وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الاقتصادية
والتسيير والعلوم التجارية
قسم علوم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي: ...../2021

بعنوان:

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية
دراسة حالة مؤسسة الدهن وحدة سوق اهراس

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية مؤسسة

اعداد الطلبة: تحت اشراف الاستاذ:

-كرايفي نضال بولحديد مراد

-رحالية سالي

نوقشت امام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شعبان أسامة	أستاذ محاضر أ	رئيسيا
بولحديد مراد	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
خلدون حجيلة	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الدراسية :2021/2020

بسم الله الرحمن الرحيم

تشكر

الحمد لله الذي وفقنا لانجاز هذا العمل نساله عز وجل ان يجعله خالصا لوجهه الكريم، وان يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والاخرة .

نشكر كل من ساعدنا في اعداد هذا البحث المتواضع الذي لم يكن ليتم لولا وقوف العديد من الأشخاص الذين نكل لهم فائق عبارات التقدير والاحترام على راسهم الأستاذ المشرف " بولحديد مراد "الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة نتمي له التقدم والنجاح وجزاه الله عنا خير جزاء .

كما نتقدم بجزيل الشكر الي جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على المعلومات التي افادونا بها خلال مرحلة دراستنا الجامعية .

كما نشكر كل من اهدنا بالامل ومهد لنا طريق العمل ،وشجعنا على المضي قدما لتحقيق ما نسعو اليه

، الأساتدة، الأهل، الأصدقاء، ولو بكلمة طيبة إلى كل هؤلاء أسمى عبارات الشكر والتقدير

الإهداء

الحمد لله ربي وخالقي الذي كلما سالته اعطاني وكلما شكرته زادني من فضله والذي بفضله انهينا هذا العمل المتواضع.

إلى(ابي الحبيب) الذي لم يبخل علي يوما بشئ، أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة،

وراعتني حتى صرت كبيرة (أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب. إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لنا.

كرايفي نضال

رحاحلية سالي

الـفـهرس الـعام

فهرس المحتويات	الصفحة
البسملة	
شكر	I
اهداء	II
الفهرس العام	III
قائمة الجداول	VII
قائمة الاشكال	IX
المقدمة العامة	أ-د
الفصل الأول: المخاطر التشغيلية ودور التدقيق الداخليفي إدارتها	
مقدمة الفصل	08
المبحث الأول:عموميات حول التدقيق	09
المطلب الأول: ماهية التدقيق	09
المطلب الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي	16
المطلب الثالث: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	17
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المخاطر وإدارة المخاطر التشغيلية	24
المطلب الأول: ماهية المخاطر	24
المطلب الثاني: إدارة المخاطر	33
المطلب الثالث: المخاطر التشغيلية	40
المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية	47
المطلب الأول: التدقيق الداخلي وعلاقته بإدارة المخاطر التشغيلية	47
المطلب الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر التشغيلية من خلال مهام المدقق الداخلي	48
المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية	49
خلاصة الفصل	53
الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق أهراس	
مقدمة الفصل	57
المبحث الأول : تقديم المؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق أهراس	58
المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للدهن	58

فرع سوق أهراس	
المطلب الثاني: منتجات المؤسسة	59
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامه ومصالحه	60
المبحث الثاني: قياس الأداء والمخاطر باستخدام الادوات المالية	67
المطلب الأول: اعداد الميزانية المالية المختصرة	67
المطلب الثاني: راس المال العامل ، الاحتياج في راس المال العامل	69
المطلب الثالث: الخزينة	71
المبحث الثالث : قياس الأداء والمخاطر باستخدام النسب المالية	73
المطلب الأول :نسب السيولة ،نسب الربحية	73
المطلب الثاني :نسب النشاط ،نسب المديونية	76
المطلب الثالث :نسب التدفقات النقدية	78
خلاصة الفصل	80
الخاتمة العامة	82
قائمة المراجع	86
الملاحق	94
الملخص	

قـائـمـة الـجد اول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	معايير الصفات (الخصائص)	22
02	معايير الأداء	23
03	الميزانية المالية المختصرة لسنة	67
04	الميزانية المالية المختصرة لسنة	68
05	الميزانية المالية المختصرة لسنة	68
06	رأس المال العامل الصافي	69
07	رأس المال العامل الخاص	69
08	رأس المال العامل الأجنبي	70
09	الاحياج في راس المال العامل	71
10	الخزينة	72
11	نسب السيولة للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس	73
12	نسب الربحية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس	74
13	نسب النشاط للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس	75
14	نسب المديونية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس	76
15	نسب التدفقات النقدية التي تقيم السيولة	77
16	نسب التدفقات النقدية التي تقيم الربحية	78

قـائـمـة الاشكـال

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع التدقيق	15
02	أنواع التدقيق الداخلي	18
03	مسببات المخاطر	27
04	تقنيات التعامل مع الخطر	32
05	أنواع المخاطر التشغيلية	42
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	60

قـا ئـمـة الـمـلاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	منتجات المؤسسة	94
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدهن	95
03	الميزانية العامةخلال الفترة (2016-2017)	96
04	الميزانية العامة خلال الفترة (2018)	98
05	جدول حساب النتائج خلال الفترة (2016-2017)	100
06	جدول حساب النتائج لسنة (2018)	101
07	جدول التدفقات النقدية	102

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بالتدقيق الداخلي من قبل الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة, وقد تمثل هذا الاهتمام في نواحى متعددة يأتي في مقدمتها تزايد اهتمام الشركات بإنشاء إدارات مستقلة للتدقيق الداخلي , مع العمل على دعمها بالكفاءات البشرية التي تمكنها من تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

لقد تطورت وظيفة التدقيق الداخلي بشكل متسارع، حيث تحول المفهوم التقليدي الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء والتلاعبات والغش إلى المفهوم الحديث الذي يهدف إلى توسيع نطاق عمل المدقق الداخلي إلى التنبؤ إلى هذه الأخطاء، بالإضافة إلى تقييم وتحسين فعالية الرقابة الداخلية داخل المؤسسة الاقتصادية.

إن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من المخاطر التي تؤثر على أنشطتها المختلفة ومن أصعب المخاطر التي تواجهها المؤسسة هي المخاطر التشغيلية التي تنشأ إما بسبب الأفراد أو التقنيات المستخدمة أو بسبب أحداث خارجية، ونظرا لطبيعتها المتميزة فالمؤسسات الاقتصادية بحاجة إلى تطوير نظم أكثر فعالية لتحديد وإدارة المخاطر التشغيلية، هنا يبرز الدور المهم للتدقيق الداخلي, في تزويد المؤسسات الاقتصادية بالمعلومات والتقارير التي تؤكد أن الأخطار التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمها وإدارتها بطريقة ملائمة في اطار التغيرات الديناميكية في المؤسسة وكل ما يحيط بها, حيث أصبح التدقيق الداخلي مصدرا استشاريا و توجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات ادارة المخاطر وتقليل المخاطر إلى حدود مقبولة, فالهدف المنتظر من تطبيق تقنية التدقيق الداخلي في المؤسسات إذن, هو ضمان التحكم في كل المخاطر , بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة.

❖ إشكالية الدراسة :

مما سبق تتبلور إشكالية هذه الدراسة في :

ما هو الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية؟

❖ أهداف الدراسة :

- التعرف على التدقيق الداخلي والمخاطر تشغيلية .
- دور التدقيق الداخلي في تشخيص المخاطر التشغيلية عن طريق مؤشرات التوازن المالي .
- دور التدقيق الداخلي في تشخيص المخاطر التشغيلية عن طريق النسب المالية .

❖ فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة بين التدقيق الداخلي والمخاطر التشغيلية .
- يسمح التدقيق الداخلي عن طريق مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية في تحديد المخاطر التشغيلية .

❖ أسباب اختيار الدراسة :

- طبيعة التخصص الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع.
- التعرف على الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية .
- نظرا لأهمية البالغة التي تكتسبها عمليات إدارة المخاطر .
- الإهتمام المتزايد من قبل الباحثين والدارسين في مجال مخاطر التدقيق.
- التعرف على المخاطر التشغيلية الذي تواجه المؤسسات الاقتصادية .

❖ أسئلة الدراسة :

- ما هو دور التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر التشغيلية عن طريق مؤشرات التوازن المالي .
- ما هو دور التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر التشغيلية عن طريق النسب المالية .

❖ أهمية الدراسة :

- ابراز أهمية التدقيق الداخلي في كشف الغش والتلاعب داخل المؤسسات الاقتصادية .
- إبراز أهمية التدقيق الداخلي في تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية وتدنية المخاطر.
- تحديد طبيعة المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية .

- بيان كيفية قيام التدقيق الداخلي بتخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية .

❖ المنهج المستخدم :

من أجل دراسة الموضوع والإجابة على الأسئلة المطروحة واثبات ونعي الفرضيات المعتمدة الدراسة تم الاعتماد على منهج الوصفي التحليل الوقفي في الجانب النظري والتحليل في جانب التطبيقي.

مجتمع الدراسة : مؤسسة الدهن لولاية سوق اهراس

❖صعوبات الدراسة :

- صعوبة لحصول على مراجع بسسب الوباء.
- نقص المراجع حول المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية .
- نقص المؤسسات التي تحتوي على التدقيق الداخلي.
- امتناع المؤسسة عن استقبال الطلبة .

الدراسات السابقة :

•**دراسة "رندة محمد سعيد أبو شعبان"**، دور التدقيق الداخلي في تقيم إدارة المخاطر التشغيلية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2016هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية و ذلك في المصارف العاملة في قطاع غزة من أهم نتائج الدراسة أن كفاءة المدقق الداخلي تلعب دورا مهما في عملية تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية كما أن الصلاحيات الممنوحة له تزيد من هذا الدور، و يهتم المدقق الداخلي بمراجعة أنظمة الرقابة الداخلية و التي بدورها تساعده على تقييم إدارة المخاطر التشغيلية، و كذلك قيامه بمراعاة امتثال المصرف للقوانين و الأنظمة و شمولية عمله تؤثر إيجابا على تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية، كما أن اهتمام المدقق الداخلي بمتابعة نظم العمليات الإلكترونية تساعده على تقييم إدارة المخاطر التشغيلية، مع ملاحظة انخفاض نسبة توفر الاهتمام الكافي بإجراءات إدارة هذه النظم من قبل بعض المصارف لتخفيض مخاطرها التشغيلية.

•**دراسة " محمد علي محمد الجابري " (2014) بعنوان:** تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن".

هدفت الدراسة إلى تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن. تكونت عينة الدراسة من (35) مدققة داخلية يعملون في الإدارات العامة للمراكز الرئيسية لشركات التأمين في مدينة صنعاء. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليل من خلال تصميم استبانة وبعد إجراء التحليلات .أعدت خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة الاحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير كبير لدور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن.

• **دراسة " يوسف سعيد يوسف المدلل"** دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2007.

تناولت هذه الدراسة إشكالية تتمحور حول مدى قيام وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري لشركات المساهمة العامة المدرجة لسوق فلسطين للأوراق المالية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدقيق الداخلي

في تقييم فعالية وكفاءة الإدارة كمدخل لتوسيع الشفافية والمسؤولية والإفصاح وتقييم أداء الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دورا ملموسا لوظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء الإداري والمالي في شركات المساهمة العامة الفلسطينية المدرجة سوق فلسطين للأوراق المالية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين تقييم المخاطر وضبط الأداء المالي والإداري للشركات.

- **دراسة "عبدلي لطيفة** "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر سنة 2011 - 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص، باعتبارها تعد آلية إنذار مسبق في مواجهة مختلف المخاطر، فقد تناولت الدور المنوط لإدارة المخاطر في جميع جوانبها، فمن وسائل متابعة وتقييم تلك المخاطر إلى الآليات المستخدمة في مواجهتها بهدف الحد من آثارها السلبية.

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة لا تضم ضمن هيكلها التنظيمي وظيفة أو إدارة خاصة تهتم بإدارة المخاطر التي تحيط بها، وأن المؤسسات الجزائرية يغيب لدى أغلب موظفيها فلسفة غدارة المخاطر، مما انعكس على أدائهم اتجاه المخاطر المحيطة بمؤسستهم. وقد تناولت هذه الدراسة المخاطر بشكل عام، أما دراستنا فسوف تخصص لمعالجة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية

تقسيمات الدراسة :

الفصل الأول: يعتبر مدخل ضروري للموضوع ،حيث تطرقنا في مبحثه الأول الى الاطار النظري للتدقيق الداخلي بحيث حاولنا من خلاله حصر ماهية التدقيق الداخلي بالتطرق الى تعريف التدقيق وانواعه ومن ثم التطور التاريخي للتدقيق الداخلي ومفهومه من خلال تقديم مجموعة من التعاريف الشاملة للتدقيق الداخلي نمع تبيان انواعه ،أهدافه واهميته ومعاييره الدولية.

وتطرقنا في المبحث الثاني الى مفاهيم أساسية حول المخاطر وإدارة المخاطر كما تناولنا المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثالث تناولنا التدقيق الداخلي كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية.

الفصل الثاني: فخصصناه لدراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق اهراس حيث تناونا في المبحث الأول تقديم المؤسسة حيث قمنا بالتعرض الي تعريفها ،منتجاتها ، هيكلها التنظيمي مهامه ومصالحه .

واما المبحث الثاني سيتم التعرض الى استخدام الأدوات المالية لقياس الأداء والمخاطر خلال الفترة (2016-2018) والمبحث الثالث سيتم التطرق الي استخدام نسب التدفقات النقدية في قياس الأداء والمخاطر .

الفصل الأول :دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية

مقدمة الفصل :

ان معرفة المخاطر و ادارتها من العوامل الرئيسة لنجاح المؤسسة الاقتصادية وازدهارها فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود به الحصول على ارباح فان عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة عملية و صحيحة قد يودي الي فقدان العوامل والفشل في تحقيق الاهداف المسطرة و يتمثل الهدف من إدارة المخاطر في التأكد من اي نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة او أية انحرافات ومن هنا يبرز دور المدقق الداخلي في تزويد المؤسسة بالتقارير التي تؤكد ان المخاطر التي تتعرض لها هذه الاخيرة قد تم فهمها وادارتها بطريقة ملائمة في إطار التغيرات الديناميكية في المؤسسة وكل ما يحيط بها

وتعتبر المخاطر التشغيلية من اهم المستجدات في عالم ادارة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات وهي المخاطر الناتجة عن الفشل في النشاط الداخلي وإجراءات الرقابة ويولد هذا النوع من المخاطر عن العمليات اليومية للمؤسسة وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الاول :عموميات حول التدقيق.

المبحث الثاني :مفاهيم أساسية حول المخاطر و إدارة المخاطر التشغيلية .

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كالية لادارة المخاطر التشغيلية .

المبحث الاول :عموميات حول التدقيق .

يعتبر التدقيق من الوسائل المهمة لإدارة المؤسسات للتأكد والتحقق من التزام الوحدات الادارية بالسياسات المحاسبية وغير المحاسبية المالية ولإدارية والتشريعات والانظمة المالية وكامل السياسات العامة المتبعة داخل المؤسسة .

المطلب الاول :ما هية التدقيق.

التدقيق هو علم قائم بذاته يكتسي اهمية عند مستخدمي المعلومات المالية اخذ في التطور مع مرور الوقت قياسا بحدة الازمات المالية التي تكشف في كثير من الحالات الخلل والنقص

الفرع الاول: لمحة تاريخية عن التدقيق .

