤسسة؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	1	1	1	مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات
ت/23	شروط تخزين المادة الأولية ضد الكوارث كالحرائق والفيضانات غير متوفرة في المخزن العام للمؤسسة؛	تنظيم جولات ميدانية	تهديد	4	3	12	قسم حماية البيئة، الصحة والأمن
ت/24	انعدام شروط تخزين المادة الأولية منتهية الصلاحية وخارج الاستعمال بصفة نهائية مما يشكل تهديدا حقيقيا لصحة الإنسان وللتلوث البيئي أيضا؛	تنظيم جولات ميدانية	تهديد	2	3	6	مسؤول مديرية التموين/ قسم حماية البيئة، الصحة والأمن
ت/25	تصميم وتطوير برامج معلوماتية من طرف الموظفين داخل المؤسسة واستعمالها لتسيير الخزينة والسيولة المالية؛	التجارب السابقة بصفتي مدقق داخلي	تهديد	1	2	2	مديرية المحاسبة المالية
ت/26	إهمال أو عدم الحرص على التطبيق السليم وفي الآجال المحددة للتوصيات المنجزة في إطار مهام التدقيق السنوية؛	خزانة الأحداث الماضية	تهديد	1	1	1	كافة المدراء التنفيذيون
ت/27	اجراء تعديلات تقنية جوهرية على الآلات الإنتاجية التي تم اقتناؤها حديثا قبل مرحلة التسليم النهائي لهذه الأخيرة؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	3	3	9	مديرية الإنتاج والصيانة
ت/28	عدم التبليغ عن العيوب المكتشفة في الآلات الانتاجية في	جلسات العصف	تهديد	3	3	9	مديرية الإنتاج والصيانة

الفصل الثالث: دراسة حالة ميدانية على مستوى مجمع صناعي

					الذهني	مرحلة التسليم الميداني أو مرحلة التسليم المؤقت؛	
ت/29	إجراءات الصيانة المتعامل بها وأدوات الصيانة الحالية لا تتماشى والآلات الإنتاجية الحديثة ذات التشغيل الرقمي؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	3	3	9	مديرية الإنتاج والصيانة
ت/30	إمكانية تلف أو سرقة الوثائق الرسمية كعقود اقتناء الآلات الإنتاجية أو المراسلات الرسمية، بسبب اعتماد المؤسسة فقط على الأرشيف الورقي عوض الأرشيف الرقمي؛	سيناريوهات تحقيق الهدف	تهديد	2	2	4	قسم متابعة انجاز الاستثمارات وحمايتها
ت/31	إمكانية تسجيل سلوك «مقاومة التغيير» لدى بعض الموظفين التقنيين بسبب الانتقال من التشغيل الميكانيكي للآلات الإنتاجية الى التشغيل الرقمي؛	جلسات العصف الكتابي	تهديد	2	2	4	مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات/ مديرية الإنتاج والصيانة
ق/01	غياب المتابعة الآنية لعقود التوظيف محدودة الأجل مما يؤدي الى اجبار المؤسسة على ترسيمهم بقوة القانون، هذا الأخير يعرض المؤسسة لخطر ارتفاع تكلفة انتاج الانابيب وبالتالي عجزها عن المنافسة؛	التجارب السابقة بصفتي مدقق داخلي	تهديد	1	2	2	مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات
ق/02	اقتناء استثمارات عن طريق إبرام عقود شراكة مع موردين مصنفون ضمن القائمة السوداء؛	التجارب السابقة بصفتي مدقق داخلي	تهديد	2	3	6	مديرية التموين/ مديرية القضايا والنزاعات القانونية
ق/03	عدم ادراج ضمن بنود عقد اتفاقية اقتناء الآلات الانتاجية بند يوضح كيفية تنظيم حالات القوة القاهرة أو الظروف الطارئة مما قد يتسبب في فقدان حقوق المؤسسة بسبب	سيناريوهات ماذا لو...!	تهديد	3	3	9	مديرية القضايا والنزاعات القانونية

المخاطر
القانونية/ عدم
الامتثال

الفصل الثالث: دراسة حالة ميدانية على مستوى مجمع صناعي

						التأخير في تسليم الآلات الإنتاجية؛	
ق/04	فتح المجال لإمكانية التزوير أو التلاعب ببنود اتفاقية اقتناء المعدات الانتاجية بسبب اكتفاء الطرفين المتعاقدين بإمضاء الصفحة الاخيرة فقط دون باقي الصفحات مما يفقد الاتفاقية إلزاميتها وقوتها القانونية في حالة وجود نزاع قضائي؛	التجارب السابقة بصفتي مدقق داخلي	تهديد	4	3	12	مديرية القضايا والنزاعات القانونية
ق/05	اغفال التثبت المنافي للجهالة من كفاية الصلاحيات المخولة للوكيل وكذا سلطة امضاء العقود والاتفاقيات؛	جلسات العصف الكتابي	تهديد	2	3	6	مديرية القضايا والنزاعات القانونية
ق/06	عدم اشتراط وثيقة «قواعد المنشأ» من أجل التثبت المنافي للجهالة من أن الآلات الانتاجية المستلمة أصلية الصنع، هذا الاجراء يسمح للمؤسسة بتجنب خطر استلام آلات إنتاجية مقلدة؛	خزانة الأحداث الماضية	تهديد	3	3	9	مديرية التموين/ مديرية القضايا والنزاعات القانونية
ق/07	استعمال البريد الإلكتروني الشخصي للمراسلات الرسمية بدلا عن البريد الإلكتروني المهني؛	جلسات العصف الكتابي	تهديد	3	2	6	مديرية المعلوماتية والبرمجة
ق/08	غياب المتابعة الآنية لمختلف النزاعات القانونية (المحلية أو الدولية) الحاصلة بين المؤسسة ومورديها/ زبائنها؛	خزانة الأحداث الماضية	تهديد	1	1	1	مديرية القضايا والنزاعات القانونية
ق/09	عدم القيام المؤسسة بتنظيم فحوصات طبية دورية للموظفين (على الأقل مرة واحدة في السنة)؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	3	3	9	قسم حماية البيئة، الصحة والأمن
ق/10	عدم تطبيق بشكل صحيح ودائم للملاحظات والتوصيات المقدمة في إطار مهام المفتشية التقنية لصيانة الآلات؛	جلسات العصف الذهني	تهديد	2	1	2	مديرية الإنتاج والصيانة

الفصل الثالث: دراسة حالة ميدانية على مستوى مجمع صناعي

ق/11	إمكانية قيام المورد بمراجعة أسعار المواد الأولية الداخلة في صناعة الانابيب الفولاذية بعد الامضاء على العقد ودخوله حيز التنفيذ؛	جلسات العصف الكتابي	تهديد	1	4	4	مديرية القضايا والنزاعات القانونية
م/01	انخفاض ملحوظ لسعر الصرف العملة المحلية مقارنة مع العملة الأجنبية لسداسي الثاني لسنة (2022).	جلسات العصف الذهني	تهديد	2	3	6	مديرية التموين / مديرية المحاسبة المالية
م/02	احتمال تحميل برامج معلوماتية من الانترنت لاستعمالها في تسيير الخزينة؛	سيناريوهات ماذا لو...!	تهديد	1	2	2	مديرية المعلوماتية والبرمجة
م/03	ارتفاع فاتورة تخزين الآلات الانتاجية المستلمة في الحاويات على مستوى الميناء، نتيجة التأخر الذي قد يسجله مشروع «تسوية الأرض بالخرسانة المسلحة»؛	سيناريوهات تحقيق الهدف	تهديد	2	2	4	مديرية التموين / قسم متابعة انجاز المشاريع
م/04	ارتفاع تكلفة صيانة الآلات الانتاجية نتيجة ارتفاع تكلفة اقتناء قطاع الغيار الخاصة بها؛	جلسات العصف الكتابي	تهديد	3	2	6	مديرية التموين
م/05	امكانية التلاعب في المبالغ المخصصة للمؤونات (تدني في قيمة الاستثمارات) لإظهار نتيجة محاسبية إيجابية، الهدف من ورائها هو الاستفادة من علاوات الكفاءة وتجديد الثقة للمسؤول الأول في المؤسسة والمدراء التنفيذيون؛	التجارب السابقة بصفتي مدقق داخلي	تهديد	1	4	4	مديرية المحاسبة المالية / قسم مراقبة التسيير
م/06	عدم التطبيق بشكل صحيح ودائم لملاحظات وتوصيات محافظ الحسابات أو التأخير الغير مبرر في تطبيقها؛	خزانة الأحداث الماضية	تهديد	2	3	6	مديرية المحاسبة / المديريات المعنية بتطبيق التوصيات

المخاطر
المحاسبية
المالية والإبلاغ
المالي

الفصل الثالث: دراسة حالة ميدانية على مستوى مجمع صناعي

07/م	عدم تخصيص مؤونة نقص قيمة التثبيتات المادية بعد تاريخ الاقفال المحاسبي لسنة (2022)؛	التجارب السابقة	تهديد	1	2	2	مدير المحاسبة المالية/ قسم مراقبة التسيير
08/م	عجز المؤسسة عن سداد المستحقات المالية لموظفيه نتيجة الارتفاع الهائل في الأجور والرواتب.	جلسات العصف الكتابي	تهديد	1	2	2	مدير المحاسبة المالية
سجل التهديدات والفرص يبقي مفتوح من أجل استحداثه* بشكل دوري ...				//			

المصدر: من اعداد الطالب الباحث

مفاتيح قراءة سجل المخاطر

التهديدات			الفرص		
لون المنطقة	حدة التهديد	دالاتها	لون المنطقة	حدة الفرص	دالاتها
	(12-9)	هناك ما يقرب من اليقين بأن التهديد سيحدث قريباً		(12-9)	هناك ما يقرب من اليقين بأن الفرصة ستحدث قريباً
	(8-6)	ترجيح عال لحدوث التهديد		(8-6)	ترجيح عال لحدوث الفرصة
	(4-3)	ترجيح متوسط لحدوث التهديد		(4-3)	ترجيح متوسط لحدوث الفرصة
	(2-1)	هناك فرصة ضئيلة لحدوث التهديد		(2-1)	هناك حظوظ مهمة لحدوث الفرصة

بيانات المشروع	
تاريخ تصميم السجل	الأربعاء 24 شوال 1443 هـ الموافق ل 25 ماي 2022
تم تصميمه من طرف	الطالب الباحث
تاريخ آخر استحداث	//
مصادق عليه من طرف	مدير التدقيق والمخاطر
اسم المسار/المشروع	اقتناء مجموعة آلات إنتاجية لصناعة وتوزيع الفولاذ ودخولها حيز الانتاج في آجالها المنفق عليها.

*تم الاتفاق على أن تقع مسؤولية تحيين سجل المخاطر المتأصلة على عاتق المدير التنفيذي للمؤسسة محل الدراسة، كما يحق لهذا الأخير إمكانية تفويض هذه المسؤولية للجهة التي يرى بأنها جديرة بمتابعة واتمام المهمة بالفعالية والكفاءة المناسبتين.

المبحث الثالث: مرحلة الإبلاغ ورفع التقارير

نتناول في هذا المبحث العرض النهائي لخارطة المخاطر المؤسسية من خلال تصنيف الأحداث بحسب درجة أولويتها بعد الأخذ بعين الاعتبار كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر مع بيان كيفية الاستغلال الأمثل والفعال لمخرجات خارطة المخاطر لبناء القيمة والمحافظة عليها وبالتالي زيادة الوعي بالتهديدات والفرص.

المطلب الاول: اعداد خارطة الفرص للمسار محل الدراسة

على ضوء المطلب الموالي نستعرض خارطة المخاطر المتبقية للفرص وللتحديات كما يلي.

الفرع الاول: تقييم كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر

تعرف مديرية التدقيق والمخاطر أنظمة التحكم في المخاطر على أنها مجموعة من الأدوات والوسائل التنظيمية المصممة لتمكين فروع المجمع ووحداته من التقليل من أثر التهديدات المحتملة أو القضاء عليها، وقد تأخذ عدة أشكال منها الوقائية أو التصحيحية أو الكشفية.

أولاً: بيان كيفية التقييم المتبع لكفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر: الجدول أدناه يوضح طريقة تقييم ضوابط التحكم في المخاطر المتبعة من طرف فريق مشروع تصميم خارطة المخاطر بعد الاتفاق مع المسؤولين التابعين للمؤسسة قيد الدراسة.

الجدول رقم (5.3): تقييم وتنقيط فعالية الضوابط التحكم في المخاطر

المعتمد من طرف فريق التدقيق

وصف ضوابط التحكم في المخاطر	نسبة التحكم	تقييمها	التنقيط
غياب شبه تام للضابط الرقابي.	[%01 - %30]	غياب شبه كلي	1
ضابط رقابي غير مطبق اما بالشكل الدائم او بالشكل الصحيح.	[%30 - %50]	موجود وغير فعال	2
ضابط رقابي سليم ولاكن غير موثق او صعب التطبيق لشدة تعقيده.	[%50 - %70]	فعال جزئيا ويتطلب تحسين	3
ضابط رقابي يساهم في التحكم في المخاطر إلى درجة عالية جدا، مستحدث ومطبق بشكل صحيح ودائم.	[%70 - %99]	فعال جدا	4

المصدر: الإجراءات الداخلية الخاصة ببيان كيفية تقييم الضوابط الرقابية

ثانياً: تقييم كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر: ومن أجل الوصول لتقييم معقول حول نجاعة الضوابط الرقابية المصممة للتحكم في المخاطر لدى الفرع قيد الدراسة، قررنا اختيار نهج التقييم الذاتي للرقابة. أي اعتبار كل من الموظفين والمسؤولين عن أداء المهام اليومية أشخاصاً بإمكانهم إصدار حكم مهني موضوعي حول كفاية وجودة أنظمة التحكم في المخاطر، وتحقيقاً لهذه الغاية قمنا بإعداد وإرسال قائمة استبيان لبعض المديريات التابعة للمؤسسة قيد الدراسة من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات صلة بالمسار قيد الدراسة. كما وقد تمت الاستعانة بملخص لتقارير التدقيق الداخلي الرسمية التي تم إعدادها في ثلاثة سنوات السابقة (2017 إلى غاية 2019) بالإضافة إلى تطبيق بعض الاختبارات الضرورية مثل اختبارات الامتثال واختبارات الفعالية وقد توصلنا للتقييم التالي:

أ. نقاط الضعف المستخرجة: نوجز فيما يلي أبرز القصور والثغرات التي تم استخراجها كما يلي:

➤ غياب تام لنظام محاسبة التكاليف من أجل ترشيد النفقات. فقد تبين لنا بعد تنظيم عدة مقابلات موجهة مع مسؤول مديرية المحاسبة المالية عدم إعطاء أهمية لازمة للمحاسبة التحليلية بسبب غياب نص قانوني يلزم المؤسسة الصناعية بمسح هذا النظام.