تتطور التدقيق عبر التاريخ كما يلي :

- **الفترة من العصر القديم حتي سنة 1500ميلادي:**

في اوائل الفترة كانت المحاسبة تقتصر على سلطات الدولة والمشروعات العائلية التي كانت تهتم خاصة بجرد المخزون السلعي وكانت تكرر هذه العملية عدة مرات في الفترة الواحدة حيث كان الهدف منها الوصول الى الدقة ومنع اي تلاعب او غش .

- **الفترة ما بين 1500-1850ميلادي:**

تميزت هذه الفترة بالتمهيد للثورة الصناعية ما يمكن استخلاصه فعلا في هذه الاخيرة هو انفصال ملكية المؤسسة عن ادارتها وزيادة الحاجة الى المدققين كما تم في هذه الفترة تطبيق واستعمال نظرية القيد المزدوج المحاسبي حتي ولو لم تكن بصورة متطورة كما هو مستعمل حاليا حيث ظهر نوع من الرقابة الداخلية على المشاريع.[1]

- **الفترة ما بين 1850-1905ميلادي:**

شهدت هذه الفترة نموا اقتصاديا كبيرا خاصة في المملكة المتحدة ،وذلك بعد نشأة الثورة الصناعية مما ادي الى ظهور شركات المساهمة الكبيرة ،كما تم الفصل بين الملكية والادارة وازدادت حاجة المساهمين

[1] ادريس عبد السلام اشتيوي ،المراجعة معايير واجراءات ،الطبعة الرابعة دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ،القاهرة مصر، 1996 ص 14.

الى البحث عن سبل لحماية اموالهم المستثمرة في تلك الشركات ،وبهذا اصبح الجو مهيا للتدقيق كي تظهر كمهنة وطرف ثالث محايد لتأكيد مدي امانة الادارة على اموال وممتلكات المساهمين خاصة بعد ظهور قانون الشركات البريطاني سنة 1862 الذي أوجب على شركات المساهمة تدقيق حساباتها من قبل مدقق.[2]

- **الفترة من 1905 الى يومنا هذا:**
اصبح الهدف الاساسي للتدقيق هو ابداء راي فني محايد حول القوائم المالية ومدي سلامتها في تمثيل المركز المالي للمؤسسة وكذلك النتائج المسجلة حيث انتشر استعمال التدقيق في جميع انحاء العالم وعلى جميع المستويات .[3]

الفرع الثاني :مفهوم التدقيق .

حظى التدقيق بعدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

- عرفته جمعية المحاسبة الامريكية على انه عملية منتظمة وموضوعية للحصول على ادلة اثبات و تقويمها فيما يتعلق بحقائق حول وقائع واحداث اقتصادية وذلك للتحقق من درجة التطابق بين تلك الحقائق والمعايير المحددة وايصال النتائج الى مستخدمي المعلومات المهتمين بذلك التحقق .[4]
- كما عرف التدقيق على انه فحص منتظم ومستقل للبيانات والقوائم والسجلات والعمليات لاي منشاة وان يقوم المدقق بجمع الادلة والقوائم وتقييمها وابداء راي فني من خلال تقريره .[5]
- عرفته منظمة العمل الفرنسية على انه مسعي او طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية اصدار حكم محلل ومستقل استنادا الي معايير التقييم وتقدير مصداقية

---

[2]محمد التهامي، طواهر .مسعود صديقي ،المراجعة وتدقيق الحسابات ،ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2003 ص 6.

[3]احمد حلمي، جمعة التدقيق والتاكيد الحديث ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2009ص25.

[4]غسان فلاح المطارنة، المدخل إلى تدقيق الحسابات المعاصر ، .زمزم ناشرون وموزعون ، عمان، 2013ص17.

[5]عبد الفتاح، محمد الحسن مبادئ واسس المراجعة علما وعملا ، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية مصر، 1994ص04.

وفعالية النظام والاجراءات المتعلقة بالتنظيم .[6]

- كما يهدف أيضا على انه عملية منتظمة وموضوعية للحصول على ادلة مرتبطة بتأكيدات الإدارة عن البيانات المالية للمنشاة وتقييم هذه الأدلة بطريقة موضوعية بهدف التحقق من مدى مطابقة هذه التأكيدات للمعايير المحددة ثم توصيل النتائج الى الجهات ذات العلاقة .[7]

الفرع الثالث :أنواع التدقيق .

يمكن تصنيف التدقيق الي ستة أنواع هي :

1. من حيث حجم التدقيق وينقسم الى تدقيق كامل وتدقيق جزئي:[8]

1.1. التدقيق الكامل:

في هذا النوع من التدقيق لا يكون للمدقق نطاق محدد للفحص بل يقوم بفحص البيانات والسجلات المتعلقة بجميع العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة خلال الفترة المحاسبية محل التدقيق.

1.2. التدقيق الجزئي:

وهو التدقيق الذي يقتصر فيه عمل المدقق على بعض العمليات المعينة أي أن التدقيق يتضمن وضع قيود على النطاق أو المجال.

ويراعى أن الجهة التي تعين المدقق هي التي تحدد العمليات المطلوب تدقيقها وفي هذه الحالة تنحصر مسؤولية المدقق في مجال أو نطاق التدقيق المكلف به ولذلك يتطلب الأمر وجود اتفاق كتابي يبين حدود التدقيق.

2. من حيث القائمين بعملية التدقيق وينقسم ال تدقيق داخلي وتدقيق خارجي :

2.1. التدقيق الداخلي:

قد يقوم بعملية التدقيق شخص ما داخل المنشاة يقوم بعملية فحص للدفاتر والسجلات ومدى الالتزام بالمعايير المحاسبية خلال عملية التسجيل في الدفاتر والسجلات وفي

---

[6] زرق أبو زيد الشحنة ،تدقيق الحسابات ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2015، ص24.25.

[7] القاضي حسين دحدوح حسين .،اساسات التدقيق في ظل المعايير الامريكية والدولية، الطبعة الثالثة ،مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع ،الأردن ،2009ص3.

[8] لقويرة سمير، مساهمة معايير ادلة الاثبات في تحسين جودة التدقيق الخارجي ،.اطروحة لنيل دكتوراة في العلوم الاقتصادية (منشورة)،جامعة باتنة 1 .الجزائر، 2019.2018 ص10.

هذه الحالة يسمي هذا التدقيق بالتدقيق الداخلي وهو يعتبر احدى أدوات الرقابة ويعتبر أداة بيد الإدارة كونه يتم التدقيق من قبل شخص يعتبر موظف في المنشاة ويخضع لسلطة الإدارة.[9]

2.2. التدقيق الخارجي:

ويقوم به شخص يتم تعيينه خارج المؤسسة للقيام بفحص البيانات والسجلات المحاسبية للمؤسسة والوقف على مدى قوة وضعف نظام الرقابة الداخلية من اجل ابداء راي فني محايد حول مدى قوة وضعف نظام الرقابة الداخلية من اجل ابداء راي فني محايد حول مدى تغيير القوائم المالية عن الوضع الاقتصادي للمؤسسة ودلك لإعطائها المصداقية حتي تنال القبول والرضي لدى مستعملي هذه المعلومات[10]

3. من حيثمدى الفحص وينقسم الى تدقيق تفصيلي شامل وتدقيق اختياري :

3.1. التدقيق التفصيلي الشامل:

يقوم فيه المدقق بفحص جميع القيود والدفاتر والسجلات والمستندات للتأكد من ان جميع العمليات مقيدة بانتظام وانها صحيحة كما انها خالية من الأخطاء والغش او التلاعب ولذلكيناسب هذا التدقيق المنشآت الصغيرة ولكن لا يناسبالمنشآت الكبيرة لأنها ستؤدي الى زيادة أعباء التدقيق فضلا عن تعارضه مع عاملي الوقت والتكلفة الذي يحرص المدقق على مراعاتها باستمرار.[11]

3.2. التدقيق الاختياري:

هو التدقيق الذي يقوم فيه المدقق باختيار عدد من المفردات (عينية)ليقوم بعملية الفحص وعند الوصول للنتائج يتم تعميمها على المجتمع الذي اخذت منه العينة ولم يتم استخدام هذا النوع من التدقيق الا بعدعام 1933م مع ازياد حجم المشروعات وتعقد عملياتها او الاهتمام المتزايد منها أنظمة الرقابة الداخلية .وعند استخدام المدقق لنظام العينات فانه يتم تحديد حجم العينةعلى اعتبارات منها فحص المدقق لنظام الرقابة الداخلية المتبع في المنشاة .[12]

---

[9]مرجع سبق دكره، عسان فلاح المطارنة ص35.

[10]رافت سلامة محمود احمد يوسف كليونة ،.عمر محمد زريقات ، علم تدقيق الحسابات العملي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان الأردن، .2011ص26.28.

[11]مرجع سابق ،رزق ابوزيد الشحنة ص49

[12]خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي ،الاصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات ،دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان الأردن 1998ص12.

4. من حيث مدى الالتزام وينقسم الى تدقيق الزامي وتدقيق اختياري:[13]

4.1. التدقيق الالزامي:

وهو التدقيق الملزم بنص القوانين في الدولة المعنية ومثال ذلك القوانين المنظمة لشركات المساهمة في مختلف الدول من اهم ما نصت عليه هذه القوانين ضرورة تعيين مدقق حسابات اوما يعرف بمراقب حسابات قانوني لشركة يتولى تدقيق حساباتها وقوائمها المالية وقد جرى العرف في هذا المجال ان يقوم مجلس الشركة بترشيح مراتب الحسابات وتصدر الجمعية العامة للمساهمين في الشركة قرار تعيينه وتحديد اتعابه .

4.2. التدقيق الاختياري:

وهو التدقيق الذي يتم دون التزام معين بقانون او بلائحة معينة وهوالتدقيق الذي يمكن ان تطلبه إدارة المنشأة من المدقق الخارجي لتحقيق غرض معين او للتحقق من أمرها او اتخاد قرار معين بناءا على نتيجة التدقيق، ومثال ذلك:

- تدقيق وفحص عمليات الخزينة في فترة معينة .
- تدقيق حسابات عمليات المخازن المختلفة .
- تدقيق بعض عمليات الشراء وغيرها او تدقيق بعض عمليات البيع دون غيرها .
- تدقيق اوارق ومستندات بعض المنقاصات التي تمت خلال فترة ما أي ان هذا التدقيق يكون بناءا على طلب الإدارة بهدف معين.

5. من حيث التوقيت ينقسم الى تدقيق نهائي وتدقيق مستمر :[14]

5.1. التدقيق النهائي:

ويكلف المدقق بالقيام بمثل هذا التدقيق بعد انتهاء الفترة المالية المطلوب تدقيقها وبعد اجراء التسويات وتحضير الحسابات الختامية وقائمة المركز المالي وفي ذلك ضمان بعدم حدوث أي تعديل في البيانات بعد تدقيقها لان الحسابات تكون قد أقفلت مسبقا .

5.2. التدقيق المستمر:

[13] محمد السيد سرايا، .اصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل ،الطبعة الأولى ،المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع الحديث ،الإسكندرية مصر، 2007ص40.
[14] الصبان محمد سمير ،عبد الوهاب ناصر علي ،المراجعة الخارجية ،المفاهيم الأساسية واليات التطبيق،الدار الجامعية ،الإسكندرية 2002 ص33.

وهنا يقوم المدقق بتدقيق الحسابات والمستندات بصفة مستمرة حيث يقوم بزيارات متعددة للمنشاة موضوع التدقيق طوال فترة التي يدققها. ثم يقوم في نهاية العام بتدقيق الحسابات الختامية والميزانية .يصلح هذا النوع قي تدقيق المنشات الكبيرة التي يصغب تدقيقها عن طريق التدقيق النهائي.

6. من حيث الغرض من التدقيق ينقسم الى تدقيق محاسبي مالي وتدقيق لغرض اخر:[15]

6.1. التدقيق المحاسبي المالي:

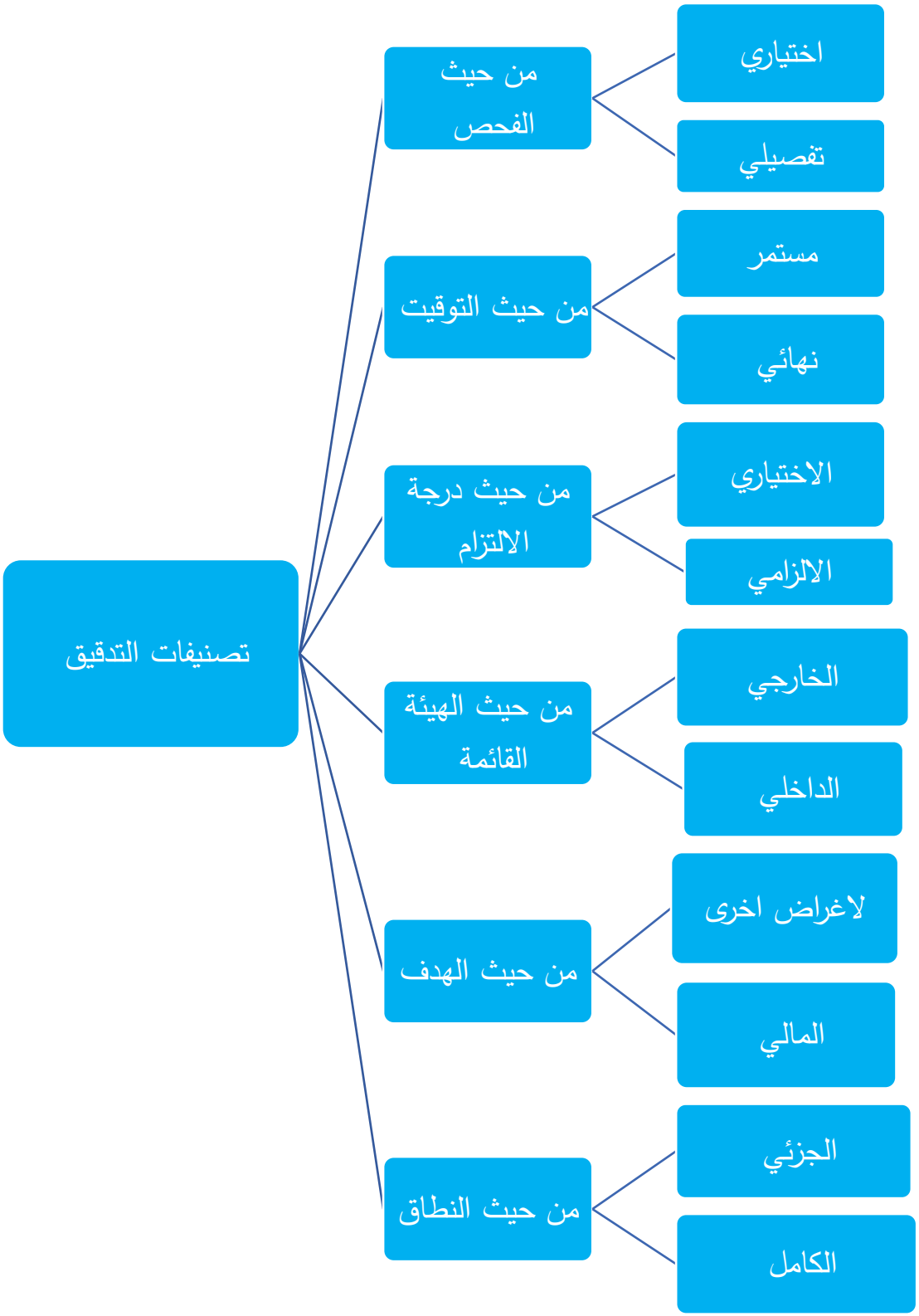
وهو التدقيق الذي يهتم بفحص البيانات المسجلة في السجلات والدفاتر للتاكد من صحة القوائم المالية ومدى تمثيلها لنتيجة الاعمال والمركز المالي وابداء راي المدقق الفني المحايد حول ذلك .