➤ غياب شبه تام لقنوات اتصال فعالة ورسمية لتداول المعلومة بين الإدارة العليا للمؤسسة الصناعية وجميع الموظفين، هذا النقص لا يضمن أن المعلومات الهامة تصل إلى متلقيها في الوقت المناسب أو أن الموظفين على علم بالسياسات والإجراءات التي تؤثر على واجباتهم ومسؤولياتهم. على سبيل المثال لا الحصر نجد ما يلي:

- انتقال يدوي للمعلومة بين الموظفين والمدراء التنفيذيين؛
- عدم تداول رسمي للإجراءات والسياسات الواجب اتباعها لإنجاز المهام من طرف المدراء التنفيذيين (بعض الموظفين لا يعلمون بوجود إجراءات لمتابعة التثبيات قيد الإنجاز أو وجود إجراءات تعالج كيفية تخزين المعلومة الرقمية وحفظها...؛

➤ باستثناء بعض الملاحظات والتوصيات المدرجة في تقرير محافظ الحسابات للسنة المحاسبية (2019)، استخلصنا بأن معظم أوجه القصور المكتشفة من طرف المدققين الداخليين على مستوى الضوابط الداخلية لم يتم معالجتها لا بالشكل الصحيح ولا في الوقت المناسب، نجد على سبيل المثال: وجود ملاحظات توصي بضرورة تحديث إجراءات توظيف التي لم يتم أخذها بعين الاعتبار؛

- لم نجد على مستوى المؤسسة الصناعية تحديد واضح وصريح لمناطق تضارب المصالح والعمل على حصرها وتضييقها قدر الإمكان، فعلى سبيل المثال لاحظنا من خلال احتكاكنا مع بعض المدراء التنفيذيون كمسؤول التمويل ومسؤول مصلحة النزاعات القانونية وجود احتكار للمعلومة لبعض الأطراف على حساب البعض الآخر؛
 - من خلال اجرائنا لبعض اختبارات على البرامج استخلصنا وجود مهام كمعالجة الرواتب والأجور او معالجة منح التقاعد او متابعة تنفيذ عقود الموردين الاجانب... تتم بواسطة برامج معلوماتية طورت داخل المؤسسة ومن دون وجود ترخيص لاعتمادها، وبعد الاطلاع على المراسلات الموجودة على مستوى مديرية المعلوماتية والبرمجة استنتجنا وجود توقف مفاجئ لهذه البرامج ولفترات متكررة مع اشعار مديرية التمويل بفقدان معظم المعاملات التي تمت بين المؤسسة والموردين الأجانب لسنوات (2006 الى غاية 2017)؛
 - تم التحقق من وجود هرم هيكلي وظيفي مصادق عليه ومستحدث، ولكن بعد اجراء التقارب بين عدد الوظائف المنصوص عنها في الهيكل التنظيمي الوظيفي وبين عدد الوظائف الموجودة في الواقع. تبين لنا وجود انشاء لمناصب (64 منصب) من دون الحصول على موافقة من طرف المديرية العليا).
 - منذ تاريخ المصادقة على الهيكل التنظيمي لمؤسسة ودخوله حيز التطبيق سنة (1991) لم يتم استحداث مديريات جديدة كمديرية البحث والتطوير او مديرية اليقظة الاستراتيجية من اجل مواكبة التحول التكنولوجي الحاصل في المحيط الخارجي للمؤسسة؛
 - غياب ميثاق سلطة الامضاء الذي يوضح جليا حدود امضاء التزامات المؤسسة اتجاه الأطراف الخارجية؛
 - وجود إجراءات للتوظيف مصادق عليها التي تعود لسنة (2006) والغير مستحدثة بشكل دوري.
- ب. نقاط القوة المستخرجة: نلخص فيما يلي اهم نقاط القوة التي تم استخراجها كما يلي:
- وجود قاموس للمهام والمسؤوليات يتضمن الفصل الصريح للوظائف، منها على وجه الخصوص وظائف صنع القرار (أو العمليات) ووظائف مسك أصول المؤسسة المادية والمالية؛
 - هناك توحيد وتنسيق عام للمستندات المتداولة بين مختلف المديريات والأقسام في المؤسسة، هذا الاجراء يمكن الجهة الرقابية من معرفة الشخص المسؤول عن تحرير المستند، مراقبته وتوقيعه؛

➤ بعد الاطلاع على السجلات والمستندات المحاسبية كالتسجيل المحاسبي للعمليات والمصادقة

على الأوراق المالية، توصلنا من خلال اعداد شبكة الفصل بين المهام الى ما يلي:

- وجود واضح للفصل بين الواجبات المتعارضة للموظفين مع وجود مراقبة يومية لمهام موظف من طرف مسؤوله؛

- من خلال محضر الجرد السنوي لسنة (2021)، تم التأكد من الوجود المادي لعناصر التثبيات كمخزونات قطع غيار وان قيمتها الاجمالية مطابقة لما هو مسجل في السجلات المحاسبية.

الفرع الثاني: تصنيف الفرص بحسب درجة تحقيقها: الجدول ادناه يوضح كيفية تصنيف الفرص بعد الاخذ بعين الاعتبار كفاية وجودة ضوابط التحكم المصممة على مستوى المؤسسة قيد الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (6.3): خارطة المخاطر المتبقية للمسار محل الدراسة (الفرص)

فئة الخطر	رقم الخطر	وصف الفرص	تصنيف الفرص			مالك خطة العمل (د)
			حدة الفرص المتأصلة	تقييم ضوابط التحكم في المخاطر	حدة الفرص المتبقية (ج)	
الاستراتيجية	02/إ	إمكانية توفر على مستوى السوق الدولية عرض لبيع الآلات الإنتاجية ذات التكنولوجيا المتقدمة من طرف المؤسسات الصينية.	16	05%	فرصة ضعيفة جدا	مديرية التموين
	06/إ	إمكانية تبني استراتيجية التدوير الوظيفي لتسير الموظفين من أجل استكشاف الجدارات المخفية وتجنب تعطل سير المهام في حالة ما إذا ترك أحد المسؤولين مهامه فجأة.	1	35%	فرصة عالية جدا	مجلس إدارة المؤسسة
التشغيلية والمناجمت	13/ت	لجوء الكوادر الاكفاء في المجال التقني لدى المؤسسات المنافسة للتقاعد القانوني.	4	65%	فرصة عالية جدا	خلية اليقظة الاستراتيجية

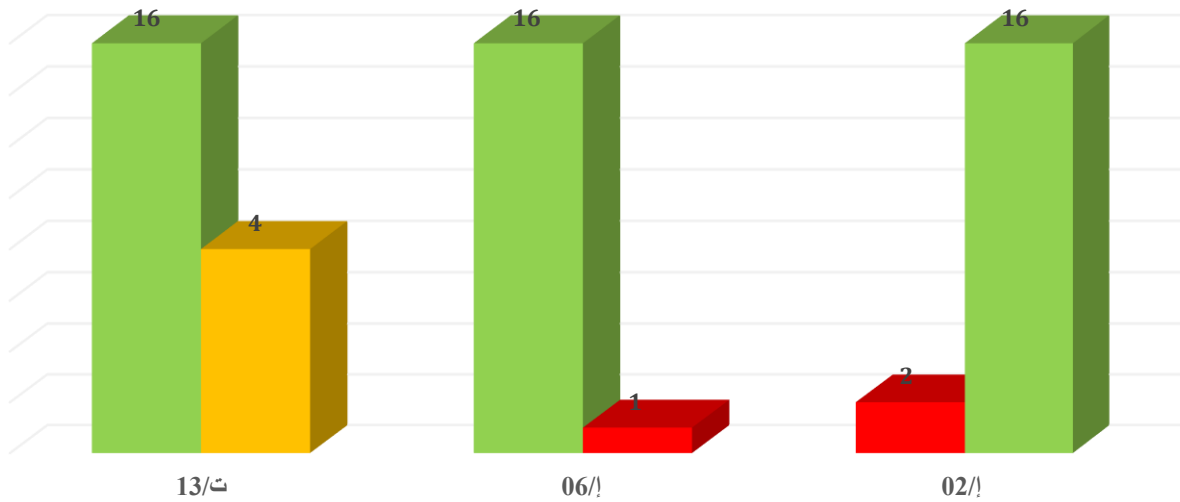
المصدر: من اعداد الطالب الباحث وبمراقبة بعض المدراء التنفيذيون

لون المنطقة	دلالاتها
	هناك ما يقرب من اليقين بأن الفرصة ستحدث قريبا
	ترجيح عال لحدوث الفرصة
	ترجيح متوسط لحدوث الفرصة
	هناك حظوظ مهمة لحدوث الفرصة

يمثل العمود (ج) تقييم حدة الفرص المتأصلة بعد الاخذ بعين الاعتبار كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر المصممة من طرف المؤسسة، أما العمود (د) فيمثل الجهة المسؤولة عن اعداد وتنفيذ خطة العمل السنوية لتصحيح هذه الضوابط بغية الاستغلال الأمثل للفرص التي تعرف احتمالية حدوث عالية جدا او معتبرة، والعمل أيضا على تحسين وتحيين بعض ضوابط التحكم في المخاطر للعمل على زيادة احتمالية حدوث الفرص المتوسطة.

التمثيل البياني أدناه يوضح لنا حجم الاختلاف الذي طرأ على حدة الفرص المتأصلة بعد تقييم كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر كما يلي.

الشكل رقم (4.3): عرض بياني لأثر ضوابط التحكم في المخاطر على الفرص المتأصلة



المصدر: من اعداد الطالب الباحث

الفرع الموالي يوضح لنا كيفية تحليل الفرص المتبقية مع تقديم خطة عمل للمؤسسة محل الدراسة بغية الاستفادة من الفرص العالية جدا أو الفرص العالية أو لزيادة من احتمالية حدوث الفرص المتوسطة.

الفرع الثالث: تحليل الفرص المتبقية

أولاً: تحليل الفرصة الاستراتيجية رقم (ل/02):

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه، أنه قبل الشروع في إطلاق مشروع انشاء وحدة إنتاجية جديدة الموجهة لصناعة الانابيب الفولاذية وبعد اجرائنا لبحث على مستوى الانترنت، توصلنا لوجود عرض مطروح في السوق الدولية من طرف المتعامل الصيني (WRDutube) المتخصص في صناعة الآلات الإنتاجية والصناعية ذات التكنولوجيا المتقدمة والتي كانت المؤسسة الصناعية بحاجة لاقتنائها. ونتيجة لعدم كفاية ضوابط التحكم في المخاطر كغياب كلي لنظام اليقظة الاستراتيجية على مستوى الهيكل التنظيمي

للمؤسسة والذي نجم عنه عدم المتابعة الآنية للمستجدات الحاصلة في السوق الدولية، باتت هناك فرصة ضئيلة جدا للاستفادة من المزايا المقدمة من طرف المتعامل الصيني.

وبعد فحص اتفاقية اقتناء ماكينة التلحيم الحزوني رقم (Conta/invs/002/20) التي تم توريدها من طرف المؤسسة الألمانية (W+K) بتاريخ 2023/02/23 والمقدرة بقيمة 2.437.500.000 دج (مع العلم ان 1 يورو = 195 دج). استنتجنا انه لو باشرت مديرية التموين بإجراء تعاقد لاقتناء نفس الاستثمار مع المتعامل الصيني (WRDtube) لكانت المؤسسة قد حققت مكاسب مالية تقدر بحوالي 200.000.000 دج (باعتبار ان 1 يوان = 19.773 دج)، علاوة على ذلك عرضت المؤسسة الصينية لزبائنها امتيازات جديدة تتمثل في منح فترة ضمان لا تقل عن ثلاثة سنوات عوض سنة واحدة فقط والتي تم الاتفاق عليها بين المؤسسة الصناعية محل الدراسة والمؤسسة الألمانية الموردة للاستثمارات (W+K)، (انظر الملحق رقم (01)).

خطة العمل الموصى بها: نوصى المدير التنفيذي للمؤسسة بضرورة تأسيس منظومة تعنى بكل المستجدات الحاصلة في السوق الدولية بغية تحقيق مكاسب مالية تعود بالنفع لجميع أصحاب المصلحة للمؤسسة وللجمع ككل مع ضرورة تغيير عقلية أن المؤسسات الصينية لا تتمتع بنفس الجودة كتلك التي تقدمها المؤسسات الأوروبية أو الأمريكية.

ثانيا: تحليل الفرصة الاستراتيجية رقم (06/):

بخصوص إمكانية اعتماد المؤسسة لاستراتيجية التدوير الوظيفي لتسيير موظفيها، فقد تم تصنيفها سابقا باعتبارها فرصة منخفضة أو مهمة لا يمكن أن تعود بالنفع للمؤسسة، ولاكن بعد تقييمنا لكفاية وجودة أنظمة التحكم في المخاطر وجدنا انه وجب على مديرية الموارد البشرية وتسيير الكفاءات إعادة النظر في طريقة توزيع المهام، نذكر فيما يلي اهم الدوافع التي سمحت لنا بتصنيف الفرصة الاستراتيجية رقم (06/!) كفرصة عالية جدا.

- بسبب التوقف المفاجئ عن العمل لبعض الموظفين، شهدت المؤسسة قيد الدراسة حالات التعطل عن أداء المهام التشغيلية مثل: اعداد الجوانب التقنية لدفتر الشروط، واعداد عقود واتفاقيات اقتناء الآلات؛

- كما وسجلت مديرية المحاسبة والمالية سنة (2016 و 2018) حوادث التلاعب بقوائم التقريب البنكي نتيجة انفراد موظف واحد طيلة خمسة عشر (15) سنة بالمنصب نفسه؛

خطة العمل الموصى بها: نوصى مديرية الموارد البشرية وتسيير الكفاءات بمراجعة وتحسين ضوابط التحكم في المخاطر كأعادة النظر في إجراءات توزيع المهام، ويكون ذلك من خلال تبني استراتيجية التدوير الوظيفي بغية استكشاف الكفاءات والمواهب والجدارات المخفية لدى بعض الموظفين واستغلالها أحسن استغلال لبناء القيمة والمحافظة عليها.

ثالثا: تحليل الفرصة التشغيلية رقم (ت/13):

عند مرحلة تقييم المخاطر المتأصلة تم تقييم الفرصة المتمثلة في إمكانية لجوء الكوادر الكفاء في المجال التقني لدى المؤسسات المنافسة للتقاعد القانوني كفرصة عالية جدا وجب الاستفادة منها. ولكن بعد تحليل كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر على مستوى المديرية التقنية والصيانة استخلصنا أن المؤسسة الصناعية تتوفر على خبرات تقنية تتجاوز ثلاثين سنة في مجالات عدة منها: كيفية التحكم في الآلات الصناعية الرقمية وكيفية القيام بعمليات الصيانة عن بعد والتحكم في البرمجة الرقمية... الخ. وبناء عليه، ورغم وجود رأسمال بشري يتمتع بالخبرات التقنية الواسعة الا اننا قمنا بتصنيف الفرصة التشغيلية رقم (ت/11) كفرصة عالية جدا وجب على مدير التنفيذي للموارد البشرية وتسيير الكفاءات العمل على إيجاد السبل الممكنة لتعظيم منافع ومزايا هذه الأخيرة.

خطة العمل الموصى بها: نرى من الضروري استقطاب الكوادر التقنية التي أشرفت على التقاعد القانوني والمتواجدة على مستوى المؤسسة المنافسة الواقعة غرب البلاد، وذلك من خلال توظيفهم كمستشارين يستفاد من تجاربهم وخبراتهم التقنية.

في الأخير نستخلص وجود علاقة طردية بين حدة الفرص المتبقية لمسار «اقتناء الآلات الإنتاجية لصناعة الفولاذ ودخولها حيز الإنتاج في آجالها المتفق عليها» ونسبة كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر المصممة والمطبقة من طرف المؤسسة، فكلما زادت نسبة التحكم في هذه الأخيرة زادت احتمالية حدوث الفرص المتبقية و الاستفادة منها والعكس صحيح، ومن اجل انجاز واتمام المسار قيد الدراسة بفعالية ومردودية عاليتين، نوصى المدير التنفيذي للمؤسسة قيد الدراسة باتباع التوصيات المقدمة من طرف الطالب الباحث.

المطلب الثاني: اعداد خارطة التهديدات للمسار محل الدراسة

على ضوء المطلب الموالي واتباع نفس خطوات تصنيف حدة الفرص المتبقية، نباشر فيما يلي لتصنيف حدة التهديدات المتبقية.