6.2. التدقيق لغرض اخر (غرض معين):

يهدف هذا النوع من التدقيق الى الوصول الى نتائج معينة والمدقق هنا مسؤول عن كشف كل اهمال او تقصير ينشأ عن عدم تنفيذ الشروط المتفق عليها في العقد المبرم بين الطرفينومسؤوليته هنا بقائديهويكون هذا النوع في تدقيق العمليات التشغيلية لأعراض ضريبية وغيرها .

[15]بوطورة فضيلة، دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك ،مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بوضياف المسيلة، 2007ص 14.

وبناء على ما سبق يمكن تبيان أنواع التدقيق في الشكل التالي:



المصدر: من اعداد الطالبتان .

المطلب الثاني: ماهية التدقيق الداخلي .

تودي وظيفة التدقيق الداخلي دورا هاما في كافة المؤسسات اذ تقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية عن مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة .

الفرع الأول :التطور التاريخي للتدقيق الداخلي .

لقد برزت حاجة المؤسسات الى التدقيق الداخلي نتيجة لتطور وتوسع الأنشطة الاقتصادية فقد ظهر التدقيق في الولايات المتحدة الامريكية بعد الازمة الاقتصادية سنة 1929 التي أدت الى انهيار البورصات ولتفادي هذه الازمات الزم المشرع الأمريكي ان تكون حسابات المؤسسات المسعرة في البورصة مراقبة من طرف مدقق خارجي وبالتالي اصبح واجبا على الشركات التعامل مع مكاتب التدقيق الخارجي حيث ان هده الأخيرة قامت برفع أسعارها نظرا لزيادة المعاملات مما دفع الشركات تدريجيا التي تعين مدققين داخليين يتقاضون اجرة من المؤسسات ولهم نفس مهام المدقق الخارجي وكانت مهمة التدقيق الداخلي آنذاك تقتصر على التأكد من مدى صدق البيانات واثبات الوضعية المالية للمؤسسة والتي تعرف حاليا بالتدقيق المالي والمحاسبي وفي سنة 1941 تم انشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الامريكية وذلك من اجل تطوير مهنة التدقيق الداخلي وتوسيع مجال تدخلها من تدقيق محاسبي الى تدقيق تشغيلي ثم تدقيق معلوماتي وحديث وتدقيق استراتيجي .[16]

الفرع الثاني :مفهوم التدقيق الداخلي .

هناك العديد من المفاهيم للتدقيق الداخلي نذكر منها :

- عرفه معهد المدققين الداخليين على انه نشاط مستقل وتأكيد موضوعي ذو طبيعة استثمارية يهدف الى إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها ويساعد التدقيق الداخلي المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية الرقابة وعملية إدارة حوكمة المؤسسات.[17]
- التدقيق الداخلي هو وظيفة تقويم مستقلة يتم انشائها داخل المنشاة لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وهدف التدقيق الداخلي هو مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية وذلك بتزويدهم بالبيانات

[16]صالحي محمد ، يزيد اثر التدقيق الداخلي كالية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة ، أطروحة دكتوراة منشورة ،جامعة حلب سويا 2018، ص 35.
[17]عامر حاج ،دحو التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،2018،جامعة احمد دراية – ادرار، ص55.

والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التي يم تدقيقها.[18]

- هو وظيفة تقييم مستقلة تنشا داخل المؤسسة لفحص وتقييم كافة أنشطتها كخدمة بهدف مساعدة موظفيها لاطلاع بمسؤولياتهم بجدارة حيث يقوم التدقيق الداخلي بتزويد الإدارة بالتحليلات والتقييمات والنصائح والارشادات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تمت مراجعتها ويتضمن هدف التدقيق الداخلي إيجاد نظام رقابة كفؤ بتكلفة معقولة.[19]
- وعرف أيضا بانه نشاط تأكيدي واستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها كما يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال منهج منظم وصارم لتقييم وتحسسين فعالية عمليات إدارة المخاطر الرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات.[20]

الفرع الثالث :أنواع التدقيق الداخلي .

- **التدقيق المالي:**

هو الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بتلك السجلات لتحديد مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية واية متطلبات اخري

- **التدقيق الإداري:**

يستخدم اكثر من معني ليعبر عن التدقيق الإداري فيما يطلق عليه البعض اسم تدقيق العمليات والكفاءة والبعض الاخر يطلق علية تدقيق العمليات والانجاز ويطلق عليه البعض الاخر تدقيق النظم ويسعى هذا التدقيق الى فحص وتقييم أداء عمال الشركة ككل لتحقيق الكفاية والفعالية في استخدام الموارد المتاحة في ضوء عدة معايير موضوعية لتقييم الكفاية ويعتبر هذا التدقيق التطور الطبيعي للتدقيق المالي وان كانت تجاوزتها من حيث النطاق.

- **التدقيق التشغيلي:**

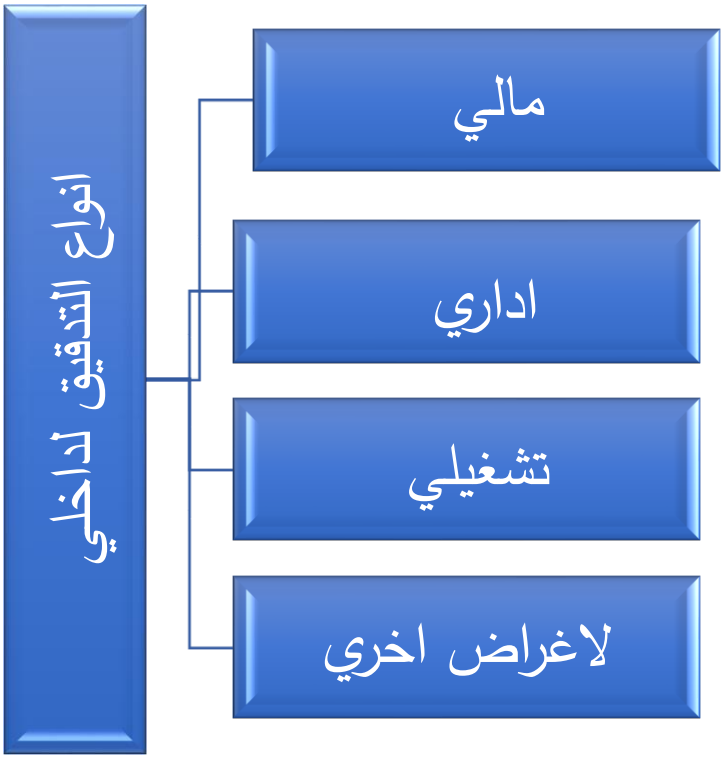
[18]م حمد علي محمد الجابري ،تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التامين العاملة في اليمن ،مذكرة ماجستير الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ،صنعاء اليمن، 2014 ص12.
[19]خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،عمان الأردن، 2006ص10.
[20]محمد الصالح فروم ،دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية ،لولاية سكيكدة مجلة ارصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية ،عدد 2 يسمبر، 2019 ص145.

هو الفحص الشامل للشركة لتقييم أنظمتها و الرقابة مقارنة بالأهداف الإدارية المسطرة و الهدف من عمليات التدقيق تحديد فعالية وكفاءة التنظيم حيث تقيس الفعالية كيفية تحقيق الشركة لأهدافها بنجاح في تقيس الكفاءة كيفية استخدام الشركة لمواردها بشكل جيد لتحقيق أهدافها وبالتالي يقوم المدقق الداخلي بتدقيق وفحص ما اذا كانت اقسام الشركة تقوم بتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة .

- **التدقيق لأغراض اخرى:**

هو نوع من التدقيق يقوم به المدقق الداخلي حسب ما يستجد من احداث، تكلفه الإدارة العليا للقيام به ،فغالبا ما يكون فجائيا وغير مدرج ضمن برنامج او خطط التدقيق الداخلي

الشكل رقم (1):يوضح أنواع التدقيق الداخلي .



المصدر: من إعداد الطالبان.

المطلب الثالث: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي .

تتم ممارسة التدقيق الداخلي في بيئات قانونية وثقافية مختلفة ومتنوعة لصالح مؤسسات تختلف من ناحية الأهداف والحجم والتعقيد والهيكلة .كما تتم ممارسة التدقيق الداخلي من قبل اشخاص من داخل المؤسسات اومن خارجها ومع ان ذلك الاختلاف في يؤثر في ممارسة التدقيق الداخلي في كل بيئة على حدة فان التقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير) يشكل امرا أساسيا لكي يتمكن المدققون الداخليون ونشاط التدقيق الداخلي من الوفاء بمسؤولياتهم وتنقسم هذه المعايير الى قسمين هما معايير الصفات ومعايير الأداء.[21]

الفرع الأول :معايير الصفات.

معايير الصفات:[22]هي مجموعة من الصفات التي يجب توفرها في كل إدارة اوقسم التدقيق الداخلي في المشاة والقائمين لممارسة أنشطة التدقيق الداخلي وتتضمن معايير الصفات المعايير التالية :[23]

1000. الغرض، الصلاحية والمسؤولية: يجب تعريف و توضيح صلاحية ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي رسميا أي كتابته وفقا للأصول في كتاب أو عقد أو اتفاق ويجب أن تكون متوافقة مع المعايير ، ويجب كذالك الموافقة عليها في المجلس (مجلس إدارة المنشأة).

A1.1000 إن طبيعة خدمات التأكيد المقدمة إلى الشركة يجب تعريفها في عقد التدقيق، إذا كانت التأكيدات

سيتم تقديمها إلى أطراف خارج الشركة فإن طبيعة هذه التأكيدات يجب تعريفها أيضا في العقد .

1100. الاستقلالية والموضوعية: يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يكون مستقلا، ويجب على المدققين

الداخليين أن يكونوا موضوعيين عند إنجاز عملهم ؛

1110. استقلالية الشركة : يجب على المدير التنفيذي الإبلاغ إلى مستوى داخل الشركة يسمح لنشاط التدقيق الداخلي بالإيفاء بمسؤولياته .

---

[21]نفس المرجع السابق ،خلف عبد الله الواردات ص 490.
[22]نفس المرجع السابق ،خلف عبد الله الواردات ص 495.
[23]داوود يوسف صبح، مرجع سبق ذكره، ص125-132.

1110. A1 يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يكون خاليا من التداخل في تحديد نطاق التدقيقالداخلي.

إنجاز العمل وإبلاغ النتائج؛

1120. موضوعية الأفراد : يجب على المدققين الداخليين أن يملكوا موقفا منصفا وحياديا، وأن يتجنبوا تضارب المصالح.

1130. الإضرار بالاستقلالية والموضوعية: إن تم الإضرار بالاستقلالية والموضوعية في الواقع أو بالهيئة فقط فإن تفاصل الإضرار يجب الإفصاح عنها إلى الأطراف المناسبة.

1200. التأهيل والعناية المهنية: يجب إنجاز عمليات التكليف بكفاءة وعناية مهنية.

1210. التأهيل: يجب أن يكون لدى المدققين الداخليين المعرفة والمهارات وجدارات أخرى يحتاج غليها لأداء مسؤولياتهم الفردية كما يجب على موظف التدقيق الداخلي، وبالإجماع يجب على فريق التدقيق أن يملك أو يحصل على المعرفة، المهارات وجدارات أخرى يحتاج إليها عند أداء مسؤولياتهم.

1220. العناية المهنية: يجب على المدققين الداخليين أن يطبقوا العناية والمهارة المتوقعتين لدى مدقق داخلي متعقل، مؤهل، وحريص، لا تتضمن العناية المهنية التنزه عن الخطأ .

1300. برنامج تحسين وتأكيد النوعية: يجب على مدير التدقيق التنفيذي أن يطور ويحافظ على برنامج تحسين وتأكيد التوعية الذي يغطي جميع مناحي نشاط التدقيق الداخلي، ويرشد باستمرار فعاليته، هذا البرنامج يتضمن تقسيمات دورية داخلية وخارجية للتوعية وإرشاد داخلي مستمر، يجب أن يصمم كل جزء من البرنامج من أجل مساعدة نشاط التدقيق الداخلي على إضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة، وعلى توفير التأكيد بأن نشاط التدقيق الداخلي متوافق مع المعايير وقواعد السلوك المهني.

الفرع الثاني: معايير الأداء.

معايير الأداء: هي معايير تصنف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي، وتضع مقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس أداء التدقيق الداخلي بواسطتها، إذ تصنف طبيعة خدمات التدقيق الداخلي، وكذلك تعطي معيار للجودة يمكن من قياس تلك الخدمات من خلاله و بصورة عامة، كما تعطي وصف التطبيق معايير في أنواع معينة من مهام التدقيق الداخلي عن طريق

النشاطات عن طريق النشاطات التأكيدية والاستشارية التي يقوم بها المدققين الداخليين وهي تتضمن كل من المعايير التالية:[24]

2000. إدارة نشاط التدقيق الداخلي: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع خطط مبنية على أساس المخاطرة التأكيد أولويات نشاط التدقيق الداخلي، منسجمة مع أنظمة المنشأة وأن يعرض خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد المطلوبة منظمة المتغيرات المرحلية الهامة على الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة للإطلاع والمصادقة، كما أنه عليه الإفصاح عن أثر به قيود على الموارد والتأكد من أن موارد التدقيق الداخلي مناسبة وكافية و مستغلة بفعالية لإنجاز الخطط المتوافق عليها.

2100. طبيعة العمل: يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم والمساهمة في تحسين أنظمة تقييم وتحسين هذه العملية من خلال:

- وضع القيم والأهداف الإعلان عنها.

- التأكد من فعالية الأداء ومساءلة الإدارة.

- إيصال ملاحظات التدقيق.

ومساعدة المنشأة وتقييم مواقع الخطر الهامة، والمساهمة في تحسين أنظمة إدارة الخطر والرقابة، وإيجاد رقابة فعالة بواسطة تقييم فعاليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر.

2200. التخطيط للمهمة: يحدد هذا المعيار المبادئ الأساسية التخطيط عملية التدقيق الداخلي ويجب وضع وتدوين خطة (لبرنامج تدقيق) مهمة منتظمة الأهداف والنطاق والوقت وتوزيع المصادر وأن يتضمن نطاق المهمة اعتبارات الأنظمة، القيود، الموظفين والأصول الملموسة؛

تحليل، تقسيم و تدوين معلومات كافية لتحقيق

2300. تنفيذ المهمة: يجب على المدققين الداخليين تعريف، أهداف المهمة؛

2400 .إيصال النتائج: يجب على المدققين الداخليين إيصال نتائج المهمة مباشرة، وأن يتضمن إيصال النتائج أهداف

[24] خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولة الصادرة عن IIA، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014ص168.