الفرع الأول: تقييم التهديدات المتبقية

نستخدم الصيغة الرياضية التالية لتقييم نهائي للتهديدات المتبقية.

$$\text{حدة التهديدات المتبقية} = \text{حدة التهديدات المتأصلة} - \text{تقييم ضوابط التحكم في المخاطر}$$

تسمح هذه الخطوة في اتخاذ القرارات الحاسمة لفائدة المجمع الصناعي بغية اعداد خطة عمل استعجالية لمواجهة التهديدات ذات الأولوية.

الفرع الثاني: تصنيف التهديدات بحسب درجة خطورتها

أولاً: تصنيف التهديدات بحسب درجة خطورتها: الجدول ادناه يوضح كيفية تصنيف التهديدات بعد الاخذ بعين الاعتبار كفاية وجودة ضوابط التحكم المصممة على مستوى المؤسسة قيد الدراسة كتالي:

الجدول رقم (7.3): خارطة المخاطر المتبقية للمسار محل الدراسة (التحديات)

فئة الخطر	رقم الخطر	وصف التحديات	تصنيف التحديات			مالك خطة العمل (د)
			حدة التهديدات المتأصلة	تقييم ضوابط التحكم في المخاطر	حدة التهديدات المتبقية (هـ)	
التشغيلية والمناجمنت	ت/07	امكانية وجود رواتب لموظفين وهميين؛	12	85%	تهديد مهمل	لا حاجة لإعداد خطة عمل
	ت/11	غياب خطة واضحة لتكوين الموظفين وعمال الصيانة للفهم وللتحكم في الآلات الإنتاجية ذات التشغيل الرقمي؛	8	70%	تهديد مهمل	مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات
	ت/15	عدم توفير الظروف المناخية الضرورية الموصى بها من طرف المورد للحفاظ على سلامة مختلف أجزاء الآلات الإنتاجية المخزنة في الحاويات؛	8	10%	تهديد عال جدا	قسم حماية البيئة، الصحة والأمن
	ت/22	صعوبة الإحلال الوظيفي بسبب امكانية مغادرة الكوادر الأكفاء في مجال التقني مع غياب خطة واضحة لاستخلافهم من طرف المؤسسة؛	1	45%	تهديد عال	مجلس إدارة المؤسسة الصناعية
	ت/25	تصميم وتطوير برامج معلوماتية من طرف الموظفين داخل المؤسسة واستعمالها لتسيير الخزينة والسيولة المالية؛	2	35%	تهديد عال	مديرية المعلوماتية والبرمجة
	ت/26	إهمال أو عدم الحرص على التطبيق السليم وفي الآجال المحددة للتوصيات المنجزة في إطار مهام التدقيق السنوية؛	1	15%	تهديد عال جدا	المدير التنفيذي للمؤسسة الصناعية

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية على مستوى مؤسسة صناعية

القانونية / عدم الامتثال	ق/02	اقتناء استثمارات عن طريق إبرام عقود شراكة مع موردين مصنفون ضمن القائمة السوداء؛	6	85%	تهديد مهم	لجنة التمويل/ مديرية القضايا والنزاعات القانونية
المحاسبة المالية والإبلاغ المالي	م/03	ارتفاع فاتورة تخزين الآلات الانتاجية المستلمة في الحاويات على مستوى الميناء، نتيجة التأخر الذي قد يسجله مشروع «تسوية الأرض بالخرسانة المسلحة».	4	5%	تهديد عال جدا	المدير التنفيذي للمؤسسة
	م/07	عدم تخصيص مؤونة نقص قيمة التثبيات المادية بعد تاريخ الاقفال المحاسبي لسنة (2022).	2	20%	تهديد عال جدا	توصيات محافظ الحسابات ومديرية التدقيق والمخاطر
	م/08	عجز المؤسسة عن سداد المستحقات المالية لموظفيها نتيجة الارتفاع الهائل في الأجور والرواتب.	2	15%	تهديد عال جدا	لجنة التوظيف والمكافآت

المصدر: من اعداد الطالب الباحث وبمرافقة فريق التدقيق الداخلي

مفاتيح قراءة الجدول أعلاه

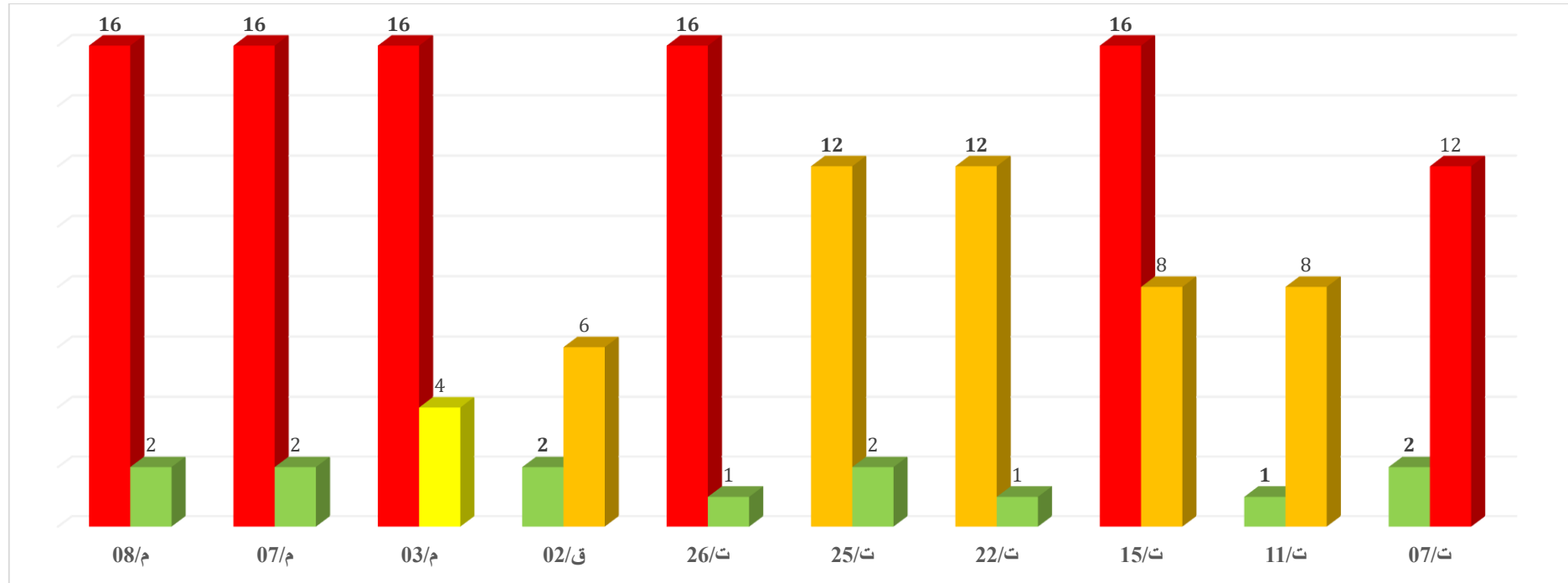
الخمس 17 ربيع الأول 1444 هـ الموافق ل 13 أكتوبر 2022	تاريخ الإنشاء
الطالب الباحث وبمرافقة فريق التدقيق الداخلي	تم تصميمه من طرف
//	تاريخ آخر استحداث
مدير التدقيق والمخاطر	مصادق عليه من طرف
اقتناء الآلات الصناعية لإنتاج وتوزيع الفولاذ ودخولها حيز الإنتاج المتفق عليها.	اسم المسار/المشروع

اللون المنطقة	دالتها
	هناك ما يقرب من اليقين بأن التهديد سيحدث قريباً
	ترجيح عال لحدوث التهديد
	ترجيح متوسط لحدوث التهديد
	هناك فرصة ضئيلة لحدوث التهديد

ملاحظة: تمثل الخانة (د) الموظف أو القسم المسؤول عن وضع خطة عمل التي من شأنها التقليل من إمكانية حدوث التهديدات العالية أو التقليل من تأثيراتها المالية والسهر على متابعة تطوراتها.

ثانياً: عرض أهم التهديدات قبل وبعد تقييم ضوابط التحكم في المخاطر: التمثيل البياني أدناه يوضح لنا الفرق الحاصل بين التهديدات المتأصلة والتهديدات المتبقية كما يلي.

الشكل رقم (5.3): عرض بياني لأثر ضوابط التحكم في المخاطر على التهديدات المتأصلة



المصدر: من اعداد الطالب

الفرع الموالي يوضح لنا كيفية تحليل التهديدات المتبقية مع تقديم خطة عمل بغية التقليل إلى أقصى حد ممكن من تأثير هذه الأخيرة على تحقيق أهداف المسار المراد دراسته.

الفرع الثالث: تحليل التهديدات المتبقية

اولاً: تحليل التهديد التشغيلي رقم (ت/07): تم تصنيف الحدث المتمثل في «امكانية وجود رواتب لموظفين وهميين لدى المؤسسة قيد الدراسة» كتهديد متأصل عالي جداً، وبعد إعادة النظر في النظم والضوابط التحكم في المخاطر المتبعة على مستوى مديرية الموارد البشرية وتسيير الكفاءات، استنتجنا ان الحدث السابق يمثل تهديداً متبقياً ضعيفاً جداً، لعدة عوامل منها ما يلي:

- وجود نظام مزدوج لمراقبة ساعات العمل التي تمت تأديتها فعلياً لكل موظف (نظام آلي ويدوي)؛
- وجود نظام تصويري لمراقبة الحضور والانصراف، حيث يسمح هذا الأخير من التثبت الحقيقي من الحضور للموظفين وساعات انصرافهم؛
- لا يتم الترخيص بدفع الأجرة الشهرية للموظفين من طرف مديرية المحاسبة المالية الا بعد المصادقة على قائمة الحضور الشهرية من طرف ثلاثة مسؤولين على مستوى مديرية الموارد البشرية...

خطة العمل الموصى بها:

بالرغم من التطبيق الصحيح للإجراءات والسياسات المصممة على مستوى مديرية الموارد البشرية وتسيير الكفاءات، الا اننا نوصي مديرية التدقيق والمخاطر بتنظيم وبشكل مفاجئ لمهام تدقيق الداخلي لساعات العمل، لضمان ان الضوابط التحكم في المخاطر يتم تطبيقها بشكل دائم.

ثانياً: تحليل التهديد التشغيلي رقم (ت/11): تم تصنيف الحدث المتمثل في «غياب خطة واضحة لتكوين الموظفين وعمال الصيانة للفهم وللتحكم في الآلات الإنتاجية ذات التشغيل الرقمي» كتهديد متأصل متوسط، وبعد تحليل ودراسة بنود اتفاقية اقتناء الآلات الإنتاجية والصناعية، استنتجنا ان الحدث السابق يمثل تهديداً متبقياً ضعيفاً جداً لعدة عوامل منها ما يلي:

- وجود بند قانوني ينص على إلزام المؤسسة المتعاقد معها بتوريد الآلات الإنتاجية والصناعية (W+K) بضمان تكوين طويل الاجل لفائدة الموظفين التقنيين وعمال الصيانة (ثمانية أشهر قابلة لزيادة لأربعة أشهر) من اجل التحكم في الآلات ذات التشغيل الرقمي؛
- قيام المؤسسة (W+K) بتسليم مجموعة إجراءات التشغيل الواجب اتباعها وكيفية تنظيم عمليات الصيانة الدورية والسنوية لها؛

خطة العمل الموصى بها:

بالرغم من كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر المصممة من طرف المؤسسة، إلا أننا نوصي مديرية الإنتاج والصيانة بالمتابعة الآنية للكوادر التقنية المستفيدة من هذا تكوين طويل الأجل لقياس فعالية هذا الأخير، ويكون ذلك من خلال معرفة حجم الآلات التي عرفت تعطلا بعد صيانتها أو حجم الخسائر الأولية التي تسجلها المديرية التموين بعد دخول الآلات الانتاجية حيز الإنتاج.

ثالثا: تحليل التهديد التشغيلي رقم (ت/15): تم تصنيف الحدث المتمثل في «عدم توفير الظروف المناخية الضرورية الموصى بها من طرف المورد للحفاظ على سلامة مختلف أجزاء الآلات الإنتاجية المخزنة في الحاويات» كتهديد متأصل متوسط، ولاكن بعد إعادة النظر في كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر المصممة والمتبعة من طرف قسم تسيير المخزونات التابع لمديرية التموين، بات واضحا لنا ان الحدث السابق يمثل تهديدا متبقي عالي جدا لعدة عوامل منها على سبيل المثال لا لحصر ما يلي:

- عدم توفر المؤسسة الصناعية لمساحات مخصصة لتخزين اجزاء الآلات الانتاجية المراد استلامها بسبب امتلاء شبه كامل للمخازن بالقطع الغيار وبعض اجزاء الآلات التي لم تعد في الخدمة؛

- رفض المدير التنفيذي للمؤسسة تخصيص مساحة لبناء مخازن بسبب عدم ادراجها في الميزانية السنوية لسنة 2021؛ كما ونشير الى ان الاهمال والتقصير في توفير الظروف المناخية الملائمة لحسن التخزين يسبب بخسائر مالية قد تصل لفشل المشروع كليا (انظر الملحق رقم (02)).

خطة العمل استعجالية الموصى بها:

من اجل تدارك التهديدات التي قد تمس بسلامة وكفاءة الآلات الإنتاجية والصناعية، يجب على المؤسسة القيام بإجراء فحوصات دورية للتأكد من سلامة اجزاء الآلات الصناعية المخزنة في الحاويات مع الزامية احترام البنود التقنية: مثل اجراء الفحوصات الدورية كفحص عينات عشوائية واجراء اختبارات الاداء والكفاءة وتغيير بعض السوائل والزيوت لتجنب تعطلها التام.

رابعا: تحليل التهديد التشغيلي رقم (ت/22): تم تصنيف الحدث المتمثل في «صعوبة الإحلال الوظيفي بسبب امكانية مغادرة الكوادر الأكفاء في مجال التقني مع غياب خطة واضحة لاستخلفاهم من طرف المؤسسة» كتهديد متأصل ضعيف أو مهمل، ولاكن بعد تقييم كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر استخلصنا ان الحدث السابق يمثل تهديدا متبقي عالي يجب على إدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات ادارته. من جملة الأسباب والعوامل التي سمحت لنا بتصنيفه كتهديد عال هي:

- احالة ما نسبته (35%) من الموظفين التقنيين على مستوى مديرية الصيانة والانتاج للتقاعد القانوني؛

- حسب الاحصائيات المقدمة لنا من طرف قسم تسيير المواهب التابع لمديرية الموارد البشرية وتسيير الكفاءات، فإن مديرية الصيانة والانتاج سجلت متوسط العمر الاكبر (44 سنة) بالموازاة مع باقي الاقسام والمديريات التنفيذية؛

خطة العمل استعجالية الموصى بها:

بغية تقادي خطر صعوبة الاحلال الوظيفي بسبب النقص الكبير التي ستشهده مديرية الإنتاج والصيانة فيما يخص الجدارات والكفاءات التقنية، نوصى مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات بإعادة التعاقد مباشرة مع الكوادر التقنية المشرفة على التقاعد القانوني وتعيينهم كمستشارين لها، هذه الاستراتيجية تسمح بالاستفادة من خبراتهم عن طريق نقلها للشباب الموظف حديثا.

خامسا: تحليل التهديد التشغيلي رقم (ت/25): تم تصنيف الحدث المتمثل في «تصميم وتطوير برامج معلوماتية من طرف الموظفين داخل المؤسسة واستعمالها لتسيير الخزينة والسيولة المالية» كتهديد متأصل مهم، وبعد إعادة النظر في سير عمل مديرية المعلوماتية والبرمجة، استنتجنا ان الحدث السابق يمثل تهديدا عالي وهذا راجع لعدة عوامل نذكر منها على سبيل المثال:

- لاحظنا من خلال اطلعنا على بعض المعلومات المتواجدة على مستوى مصلحة الصيانة التابعة لمديرية المعلوماتية والبرمجة، تداول ملحوظ لباقة من البرامج المعلوماتية والتطبيقات الغير مرخص بها، نذكر منها على سبيل المثال: برنامج لتسيير الصيانة عند بعد، برنامج لتسيير الخزينة والسيولة، تطبيق الفوترة ومتابعة الزبائن... علما أن هذه الأخيرة تم تحميلها مجانا من مواقع غير موثوقة المصدر من الانترنت أو تم تطويرها من خلال وسائل المؤسسة الخاصة.
- شهدت سنة (2021) تسجيل متكرر لتوقف مفاجئ لبرنامج تسيير الصيانة عند بعد، مما نجم عنه توقف الإنتاج بسبب توقف نشاط الصيانة لساعات مع فقدان بعض البيانات التاريخية والمستندات...

خطة العمل الموصى بها:

بغية تقادي مخاطر ضياع معلومات أو بيانات حساسة للمؤسسة ومن اجل ضمان السير الحسن للأنشطة نوصى مديرية المعلوماتية والبرمجة بالاشتراك السنوي مع موردي خدمات البرامج المعلوماتية لاقتناء باقة

البرامج التي تراها مناسبة وموثوقة لإنتاج وتخزين وحماية المعلومة الرقمية من أي استعمال غير مهني وضرار بسمعة المؤسسة.

سادسا: تحليل التهديد التشغيلي رقم (ت/26): تم تصنيف الحدث المتمثل في «إهمال أو عدم الحرص على التطبيق السليم وفي الآجال المحددة للتوصيات المنجزة في إطار مهام التدقيق السنوية» كتهديد متأصل مهم، ولكن بعد استغلال تقارير مراقبة التسيير المتعلقة بالثلاثي الثاني لسنة (2022) والمصادق عليها من طرف مجلس إدارة المؤسسة الصناعية اتضح لنا إعادة تصنيف حدة التهديد السابق واعتباره كتهديد عال جدا. نذكر فيما يلي لأهم عوامل ضعف ضوابط التحكم في المخاطر المصممة من طرف المؤسسة الصناعية والتي سمحت بزيادة حدة المخاطر المتأصلة كما يلي:

- من خلال احتكاكنا مع بعض الموظفين التمسنا وجود ذهنية سلبية سائدة في المؤسسة والمتمثلة في إعطاء الأهمية الكبرى فقط لتنفيذ ملاحظات وتوصيات المقدمة من طرف محافظ الحسابات باعتبارها شرط أساسي للمصادقة على الحسابات الاجتماعية، أما بخصوص توصيات قسم التدقيق الداخلي للمؤسسة الصناعية فلا تعطى لها الأولوية والاهتمام اللازمين.
- عدم مشاركة المدراء التنفيذيين للنتائج المتوصل إليها في إطار إنجاز مهام التدقيق الداخلي والاكتفاء بقراءة سطحية للتقرير ثم تخزينه في الأرشيف.
- منذ سنة (2009) الى غاية تاريخ بداية تربصنا على مستوى المؤسسة محل الدراسة. لم يتم تطبيق مجمل التوصيات والاستشارات والملاحظات التي قدمها قسم التدقيق الداخلي (قدرت بحوالي 75%).

خطة العمل الموصى بها:

من اجل السهر على تطبيق الدائم لمجمل الاستشارات والتوصيات المقدمة في إطار انجاز مهام التدقيق السنوية بالطريقة السليمة ومن دون تأخير، نوصى المدير التنفيذي للمؤسسة محل الدراسة بضرورة اصدار التوصيات المتوصل إليها في التقرير النهائي للتدقيق الداخلي على شكل تعليمة إدارية يجبر بموجبها المدراء التنفيذيون على تنفيذها. وان يتم الموافقة على منح علاوة المردودية الفردية لفائدة المدير التنفيذي للمؤسسة ولباقي المدراء التنفيذيون نسبيا مع ما تم تطبيقه من ملاحظات وتوصيات وفي حدود الصلاحيات والمسؤوليات المنوط بهم.

سابعاً: تحليل التهديد عدم الامتثال رقم (ق/02): تم تصنيف الحدث المتمثل في «اقتناء استثمارات عن طريق إبرام عقود شراكة مع موردين مصنّفون ضمن القائمة السوداء» كتهديد متأصل عال (معتبر)، ولاكن بعد فحص الإجراءات الداخلية المتبعة في إبرام الصفقات العمومية والنظر في التعاملات السابقة بين المؤسسة محل الدراسة ومورديها اتضح لنا إعادة تصنيف حدة التهديد السابق وتصنيفه كتهديد مهم. نذكر فيما يلي لاهم عوامل قوة ضوابط التحكم في المخاطر المصممة من طرف المؤسسة الصناعية والتي سمحت من التقليل من أثر احتمال حدوث خطر اقتناء استثمارات عن طريق إبرام عقود شراكة مع موردين مصنّفون ضمن القائمة السوداء كما يلي:

- عن طريق مراسلة كتابية رسمية والتي يتم اعدادها من طرف مديرية التموين التابعة للمجمع، يتم اعلام المؤسسة الصناعية دوريا بكافة الموردين أو مؤدو الخدمات سواء المحليين أو الدوليين الذين تم تصنيفهم كمتعاملين غير قانونيين بغية التحذير من إبرام عقود او اتفاقيات شراء/تتازل معهم.

ثامناً: تحليل التهديد المحاسبي رقم (م/03): تم تصنيف الحدث المتمثل في «ارتفاع فاتورة تخزين الآلات الانتاجية المستلمة في الحاويات على مستوى الميناء، نتيجة التأخر الذي قد يسجله مشروع تسوية الأرض بالخرسانة المسلحة» كتهديد متأصل متوسط الاحتمال والتأثير على الاهداف المحاسبية، ولاكن بعد اعادة النظر في كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر، استخلصنا أن الحدث السابق يمثل تهديدا متبقي عالي جدا وهذا راجع للعوامل منها:

- التأخير الكبير في تسليم مشروع تسوية الأرض بالخرسانة المسلحة؛ (تأخير تجاوز (36) شهر/انظر الملحق رقم (03)).

- عدم توفر المؤسسة لمخازن كافية موجهة خصيصا لحفظ اجزاء الآلات الانتاجية والصناعية ذات الحجم الكبير.

خطة العمل استعجالية الموصى بها:

نوصى المدير التنفيذي للمؤسسة بصفته الشخص المفوض من طرف مجلس ادارة المجمع الصناعي لإتمام مشروع استحداث الآلات الانتاجية والصناعية، بضرورة الإنهاء الفوري لاتفاقية تسوية الأرض التي تكفلت بإنجازها مؤسسة خاصة بالهندسة وتسوية الأراضي بالخرسانة مع اتخاذ كافة التدابير القانونية ضد هذه الأخيرة للاستفادة من التعويض المالي والمعنوي وتصنيفها ضمن القائمة السوداء لها.

كما ونشير الى ضرورة اللجوء لكافة الطرق والإجراءات القانونية التي تهدف للتسريع في اتمام اشغال تسوية الارض كونها المسبب الرئيس في الارتفاع الهائل لتكاليف التخزين والتأخير الكبير لدخول الآلات الانتاجية حيز الإنتاج.

تاسعا: تحليل التهديد المحاسبي رقم (م/07): تم تصنيف الحدث المتمثل في «عدم تخصيص مؤونة نقص قيمة التثبيات المادية في حالة دخول الآلات الإنتاجية حيز التنفيذ بعد تاريخ الاقفال المحاسبي لسنة (2022)» كتهديد متأصل ضعيف او مهمل، ولاكن بعد تدقيق إجراءات وضوابط التحكم في المخاطر المتبعة من طرف مديرية المحاسبة المالية ارتأينا تصنيف الحدث السابق كتهديد متبقي عالي جدا قد يؤثر سلبا على النتيجة المحاسبية والجبائية لسنة (2022)، ومن جملة الأسباب التي دفعتنا لتصنيفه كتهديد عال جدا هي ما يلي:

- رغم مرور سنتين على عملية الاستلام الميداني للآلات الصناعية (24 فيفري 2020) وبعد اجراء حوار مع المدير التنفيذي للمحاسبة المالية، استخلصنا وجود رفض صريح من طرف هذا الاخير لتخصيص مؤونة تدهور في قيمة التثبيات بحجة صعوبة قياس قيمة التدهور؛
- عدم ادراج ضمن تقرير محافظ الحسابات للمؤسسة الصناعية لسنتين (2020 و 2021) توصية تلزم مديرية المحاسبة بضرورة تسجيل مؤونة تدهور قيمة التثبيات المادية التي شهدتها الآلات الانتاجية؛

خطة العمل استعجالية الموصى بها:

نوصى المدير التنفيذي للمحاسبة المالية بضرورة الاستعانة بمكاتب الخبرة المحاسبية لتحديد قيمة التدهور الذي شهدته اجزاء الآلات الانتاجية والصناعية المستلمة منذ تاريخ 24 فيفري 2020 دون دخولها حيز الانتاج، كما ونشير لضرورة تعديل النتيجة المحاسبية للسنتين السابقتين مع الاخذ بعين الاعتبار التصحيحات الجبائية الضرورية، (لان النتيجة المحاسبية الحقيقية اقل بالمقارنة مع التي تم إعلانها ونشرها في القوائم المالية لسنة 2020).

عاشرا: تحليل التهديد المحاسبي رقم (م/08): تم تصنيف الحدث المتمثل في «عجز المؤسسة عن سداد المستحقات المالية لموظفيها نتيجة الارتفاع الهائل في الأجور والرواتب» كتهديد متأصل ضعيف، وبعد الاطلاع والتدقيق على نظام العلاوات والمكافآت بات واضحا لنا تصنيف التهديد السابق باعتباره تهديدا متبقي عالي جدا لتوفر عدة عوامل منها على سبيل المثال:

- معظم الترقيات في المنصب تم تقديمها للموظفين بعد الموافقة والمصادقة عليها من طرف النقابة العمالية للمؤسسة وليس بناء لا على الكفاءات ولا على المجهودات المهنية ولا على القيمة المضافة المنجزة، (شهدت السنتين 2020 و2021 المصادقة لما يقارب (215) ترقية في الوظيفة في المنصب)؛

- بسبب عدم متابعة مديرية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات لعقود العمل محدودة الاجل (CDD) وإبلاغ أصحابها بانتهاء علاقة عملهم بالمؤسسة، تم ترسيم في غضون سنة (2021) لما يقارب (111) موظف. (علما ان المؤسسة لم تكن بحاجة لهذا الاجراء القانوني المكلف جدا والغير مردود بسبب طبيعة نشاط المؤسسة القائم على الإنتاج بحسب الطلبية)؛

خطة العمل استعجالية الموصى بها:

من اجل التقليل من التهديد الذي قد يلحق بالمؤسسة الصناعية نتيجة الارتفاع الهائل في الأجور والرواتب الممنوحة للموظفين، نوصى مديرتي المحاسبة المالية والموارد البشرية وتسيير الكفاءات باعتبارهما أحد اهم ضوابط الرقابية التي تهدف للتسيير الرشيد للموارد المالية للمؤسسة، بضرورة اتباع خطة العمل الموصى بها ومتابعة إنجازها واحترامها بشكل صحيح ودائم.

المطلب الثالث: استعمالات مخرجات خارطة المخاطر

يعتبر اعداد مخطط تدقيق داخلي سنوي مبني على التقريب بالمخاطر أحد اهم الغايات التي تسعى لها المؤسسة من اجل الحفاظ على القيمة وفي هذا الصدد، تعتبر مخرجات خارطة المخاطر المؤسسية من بين الأدوات التي تسمح بتجسيد هذه الغاية.

الفرع الاول: استحداث خارطة المخاطر المؤسسية

من المهم تحيين خريطة المخاطر بانتظام استنادا للمخاطر والتغيرات الجديدة الناشئة في بيئة الخارجية للمؤسسة. وبناء عليه قررت المديرية العليا للمجمع (بمصادقة مجلس الإدارة) بالقيام باستحداث مشروع خارطة المخاطر للمؤسسة الصناعية قيد الدراسة لكل سنة (01) باعتبار هذه الأخيرة الوحدة الأكثر تعرض للتهديدات والاقبل استغلالا للفرص المتاحة لها. اما بخصوص باقي الوحدات والفروع فقد اكتفت المديرية العليا بمدة ثلاثة (03) سنوات لإعادة تحيين مشروع خارطة المخاطر. (باستثناء الفروع التي ستشهد إعادة هيكلة تنظيمية او اتمتة المسارات...).

الفرع الثاني: الاستعمالات الممكنة لمخرجات خارطة المخاطر

أولاً: التخطيط لإعداد مخطط التدقيق الداخلي السنوي: حسب مخرجات خارطة المخاطر التي قمنا بإعدادها سابقاً، تم التركيز بشكل أساسي على التهديدات التي تمس بالأساس الجوانب التشغيلية والمناجمنت والتي رأينا بأنها تمثل تهديداً حقيقياً لإنجاز وإتمام المسار المتعلق باقتناء الآلات الإنتاجية لصناعة الفولاذ ودخولها حيز الإنتاج في آجالها المتفق عليها، وتحقيقاً لهذه الغاية تم إعداد مخطط تدقيق داخلي الذي يتضمن القيام بالمهام التالية:

➤ **مهام التدقيق الداخلي الموصى بها:** هي مجموعة من مهام التدقيق التي تأخذ طابع استعجالي ولا يشترط إدراجها مسبقاً في مخطط التدقيق الداخلي وتطبيقاً لتعليمات مجلس الإدارة المجمع، أوصت المديرية العامة مدير التدقيق والمخاطر بالزامية القيام بالمهام الموصى بها التالية:

- المتابعة الآنية لمشروع تسوية الأرض المتعلق بالاتفاقية رقم (Projet-2021/0007)؛
- ضمان توفير واحترام الظروف المناخية الموصى بها من طرف المورد للحفاظ على سلامة مختلف أجزاء الآلات الإنتاجية المخزنة في الحاويات؛ (الحماية المادية)؛
- تدقيق إجراءات التوظيف وقياس مدى تطبيق الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

➤ **مهام التدقيق الداخلي الفجائية:**

- القيام على الأقل بثلاثة (03) جولات ميدانية من دون إعلام المؤسسة الصناعية قصد قياس مدى احترام الموظفين لضوابط التحكم في المخاطر؛

➤ **مهام التدقيق الداخلي الاستشارية:**

- تقديم حلول عملية لمؤسسة الصناعية بغية تفادي العجز الحاصل في سداد المستحقات المالية للموظفين؛

- تقديم آراء عملية للتخفيض من الاجور والرواتب لبعض الموظفين؛

ثانياً: **التحسين من جودة ضوابط التحكم في المخاطر:** سمحت لنا خارطة المخاطر للمسار قيد الدراسة بمراجعة كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر والتي لم تشهد تحسين أو تطوير منذ تاريخ دخولها حيز التنفيذ (1991)، وفي هذا الصدد تأتي قيمة خارطة المخاطر من خلال إعادة النظر في السياسات والإجراءات المتبعة وإمكانية امتة المسارات والعمليات (Système ERP).

ثالثاً: **اتخاذ قرارات بخصوص الاستجابة للمخاطر:** بناء على مخرجات خارطة المخاطر، أوكلت مهمة إعداد خطة للاستجابة للتهديدات والفرص للمديرية العليا بعد تفويض مجلس الإدارة.