النتائج والنطاق بالإضافة إلى النتائج الملائمة، التوصيات ، وخطط إنجاز التوصيات؛

2500.رصد مراحل الإنجاز: يجب الرئيس التنفيذي وضع والمحافظة على المراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة؛

2600. قبول الإدارة للمخاطر: عندما يعتقد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطرة غير مقبول للمنشأة، عليه مناقشة الأمر مع الإدارة التنفيذية، إذا يتم حل هذه المسائل المتعلقة بالمخاطرة، فعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي والإدارة التنفيذية التقرير عن ذالك مجلس الإدارة لإيجاد حل.

وبناء على ما سبق يمكن توضيح المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في الجدولين الموالين:

- الجدول رقم (01): معايير الصفات "السمات"

المعايير	البيان
1000- 1100- 1200- 1300-	-الغرض الصلاحية والمسؤولية. - الاستقلالية والموضوعية. - التأهيل والعناية المهنية. - برنامج تحسين وتأكيد النوعية.

المصدر: من إعداد الطالبتان.

- الجدول رقم (02) : معايير الأداء.

المعايير	البيان
2000- 2100- 2200- 2300- 2400- 2500- 2600-	إدارة نشاط التدقيق الداخلي. - طبيعة العمل. - التخطيط للمهمة . - تنفيذ المهمة . - إيصال النتائج . - رصد مراحل الانجاز . - قبول الإدارة للمخاطر.

المصدر: من إعداد الطالبتان.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المخاطر

المطلب الأول: مفهوم الخطر

يقف الإنسان من الأخطار التي يواجها موقف التحدي للمحافظة على حياته ودخله فيستعين بكافة الوسائل التي تمكنه من تجنب وقوع أي خسارة ، وفي واقع الأمر لا | يمكن اعتبار الخطر مشكلة إلا إذا فشل الإنسان في توقعه ، بل أنه يصبح في هذه الحالة من أهم المشكلات التي يمكن أن يهدد استقراره النفسي والمالي .

الفرع الأول: تعاريف مختلفة للخطر

وفيما يلي عرض لبعض ما تناوله الكتاب والباحثين في مجال تعريف الخطر فيما يلي:

- **التعريف الأول :**

الخطر هو ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها الشخص بالنسبة لموضوع معين. [25]

- **التعريف الثاني:**

كما يعرف الخطر على أنه "حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها[26] إذ أن حالة عدم التأكد هذه تشترط ضرورة قياسها ولكن ليس في جميع الحالات يمكن ذلك لأن المتغيرات المحددة لحالة عدم التأكد تحكمها في كثير من الأحيان أمور معنوية مبنية على تصرفات شخصية بحتة يصعب قياسها بالأساليب الكمية ولو أن ذلك لا يمنع ترجمتها إلى صورة رقمية يمكن قياسها .

- **التعريف الثالث :**

يمكن تعريف الخطر على انه مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه[27].تتضمن جميع المهام إمكانية لتحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص ايجابية أو تهديدات للنجاح .

---

[25]محمد توفيق البلقيني وجمال عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار الكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2004، ص 14

[26]محمد الهاشمي ,مقدمة في مبادئ التامين ,ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ,طبعة 1990,ص12-14

[27]سيد الهواري، الإدارة امكانية لاستثمار والتمويل طويل الاجل، دار الجيل للطباعة، عمان، ألردن، 1985 ،ص109.

- **التعريف الرابع:**

الخطر هو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار أتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية أو العامة في الماضي[28]

- **التعريف الخامس:**

عرفه جون داوتر بأنه "إمكانية الخسارة أو عدم المكسب والتي يمكن قياسها ، وتختلف من عدم عن عدم التأكد الذي لا يمكن قياسه "وبغرض إزالة كل الالتباس بين الخطر نتناول في هذا العدد ما تناوله الكاتبين "آرثر وليام "و "مايكل سميث "فيقولان بأن" :عدم التأكد هو حالة التحرر من الشك "أما عدم التأكد فقد عرفه "مايكل سميث "بأنه " : الشك في مقدرتنا على التنبؤ بالمستقبل[29]. "

الفرع الثاني: المفهوم الاقتصادي للخطر

يعرف على انه "احتمالية أن تكون نتائج التوقعات خاطئة فإذا كانت هناك احتمالية عالية في أن تكون التنبؤات خاطئة فعند ذلك ستكون درجة المخاطرة عالية أيضا ,أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة فان درجة المخاطرة ستكون منخفضة [30] "

ويعرف أيضا الخطر علي أنه توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه "[31]

و يعرف أيضا كذلك على انه "احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع [32] "

مسببات الخطر:

من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الخطر:

1.مسببات الخطر موضوعية:

ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معا . وهي تلك المسببات الإضافية التي تزيد من درجة الخطر أو تزيد من

---

[28]ناشد محمود عبد السلام، إدارة الأخطار، مركز جامعة القاهرة، التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 2003، ص 06

[29]منير إبراهيم هندي، أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 251.

[30] فلاح حسين الحسيني مؤيد، عبد الرحمان الدوري، وإدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر دار وائل للنشر ، عمان، ط1, 2000 ص 166

[31] سيد الهواري، الادارة المالية الاستثمار والتمويل طويل الأجل، دار الجيل للطباعة ، عمان، 1985 ص 109

[32]– سمير عبد الحميد رضوان ،والمشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة ادوتها دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية ،ط،1 ، دار النشر للجامعات مصر 2005 ص 314

فرص وقوع الخسارة وعادة ما تكون هذه المسببات موضوع التأمين. وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر. الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها الضارة.

وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها الضارة . - العوامل الموضوعية هي التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالشيء موضوع الخطر مثل : الاحتفاظ بمبالغ كبيرة في خزائن غير متطورة يعد من العوامل الموضوعية التي تساعد على السرقة وبالتالي كبر حجم الخسارة المادية المحتملة.

2. مسببات خطر الأخلاقية :

هي المسببات المتمثلة أساسا في الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها الشخص نفسه مثل :التهاون والإهمال أو التلاعب مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين.

3.مسببات خطر طبيعية :

هي العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع الخطر ، وبالتالي الخسارة المادية نتيجة لظواهر طبيعية مثل: الزلازل، والبراكين، والعواصف.

4.مسببات الخطر الشخصية :

5.وهي تلك العوامل التي تنتج عن ظاهرة تدخل العنصر البشري في مجريات الأمور الطبيعية والتأثير فيها ، سواء كان ذلك بقصد أو بدون قصد ، وهي تنقسم إلى:

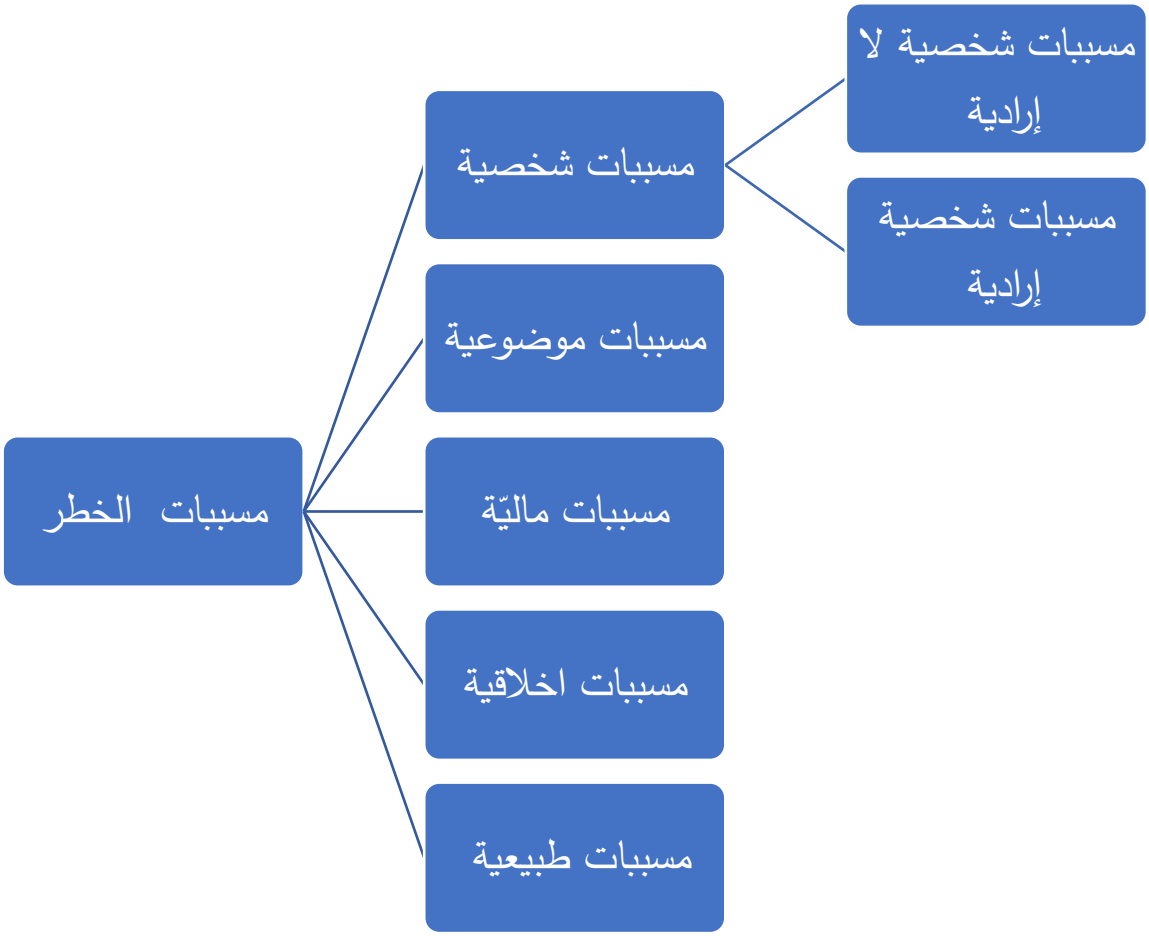
-مسببات خطر شخصية إرادية تنتج عن تدخل العنصر البشري في مجريات الأمور بقصد احداث الخساره او زياده مقدرها مثل الانتحار أو القتل أو السرقة او الغش واشعال الحرائق والاختلاس فهى مسببات شخصيه ارادیه تؤدى الى زياده الخساره او فداحتها .

-مسببات خطر شخصية لا إرادية تنتج عن تدخل العنصر البشري في مجريات الأمور بدون قصد مثل القتل الخطأ أو الحوادث التي تنتج عن إهمال.. إلخ.

6.مسببات خطرمالية ، مثل:

الخسارة المالية في الاستثمارات، أو فقدان مبلغ مالي.

الشكل رقم (2): يوضح مسببات الخطر



المصدر: من إعداد الطالبتان.

تصنيفات المخاطر:

هناك طرق عديدة لتصنيف المخاطر نستعرضها كما يلي:

1. مخاطر الأعمال ومخاطر المال:

1.1. مخاطر الأعمال:

هي التي تأتي من طبيعة أعمال المؤسسية وتتصل بعوامل تؤثر في منتجات السوق .

1.2. مخاطر المال:

مصدرها الخسائر المحتملة في الأسواق المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية، وتكون هذه المخاطر في العادة مصاحبة لنظام الاستدانة (الرافعة المالية) حيث أن المؤسسة تكون في وضع مالي لا تستطيع فيه مقابلة التزاماتها مع أصولها الجارية.

وثمة طريقة أخرى لتقسيم المخاطر بين مخاطر عامة وأخرى خاصة، فالأولى ترتبط بأحوال السوق أو الاقتصاد عامة بينما تصل الثانية بمؤسسة بعينها أو بنوع معين من الأصول، وبينما يمكن التحكم في آثار المخاطر الخاصة بأصل (استثمار) محدد من خلال كبر وتنويع المحفظة الاستثمارية، لا يمكن ذلك الإجراء بالنسبة للمخاطر العامة، غير أن بعضا من مكونات هذه المخاطر العامة في حكم المقدور عليه لتخفيف آثارها واستخدام أساليب لتحويلها[33].

2. المخاطر الاستاتيكية والمخاطر الديناميكية :

2.1. يقصد بالمخاطر الديناميكية تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد، وتنشأ من مجموعتين من العوامل: المجموعة الأولى عبارة عن عوامل في البيئة الخارجية: الاقتصاد، الصناعة، المنافسون والمستهلكون، والتغيرات التي تصيب هذه العوامل لا يكون بالإمكان السيطرة عليها، ولكنها قادرة جميعا على إحداث خسارة مالية للمؤسسة، أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطر المضاربية، فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة، فالإدارة (مثلا) في كل منظمة تتخذ قرارات بشأن ما تنتجه وكيف تنتجه وكيف تمول الإنتاج وكيف تسوق ما تم إنتاجه، وإذا نتج عن هذه القرارات توفير سلع وخدمات يقبلها السوق بسعر كاف فسوف تحقق المؤسسة أرباح، أما إذا لم يحدث ذلك، فقد تحقق خسارة.[34]

والمخاطر الديناميكية تفيد في العادة المجتمع على المدى الطويل حيث إنها نتيجة لتعديلات وتسويات لتصحيح إساءة تخصيص الموارد، ورغم أن هذه المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد، إلا أنها

---

[33] خان، طارق الله، حبيب، أحمد، "إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية"، ورقة مناسبات رقم 5، البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص28-29.

[34] طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر"، الطبعة (01)، الدار الجامعية النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003 ص25.

تعتبر عمومة أقل قابلية للتنبؤ من المخاطر الاستاتيكية على اعتبار أنها لا تحدث بشكل منتظم.

2.2. تتضمن المخاطر الاستاتيكية الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغييرات في الاقتصاد، فإذا أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين، والناتج والدخل والمستوى التكنولوجي، فإن بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك من خسارة مالية، وتنشأ هذه الخسائر من أسباب بخلاف التغيرات في الاقتصاد، مثل أخطار الطبيعة وعدم نزاهة الأفراد الآخرين، وعلى خلاف المخاطر الديناميكية، لا تكون المخاطر الاستاتيكية مصدرا للكسب بالنسبة للمجتمع، وتتضمن الخسائر الاستاتيكية إما تدمير الأصل أو حدوث تغيير في ملكيته (أو حيازته) نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاق الإنساني. وتميل الخسائر الاستاتيكية للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت ونتيجة لذلك تكون قبلة للتنبؤ بوجه عام. ولأنها قابلة للتنبؤ، فهي تصلح أكثر للمعالجة بواسطة التأمين من المخاطر الديناميكية[35].

3. المخاطر البحتة والمخاطر المضاربية:

من أحسن التمييزات بين المخاطر هو التمييز بين المخاطر البحتة والمخاطر المضاربية.

3.1. المخاطر المضاربية:

موقفا يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسبة. والمقامرة مثال جيد للمخاطرة المضاربية. ففي موقف المقامرة يتم خلق مخاطرة بشكل متعمد على أمل تحقيق مكسب والشخص الذي يراهن ب 10 دولارات على نتيجة مباراة السبت يواجه احتمال خسارة يصاحبه احتمال مكسب. ويواجه صاحب المشروع الخاص أو صاحب رأس المال مخاطرة مضاربية سعيا وراء الربح.

3.2. والمخاطر البحتة:

4. هي فئة من المخاطر تكون فيها الخسارة هي النتيجة الوحيدة الممكنة؛ ليس هناك أي إمكانية تحقيق ربح. وترتبط المخاطر البحتة بأحداث أو عوامل خارجة عن سيطرة الطرف المعرض للخطر، ولذلك فإن التعرض لها يكون عادة من دون إدراك. ومن أمثلة هذا النوع من المخاطر هو تعرض منزل شخص للدمار نتيجة كارثة طبيعية، ففي هذه الحالة لا يوجد هناك أي احتمال للاستفادة من الخطر.[36]

---

[35] بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2013، ص36.37.