الفرع الثالث: استراتيجية الاستجابة للمخاطر

كما سبق وأشرنا في المبحث الأول من هذا الفصل انه تم رفض وضع استراتيجية لمواجهة المخاطر من طرف المدير التنفيذي للتدقيق والمخاطر وذلك حفاظا على استقلالية مديرية التدقيق، وفي هذا الصدد واستكمالا للدراسة نضع بيد المدير التنفيذي للمؤسسة الصناعية محل الدراسة بصفته الشخص المفوض لإنجاز وإتمام مشروع وحدة لإنتاج الانابيب الملحمة حلزونيا خطة للاستجابة للمخاطر كما يلي:

اولا: استراتيجية رفض الخطر: لنقل وتوزيع الانابيب الفولاذية الملحمة حلزونيا لزبائننا، باشرت المؤسسة محل الدراسة بإجراءات اقتناء معدات نقل ضخمة والتي خصصت لها غلاف مالي معتبر قدر بحوالي 400.000.000 دج دون حساب المصاريف الملحقة كنفقات الصيانة والنفقات المتعلقة بالقطاع الغيار واجور عمال النقل الخ.

وبما ان تجربة انشاء وحدة صناعية لإنتاج وتوزيع الانابيب الملحمة هي الاولى والحديثة من نوعها على مستوى المؤسسة، نوصى مجلس ادارة المؤسسة بتبني استراتيجية الرفض الكلي للخطر من خلال اقضاء وظيفة نقل وتوزيع الانابيب الملحمة والاستعانة بخدمات التي تقدمها مؤسسات النقل والتوزيع مثل الشركة الوطنية للنقل البري (SNTR).

من اجل تطبيق الاستراتيجية المقترحة، نقدر المدة الزمنية الممنوحة لمالك خطة الاستجابة للمخاطر بحوالي عشرة (10) أيام لاتخاذ القرار.

ثانيا: استراتيجية مشاركة الخطر: حفاظا على سلامة وجودة اجزاء الآلات الانتاجية والصناعية المستلمة والمخزنة في الحاويات منذ قرابة (36) شهر، نوصى مجلس ادارة المؤسسة بتبني استراتيجية مشاركة المخاطر اما من خلال:

- الاستعانة بخدمات الايجار التي تقدمها المؤسسات المختصة في تخزين وحفظ الاستثمارات والآلات الضخمة؛ او
- اجراء عقد تأميني شامل ضد كل التهديدات التي قد يتسبب بها الاهمال والتقصير بسبب انعدام كلي للظروف المناخية الملائمة لحسن التخزين.

من اجل تطبيق الاستراتيجية المقترحة، نقدر المدة الزمنية الممنوحة لمالك خطة الاستجابة للمخاطر من أسبوع الى أسبوعين على الأكثر لاتخاذ القرار.

ثالثاً: استراتيجية تحويل الخطر: توجد حالتين وهما:

➤ الحالة الاولى: التأخر الكبير في تسليم المشروع: لقد بدى لنا من خلال تحليل ودراسة المسار المتعلق بالتسليم الميداني والتسليم المؤقت للآلات الصناعية، ان معظم التهديدات التي تحول دون انجاز واتمام الوحدة الجديدة لصناعة وتوزيع الانابيب الملحمة حلزونيا تتمثل اساسا في التهديدات التشغيلية وبناء عليه، ولتقليل من الآثار الوخيمة المترتبة عن التأخر في تسليم مشروع تسوية الارض بالخرسانة المسلحة الموجهة لوضع آلة التلحيم الحلزوني، نوصى مجلس إدارة المؤسسة انه في حالة اقتناء الاستثمار المسمى بـ«منصة الاختبار الهيدروستاتيكي» وجب تبني استراتيجية تحويل الخطر عن طريق الزام الشركة (W+K) المنتجة والموردة للآلة بكل الاشغال الضرورية انطلاقا من دراسة جدوى الاستثمار والقيام بكافة الدراسات والتحليل المتعلقة بتسوية الأرض الى غاية توريد استثمار ودخوله حيز الإنتاج (Etude et Engineering).

➤ الحالة الثانية: وجود خطأ تقني في اعداد دفتر الشروط: بسبب النقص الملحوظ في الكفاءة التقنية المتعلقة بإعداد دفتر شروط لاقتناء الجهاز الاشعاعي للتلحيم والذي تسبب في التسليم المتأخر لمشروع تسوية الارض بالخرسانة الناتج عن وجود خطأ في تقدير طبيعة التربة. وبناء عليه، ولتقادي هذا النوع من التهديدات نوصى المدير التنفيذي للمؤسسة بتبني استراتيجية تحويل الخطر عن طريق اللجوء لخدمات (La sous-traitance) المكاتب المختصة بتصميم دفاتر الشروط التقنية والمشهود لها بالكفاءة العالية.

من اجل تطبيق الاستراتيجية المقترحة، نقدر المدة الزمنية الممنوحة لمالك خطة الاستجابة للمخاطر بحوالي شهر واحد لاتخاذ القرار، كما ونترك تقييم نجاعة وفعالية الاستراتيجية المقترحة من طرفنا بعد تنفيذها على ارض الواقع للمديريات المعنية.

ملاحظة: يعتبر تقدير تكلفة معالجة هذا الخطر من صلاحيات المديرية العليا للمجمع.

رابعا: استراتيجية تخفيف الخطر: من خلال استغلال تقارير مراقبة التسيير لثلاثي الأخير من سنة (2022) تضح لنا تحليل مؤشر تطور كتلة أجور الموظفين بأن مصاريف العمال تمثل تهديد متبقي عال جدا على المدى البعيد قد يشكل خطر يمس باستمرارية المؤسسة. ولمواجهة اثاره السلبية كخطر الافلاس الناتج عن عجز في سداد مستحقات موظفيها نوصى مجلس إدارة المؤسسة بتبني استراتيجية التخفيف من احتمالية الخطر عن طريق إعادة الهيكلة الوظيفية للمؤسسة للتقليل من الوظائف التي لا تعود بالمردودية

على المؤسسة، كما ونوصى أيضا بضرورة تأسيس لجنة التوظيف والعلاوات تكون مسؤولة عن فعالية التوظيف وتحقيق الأهداف بأقل عدد ممكن من الموظفين.

من أجل تطبيق الاستراتيجية المقترحة، نقدر المدة الزمنية الممنوحة لمالك خطة الاستجابة للمخاطر بحوالي شهرين لوضع الاستراتيجية حيز التنفيذ.

وفي الأخير نشير الى أنه قبل اختيار احدى الاستراتيجيات المقترحة من طرف الطالب، وجب على المديرية التنفيذية للمؤسسة الصناعية أن تقايل بين التكلفة الواجب انفاقها لتحسين كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر وبين العائد المرجو من الاستراتيجية المتبناة.

خلاصة الفصل

من خلال القيام بدراسة ميدانية خاصة بتصميم ووضع حيز خارطة المخاطر المتعلقة بمسار اقتناء الآلات الإنتاجية لصناعة الفولاذ ودخولها حيز الإنتاج في آجالها المتفق عليها، نستطيع القول بأننا قد توصلنا لأهداف الدراسة من خلال تطرقنا في بداية الفصل التطبيقي لتقييم درجة استقلالية وموضوعية مديرية التدقيق والمخاطر على مستوى المجمع، اين توصلنا الى وجود استقلالية مقبولة تمكنا من الاعتماد على مخرجات هذه الاخيرة، ثم باشرنا بعدها بإنشاء ولأول مرة على مستوى المؤسسة محل الدراسة سجل للمخاطر المتأصلة بهدف جرد وتوثيق مختلف التهديدات والفرص ممكنة الحدوث في المستقبل القريب والتي من شأنها التأثير اما سلبا أو إيجابا على الغايات والاهداف المراد تحقيقها لإتمام المسار محل الدراسة. ولأجل معرفة حدة التهديدات والفرص قمنا بتصنيفها بحسب الأولوية معتمدين فقط على التقييم الكيفي لها من خلال معامل الاحتمالية ومعامل الأثر.

وكنتيجة لوجود قصور ملحوظة في كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر والذي نجم عنه زيادة في احتمالية وقوع المخاطر السلبية (التهديدات) والتقليل ايضا من حدوث المخاطر الإيجابية (الفرص)، شهد مشروع انشاء الوحدة الإنتاجية الجديدة لصناعة وتوزيع انايبب الفولاذية الملحمة حلزونيا تأخر كبير في دخولها حيز الإنتاج مع تجاوز الغلاف المالي المخصص لها وبالتالي عدم تحقيق اهداف أصحاب المصالح للمؤسسة وللمجمع ككل.

اما بخصوص نقاط القوة المستخرجة، تقوم مديرية التدقيق والمخاطر بمتابعتها من اجل اضافة التحسين المستمر لها.

ومن أجل معالجة الآثار السلبية المترتبة عن وجود نقاط الضعف والقصور لضوابط التحكم في المخاطر اخذت المؤسسة محل الدراسة بعين الاعتبار مجمل التوصيات المقدمة من طرف الطالب الباحث، إضافة الى تبنى الاستراتيجيات الموجهة للاستجابة للمخاطر وأيضا خطط العمل الموصى بها والمتوصل لها في إطار البحث والدراسة.

الخاتمة العامة

تمهيد

خلال دراستنا للبحث والمتعلق في دور وظيفة التدقيق الداخلي في تصميم خارطة المخاطر لتفعيل الحوكمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، حاولنا الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في معرفة ما هي المنهجية العملية المتبعة من طرف وظيفة التدقيق الداخلي لتصميم خارطة المخاطر وما مدى مساهمتها في تفعيل الحوكمة وتحقيق الرؤى الاستراتيجية على مستوى المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟ (دراسة حالة اقتناء مجموعة من الآلات الصناعية لإنتاج وتوزيع الفولاذ ودخولها حيز التنفيذ في آجالها المتفق عليها وذلك من خلال تناولنا لثلاثة فصول واحد منها تطبيقي.

ولقد توصلنا انه وبالرغم من عدم الزامية تطبيق الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية التدقيق الداخلي لدى المؤسسة الجزائرية الا ان محاولة الإلمام بمستجداته والاجتهاد في تطبيقه يعتبران كقيمة مضافة للإدارة العليا من خلال زيادة استقلالية المدقق الداخلي وتعظيم المنفعة منه. كما وقد اتضح لنا أيضا أن الهدف الأسمى من عملية إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي على أن أهداف المؤسسة وغاياتها (خاصة الإستراتيجية منها) لا تتعرض للتهديدات تحول دون تحقيقها، وفي هذا الصدد تبرز مكانة ودور وظيفة التدقيق الداخلي كوسيلة فعالة من خلال تقديمها للمشورة والآراء (على أساس نهج قائم على المخاطر) للحيلولة دون وقوع هته التهديدات وآثارها السلبية وهذا ما تجلى لنا من خلال الفصل الأول من الدراسة.

وتوصلنا من خلال الفصل الثاني للدراسة أن وجود على مستوى الجهاز الحوكمي للمؤسسة (مجلس الادارة أو مجلس الاشراف أو المسير...) أعضاء اداريين يتمتعون بالاستقلالية التامة مع إتباع سياسة العلاوات المحفزة للمدراء التنفيذيين، يعتبران أحد أهم عوامل نجاح نظام الحوكمة في المؤسسات من خلال المساهمة في التقليل الى حد كبير من مخاطر التضارب في المصالح بين المساهمين، الأعضاء الاداريين والمدراء التنفيذيين. واستنتجنا أيضا أنه ومن خلال منهجية عملية متبعة وموصى بها من طرف أفضل الممارسات المهنية قدرة المدقق الداخلي على قيادة مشروع تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر تلبي حاجيات ورغبات أصحاب المصلحة من دون المساس بمبادئ الاستقلالية والحيادية.

وفي شكل دراسة ميدانية لدى مؤسسة صناعية التابعة للمجمع الصناعي، تناولنا من خلالها أهم المراحل الرئيسية لتصميم ووضع حيز التنفيذ مشروع خارطة المخاطر للمسار المذكور أعلاه، حيث توصلنا الى وجود مساهمة فعالة وذات القيمة لمديرية التدقيق والمخاطر في تفعيل الحوكمة لفائدة أصحاب المصلحة والمؤسسة ككل من خلال رفع مستويات المساءلة، الشفافية وتحسين مستوى الالتزام بالقواعد الأخلاقية لتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية خاصة المتعلقة بضمان ديمومة المؤسسة على المدى البعيد.

نستعرض أدناه أهم النتائج والتوصيات المتوصل اليها في دراستنا كما يلي.

نتائج الدراسة:

انطلاقا من طريقة المعالجة التي اعتمدناها في بداية الدراسة والتي ركزنا من خلالها على أربع فرضيات أساسية، توصلنا أثناء دراسة وتحليل الفرضيات إلى النتائج التالية:

➤ على المستوى النظري: توصلنا إلى النتائج التالية:

- **الفرضية الأولى:** من خلال وجود تبعية إدارية لقسم التدقيق الداخلي مع المديرية التنفيذية للمؤسسة بإمكان المدقق الداخلي تحقيق مبدأ الاستقلالية والموضوعية، كما ويعتبر رفع التقارير مباشرة لمجلس الإدارة دون اجراء تعديلات جوهرية من قبل المدير التنفيذي للمؤسسة أحد أهم أسس قياس استقلالية المدققين الداخليين. هذه الفرضية لم تتحقق لأنه يجب أن تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بالتبعية الهرمية المزدوجة، أي تبعية من الناحية الوظيفية لمجلس الإدارة المجمع او عن طريق تفويض لجنة التدقيق وتبعية من الناحية الإدارية للمسؤول الأول على مستوى المؤسسة (رئيس المدير العام أو المدير العام أو للرئيس التنفيذي...).

- **الفرضية الثانية:** يعتبر ايكال أدوار إضافية والتي تقع خارج نطاق مسؤولية المدقق الداخلي بمثابة عاملا يؤثر سلبا على مخرجات وظيفة التدقيق الداخلي، هذه الفرضية لم تتحقق لأنه تحت بند الخدمات الاستشارية يجوز ايكال مهمة إدارة المخاطر لوظيفة التدقيق الداخلي شريطة ان لا تتطوي على اعمال تنفيذية، (كتعيين مستوى قبول المخاطر أو اتخاذ القرارات بشأن الاستجابة للمخاطر...)، بل ويعتبر في بعض الحالات ايكال مهمة إدارة المخاطر المؤسسة لوظيفة التدقيق الداخلي امرا ضروريا نظرا لكون المدقق

الداخلي الشخص الأكثر الماما بملائمة وبكفاية وبجودة ضوابط التحكم في المخاطر و القادر على تقديم المشورة والآراء على أساس نهج قائم على المخاطر؛

- **الفرضية الثالثة:** يعتبر قيام مجلس إدارة المؤسسة الصناعية محل الدراسة بممارسة المسؤولية الاشرافية على مديرية التدقيق الداخلي بمثابة مؤشر قوي دال على سلامة الاستقلالية والحيادية. هذه الفرضية قد تحققت وهذا لقيام مجلس إدارة المجمع بمهام تعيين واستبدال وعزل مدير التدقيق الداخلي والمخاطر بالإضافة لوجود تواصل مباشر ودون قيود لهذا الأخير مع مجلس الإدارة؛

- **الفرضية الرابعة:** يعد تأسيس -على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية- جهاز لإدارة المخاطر والفرص مع إرفاقه بالكفاءات المهنية اللازمة وتوفير الموارد المالية له، بمثابة الأساس لإنشاء القيمة وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف والرؤى الاستراتيجية. هذه الفرضية قد تحققت من خلال وجود إطار عام أو منظومة عامة لتحديد وتوزيع الأدوار، الصلاحيات والمسؤوليات ذات الصلة بإدارة المخاطر المؤسساتية وتوزيعها من طرف مجلس إدارة المؤسسة محل الدراسة على الإدارة التنفيذية، مديرية التدقيق والمخاطر وباقي موظفين المؤسسة بحسب الصلاحيات والمسؤوليات المنوطة بهم.