[36] عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012/ 2011، ص 11.

يفيد التمييز بين المخاطر البحتة والمخاطر المضاربية في أن المخاطر البحتة هي الوحيدة التي يكون بالإمكان التأمين ضدها في العادة، المضاربة وهو أن الأخطار البحتة لا يتدخل الشخص في حدوثها بشكل إداري بينما لا يعني التأمين بالمخاطر المضاربية لأن القبول بها طواعية بسبب طبيعتها الثنائية الأبعاد والتي تتضمن إمكانية تحقيق ربح أو خسارة. وأحيانا يتم التمييز بين المخاطر البحتة التي يمكن التأمين ضدها والمخاطر البحتة التي لا يمكن التأمين ضدها.

تقسيم المخاطر حسب طبيعتها :

أ. مخاطر السوق:

مخاطر السوق هي المخاطر الناتجة عن التحركات العكسية في القيمة السوقية ل:[37]

أصل ما (سهم، سند، قرض، عملة أو سلعة)؛ أو عقد مشتق مرتبط بالأصول السابقة (علما أن القيمة السوقية للعقد المشتق ترتبط بعدة أمور، منها: سعر الأصل محل التعاقد، درجة تقلبه، أسعار الفائدة ومدة العقد...). أو هي مخاطر تعرض المراكز المحمولة داخل ميزانية المؤسسة وخارجها لخسائر نتيجة تقلب الأسعار في السوق، وهي تشمل المخاطر الناجمة عن تقلب أسعار الفائدة وعن تقلب أسعار الأسهم في الأدوات المالية المصنفة ضمن محفظة المتاجرة، والمخاطر الناجمة عن تقلب أسعار القطع وعن تقلب أسعار السلع في بجمل حسابات المؤسسة.

ب. مخاطر الائتمان:

ت. تعرف مخاطر الائتمان بوجه عام بأنها المخاطر الناشئة عن احتمال عدم وفاء أحد الأطراف بالتزاماته وفقا للشروط المتفق عليها [38]

ث. مخاطر السيولة: هي المخاطر المرتبطة باحتمال أن تواجه المؤسسة مصاعب في توفير الأموال اللازمة لمقابلة التزاماتها (مطلوباتها المستحقة). وتظهر هذه المخاطر عندما لا تستطيع المؤسسة تلبية الالتزامات الخاصة بـ مدفوعاتها في مواعيدها بطريقة فعالة من حيث التكلفة، أي تتمثل في عجز المؤسسة عن تدبير الأموال اللازمة بتكلفة عادية.

ج. مخاطر النماذج:

تنطوي الطرق والنماذج التي تستخدمها المؤسسة في قياس المخاطر أو إدارتها على احتمالات الخطأ، مما ينتج عنه

---

[37] Erik Banks and Richard Dunn, "Practical risk management: an executive guide to avoiding surprises and losses", John Wiley & Sons Ltd, England, 2003, p15.

[38] Erik Banks and Richard Dunn,Référence déjà mentionnéep32

مخاطر أخرى وبالتالي جعل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة أكثر تعقيدا ومخاطرة بسبب حالة اللايقين.

ح. مخاطر الملاءمة:

يمكن للخسائر أن تنشأ وتتضاعف بسبب قضايا ملاءمة المعاملات، وهذا الخطر كثيرا ما يحدث عندما يطالب الطرف المقابل بتعويض مالي نتيجة معاملة معينة يعتقد أنها كانت أكثر عرضة للمخاطر مما كان معلنا عنه أو بسبب عدم الإفصاح الكافي عن آثارها المتوقعة أو الفشل في اتخاذ التدابير التحوطية الصحيحة.[39]

في هذه الحالة، فإن الطرف المقابل قد يرفض المعاملة أصلا أوقد يرفع دعوى للحصول على تعويضات، وفي حين أن الإجراءات القانونية ليست دائما مضمونة لإعطاء فرصة للتسوية، فإن احتمال أن ينتج عن ذلك تحمل خسارة يبقى قائمة، على سبيل المثال، إذا قام المصرف ببيع عقد مالي مشتق مركب، دون تضمينه التحذيرات الكافية عن الخسائر المحتملة، فإنه يتيح للعميلإمكانية الحصول على تعويض في حالة نزاع قانوني.

خ.مخاطر العمليات (التشغيل):

تعتبر مخاطر التشغيل من المستجدات في عالم إدارة المخاطر الحديثة، وهي تعني الخسارة الناتجة عن الفشل في النشاط الداخلي وإجراءات الرقابة، يشمل هذا النوع المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للمؤسسة، ولا يتضمن عادة فرصة للربح، فالمؤسسة إما أن تحقق خسارة وإما لا تحققها، وعدم ظهور أية خسائر للعمليات لا يعني عدم وجود أي تغيير، ومن المهم للإدارة العليا للتأكد من وجود برنامج لتقوم تحليل مخاطر العمليات، وتشمل مخاطر العمليات ما يلي: الاحتيال المالي (الاختلاس)، التزوير، تزييف العملات، السرقة والسطو، الجرائم الإلكترونية.[40]

د. المخاطر القانونية: وتعني مخاطر تحقيق خسائر نتيجة الفشل في العمليات القانونية [41]

ثانيا: أساليب التعامل مع المخاطر:

هناك ثلاثة أساليب يمكن استخدامها في التعامل مع المخاطرة، هي: [42]

---

[39] Erik Banks and Richard Dunn,Référence déjà mentionnée p22.

[40] د. إبراهيم الكراسنة، "أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر"، صندوق النقدي العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، مارس 2006، ص36-38.

[41] Chapman, Robert (2011). Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.p 435

[42] رضوان، سمير عبد الحميد، "المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها"، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص314-315.

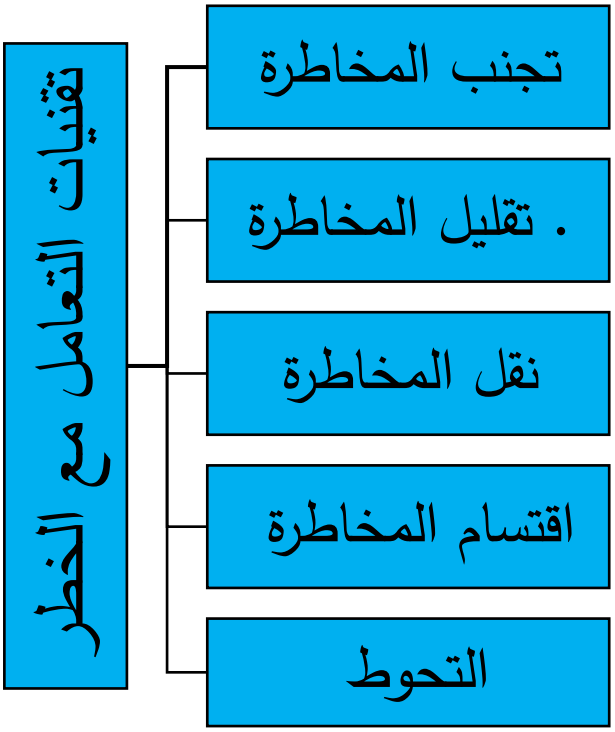
1. **تجنب المخاطرة:**
يرفض الفرد (أو المؤسسة) أحيانا قبول خطر معين، وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، مثل ذلك تجنب الاستثمار في وعاء ادخاري معين وتفضيل وعاء ادخاري آخر أقل خطورة، وعدم شراء سيارة لتجنب حوادث السيارات. ومن أمثلة ذلك في المؤسسات المالية امتناع البنك عن منح القروض مرتفعة المخاطر وذلك لتجنب المخاطر الائتمانية، أو عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة. ورغم أن تجنب الخطر يقلل من احتمال وقوع الخطر إلى الصفر؛ إلا أنه قد يحرم المجتمع من إنتاج سلع أو تقديم خدمات معينة لتجنب المسؤولية المهنية أو الخوف من الخسارة، هذا بالإضافة إلى صعوبة تجنب بعض الأخطار مثل تفضيل السير على الأقدام لمسافات كبيرة لتجنب أخطار الطيران. ورغم أن تجنب الخطر هو أحد أساليب مواجهة الخطر، إلا أنه يعد أسلوبا سلبيا وليس إيجابيا في التعامل مع الأخطار، ولأن التقدم الشخصي والتقدم الاقتصادي كلاهما يتطلب التعامل مع الأخطار بطريقة إيجابية، فإن هذا الأسلوب يعد أسلوبا غير مناسب في التعامل مع كثير من الأخطار.[43]

2. **تقليل المخاطرة:**
أما في هذا الأسلوب فإن المؤسسة المالية والتقليل المخاطر تقوم برصد سلوك القروض من أجل معرفة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكرة، وتقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم والتي يجري تصميمها لذلك الغرض؟

3. **نقل المخاطرة:**
إن شراء التأمين هو إحدى وسائل نقل المخاطرة من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر (شركة التأمين) يبدي استعداده لتحملها مقابل ثمن.
هناك من أشار إلى خمسة طرق للتعامل مع المخاطر، فأضاف إلى العناصر الثلاثة السابقة، اقتسام المخاطرة والذي يعني قبول بعض المخاطر وتحويل بعضها (أي أن هذه الإستراتيجية تجمع بين التجنب والنقل)؛ بالإضافة إلى التحوط والذي يختلف عن التأمين في كونه نقل للمخاطرة مع التضحية بإمكانية الربح.

[43] عبد العزيز فهمي هيكل، "مقدمة في التأمين"، دار الراتب العربية، الطبعة (03) بيروت، 1980ص 747.

الشكل رقم (3): يوضح تقنيات التعامل مع الخطر.



المصدر: من إعداد الطالبتان.

المطلب الثاني: ادارة المخاطر .

إن الخطر جزء متأصل في أي مشروع تجاري، والطريقة التي تقرر بها إدارة المخاطر التي يتعرض لها المشروع هي التي تحدد في النهاية ما إذا كان مشروعك سينتهي بالنجاح أو الفشل؛ لذلك يعد اتباع نهج دقيق لعملية إدارة المخاطر أمرا بالغ الأهمية.

فإذا اقتنعت بهذه الحقيقة، وهي أن الخطر مكون أساسي من مكونات العمل التجاري، فمن المنطقي أن تفكر في كيفية التحكم في هذا الخطر، أو على الأقل، إدارته؛ فإذا لم يكن بوسعنا منع وقوع الخطر، فبإمكاننا إدارته، ووضع الطرق والآليات التي تمكننا من التعامل معه على نحو سليم.

نشأة إدارة المخاطر:[44]

بدا الاتحاد العام لاستخدام مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينات وكان من بين المطبوعات المبكرة فيها التي أشير فيها لهذا المصطلح عام 1956 ,حيث طرح المؤلف "هارفارد بيرنيس "ما بدا في ذلك الوقت فكرة ثورية وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن مخاطر المنظمة البحتة.

في ذلك الوقت كان يوجد لدى عدد كبير من المؤسسات الكبرى بالفعل مركز وظيفي يشار له باسم "مدير التامين " حيث كان التامين يبدأ متزايد الأهمية في ميزانيات المؤسسات مع تنامي الحركة الاستثمار وبالتدريج تم استناد وظيفة شراء التامين كمسؤولية محددة الأخصائيين من داخل المؤسسة ,وفي عام 1929,عقد مشترو التامين اجتماعا غير رسمي في بوسطن لمناقشة المشكلات ذات الاهتمام المشترك فيما يخص التامين , وفي عام 1931 قامت رابطة الإدارة الأمريكية بتأسيس قسم للتامين تابع لها بدف تبادل المعلومات ونشرها لكي يطلع عليها مشتر التامين وفي عام 1932 تم تنظيم "مشتر التامين في نيويورك الذي أصبح فيما بعد معهد أبحاث للمخاطر ,وفي عام 1950 تم تأسيس رابطة مشترو التامين القومية ثم تحولت لاحقا إلى الجمعية الأمريكية لإدارة التامين.

وقد حدث انتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت وسار بشكل موازي لتطوير على إدارة المخاطر الأكاديمي , حيث عرفت مدارس الأعمال تغييرا في مناهجها الدراسية وإضافة مقررات دراسة جديدة , فتم إدخال علم بحوث العمليات والإدارة , الأمر الذي أحدث تحولا من الاهتمام بالمقررات الدراسية الوصفية إلى نظرية القرار التي تركز على أسس سليمة, ومن هذه البداية البسيطة جاء علم إدارة المخاطر الذي يقوم على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكنها بعد التعرف على المخاطر التي تعترضها والقيام بتقييمها أن تتفادي حدوث خسائر وان تقلل من تأثيرها إلى أدبي حد.

وعندما قررت رابطة مشتر التامين تعتبر اسمها إلى "جمعية إدارة المخاطر والتامين" في عام 1975 انتشرت إدارة المخاطر ,وقد كان ذلك بعدما عرفته أدوات إدارة المخاطر من ابتكارات , إذ شهدت سنوات الستينات من القرن العشرين ثورة في مجال الابتكارات المالية فتم إيجاد أدوات الإدارة المخاطر التي مكنت من إعادة توزيع المخاطر المالية طبقا لتفضيل المستثمرين للمخاطر.

---

[44] اميرة رزيق , ادارة مخاطر التمويل في البنوك, رسالة ماجستير , جامعة الشلف, دفعة 2011, ص 27 بتصرف.

ومن الدلائل التي توضح الاهتمام الكبير بإدارة المخاطر قيام جمعية إدارة المخاطر والتامين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر": كما يقوم قسم التامين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات المساعدي مديري المخاطر بالإضافة إلى قيام معهد التامين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل الناجحون فيها على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973, وأصبح المسمى المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر".

مفهوم إدارة المخاطر:

باعتبارها علما جديدا نسبيا فقد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريبا أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة وتتضمن إدارة تلك المخاطر. ورغم أن من شان هاتين النقطتين أن تساعد على فهم ماهية إدارة المخاطر إلا أنها لا تصف بدرجة كافية جوهر المفهوم. وهذا ما يجعلنا نتعرض لمجموعة من التعاريف حول إدارة المخاطر.

"تشمل عملية تحديد وتقييم وإدارة والتحكم في الإحداث المحتملة والأوضاع القائمة التزويد توكيدات وضمانات معقولة باتجاه الوصول إلى أهداف المنظمة "[45]

- **حسب لجنة رعاية المؤسسات[46] COSO :**

" إدارة مخاطر المؤسسة هي عملية تصمم من قبل مجلس الإدارة وإداراتها تتم من خلال تنفيذ إستراتيجيتها المؤسسة بأكملها من قبل الموظفين , لتحديد الأحداث المحتملة الحدوث وإدارة المخاطر وفقا المعدلات الرغبة في المخاطرة وتوفير ضمانات المعقولة بشان تحقيق أهداف المؤسسة ."

- **حسب لجنة COSO:**

"إدارة المخاطر ليست غاية في حد ذاتها , بل تتمثل في تنفيذ الطرق المهمة ويتم تنفيذ ذلك فيما يخص الشركات من خلال توفير المعلومات إلى مجلس الإدارة عن أهم المخاطر وكيف يتم يتقن هذه المخاطر. وتشكل أيضا وجود علاقة مع الإدارة التنفيذية من خلال توفير

[45] طارق عبد العال حماد, حكومة الشركات , تطبيقات الحكومة في المصارف , الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع,مصر , 2005 ص 251

[46] Mohamed Hamzaoui ,Audit Gestion des risque d'entreprise et Contrôle interne ville-mondiale pearson éducation France, 2006,p79.

التدابير المتعلقة بالمخاطر والتسويات . ولها علاقة مع الرقابة الداخلية للمؤسسة باعتبارها جزء لا يتجزأ من إدارة مخاطر الأعمال ".

- **ويعرفجورج ويجد إدارة الخطر على أنها :**[47]

"عملية لتعريف التعرض للخسارة التي تواجهه منظمة ما وكذلك اختيار الأساليب المناسبة للتعامل مع هذا التعرض.

ومن مجمل التعاريف السابقة الذكر يمكن إعطاء تعريفشامل لإدارة الخطر على أنها :

"عملية قياس وتقييم المخاطر وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها ، تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل أثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها ".

أهداف إدارة المخاطر :[48]

الهدف من إدارة المخاطر هو ما تقوم به الإدارات المختصة بإدارة المخاطر من أنشطة تعمل على رصد التهديدات أو إدراكها ومعرفة المخاطر وتحديدها وتحليلها وتقييمها من حيث درجة تأثيرها على المنظمة ومجالات تأثيرها ووضع السياسات الخاصة بعمليات المواجهة بالتخطيط والسيطرة والتحكم ببعض الإجراءات التي من شأنها التصدي للتهديدات والأخطار
والهدفان الرئيسيان لوظيفة إدارة المخاطر يكونان عادة:

- التخفيف من تأثير المخاطر.
- تقليل التكلفة إلى الحد الأدن.

ومن بين الأهداف المتعددة لإدارة المخاطر ما يلي:

- الفهم الكامل للمخاطر المحيطة بالمؤسسة, والاطمئنان أنها ضمن الحدود المقبولة والموافقة عليها.
- التوصل إلى انسب وسيلة للسيطرة على الخطر , وتقليل تكلفة التعامل معه بناءا على أسس عملية و منهجية.
- نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر.
- العمل على تفادي الخسائر والأحداث قبل وقوعها.
- تقليل تكلفة التعامل مع المخاطر البحتة إلى الحد الأدنى.

---

[47]- جورج ريجدا، محمد توفيق البلقيني ،ابراهيم محمد مهدي، مبادئ ادارة الخطر والتأمين ودار المريخ للنشر والتوزيع ،المملكة العربية السعودية ،2006،ص 83.

[48]إيهاب نظمي إبراهيم ،التدقيق القائم على مخاطر الاعمال : حداثة و تطور ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان, 2009 ص 37.

- حماية الموظفين من الإصابات الخطيرة والوفاة.
- القضاء على القلق.
- وضع خطة المخاطر وإدراجها ضمن موازنة المشروع.
- بناء ثقافة إدارة المخاطر.
- تحديد المخاطر المحتملة.
- تقدير احتمالية حدوثها.
- دراسة العوامل المسببة لها والآثار المترتبة عليها.
- تقدير الكلفة اللازمة لتجنب المخاطر والحد من آثارها.
- بناء خطط لمواجهة المخاطر المحتملة.
- تحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر.
- التدريب على الآليات الممارسات الفضلى في إدارة المخاطر.
- بناء آليات للمتابعة والتقييم في إدارة المخاطر وتنفيذها.

قواعد إدارة المخاطر:

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة، تم توجيه اهتمام متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها وذلك بتوفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر وقد كان من أول اللإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد وهذه القواعد هي ببساطة مبادئ تحتكم إلى حسن الإدراك والفطرة وتطبق على مواقف المخاطرة وهي:[49]

1-لا تجازف بأكثر ما تستطيع تحمل خسارته:

ورغم أن هذه القاعدة لا تقول لنا بضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطرة معينة، إلا أنها تقول أي المخاطر يجب القيام بشيء حيالها وإذا بدأنا بالقرار بأنه عندما لا يتم عمل شيء حيال مخاطرة معينة، فإن المؤسسة تحتفظ باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر، فإن تقرير المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته لا يمكن الاحتفاظ بها؛

2-فكر في الاحتمالات:

إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطر في حين يحدث العكس عند افتقاده لمثل هذه المعلومات، مع ذلك فإن احتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة أقل الأهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت خسارة وحتى

[49] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 135

عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفا ، فإن الاعتبار الأساسي يكون الشدة المحتملة ولا يعني ذلك القول بأن الاحتمالية المرتبطة بالتعرض المعين ليست أحد الاعتبارات عند تقرير ما يجب عمله بشأن تلك المخاطرة.

3-لا تجازف بالكثير مقابل القليل:

توفر القاعدة الأولى توجيها فيما يتصل بالمخاطر التي ينبغي تحويلها (أي تلك المخاطر التي تنطوي على خسائر كارثية لا يمكنة التقليل من الشدة المحتملة فيها)، أما القاعدة الثانية فتقدم توجيها بشأن المخاطر التي ينبغي عدم التأمين ضدها (وهي التي تكون احتمالية الخسارة مرتفعة جدا فيها) ومع ذلك تظل فئة متبقية من المخاطر يلزم لها قاعدة أخرى تقتضي القاعدة الأولى في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطرة والقيمة التي تعود على المحول.

تنبغي عدم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (كثيرة) بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ (القليلة)[50]

أدوات إدارة المخاطر:

-إن الجزء الجوهري والأساسي من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شانها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى ، ويمكن تصنيف التقنيات العريضة المستخدمة في إدارة المخاطر إلى:

الفرع الأول: أداة التحكم .

يشمل التحكم في الخطر الأدوات التي تمنع الخسائر من الحدوث أو تقلل حجمها بعد حصولها وتتضمن ما يلي: :

- **التجنب:**

يعني أنها لا يتم مطلقا اكتساب أي حالة تعرض لخسارة أو يتم استبعاد حالة التعرض لخسارة
موجودة، والميزة الرئيسية للتجنب هي أن فرص الخسارة تقل إلى الصفر إذا لم يتم التعرض مطلقا ففرصة الخسارة تقل أو تتلاشى كنتيجة لاستيعاب النشاط أو الإنتاج الذي يسبب الخسارة.

[50]لطيفة، عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة)، مذكرة ماجستور، لمخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد يتلمسان، الجزائر، 2012م، ص 35

- **والتحكم في الخسارة:**
التحكم في الخسارة لها اتجاهين الأول يتمثل في منع الخسارة أي تلك المقاييس التيتخفض تكرار خسارة معينة والثاني يتمثل في تخفيض الخسارة أي المقاييس التي تخفض حجم الخسارة بعدحدوثها.[51]

الفرع الثاني: أداة التمويل.

يرتكز تمويل المخاطرة على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث ، و يأخذ تمويل المخاطرة بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ والنقل (الاحتفاظ بجزء ونقل أو تحويل جزء آخر)، وعند تقرير أيا من التقنيات يجب تطبيقه، للتعامل مع مخاطرة معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسائر إن قدر لها أن تحدث، كما يجب تقييم عوائد وتكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة.[52]

- **الاحتفاظ:**
أي الإبقاء على جزء او كل الخسائر التي يمكن أن تنتج من مخاطر محددة، ويمكن أن يكون
الاحتفاظ فعالا أو غير فعال، فالاحتفاظ الفعال بالخطر يعني أن المنظمة على دراية بحالات التعرض للخسارة وتخطط للاحتفاظ بجزء منها، أو كلها ، أما الاحتفاظ غير الفعال فهو الإخفاق في التصرف أو نسيان التصرف
ومن مزايا هذه الأداة نذكر ما يلي:
- **توفير الأموال:**
حيث أنه يمكن أن توفر للمنظمة أموالا في المدى الطويل إذا كانت خسارتها الفعلية أقل من خسارتها المتوقعة.
- **نفقات أقل:**
فالخدمات التي يقدمها المؤمن قد تقدمها المنظمة لنفسها عند تكلفة أقل ؛ / تشجيع منع الخسارة: حيث أن الممتلك المحتفظ به (الخطر) قد يكون هنا كحافز أكبر على منع خسارته .
- **زيادة التدفق النقدي:**
قد يزيد التدفق النقدي لأنه يمكن للمنظمة أن تستخدم المبالغ المالية التي تسدد بشكل طبيعي للمؤمن عند بداية الفترة.

---

[51]جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض، السعودية، 2006، ص90.
[52]طارق حماد عبد العال ، مرجع سبق ذكره، ص 102

أما العيوب فتتمثل في:

- قد تكون الخسارة التي احتفظت بها المنظمة أعلى من احتياطي الخسارة الشيء الذي يسبب خسائر أعلى.
- قد يتطلب أسلوب الاحتفاظ نفقات أعلى نتيجة سوء التقدير.
- قد يترتب أيضا عنه ضرائب أعلى باعتباره أن المساهمات في الاحتياطي مخصص له اعتماد مالي لا يقتطع من ضريبة الدخل.

- **النقل بغير تأمين:**

وهو أسلوب آخر للتمويل الخاص بالخطر حيث يتم نقل الخطر البحت وتوابعه المالية المحتملة إلى طرف آخر.

- **التأمين:**

يستخدم أيضا التأمين التجاري في برامج إدارة المخاطر فعند استخدام مدير المخاطر للتأمين يجب التركيز على خمس نقاط أساسية هي:

- اختيار تغطيات التأمين .
- اختيار المؤمن.
- التفاوض حول البنود .
- تحديد المعلومات المنطقية بتغطيات التأمين .
- المراجعة الدورية للبنود.[53]

المطلب الثالث: المخاطر التشغيلية

المخاطر تشغيلية او مخاطر الأعمال (Business Risk) هي عوامل تهدد قدرة الشركة على تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح أو حتى الخروج من السوق. أي شيء يعيق الشركة عن تحقيق أهدافها يسمى خطرا على الأعمال. تأتي هذه المخاطر من مصادر متنوعة، لذلك لا يتحمل المسؤول الأول عن الشركة المسؤولية الكاملة عنها، وقد تأتي المخاطر من مصادر خارجية من البيئة المحيطة بالشركة أو من مصادر داخل الشركة.

تعريف المخاطر التشغيلية :

[53] مجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008 /2009، ص 116

- تعرفبانها المخاطر الناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية أو ضعف الأشخاص أو الأنظمة، أو حدوثظروف خارجية، إن مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس... الخ، تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة فبعض المؤسسات لا تملك الكفاية للرقابة على التكاليف المباشرة وأخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفي المؤسسة، كما يجب على المؤسسة استيعاب السرقات التي تتم بواسطة الموظفين. [54]
- كما تعرفايضا المخاطرة التشغيلية بأنها مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة التي تنجم عن أحداث خارجية أو هي تتعلق بإدارة مخاطر التشغيل والعمليات وحوادث الأداء [55]
- كما تعرف ايضا المخاطر التشغيلية تحدث نتيجة لفشل الأنظمة والعمليات الداخلية أو فشل الموظفين، فتنشأمخاطر التشغيل عندما لا تتوفر للمؤسسة الموارد البشرية الكافية والمدربة للقيام بالعمليات المالية، ومخاطر العمليات التشغيلية مخاطر الاحتيال المالي، مخاطر التزوير، مخاطر التزييف والسرقة والسطو والجرائم الإلكترونية والمخاطر المهنية[56]
- كما تعرف ايضا المخاطر المتعلقة بأداء الخدمات، أو بمختلف العمليات في المؤسسة، وقد تحدث نتيجة الاختلال الوظيفي في نظم المعلومات أو نظم رفع التقارير، أو أخطاء في قواعد رصد المخاطر التقليدية.[57]

انواع المخاطر تشغيلية:

حسب اتفاقية بازل 2 وفقا لتعريفها للمخاطر التشغيلية تم تقسيم هذه المخاطر إلى 4مجموعات فرعية كما يلي:

- **مخاطر الموظفين:**

مخاطر ناجمة عن أخطاء بشرية للموظفين قد تكون مقصودةاوغير مقصودة ولكن نتيجة الإهمال أو عدم

---

[54]،عبد الرؤوف أحمد علي محمد إدارة المخاطر والأزمات، الطبعة الأولى مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع ،مصر 2016 ص266.

[55]صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها على الأداء المالي للمصارف التجارية، الطبعة العربية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 75.

[56]جعفر الحسن البشير آدم، إبراهيم فضل المولي، معيار كفاية رأس المال المكيف حسب معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية ودوره في الحد من آثار مخاطر الإئتمان المصري، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، السودان، 2015، ص 97.

[57]رانيا زيدان شحادة العلاونة، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص34.

الخبرة. (كالإحتيال المالي والإختلاس والجرائم الناجمة عن فساد ذمم الموظفينوقد تكون ذات صلة بالغيابات)[58]

- **مخاطر نظم المعلومات:**

أو تكون ذات صلة بفشل الأجهزة أو عدم توفر الوسائل لفترة مؤقتة أو لمدة طويلة (المعدات و أنظمة الكمبيوتر أو الأجهزة الفنية ...) اللازمة لأداء المعاملات المعتادة و غيرها من المشاكل .

- **مخاطر العمليات:**

و يرجع هذا الخطر إلى عدم الامتثال إلى الإجراءات : الخطأ في تسجيل العمليات و التسويات و التأكيدات (المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات الزبائن .وعمليات المؤسسة اليومية .الضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي)[59].

- **مخاطر الأحداث الخارجية [60]:**

✓ الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث،وتشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل التي تعمل في ضلها جميع المؤسسة ، والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر كالكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية ، والحرائق، و الفيضانات... إلخ)".

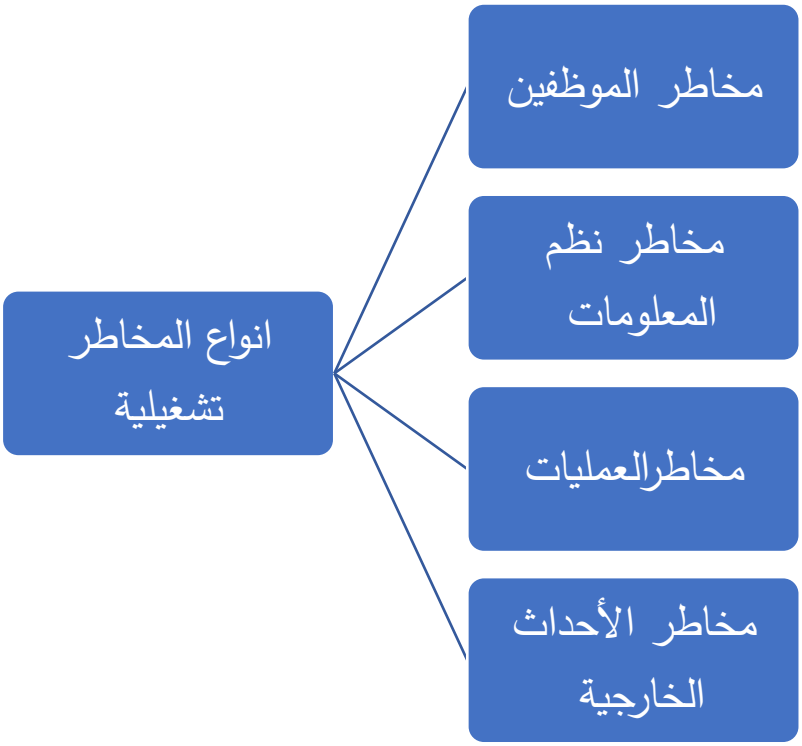
✓ وخسائر نتيجة تغيير في القوانين هي الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعاكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة .

[58] أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد ، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03 ديسمبر 2015، ص120.

[59] نصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا ، الأردن، يومي 4و5 جويلية 2007، ص 15.

[60] نصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، مرجع سبق ذكره 2007ص15

الشكل رقم (4): يوضحانواع المخاطر تشغيلية .



المصدر: من إعداد الطالبتان.

كيفية إدارة المخاطر التشغيلية :

يمكن وصف إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها دورة تتألف من الخطوات التالية :

1.تحديد وتقييم المخاطر :

2.من خلال تحديد مصادر المخاطر تتمكن المؤسسة من اتخاذ التدابير الوقائية تحت شعار "الوقاية خير من العلاج '

، وخلال مرحلة التحديد و التقييم على المؤسسة النظر في عدة عوامل لإنشاء ملف المخاطر [61].

3. **التقييم الذاتي (جرد الخطر):**

حيث تهدف عمليات التقييم الذاتي إلى رفع مستوى الوعي للمخاطر التشغيلية و إلى خلق جرد منظم كنقطة انطلاق لمزيد من عمليات إدارة المخاطر، فضلا عن إدخال تحسينات عملية نحو أداء أفضل ، وتبعا للأغراض المحددة للتقييم الذاتي إلا أنه من الممكن أن يكون له توجهات ومناهج مختلفة .

- قواعد بيانات الخسائر الداخلية: تعد بيانات الخسائر الداخلية المكون الرئيسي في بناء نظام دقيق يمكن الاعتماد عليه لقياس المخاطر التشغيلية و الأغراض احتساب متطلبات رأس المال يتعين على المؤسسة تعريف الحد الأدنىللخسائر التي يجب الإقرار عنها و تضمينها في قاعدة بياناتها مع الأخذ في الاعتبار خصائص فئات المخاطر التشغيلية
- قواعد بيانات الخسارة الخارجية : تقومالمؤسسة بالاستعانة بمصادر خارجية للبيانات لاستكمال بيانات الخسائر الداخلية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر التشغيلية ، و بصفة عامة فإن استخدام البيانات الخارجية هو أسلوب مقبول تماما لسد الثغرات الموجودة في في قاعدة البيانات الداخلية .

4. **تحليل العمليات التجارية :**

في إطار إدارة المخاطر التشغيلية يستخدم تحليل عمليات الأعمال لربط العمليات و المخاطر و التحكم في تحليل المخاطر .و قد يكون لها أيضا غرض ض مان عملية التوجيه الأمثل للمخاطر فالتعريف بالعمليات التجارية عبر كافة الوحدات التنظيمية شرط أساسي لتخصيص بيانات الخسارة للعمليات و تحديد المخطر للعمليات التجارية.[62]

5. **تحليل السيناريو:**

يجب على المؤسسة الاستعانة بمتخصصين لوضع السيناريوهات المتصلة بالبيانات الخارجية و ذلك لتقييم مدى تعرضالمؤسسة للأحداث ذات الخطورة العالية، ويعتمد هذا الأسلوب على المديرين ذوي الخبرة و كذا خبراء إدارة المخاطر لإيجاد تفسير مقبول لأسباب الخسائر الشديدة [63]

[61]Gunther thonabauer, Barbara nossling,Otto-Wanger-platz, Guidelines on operational risk management, OeNB ,FMA , 2006p240.

[62]Gunther thonabauer, Barbara nossling,op.cit.p. 27, 30

[63] Gunther thonabauer, Barbara nossling,op.cit.p.38

6.مؤشرات المخاطر :

توفر مؤشرات المخاطر الرئيسية معلومات عن مخاطر الخسائر المحتملة في المستقبل حيث تجعل من الممكن تحديد المناطق مرتفعة المخاطر في وقت مبكر لاتخاذ التدابير المناسبة ويمكن تعريف عتبات المحفزات لمؤشرات المخاطر الرئيسية و التي تسمح للبيانات أن تكون في اتجاه يسمح لها بأن تكون بمثابة مؤشرات في نظم الإنذار المبكر.

7.علاج المخاطر :

بعد التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمنخمس مجموعات رئيسية : [64]

- نقل المخاطر
- تجنب المخاطر
- تقليص المخاطر
- اقتسام المخاطر
- التحوط

8.مراقبة المخاطر:

إن رصد دورة المخطر بكاملها من شأنه المساهمة في فعالية المراقبة خاصةفي تحديد نقاط الضعف و تحسين التدابير المتخذة فمن جهة يجب أن تكون هناك مراقبة مستمرة للعمليات التجارية و تنفذ من جميع العاملين في إطار مهامهم .ومن جهة أخرى ينبغي أن يتم الفصل في عملية التفتيش بين كيانات داخلية وخارجية.[65]

- **مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية :**
- أصدرت لجنة بازل الثانية للرقابة المصرفية عام 2003م ورقة تتضمن عشر مبادئ المساعدة المؤسسات الاقتصادية والسلطات الرقابية على تحديد أسس الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:[66]
- **المبدأ الأول:**

يجب أن يفهم مجلس الإدارة العناصر الأساسية للمخاطر التشغيلية للشركة لأنها نوع متميز من المخاطر التي يجب إدارتها ، ويجب أن يوافق على المراجعة الدورية لإطار عمل المخاطر التشغيلية ، ، حيث يتضمن هذا

---

[64]كاسر نصر المنصور ، إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة 16،-18 أفريل 2007 ،ص 7.

[65] Gunther thonabauer, Barbara nossling.op.cit, p 30,33

[66]باسم المناعي، إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية حساب المتطلبات الرأسمالية لها ، ورقة مناقشة مقدمة لصندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2004، ص10.

الإطار تعريفا عاما لهذه المخاطر وأن يضع مبادئ خاصة بكيفية إدارتها .

- **المبدأ الثاني:**
- يجب على مجلس الإدارة أن يضمن خضوع هيكل إدارة المخاطر التشغيلية بالمؤسسة إلى عملية تقييم مستمرة ومراجعة شاملة وفعالة ومستقلة يقوم بها موظفون أكفاء ومؤهلين ، ويجب أن لا تكون وظيفة التدقيق الداخلي مسئولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيلية .
- **المبدأ الثالث:**

يتعين على الإدارة العليا تولي مسؤولية تطبيق إطار (هيكل) إدارة المخاطر التشغيلية، ويجب أن يتم الإطار بانسجام كامل على مستوى المؤسسة ككل، وأن تكون جميع المستويات الوظيفية تدرك مسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية، كما يتعين على إدارة المؤسسة كذالك تحمل مسؤولية تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنشطة المؤسسة .

- **المبدأ الرابع :**

يجب على المؤسسات الاقتصادية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية الكامنة في منتجاتها وأنشطتها ، كما يجب عليها التأكد منيجب على المؤسسات الاقتصادية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية الكامنة في منتجاتها وأنشطتها ، كما يجب عليها التأكد من

- **المبدأ الخامس:**

يجب أن تحاول المؤسسات الاقتصادية التأكد من أنها تواصل تقييم المخاطر التشغيلية المقدرة والخسائر المحتملة ، ويجب عليها إبلاغ المعلومات ذات الصلة بانتظام إلى الإدارة العليا لدعم تدابير الإدارة للسيطرة على المخاطر التشغيلية .

- **المبدأ السادس:**

يجب أن يكون لدى المؤسسات الاقتصادية سياسات وأساليب للتحكم في المخاطر التشغيلية أو تخفيفها

- **المبدأ السابع:**

يجب أن يكون لدى المنظمة خطة طوارئ أو لديها خطة طوارئ لضمان استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر

- **المبدأ الثامن:**

يجب أن يطلب المنظمون (السلطة الرقابية) من جميع المؤسسات ، بغض النظر عن حجمها ، اعتماد إطار عمل

فعال لتحديد ورصد وتقييم المخاطر التشغيلية من أجل التخفيف من الخسائر التي تتكبدها المؤسسة ، شريطة أن يكون الإطار جزءا من نهج شامل لإدارة المخاطر العامة[67]

- **المبدأ التاسع:**

يتعين على السلطات الرقابية إجراء تقييم منتظم بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسياسات المؤسسات، وإجراءاتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية، كما يجب على السلطات الرقابية التأكد من وجود آليات مناسبة لإعداد التقارير مما يسمح لها بالإطلاع على التطورات الحاصلة في المؤسسات.[68]

- **المبدأ العاشر:**

يجب على المؤسسات تنفيذ إجراءات الإفصاح بحيث يمكن للمتداولين في الأسواق المالية تقييم المخاطر التشغيلية التي يواجهونها وقدرتها على إدارتها[69]

[67] ناصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، مرجع سبق ذكره، ص 19.
[68] باسم المناعي، مرجع سبق ذكره، ص 12.
[69] ناصر عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

المبحث الثالث : التدقيق الداخلي كالية لادارة المخاطر التشغيلية .

للتدقيق الداخلي دولا كبير في ادارة المخاطر التشغيلية ،كونه يعمل على اكتشاف الاخطاء ، تحكم ، مراقبة ، تسيير ،أي أن للمدقق الداخلي دور هام في الحد و التقليل إلى أدنى مستوى من المخاطر التشغيلية التي تواجهه المؤسسات.

المطلب الأول: التدقيق الداخلي وعلاقته بإدارة المخاطر التشغيلية .

إن إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة في المؤسسة يعتبر تحديا كبيرا يواجه المدقق الداخلي، ويحتم عليه مساعدة للإدارة في وضع سياسات وإستراتيجيات فعالة لإدارتها مخاطرها التشغيلية من جهة، والمساهمة في وضع وتنفيذ ومتابعة الأحكام والمعايير الصادرة في هذا الشأن من جهة أخرى، وتظهر مستويات العلاقة فيمايلي:

أولا: مرحلة التخطيط لعملية التدقيق .

يجب أن يراعي عند التخطيط لعملية التدقيق الداخلي تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات والأنشطة التي تتعرض لمخاطر تشغيلية عالية، بناءا على دليل المخاطر الذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها ، على أن يتم خلال هذه المرحلة إجراء تقييم الأنشطة التدقيق الداخلي من منظور المخاطر ومدى مشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم هذه المخاطر.

ثانيا : مرحلة التنفيذ .

يجب خلال هذه المرحلة التركيز اختيار ما إذا كانت إدارة المؤسسة والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر التشغيلية أو الحد منها ، إذ يوصي المدقق الداخلي خلال هذه المرحلة بزيادة فعالية أنشطة الرقابة الداخلية التي

يتم تحديدها بالتنسيق المباشر بين المدقق الداخلي ومدير المخاطر بالمؤسسة.[70]

ثالثا : مرحلة أوراق العمل.

تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية إلى أوراق العمل الخاصة بالمدقق الداخلي أثناء تنفيذه العملية التدقيق، بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ويتم بعد ذالك صياغة التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، بالإضافة إلى ذالك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين أو الحقائق المذكورة في الاستنتاجات، مثل: عدم الامتثال إلى مبادئ توجيهية داخلية معينة.[71]

رابعا : مرحلة إعداد التقري.

يجب أن يتضمن تقرير المدقق النتائج التي تم التوصل إليها بشأن المخاطر التشغيلية، والتوصيات اللازمة التجنبها، أو الحد منها، على أن يتم رفع هذا التقرير اللجنة التدقيق ومجلس الإدارة والتي بدورها تصدر تعليماتها الإدارة المخاطر للأخذ بتوصيات المدقق الداخلي ومتابعة تنفيذها.[72]

خامسا : مرحلة المتابعة.

خلال هذه المرحلة يجب متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر بالتنسيق بين كل من وحدة التدقيق الداخلي ووحدة إدارة المخاطر بالمؤسسة، بهدف السيطرة على مخاطرها التشغيلية وإدارتها بالطريقة التي تقلل من احتمالات تعرضها للمخاطر.

ومنه يتضح أن العلاقة بين التدقيق وإدارة المخاطر التشغيلية هي علاقة وطيدة فالتدقيق الداخلي يعتبر أحد الأدوات المستعملة من طرف المؤسسات من أجل تقوية وتحسين الطرق التي تديرها مخاطرها.[73]

---

[70] عبد الناصر حماد سيد درويش، دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سويف، مصر، ص 58-59.

[71] بغدود راضية ، صبايحي نوال ، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، ص 12.

[72] عبد الناصر محمد سيد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[73] شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، 2011، ص 84.

المطلب الثاني:علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر التشغيلية من خلال مهام المدقق الداخلي .

بناءا على المبدأ الثاني من مبادئ الممارسات السليمة للإدارة والإشراف على مخاطر التشغيل الصادرة عن لجنة بازل في عام 2003م والذي ينص على "يجب أن يضمن مجلس الإدارة بأن هيكل إدارة المخاطر التشغيلية يخضع لوظيفة تدقيق داخلي فعالة وشاملة ومستقلة، وتنفذ من طرف موظفين أكفاء ومدربين بشكل ملائم، ويجب أن لا تكون وظيفة التدقيق الداخلي مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيلية، فقد تم استنتاج ما يلي:

- ✓ يتأكد مجلس الإدارة من أن فريق التدقيق الداخلي في المؤسسة على جانب عالي من التأهيل العلمي والعملي، وتكون مهمته هي التأكد من أن السياسات والإجراءات يتم تنفيذها بفعالية وتابعية لضمان فعالية إستراتيجية مخاطر التشغيل.
- ✓ كذلك يجب أن تتاح له الاستقلالية بما يمكن من الوقوف على السياسات والإجراءات بحرية ودونقيد.
- ✓ يتطلب التدقيق الداخلي توافر مهارات الفريق العمل تضمن المعرفة والإمكانية والقدرة على التحليل واتخاذ القرار خاصة في ظل تشابك العمليات داخل المؤسسة وتداخلها [74]".

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر التشغيلية .

يظهر التعريف الحديث للتدقيق الداخلي بوضوح دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر. بالإضافة إلى بعض المعايير المهنية التي تعبر عن أهمية التدقيق الداخلي في نظام إدارة المخاطر. ينص "معيار الأداء 2100" على أن "أنشطة التدقيق الداخلي يجب أن تساعد المنظمة من خلال تحديد وتقييم المخاطر، وتقييم التعرض للمخاطر الكبيرة، والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.

أولا: تحديد وترتيب أولويات المخاطر الناشئة [75]

- ➢ **التحديد على أساس التقييم الذاتي وتقييم المخاطر:**

[74] رندة محمد سعيد أبو شعبان، دور التدقيق الداخلي في تقيم إدارة المخاطر التشغيلية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 51.

[75] يوسف سعيد، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، مذكرة ماجستير) .غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007،ص 121.

حيث يقوم المدقق الداخلي بتقييم عمليات وأنشطة المؤسسة في مقابل قائمة من المخاطر التشغيلية، وتتم هذه العملية بجهد داخلي وعادة ما تتضمن إعداد قوام للتدقيق أو ورش عمل لتحديد أوجه القوة والضعف في بيئة المخاطر التشغيلية.

- **مسح المخاطر:**

حيث يتم مسح لمختلف وحدات العمل والإدارات المؤسسية وطرق العمل حسب نوع المخاطر سيتم كشف نقاط الضعف، ويتم بعدها منح الأولويات للإجراءات الإدارية التصحيحية اللاحقة.