➤ **على المستوى التطبيقي:** بعد إجراء الدراسة التطبيقية استخلصنا النتائج العملية التالية:

- تساهم خارطة المخاطر في تفعيل حوكمة المؤسسة من خلال تقديم تأكيد (تطمين) معقول لمجلس إدارة المجمع قيد الدراسة على أن الإدارة التنفيذية على دراية مقبولة بالأحداث السلبية (التهديدات) التي يمكن أن تقع في المستقبل القريب والتي من شأنها التأثير في تحقيق الأهداف المراد انجازها خاصة تلك التي تمس بمبدأ الاستمرارية، وعلى دراية أيضا بالأحداث الايجابية (الفرص) التي قد تزيد من حظوظ تحقيق هذه الغايات؛
- من خلال الاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية التي تتمتع بها مديرية التدقيق والمخاطر، بإمكان المدقق الداخلي زيادة القيمة والمحافظة عليها عن طريق تقييم قدرة هذه الأخيرة على اجراء تحيين مستمر وفعال لضوابط التحكم في المخاطر نحو التقليل الى اقصى حد ممكن لمستوى التهديد المصاحب لمسار انشاء الوحدة الإنتاجية الجديدة؛
- استنتجنا أن سعي المدقق الداخلي من وراء مرافقة المؤسسة لتصميم مشروع خارطة المخاطر للمسار محل الدراسة، ليس فقط في تصحيح الأخطاء (وان كانت المقصد

الاساسي) بل يتعدى ذلك ليشمل -من خلال مهامه الاستشارية- البحث عن العوامل المسببة التي أدت الى حدوث التهديدات أو نقاط الضعف والعمل أيضا على معرفة المسببات التي سمحت بحدوثها مع تقديم حلول عملية ذات قيمة لمعالجتها ومنع حدوث تكرارها مستقبلا؛

- لأن إنشاء مديرية او قسم «إدارة المخاطر» مع توفير الموارد الضرورية لها من أجل متابعة المخاطر والفرص قد لا يناسب لدى معظم المؤسسات لعدة اعتبارات خاصة المالية منها، وفي هذا الصدد نرى من الأرشد والانفع للمؤسسة ضرورة ايكال مهمة تصميم خارطة المخاطر المؤسسية لقسم التدقيق الداخلي تحت إشراف مباشر من طرف لجنة التدقيق والمخاطر لعدة عوامل نذكر منها بالأخص:

❖ ينفرد المدقق الداخلي عن باقي الموظفين داخل المؤسسة بصفة الاستقلالية في التصرف والموضوعية في التفكير وتحليل ورفع التقارير؛

❖ يعتبر الموظف الأكثر دراية واحاطة بكفاية ونجاعة الضوابط الرقابية؛

❖ يتمتع المدقق الداخلي بمهارات التواصل، التفكير النقدي ومنهج قائم على المخاطر...

- منذ تاريخ تأسيس قسم للتدقيق والمخاطر، لم يشهد هذا الأخير أي تقييم خارجي مستقل يسمح بقياس استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي؛

- عدم وجود تبعية وظيفية مستقلة لمديرية التدقيق والمخاطر مع مجلس إدارة المجمع؛

- عدم وجود لجنة التدقيق؛

- عدم وجود لجنة الترشيحات المسؤولة عن استقطاب الكفاءات العالية؛

- غياب كتيب (دليل) ارشادي يبين بوضوح الحالات التي يمكن أن يترتب عنها المساس إما بمبدأ الاستقلالية أو بمبدأ الموضوعية سواء كان ذلك في الظاهر أو في الجوهر؛

- وجود تقارير دورية لجرد نقاط القوة ونقاط الضعف لمختلف المسارات العملية وغياب تقرير دوري (على الأقل كل ثلاثة أشهر) يسمح برصد الفرص والتهديدات والابلاغ عنها للأطراف المعنية من اجل اتخاذ القرارات المناسبة؛

- من خلال فحص ومعاينة بعض المهام التي باشرت مديرية التدقيق والمخاطر التابعة للمجمع في تنفيذها خلال السنوات الماضية، استنتجنا انه في سنة (2020) قام فريق التدقيق الداخلي بتأدية مهام استشارية متعلقة بنشاط الاستكشاف والإنتاج. وفي سنة

(2022) تم تنفيذ مهام توكيدية لنفس الوظيفة، هذا النوع من التدقيق والمشورة يمس بموضوعية المدقق الداخلي؛

- عدم اعتماد مجلس إدارة المجمع الصناعي لمستوى قبول المخاطر بما يتوافق والأهداف المراد تحقيقها؛

- عدم وجود سجل المخاطر (الفرص والتهديدات) على مستوى المؤسسة محل الدراسة؛

- عدم وجود تحديد واضح للمهام والأدوار لكل طرف مشارك في تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر مع غياب طرق المساءلة الشفافة عن أدائها؛

- عدم جاهزية المؤسسة محل الدراسة للتعامل مع المخاطر السلبية في حالة حدوثها، هذا النوع من التسيير يؤدي الى ارتفاع تكلفة المعالجة وصعوبة التعافي من الآثار السلبية المترتبة عنها وبالتالي عدم ضمان تحقيق اهداف انشاء الوحدة الجديدة لصناعة وتوزيع الأنابيب الفولاذية في آجالها المتفق عليه وبالكفاءة المطلوبة.

- من خلال مساهمته في تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر واتباع منهجية استباقية ووقائية للمخاطر، يسمح المدقق الداخلي بإضافة القيمة والمحافظة عليها عن طريق اعلام الجهاز الحوكمي للمؤسسة حول مختلف التهديدات المحتملة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية وكذا المخاطر التي لم يتم الاستجابة لها بالكيفية والوقت المناسبين؛

- غياب على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة مديرية خاصة بالبحث والتطوير والتي تهتم بمتابعة التطورات التكنولوجية التي تمس المعدات التقنية أو منتوجاتها (الفولاذ المصنع بالخصائص العصرية)؛

الخلاصة العامة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المجمع الصناعي الواقع جنوب البلاد، استخلاص استنتاج عام والذي يتمثل في وجود إمكانية كبيرة لحوكمة المخاطر (الفرص والتهديدات)، ليس فقط على مستوى المؤسسات الإنتاجية بل يمكن أن يتجاوز ذلك ليشمل كل مؤسسة أو منظمة بصرف النظر عن طبيعة أهدافها (ربحية أو غير ربحية)، ولا يتأتى ذلك الا بعد تحديد بدقة وبوضوح تام لأطراف الثلاثة التالية وللدور والمسؤوليات والصلاحيات المنوطة بهم كما يلي:

- **مسؤول المخاطر:** هو الجهة التي توكل لها صلاحية المصادقة على خطط العمل الهادفة لتحسين من نجاعة وفعالية ضوابط التحكم في المخاطر وتكون مسؤولة أيضا عن توفير الموازنة السنوية لهذا الغرض، نقصد بالجهة هنا هو الجهاز الحوكمي في المؤسسة؛

- **قائد منهجية إدارة المخاطر:** هو المدير التنفيذي للمؤسسة الذي يكون مسؤولا عن قيادة ونجاح مشروع إدارة المخاطر، يمكن لهذا الأخير تفويض ذلك عن طريق تأسيس لجنة مستقلة الأعضاء أو تعيين موظف ما يكون أهلا لقيادة ناجعة لهذا المشروع؛

- **ملاك المخاطر:** واجب على المدير التنفيذي للمؤسسة تعيين ملاك للمخاطر، اللذين يتعين عليهم أن يكونوا على دراية بالمخاطر المتعلقة بالنشاط وان يساهموا في تطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحتملة، سواء عن طريق تجنبها أو نقلها أو تخفيف تأثيرها.

وكننتيجة لكل ما سبق، نؤمن بأن تأسيس منظومة شاملة ومتكاملة تُعنى بإدارة التهديدات والفرص وبمساهمة جميع الموظفين بصرف النظر عن المسؤوليات والصلاحيات المخولة لهم، تعتبر بمثابة ميزة تنافسية ذات بعد استراتيجي يحدد من خلالها بقاء أي مؤسسة من زوالها.

توصيات مقترحة للدفع بوظيفة التدقيق الداخلي لصناعة القيمة والمحافظة عليها لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

في ظل النتائج المتوصل إليها، يقترح الطالب الباحث مجموعة من التوصيات لعلها تسهم في تطوير واقع التدقيق الداخلي لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كما يلي:

- من ضروري تأسيس دليل إرشادي يوضح جليا مختلف الحالات التي يمكن أن تنشئ معوقات من شأنها المساس إما بالاستقلالية أو بالموضوعية (في الظاهر أو في الواقع)، مع بيان الإجراءات اللازمة الواجب اتخاذها لمنع تكرارها مستقبلا؛

- ضرورة إنشاء -على مستوى المديرية العامة للمجمع- لجنة التدقيق والمخاطر مع توفير الاستقلالية المقبولة في اعمالها ولا يتأتى هذا الا من خلال توفر الشروط التالية مجتمعة:

❖ ضرورة وجود ضمن الأعضاء المؤسسين للجنة التدقيق والمخاطر عضو مستقلا يتم اختياره من بين أعضاء الهيئة الحاكمة؛

❖ تمتع اللجنة بكامل الصلاحيات في مساءلة الإدارة العليا عن عدم التنفيذ بشكل صحيح ودائم التوصيات المدرجة في تقرير التدقيق الداخلي أو تنفيذها في غير آجالها المتفق عليها؛

❖ تבעتها مباشرة لمجلس إدارة المجمع (دون واسطة الإدارة العليا) وأن لا يكون ضمن أعضاء المشكلين للجنة التدقيق والمخاطر عضوا مشاركا في اللجان التنفيذية الأخرى (لجنة المكافآت والترشيحات أو لجنة الحوكمة...)

❖ أن يكون أحد الأعضاء المشكلين للجنة يتمتع بالمعرفة العلمية والكفاءة المهنية في أحد المجالات التالية: (الحوكمة المؤسسية، التدقيق والرقابة الداخلية) كشرط إلزامي للانضمام في اللجنة؛

- ضروري على مجلس إدارة المجمع إجراء تقييم مستقل لوظيفة التدقيق والمخاطر على الأقل مرة واحدة لكل خمسة (05) سنوات من أجل قياس درجة استقلالية وموضوعية المدقق (سواء تقييم من داخل المؤسسة أو من خارجها)؛

- من الاجدر للمؤسسة محل الدراسة ان تقوم بتأسيس لجنة مخولة بالتوظيف وترشيح الكفاءات (خاصة في المجال التقني) مع ضرورة المحافظة على الجدران الداخلية؛

- أرى من الضروري قيام فريق التدقيق الداخلي والمخاطر بأعمال تنفيذية خارج نطاق مهامه المنصوص عليها في ميثاق التدقيق، على سبيل المثال لا للحصر: دعوة مسؤول مديرية التدقيق والمخاطر للحضور على مستوى اللجان التنفيذية بصفته ضيف مراقب (لا بصفته ضيف مشارك أو ضيف استشاري)، هذا الاجراء يجعله أكثر استباقية لرصد المخاطر وتحليلها بعمق والابلاغ عنها؛

- نرى أنه من أجل تحقيق توازن المصالح والقوى في المؤسسة عندما يتم إشراك أعضاء مجلس الإدارة ليس فقط في أعمال المجلس وإنما ينبغي أيضا مشاركتهم وحضورهم الدوري على مستوى اللجان. هذا الاجراء يقلل من خطر الاستحواذ الحصري للمعلومة؛

- تفاديا لخطر تضارب المصالح في المؤسسة، نرى من الأفضل عدم تولي نفس الشخص لمنصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمؤسسة في نفس الوقت، هذا الاجراء الحوكمي يسمح بزيادة مساءلة هذا الأخير أمام مجلس الإدارة وشعوره بالرقابة؛

- في حالة عجز مسؤول قسم التدقيق الداخلي - المتواجد على مستوى المؤسسة محل الدراسة - في أن يحمي استقلالية وموضوعية قسم التدقيق الداخلي أو فريق التدقيق أو المهام المنجزة في إطار التدقيق الداخلي، نرى من الانفع للمؤسسة والارشاد لنفقاتها أن تقوم بإقصاء وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة والاستعانة بخدمات التدقيق الخارجي التعاقدى (Externisation de l'audit interne).
- ضروري على مجلس الإدارة اعتماد مستوى قبول المخاطر بما يتوافق والأهداف المسطرة؛
- ضروري برمجة مهام تدقيق سنوية وبشكل فجائي لقياس مدى امتثال ملاك المخاطر (بشكل صحيح ودائم) لخطة العمل المصممة من اجل الاستجابة للمخاطر؛
- من الواجب على لجنة التدقيق أو مديرية التدقيق والمخاطر تأسيس تقرير دوري إلزامي خاص برصد التهديدات والفرص لفائدة مجلس الإدارة. (مع الاخذ بعين الاعتبار تقييم مخاطر عمليات الاحتيال والتلاعب المالي)؛
- نرى من الضروري عدم قيام مديرية التدقيق والمخاطر بتنفيذ مهام توكيدية لمختلف المسارات والأنشطة التي استفادت سابقا من الخدمات الاستشارية، يسمح هذا الاجراء بتعزيز موضوعية المدقق الداخلي؛
- من أجل ضمان بأن المدراء التنفيذيين يتصرفون للمصلحة العامة للمؤسسة لا لمصالحهم الشخصية، وجب على مجلس الإدارة تقييد عقود عملهم بالزامية تحقيق النتائج ولا يكتفي فقط بالزامية توفير الوسائل؛
- بصفتي مدقق داخلي سابق في مؤسسة صناعية، اتضح لنا جليا ضرورة إلزام المدقق الداخلي بتحسين معلوماته كلما دعت الحاجة لذلك، وهذا تقاديا لخطر التحيز الذهني المسبق، أين يتم البحث عن معلومات وأدلة اثبات توافق وتلائم معلوماته السابقة، هذا الخطر يمس أساسا بموضوعيته أثناء تحرير نقاط الضعف والتوصيات؛
- لأن ظهور تقنيات متقدمة في حماية البيانات الرقمية يضاهيه أيضا ظهور تقنيات في إختراق المعلومات من داخل المؤسسة أو من خارجها، وجب على إدارة المجمع (مجلس الإدارة او المديرية التنفيذية) صياغة سياسة رشيدة لحوكمة البيانات الرقمية والغير الرقمية من أي استعمال شخصي ضار بالمؤسسة كا:

❖ القيام بإجراءات رقابية فورية بعد انتهاء علاقة العمل بين الموظف مع المؤسسة؛

❖ مراجعة حق الوصول للتطبيقات والبرامج التي تخزن بيانات ذات خصوصية أو حساسية للموظف؛

❖ تصميم إجراءات للحد من تهديدات الامن السيبراني؛

❖ استخدام إجراءات تقنية تحد الموظفين من نسخ المعلومات او نقلها باي شكل من اشكال التخزين الرقمي...؛

- العمل على إتباع سياسة تكوين وتطوير مهارات فريق التدقيق في مجال نظم الرقابة الداخلية الرقمية، أين يكون جرد نقاط القصور والمخاطر قائما أساسا على مدى فهم المدقق الداخلي لنظم الرقابة الداخلية الرقمية؛

- وجب على المؤسسة القيام بتحديد واضح للمهام والأدوار لكل طرف مشارك في تصميم ووضع حيز التنفيذ خارطة المخاطر وبيان طرق المساءلة عن أدائها؛

- من اجل السهر على تطبيق الدائم لمجمل الملاحظات والتوصيات المقدمة في إطار انجاز مهام التدقيق السنوية بالطريقة السليمة ومن دون تأخير، نوصى المدير التنفيذي للمؤسسة محل الدراسة بضرورة اصدار التوصيات المتوصل اليها في التقرير النهائي للتدقيق الداخلي في شكل تعليمية إدارية يجبر بموجبها المدراء التنفيذيون على تنفيذها، وان يتم الموافقة على منح علاوة المردودية الفردية لفائدة المدير التنفيذي للمؤسسة نسبيا مع ما تم تطبيقه من ملاحظات وتوصيات في حدود الصلاحيات والمسؤوليات المنوط به؛

- بغية ترسيخ وتعزيز ثقافة المخاطر والفرص على مستوى المجمع ووحداته، نوصى الإدارة التنفيذية باتباع سياسة تحفيز الموظفين من خلال تقديم منح وعلاوات مالية دورية لفائدة ملاك المخاطر بناء على مدى قدرتهم على رصد ومتابعة تطور التهديدات والفرص وحسن ادارتها؛

- ضرورة تأسيس على مستوى المؤسسة محل الدراسة جهاز رقابي خاص باليقظة الاستراتيجية الذي يعنى بالرصد الانبي للفرص والإنذار المسبق للتهديدات الخارجية المحتملة؛

- ضرورة استحداث مهام مالك المخاطر مع تحديد بدقة مختلف الصلاحيات والمسؤوليات، وضمان برنامج تكوين دوري لهم في مجال كيفية رصد المخاطر الشاملة ومتابعة تطورها وكيفية الإبلاغ عنها...
- نوصى بضرورة إعطاء اهتمام كبير في كيفية انتقاء الأعضاء المشكلين للجنة التدقيق والحوكمة على مستوى المجمع، ويكون هذا من خلال الصياغة الدقيقة لدفتر الشروط المتعلق بكيفية تعيينهم والشروط الواجب توافرها فيهم كالخبرات وكفاءات... وفي حالة محدودية الكفاءات خاصة بصياغة دفتر الشروط على مستوى المجمع، بإمكان هذا الأخير الاستعانة بخدمات مكاتب الخبرات المختصة.

اقتراحات الباحث:

- نظرا للأهمية البالغة التي تعرفها إدارة المخاطر وبسبب التطورات السريعة التي تعرفها معظم الممارسات المهنية المتعلقة بهذا الفن، ارتأينا تقديم الاقتراحات التالية:
- إعطاء حجم ساعي أكبر لمنظومة إدارة المخاطر في الجانب الأكاديمي؛
 - ضرورة مقارنة منهجية تصميم خارطة المخاطر المتبعة في المؤسسات الجزائرية مع الشركات المتعددة الجنسيات المقيمة في الجزائر بغية الاستفادة من تجاربهم وتبادل الخبرات المهنية؛
 - من الأهمية بمكان اعتماد الحكومة الجزائرية لمعايير التدقيق الداخلي الصادرة من طرف المعهد لدولي للتدقيق مع محاولة تكييفها بما يتلاءم وبيئة الأعمال الجزائرية، هذا الاجراء يمكن المؤسسات الجزائرية من إضفاء شرعية قانونية لمهنة التدقيق الداخلي وكذا توحيد الممارسات ذات الصلة...
- بالإضافة لنتائج الدراسة المتحصل اليها وكذا التوصيات المقدمة من طرف الطالب نوصى المؤسسة محل الدراسة بان توظف كافة الموارد المالية والبشرية المتاحة لها من اجل الاستغلال الأمثل للفرص المتواجدة على مستوى البيئة الخارجية لها. لأنه في حالة عجزها عن تحقيق هذه الغاية قد يتسبب تأخرها عن اقتناص الفرصة الى تهديد حقيقي يعيق انجاز هدف او مجموعة من الأهداف المراد تحقيقها.
- ### آفاق الدراسة:

تناولنا إشكالية الدراسة بسبب النقص الكبير الذي تشهده مختلف الجامعات والمدارس في مجال تصميم خارطة المخاطر المؤسساتية، وهذا سعيًا منا لحث الطلبة الباحثين والمهتمين بمجال التدقيق الداخلي

لإضافة القيمة من خلال تناول الإشكالية بطرق مختلفة. في هذا الصدد نقترح عدة مواضيع قد تكون آفاق بحثية مفيدة للجانب الأكاديمي والمهني كما يلي:

- توجد فرصة بحثية تتمثل في إعادة تناول البحث من خلال استخدام دراسة استقصائية كأداة لجمع البيانات، وبالرغم من أن هذه المنهجية لا تتسم بذات العمق الذي تتسم به المقابلات إلا أنها تساهم في إثراء المعرفة عن طريق توسيع دائرة المشاركة مع إمكانية استقصاء مختلف الآراء المهنية المختصة في المجال؛
- إمكانية مواصلة الدراسة بنفس الإشكالية المطروحة ولاكن بالاعتماد على التقييم الكمي للتهديدات والفرص؛
- التقييم العملي للمنظومة الاخلاقية في بيئة اعمال جزائرية وأثرها في التقليل من مخاطر تضارب المصالح؛
- مستقبل وظيفة التدقيق الداخلي في ظل تقنيات الجيل الخامس والذكاء الصناعي المتقدم؛
- القياس الكمي للقيمة المضافة المقدمة من طرف المدقق الداخلي من خلال مؤشرات الأداء والنجاعة...

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب:

- احمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- هادي عباس حميد الحسن التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، ط2، دار وائل للنشر، 2006.
- زاهر عطا الرمحي، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية، دار المأمون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 01، 2017.
- عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، ب د ن، الموصل، العراق، 1999.
- هادي عباس حميد الحسن التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، ط3، دار وائل للنشر، 2006.
- رزق أبو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2015.
- احمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقاً للمعايير الدولية، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.
- عبد الرحمان بابنات وناصر دادي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
- حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثارها في الأداء والمخاطرة، اليازوري للنشر، العراق، 2018.
- مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
- ثناء عطية فراج، حوكمة الشركات ولجان المراجعة، ب د ن، مصر.

ثانيا: الاطروحات والرسائل:

- كشاط موني، تطوير واقع التدقيق الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفقا لعناصر الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، شعبة علوم التسيير، سنة، 2018/2019.
- فاطمة احمد إبراهيم، العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص محاسبة وتمويل، سنة 2016.
- عمار حاج دحو، التدقيق القائم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة عينة على مستوى المؤسسات الاقتصادية)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، قسم علوم التسيير، جامعة ادرار، الجزائر، 2018.
- نوى فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016/2017.

ثالثا: المجالات والدوريات:

- العايب عبد الرحمان، الأدوار الجديدة للمدقق الداخلي للحد من ظاهرة الغش في منظمات الأعمال على ضوء المتطلبات الجديدة لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، رقم 37، جامعة سطيف (1)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مارس 2017.
- بالراقي تيجاني وكشاط موني، الأدوار الحديثة للتدقيق الداخلي على ضوء المستجدات الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية، مجلة الرؤى الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، تاريخ النشر 2017/12/31.
- إكرام فلاته، أحلام الفهيد وآخرون، نضج إدارة المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية- دراسة تطبيقية-، مجلة منصة المراجعة الداخلية، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2020.
- رغد منير فرحان الزبيدي، مدى التزام المدققين الداخليين في القطاع العام العراقي بمعايير التدقيق الداخلية للحد من الغش والاحتيال (بحث تطبيقي في عينة من المؤسسات القطاع العام العراقي)، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 53.

- أحلام الفهيد، مجلة منصة المراجعة الداخلية، العدد الرابع، جدة، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2019.
- جمال عمورة وإبراهيم بوعزيز، دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية، مجلة الأبحاث، الإقتصادية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.
- أمجد بيايضة وآخرون، دراسة استقصائية حول نشاط التدقيق الداخلي، مجلة التدقيق الداخلي، جمعية التدقيق الداخلي الأردنية، العدد التاسع، الأردن، سبتمبر 2019.
- ثائر إبراهيم، المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مجلة التدقيق الداخلي، جمعية التدقيق الداخلي الأردنية، العدد (09)، الأردن، سبتمبر 2019.
- عمر شريقي، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحكومة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2015.
- فيشال زكار، إدارة الأداء القائم على المخاطر: إطار العمل للربط والتكامل بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر، مجلة المدقق الداخلي (الشرق الأوسط)، جوان 2019.
- وائل محمد عبد الوهاب، محركات الأداء لتعظيم فعالية المراجعة الداخلية في ظل بيئة الأزمات المالية (دراسة ميدانية)، مجلة تنمية الرافدين، العدد 108، المجلد 34، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012.
- عبد الرحيم العقاد، دراسة استقصائية حول نشاط التدقيق الداخلي، مجلة التدقيق الداخلي، جمعية التدقيق الداخلي الأردنية، العدد (09)، المملكة الهاشمية الأردنية، سبتمبر 2019.
- روبرت هيرث، إطار الرقابة الداخلية الصادر عن كوزو (رؤى حول الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية)، مجلة المدقق الداخلي (الشرق الأوسط)، مارس 2015.
- رغد منير فرحاف الزبيدي، مدى التزام المدققين الداخليين في القطاع العام العراقي بمعايير التدقيق الداخلية للحد من الغش والاحتيال (بحث تطبيقي في عينة من مؤسسات القطاع العام العراقي)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء (كلية الإدارة والاقتصاد)، العدد 53، المجلد 13، ب س
- ثامر محمد مهدي، أثر استخدام الحاسب الإلكتروني على أنظمة الرقابة الداخلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ط04، جامعة القادسية، العراق، 2010.

- سليمان سند السبوع، أثر هياكل أنظمة الرقابة الداخلية وفقا لإطار (Coso) على أهداف الرقابة حالة الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، ط02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011.
- هوان بوعبد الله، شاعة عبد القادر، مدى إدراك المؤسسات الفندقية بمستغانم بأهمية الرقابة الداخلية وفقا لإطار (Coso) في تحسين الأداء التشغيلي (دراسة تحليلية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 16، العدد 24، 2020.
- يحي عبد اللاوي، فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر وفق ايطار (Coso) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة آراء مجموعة من المراجعين الخريجين و الداخليين، مجلة الرؤية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد (09)، العدد (02)، ب د س.
- محمد سمير دهيرب، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة (Coso) اعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية ومدة إمكانية تطبيقه في الخدمة والإنتاجية العاملة في القطاع، ط06، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، 2012.
- كشرود بشير ونسيمة محيوت، الإطار المتكامل للرقابة الداخلية (Coso) وأثره على الرقابة الداخلية في الجزائر، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 11، ب د س.
- أفنان العمري، دور المراجع الداخلي في الحوكمة (إضاءات في المراجعة الداخلية)، منصة المراجعة الداخلية، المملكة العربية السعودية، 2019.
- هناء بنت علي الغامدي، ترويض المخاطر ضرورة للمستقبل والحاضر، (إضاءات في المراجعة الداخلية)، 2019.
- ياسر الرحيلي وآخرون، مجلة منصة إدارة المخاطر، العدد (02)، المملكة العربية السعودية، أوت 2021.
- اكساس إيمان، خريطة المخاطر كآلية لإدارة الأخطاء المرتبطة بالتوظيف في مؤسسة (Electronics Essalem)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 09/ العدد 03 مكرر الجزء الثاني، 2019.
- الدكتور كاسر نصر المنصور، إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، أيام 16-18 نيسان 2007، عمان.

رابعاً: القوانين والجرائد الرسمية:

القرار رقم (002) المؤرخ في 04 فيفري 2016 الصادر عن وزارة المالية الخاص بتطبيق معايير التدقيق الجزائرية الموجهة لمهنة محافضي الحسابات والتدقيق التعاقدية والمعروفة اختصاراً بـ (NAA).

خامساً: الملفات الإلكترونية:

- المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية، متوفر على الموقع: <https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/cripp/>، (تم الاطلاع عليه يوم: 01/15 / 2020 بتوقيت 10س: 46د).
- معهد المدققين الداخليين العالمي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة، ورقة بحثية، متاحة على الموقع الإلكتروني لمعهد (L'IIA).
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، ب د ن، الجزائر، 2009.
- الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني، الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية، الأوقاف، المملكة العربية السعودية، ب د س.
- مبادرة من مركز أداء للتميز، دليل إدارة التدقيق الداخلي (جهاز أبو ظبي للمحاسبة)، الامارات العربية المتحدة، 2010.

اولا: الكتب:

- Zied Boudriga, **L'audit Interne Organisation et Pratique**, édition Collection Azurite, septembre 2012.
- Sally-Anne Pitt, **Internal Audit Quality (Developing a Quality Assurance and Improvement Program)**, édition Willey, New Jersey (USA), 2014.
- Spencer Pickett. KH, **The essential handbook of internal auditing**, editions, John Wiley & Sons Ltd, USA, 2005.
- Kurt F, Paul J, Urton L et autres, **Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques**, Edition Eyrolles, Paris, France, 2015.
- Guillaume litvak, sébastien allaire, **Le guide de l'audit interne, défis et enjeux, théorie et pratique**, édition, Vuibert, mars, 2019.
- Jacques Renard, **Théorie et Pratique de l'Audit Interne**, 8^{ème} édition, Edition Eyrolles, Paris, France, 2013.
- Rédha KHELASSI, **Précis d'audit fiscal de l'entreprise**, édition Berti, Alger, 2013.
- Réda Khelassi, **Audit Social : Audit GRH**, édition Houma, Alger, 2014.
- Isidore Feujo, **Guide des Audits : Quelles Synergies Gagnantes pour l'entreprise ?** édition Afnor, 2005.
- Tokiniaina Rananjason, Ralaza Marie-Christine et Rosier Guillaume Saby, **Réussir le DSCG 4, Comptabilité et audit**, édition Eyrolles, France, 2015.
- Frédéric Bernard, Rémi Gayraud et Laurent Rousseau, **Contrôle interne**, 4^{ème} édition, Maxima, France, 2013.
- Benoit Pigé, **Audit et Contrôle Interne**, 3^{ème} édition, éditions EMS, Paris, France, 2009.
- Alain Génard Cohen, **Contrôle interne et audit publics**, 2^{ème} édition, éditions Lextenso, Paris, France, 2008.
- Alain Génard Cohen, **Contrôle interne et audit publics**, 2^{ème} édition, éditions Lextenso, Paris, France, 2008.

- Pigé Benoit, **Comptabilité et Audit : DSCG4**, 2^{ème} édition, Groupe Revue Fiduciaire Nathan, Paris, 2011.
- BOUHADIDA Mohamed, **Audit interne (aspe Risk management cts théoriques et pratiques)**, édition Pages Bleues, Alger, septembre 2017.
- Schick, J. Vera, O. Bourrouilh-parège, **Audit interne et référentiels de risques**, Edition Dunod, France, 2010.
- Élisabeth Bertin, **Audit interne (enjeux et pratiques à l'international)**, édition Eyrolles, France, 2007.
- Nicolas Berland et Yves de Rongé, **Contrôle de Gestion : perspectives stratégiques et managériales**, Edition Pearson, 2^{ème} édition, France, 2013.
- Pierre Cabane, **Manuel de gouvernance d'entreprise, les meilleures pratiques pour créer de la valeur**, 2^{ème} édition augmentée, Groupe Eyrolles, 2018, France.
- Jonathan Berk, DeMarzo peter et autres, **Finance d'entreprise**, 5^e édition, Pearson France, Paris, juillet 2020.
- Sophie Nussbaumer, Fabienne Oriot, Jacques Renard, **Audit interne et contrôle de gestion (pour une meilleure collaboration)**, Eyrolles, 2^{ème} édition, France, 2018.
- Pierre Vernimmen, Pascal Quiry et Yann Le fur, **Finance d'entreprise**, 19^{ème} édition, Dalloz, 2020.
- Laurent PIERANDREI, **Risk management**, 2^{ème} édition, Dunod, 2019, France.
- Bernard BARTHÉLEMY, Philippe COURRÈGES, **Gestion des risques, méthode d'optimisation globale**, Éditions d'Organisation, 2^e édition, France, 2004.
- Urton L. Anderson, Michael J. Head et autres, **Internal assurance and advisory services auditing**, Fourth edition, USA, 2017.
- Seàn Cleary, Thierry Malleret, **Risques (perception, évaluation et gestion), une approche positive des risques globaux auxquels sont confrontés les décideurs**, maxima, France, 2006.
- Reda KHELASSI, **Le contrôle interne des organisations**, édition HOUMA, Alger, 2013.
- Olivier Hassid, **La gestion des risques**, 2^{ème} édition, édition DUNOD, France, 2008.

- Sophie Gaultier GAILLARD et Jean- Paul LOUISOT, **Diagnostic des risques (Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités)**, édition AFNOR, France, 2014.
- Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, Dan CHELLY, **Risques Opérationnels (de la mise en place du dispositif à son audit)**, Edition revue banque, Paris, 2008.
- Gilbert DE MARECHAL, **La cartographie des risques**, édition AFNOR, 2003.
- Altair Conseil, **Maitrise des risques (Elaborer la cartographie des risques (démarches et méthodes))**, France, 2008.
- Octave Jokung Nguéna, **Management des risques**, édition ellipses, France, 2008.
- Richard MEKOUAR, **Risques et assurances des PME**, édition Dunod, France, 2006.
- Jean-Michel, Daunizeau et Martine Leimbach, **Contrôle des risques (Mieux comprendre les fonctions juridiques et de conformité)**, édition RB, France, 2011.

ثانيا: المجلات والدوريات:

- Saidj faiz, **méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne**, revue nouvelle économie, N°:11 –vol 02-2014.
- Mohamed Maghnef, Badis Benaicha, **La qualité d'audit interne dans une entreprise privatisée**, revue Enterprise, N° 05, Université Alger 3, Algérie, 2016.
- Becour Jean-charles, Bouquin Henri, **Audit opérationnel (Entrepreneuriat), gouvernance et performance**, revue economica, Paris, 3^{ème} édition, 2008.
- Chekroun Meriem, **Le rôle de l'audit interne et du contrôle interne dans la prévention et la détection de la fraude : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes**, revue les registres économiques, volume 09 N° 1, faculté des sciences Économiques, Université de Sidi Bel Abbes, Algérie, 2018.
- Sahnoune Mustapha et Bedoui Samia, **Contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, étude de cas : l'entreprise Laiterie tell (Sétif)**, revue Choàa pour les études économiques, centre El-wancharisse, Tissemselt, Algérie, Mojalad 3, N° 1, mars 2019.

- SAIDI Yahia, L'impact de l'évolution du référentiel COSO sur l'activation du contrôle interne dans l'entreprise -Avec référence au cas de l'Algérie -, revue des sciences humaines, N° :34/35, université Mohamed Khider Biskra, Algérie, Mars 2014.
- Mohammed Chérif Madagh, Samira Rym Madagh, L'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques, Colloque national, journée de 06 et 07 mai, université de Med khedar, Beskra, Algérie, 2012.
- Sourour Hazami Ammar, L'audit interne est un outil de gouvernement des entreprises, communication présentée à la conférence internationale de gouvernance, Montréal, 30-31/05, 2011.
- MECHTOUB Salem, Une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance, revue stratégie et développement, n°: (03), l'université de Ferhat ABBAS Sétif, 2019.

ثالثا: الاطروحات والرسائل:

- KALACHE Meryem, L'appréciation de la performance de la fonction d'audit interne, cas : Naftal, mémoire magister, sciences commerciales et financières, option : Comptabilité, Audit et Contrôle, école supérieure de commerce, Alger, 2015/2016.

رابعا: القوانين والجرائد الرسمية:

- Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, disponible sur le site: (<https://www.commerce.gov.dz/reglementation/loi-n-deg-88-04>).

خامسا: الملفات الإلكترونية:

- IFACI, Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, version française, édition IFACI, France, mais 2017.
- <https://www.iasplus.com/fr-ca/standards/assurance/autres-normes-canadiennes/coso2019s-updated-erm-framework-enterprise-risk-management-integrating-with-strategy-and-performance-2017> (consulté le 07/12/2020 à 14h :56).
- <https://www.pyx4.com/blog/management-des-risques-les-oublies-de-laudit/> (consulté le 06/12/2020 à 12h :16).
- <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-3-page-53.htm>), consulté le :30/03/20119 à 15h :43).

- IFACI, Normes internationales pour la pratique professionnelles de l'audit interne, édition IFACI, révision octobre 2016, application en janvier 2017.
- Iso : 31000 :2018(fr) Management du risque, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>, consulté le 23/10/2021 h : (12 : 55).
- Focus Performance (<https://www.pyx4.com/blog/coso-erm-2017-nouveautes/>, (consulté le 06/12/2020, à 10h :53).
- PwC France, <https://www.pwc.fr/fr/publications/gestion-des-risques-audit-interne-et-controle-interne/risques-et-controle-interne/coso-erm.html> (consulté le 06/12/2020, à 11h :04).
- La cour pénale intentionnelle, **Instruction administrative** (Management des risques), 31/03/2017.
- IFACI, **Guide d'audit** (Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, mise en place et évaluation), France, 2003.

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	رجائي
IV	الملخص
VIII	خطة الدراسة
XIII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الاشكال
XV	قائمة المختصرات
أ - ص	المقدمة العامة
47 - 01	الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي والرقابة.....
20-03	المبحث الأول: نشأة وتطور الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي.....
03	المطلب الأول: تقديم عام للإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي.....
05-03	الفرع الأول: نشأة الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي.....
05	الفرع الثاني: التعريف بالإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية لتدقيق الداخلي.....
06	الفرع الثالث: أهداف الإطار المرجعي الدولي.....
09-06	الفرع الرابع: المستجدات التي شهدتها الإطار المرجعي لسنة 2016.....
09	المطلب الثاني: مفهوم التدقيق والدعائم الأساسية لنجاحه.....
10-09	الفرع الأول: مفهوم التدقيق الداخلي.....
13-10	الفرع الثاني: دعائم الرئسية لتدقيق داخلي فعال.....
16-14	الفرع الثالث: شروط تحقيق الاستقلالية ومعوقاتها.....
16	المطلب الثالث: أوجه التلاقي والاختلاف بين التدقيق الداخلي والوظائف الرقابية الأخرى.....
17-16	الفرع الأول: أوجه التلاقي والاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي.....
19-18	الفرع الثاني: أوجه التلاقي والاختلاف بين التدقيق الداخلي والمفتشية.....
20-19	الفرع الثالث: أنواع التدقيق الداخلي.....
32-20	المبحث الثاني: نحو التوجه للأدوار الحديثة للتدقيق الداخلي.....
20	المطلب الأول: خدمات التدقيق الداخلي وأدواره الحديثة.....
22-21	الفرع الأول: خدمات التدقيق الداخلي.....
23-22	الفرع الثاني: الأدوار الحديثة للتدقيق الداخلي وعوامل التمكين.....
24-23	الفرع الثالث: توقعات أصحاب المصلحة من المدقق الداخلي.....

24	المطلب الثاني: الأدوار المستقبلية للتدقيق الداخلي.....
24	الفرع الأول: أهم الانتقادات الموجهة للتدقيق الداخلي.....
25-24	الفرع الثاني: نحو التوجه للتدقيق المستقبلي.....
27-26	الفرع الثالث: نموذج خطوط الدفاع الثلاثة ومكانة المدقق فيه.....
27	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في مسار إدارة المخاطر.....
28-27	الفرع الأول: دور التدقيق الداخلي في التقرير عن الخطر.....
30-28	الفرع الثاني: أهم التهديدات التي شهدها بيئة الأعمال لسنة 2019.....
31	الفرع الثاني: نموذج المروحة كأداة لإدارة المخاطر من طرف المدقق الداخلي.....
46-33	المبحث الثالث: الإطار التصوري للرقابة الداخلية.....
33	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية، خصائصها وأهدافها.....
34-33	الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة ودوره في المؤسسات.....
36-34	الفرع الثاني: خصائص وأهداف نظم الرقابة.....
37-36	الفرع الثالث: أدوات الرقابة الداخلية.....
37	المطلب الثاني: الأطر المرجعية المنظمة للرقابة الداخلية.....
41-37	الفرع الأول: الأطر الدولية المنظمة للرقابة الداخلية.....
41	الفرع الثاني: الإطار المرجعي الدولي للرقابة الداخلية المستحدث سنة 2017.....
42-41	الفرع الثالث: قصور نظم الرقابة الداخلية بحسب الأطر المرجعية الأربعة.....
42	المطلب الثالث: مكونات نظام الرقابة الداخلية.....
45-42	الفرع الأول: مكونات نظام الرقابة الداخلية.....
46-45	الفرع الثاني: المبادئ السبعة عشر من أجل نظام رقابة داخلية فعال.....
47	خاتمة الفصل
103-49	الفصل الثاني: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر في المؤسسة.....
67-49	المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسة.....
50	المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسة.....
50	الفرع الأول: جذور حوكمة المؤسسة.....
52-51	الفرع الثاني: تعاريف حوكمة المؤسسة وبيان أهدافها.....
55-52	الفرع الثالث: أهداف حوكمة المؤسسة.....
56	المطلب الثاني: مواثيق الحوكمة الرشيدة للمؤسسة.....
57-56	الفرع الأول: مبادئ الحوكمة المؤسسية ومكوناتها.....

59-58	 الفرع الثاني: أهم مواثيق الحوكمة المؤسسية المعتمدة
60-59	 الفرع الثالث: تدقيق الحوكمة المؤسسية كغاية ذات أولوية
61	 المطلب الثالث: كيف يتم تصميم نظام الحوكمة على مستوى المؤسسات؟
61	 الفرع الأول: تصميم ميثاق الحوكمة في المؤسسة
62	 الفرع الثاني: تأسيس الجهاز الحوكمي
65-62	 الفرع الثالث: اشتراط عنصر الاستقلالية التامة لدى بعض من أعضاء مجلس الإدارة
67-65	 الفرع الرابع: آليات تسمح بالحد أو التقليل من تضارب المصالح
81-68	 المبحث الثاني: مدخل عام لمفهوم المخاطر المؤسسية
68	 المطلب الأول: عموميات حول مفهوم الخطر
69-68	 الفرع الأول: جذور المخاطر
71-69	 الفرع الثاني: مفهوم المخاطر
73-71	 الفرع الثالث: فئات المخاطر
73	 المطلب الثاني: الأطر المرجعية لإدارة المخاطر المؤسسية
74	 الفرع الأول: الدواعي الرئيسة من وراء تحديث الإطار المرجعي كوزو والمعيار الدولي ايزو
76-74	 الفرع الثاني: تحليل مقارنة بين المعيار ايزو والإطار المرجعي كوزو
77-76	 الفرع الثالث: المبادئ التأسيسية للمعيار ايزو نسخة 2018
77	 المطلب الثالث: مسؤولية تسيير المخاطر المؤسسية
78-77	 الفرع الأول: مالك المخاطر
80-79	 الفرع الثاني: مسؤولية تسيير المخاطر
81-80	 الفرع الثالث: أحسن التطبيقات الموصى بها لتسيير أمثل للمخاطر المؤسسية (التقريب الدولي)
102-81	 المبحث الثالث: المنهجية المتبعة لتصميم خارطة المخاطر المؤسسية
81	 المطلب الأول: عموميات حول خارطة المخاطر على مستوى المؤسسات
84-82	 الفرع الأول: تعريف خارطة المخاطر المؤسسية وأهدافها
86-84	 الفرع الثاني: مختلف التقريبات المتبعة لتصميم خارطة المخاطر
88-86	 الفرع الثالث: الأساسيات الواجب الاتفاق عليها قبل بداية مشروع تصميم خارطة المخاطر
88	 المطلب الثاني: مرحلة إعداد مصفوفة المخاطر الكامنة
91-98	 الفرع الأول: مرحلة جرد المخاطر والفرص
91	 الفرع الثاني: توثيق المخاطر والفرص وبيان حدود عملية جرد المخاطر المؤسسية
95-92	 الفرع الثالث: مرحلة إعداد مصفوفة المخاطر الكامنة
95	 المطلب الثالث: مرحلة الاستجابة للمخاطر ومراقبة تطورها

98-98	الفرع الأول: مرحلة مسح الضوابط الرقابية وتقييمها
100-98	الفرع الثاني: مرحلة الاستجابة للمخاطر
102-101	الفرع الثالث: مرحلة المراقبة والمراجعة
103	خاتمة الفصل
160-104	الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية على مستوى مؤسسة صناعية تابعة لمجمع صناعي
120-106	المبحث الأول: المرحلة التحضيرية
106	المطلب الأول: عرض موجز لأنشطة المجمع
106	الفرع الأول: المديرية العامة
107-106	الفرع الثاني: مديرية التدقيق والمخاطر
109-107	الفرع الثالث: عرض الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق والمخاطر
110-109	الفرع الرابع: الإجراءات واللوائح المتبعة من طرف وظيفة التدقيق الداخلي
110	المطلب الثاني: تقييم درجة استقلالية وموضوعية مديرية التدقيق والمخاطر
113-110	الفرع الأول: تقييم الاستقلالية
115-113	الفرع الثاني: تقييم الموضوعية
116-115	الفرع الثالث: الدوافع الرئيسية وراء رغبة مجلس الإدارة للمجمع لإعداد خارطة المخاطر
116	المطلب الثالث: المرحلة التحضيرية للمهمة
118-116	الفرع الأول: تحديد مجال التصميم المغطى
118	الفرع الثاني: إعلام المؤسسة قيد الدراسة
120-118	الفرع الثالث: توزيع الأدوار والمسؤوليات
139-120	المبحث الثاني: المرحلة الميدانية
121	المطلب الأول: انشاء قاعدة بيانات للمخاطر المتأصلة
121	الفرع الأول: عقد اجتماع افتتاحي
123-121	الفرع الثاني: محاولة الفهم السليم للأهداف المسطرة وتوثيقها
127-123	الفرع الثالث: التعريف بالمسار قيد الدراسة
127	المطلب الثاني: سجل المخاطر المتأصلة (الشاملة)
128-127	الفرع الأول: اعداد سجل المخاطر المتأصلة
129-128	الفرع الثاني: تقييم احتمالية وتأثير المخاطر المتأصلة
139-129	الفرع الثالث: اعداد سجل المخاطر المتأصلة

المبحث الثالث: مرحلة الإبلاغ ورفع التقارير.....	140-160
المطلب الاول: اعداد خارطة الفرص للمسار محل الدراسة.....	140
الفرع الاول: تقييم كفاية وجودة ضوابط التحكم في المخاطر.....	140-143
الفرع الثاني: تصنيف الفرص بحسب درجة تحقيقها.....	143-144
الفرع الثالث: تحليل الفرص المتبقية.....	144-146
المطلب الثاني: اعداد خارطة التهديدات للمسار محل الدراسة.....	147
الفرع الأول: تقييم التهديدات المتبقية.....	147
الفرع الثاني: تصنيف التهديدات بحسب درجة خطورتها.....	147-150
الفرع الثالث: تحليل التهديدات المتبقية.....	151-157
المطلب الثالث: استعمالات مخرجات خارطة المخاطر.....	157
الفرع الاول: استحداث خارطة المخاطر المؤسسية.....	157
الفرع الثاني: الاستعمالات الممكنة لمخرجات خارطة المخاطر.....	158
الفرع الثالث: استراتيجية الاستجابة للمخاطر.....	159-160
خاتمة الفصل	161
تلخيص الدراسة.....	163
نتائج الدراسة.....	164-172
اقتراحات الباحث.....	172
آفاق الدراسة.....	172-173
قائمة المراجع.....	174-184
الفهرس.....	185
الملاحق.....	191-197