- **تحديد عن طريق المؤشرات الرئيسية للمخاطر[76]:**

وتكون على شكل إحصاءات ومقاييس غالبا ما تكون حالية، يمكن أن تشير إلى وضع المخاطر في المؤسسة ويتم التدقيق بصورة دورية (شهريا أو ثلاثة أشهر)لتنبيه المؤسسة بأي تغييرات قد تشير إلى زيادة المخاطر. قد تشمل هذه المؤشرات عدد حالات فشل العملية، وحضور الموظفين، ودرجة الأخطاء والسهو.

- **القياس[77] :**

باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب لقياس درجة تعرض المؤسسة للأخطاء التشغيلية، يمكن أن توفر البيانات حول الخسائر

ثانيا: تقييم المخاطر التشغيلية

يلعب التدقيق الداخلي دورا أساسيا في عملية تقييم المخاطر التشغيلية، وتتمثل الطريقة في تحليل وتقييم الأساليب المستخدمة لتقدير حجم المخاطر التشغيلية واحتمالية حدوثها، وإعادة حساب نتائج التقييم وضمان فعاليتها، لتقدم تأكيد مقبول لإدارة المؤسسة بأن التقييم الذي سيتم على أساسه التعامل مع المخاطرة التشغيلية تم بشكل صحيح[78]

ويتمثل دور المدقق الداخلي تفعيل عملية تقييم المخاطر بالمؤسسة فيما يلي[79]:

- فهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة المنظمة في عملية تنفيذ إدارة المخاطر.

---

[76]صادق راشد الشمري، إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص207.

[77]باسم المناعي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[78]أحمد إياد صبحي أبو شعبان، مدى قيام المدقق الداخلي بتقييم المخاطر التشغيلية في الجامعات والكليات المتوسطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص37.

[79]عبد الناصر محمد سيد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- الإلمام بالسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتنفيذ عملية تقييم المخاطر.
- تقديم المساعدة والمشورة لإدارة المخاطر أثناء عملية التقييم من خلال اقتراح طرق المناسبة للتقييم والقياس.
- تقديم التوصيات اللازمة لإدارة المخاطر بالمؤسسة فيما يتعلق بنتائج التقييم التي تم التوصل إليها من خلال ترتيبها وعرضها بأسلوب يساعد الإدارة في اتخاذ الإجراء الملائم في الوقت المناسب.
- تقديم خدمات التأكيد لمجلس إدارة المؤسسة ولجان التدقيق ، موضحا أن عملية تقييم المخاطر قد تم تنفيذها بشكل صحيح.

ثالثا : معالجة المخاطر التشغيلية

بناء على التقييم الصحيح للمخاطر ، ستتخذ الإدارة قرارات مختلفة للتعامل مع المخاطر التشغيلية وفقا لدرجة حدوثها ودرجة تأثيرها. في هذه المرحلة ، يلعب التدقيق الداخلي دورا مهما من خلال تقديم التوصيات والاقتراحات بشأن الخيار الأنسب لمعالجة المخاطر بالمقارنة مع تكلفة الخيار وبالنسبة لدور التدقيق الداخلي في الاستجابة ومعالجة المخاطر التشغيلية فإن فإن الإدارة العليا للمؤسسة عادة ما تكون مسؤولة عن عملية الاستجابة للمخاطر وعملية إدارة المخاطر ، لكن التدقيق الداخلي يقدم المشورة والمساعدة للإدارة في المجالات التالية : [80]

أفضل خيار للتعامل مع المخاطر التشغيلية والاستجابة لها في الوقت المناسب ،

إبلاغ لجنة التدقيق بالإجراءات التي تتخذها الإدارة للتعامل مع هذه المخاطر

ويمكن تحديد اختيارات الاستجابة للمخاطر ضمن الحالات التالية :

أولا: تجنب الخطر.

في تحليل الفائدة والتكلفة ، إذا كان الربح المتوقع أقل من تكلفة المخاطر المتوقعة لجميع المخاطر ، يجب على الشركة اتخاذ تدابير لتجنب المخاطر

ثانيا : تخفيض الخطر

[80] درويش فيصل مراد ، حسن أحمد دحدوح ، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية في سوريا ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 5، 2014، ص 380.

يمكن أن يكون الهدف هو تقليل تكرار الخسائر من حيث الأسباب أو تقليل شدة الخسائر من حيث التأثير أو النتائج ، وكلاهما يمكن دعمه من خلال أنشطة التدقيق الداخلي.

ثالثا : اقتسام الخطر ونقله

إذا كان لا يمكن الحد من المخاطر أو التقليل منها إلى أقصى حد من خلال التدقيق الداخلي ، فإن تقاسم المخاطر ونقلها هي الاعتبارات الأساسية

رابعا : قبول الخطر.

تعتمد كفاءة قبول المخاطر على التوازن بين الفوائد والتكاليف ، أو على التصفية بين الإيرادات المتوقعة والمخاطر التشغيلية ،وسبب قبول المخاطر التشغيلية هو أن الخسارة المتوقعة أقل من تكلفة أنشطة الإدارة التي تخفف من المخاطر[81].

[81]جوزيف كريستال و كيرت بريسيل ، إدارة المخاطر التشغيلية في الأزمات الاقتصادية والمالية والبورصات وفق معايير يازل، ترجمة صبري عبد الجليل، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع ، مصر، 2019، م 89-85.

خلاصة الفصل الأول:

التدقيق الداخلي له دور فعال في غدارة المخاطر التشغيلية والتقليل منها من خلال تنسيق بين قسم التدقيق الداخلي وقسم إدارة المخاطر فهما يكملان بعضهما البعض مع الحفاظ على استقلالية كل منها، كما تعد إدارة المخاطر ذات أهمية بالغة في الوقت الحاضر ولها دور نجاح واستمرارية المؤسسة في نشاطها من خلال تقييمها والتعامل معها.

إذ تعتبر عنصر حيوي وهام وذلك من خلال حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث والنتائج التي يمكن أن تحدث تأثيرا جوهريا على تحقيق أهدافها واستراتيجيات المؤسسة.

الفصل الثاني :دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق أهراس

مقدمة الفصل:

بعد تطرقنا للجانب النظري لموضوع الدراسة، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتدقيق الداخلي من خلال ماهيته والمعايير الواجب إتباعها في الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، كما تناولنا ماهية المخاطر التشغيلية و مساهمة التدقيق الداخلي في إدارتها، وفي هذا الفصل التطبيقي سوف نقوم بإسقاط ما توصلنا إليه في الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة تطبيقية في مؤسسة الدهن وحدة سوق اهراس، وسوف نتناول في هذا الفصل مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق أهراس.

المبحث الثاني: قياس الأداء والمخاطر باستخدام النسب المالية.

المبحث الثالث: قياس الأداء والمخاطر باستخدام النسب المالية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق أهراس.

تعتبر المؤسسة الوطنية للدهن مؤسسة رائدة في مجال صناعة الدهون في الجزائر تسيطر على 80% من احتياجات السوق الوطنية وذلك نظرا لجودة منتجاتها. حيث تنقسم إلى 06 وحدات موزعة عبر التراب الوطني من بينها وحدة سوق أهراس. ومن هنا سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء لمحة حول هذه الأخيرة، نشاطها، وكذا تنظيمها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق أهراس.

تعرف بوحدة إنتاج الدهن بسوق أهراسUPSA ، هي أحدث الوحدات الستة التابعة للمؤسسة الوطنية الإنتاج الدهن، وقد شرع في انجازها في إطار المخطط الرباعي الثاني بهدف تحقيق توازن جهوي وخلق مناصب شغل في مختلف ولايات الوطن.

تقع وحدة الدهن ببلدية سوق أهراس على بعد 05كلم عن الطريق الوطني رقم 16 و90 كلم من مطار رابح بطاط، و 100 كلم عن ميناء عنابة، و02 كلم عن خط السكة الحديدية.

- قدرت التكلفة النهائية للمشروع ب510.800.103 دج، أما تاريخ الدخول في مرحلة الإنتاج هو 30/10/1984.

المساحة الكلية: تبلغ المساحة الكلية للوحدة 13 هكتار منها 05 هكتار مغطاة .

القدرة الإنتاجية: - تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن أي ما يعادل 20% من إنتاج المؤسسة ككل.

تحصلت المؤسسة على علامة الجودة [شهادة ISO 9001] بتاريخ 04/07/2003 ، من طرف مكتب AFAQ » بفرنسا .

المطلب الثاني: منتجات المؤسسة.

تختص وحدة سوق أهراس في إنتاج عدة أنواع من الدهن و الغراء و المواد النصف مصنعة .

وهي كالتالي:

- دهن البنايات . (secteur batiment)
- الدهن الصناعى (secteur industrie)
- دهن السيارات (secteur carrosserie)
- البرنيق (vernis)
- الدهن المخفف(dilliants

- الغراء (colles)
- الراتنج (resines) وهو مادة نصف مصنعة تخصص لاستهلاك الوحدة الإنتاج منتجات أخرى أو تباع لمؤسسات أخرى تستعملها كمادة أولية لها .

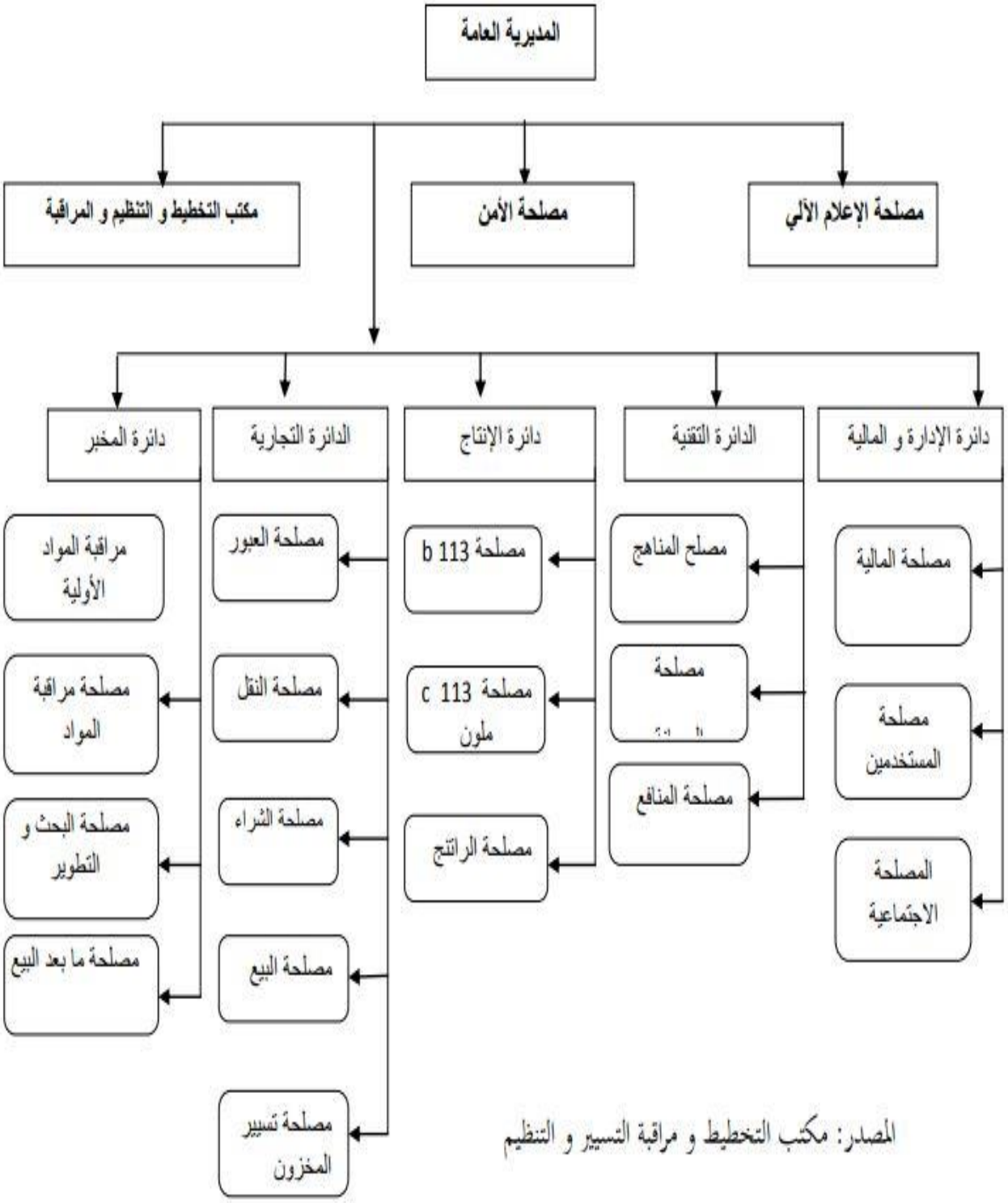
و تستعمل المؤسسة في الإنتاج مواد أولية أساسية هي المخضبات (les pigments) و المجففات (les siccatifs)، مشتقات الهيدروكربير (les solvants) ، ومادة الراتنج (résine)حيث تستعمل بعض المواد الأولية المحلية، ويستورد البعض الآخر من دول أجنبية بنسبة 60% وهي ألمانيا (Kronos , helem) ، هولندا (perstop)، ايطاليا (lonza)، فرنسا (bergbac) ، بلجيكا (venemare) ، وتستورد من دول عربية وهي مصر، والأردن بنسبة 40%.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و مهام المصالح:

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي.

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المديرية العامة المسؤولة عن خمسة دوائر أساسية وهي: دائرة الإدارة والمالية، الدائرة التقنية، دائرة الإنتاج، الدائرة التجارية، ودائرة المخبر حيث تحتوي كل دائرة على مجموعة من المصالح الفرعية حسب مهامها وأدوارها، بالإضافة إلى مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة الأمن ومكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم (pco) والتي ترتبط مباشرة بالمديرية العامة .

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للد هن فرع سوق اهراس



المصدر: مكتب التخطيط و مراقبة التسيير و التنظيم

الفرع الثاني: مهام ووظائف المصالح المختلفة في الوحدة.

المديرية: هي المصلحة الأم للمؤسسة تكفل على السهر الحسن للمركب بمساهمة المصالح الأخرى، حيث أنها تنظم و تعطي طرق العمل و تنسق بين مختلف أعمال المصالح وتراقب أعمال هذه الأخيرة و تعطي توضيحات حول الحالة العامة للمؤسسة.

- **مصلحة الإعلام الآلي:** لها علاقة مع معظم الدوائر حيث تتكفل ب :

✓ إخراج فاتورة البيع عن طريق المعلوماتية .
✓ متابعة المخزون من حيث: المواد الأولية، المواد تامة الصنع، قطع الغيار .
✓ متابعة الإنتاج و تسجيل كمياته.
✓ متابعة عمل المخبر و يكون بتحليل المواد الأولية أو المواد المنتجة، وتسجل هذه المعلومات عن طريق الإعلام الالي.
✓ التكفل بكل عمليات المحاسبة و الهدف من العمل بالإعلام الآلي هو إعطاء المعلومات في كل وقت و بسرعة ودقة تامتان .
✓ مع العلم أن مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة توفر شبكة محلية (intranet) لربط جميع أجهزة الإعلام الآلي، وتدفق المعلومات بين مختلف دوائر ومصالح المؤسسة.

- **مصلحة الأمن:**

تتكفل بالأمن الصناعي للمؤسسة و هي تتصل مباشرة بالمديرية العامة لمكانة هذه الأخيرة و أهميتها .

مكتب التخطيط و المراقبة و التنظيم :

من بين أهم مهامه :

➢ جمع المعلومات اليومية، الشهرية، السنوية، المتعلقة بالإنتاج وكذلك نشاط جميع الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة.
➢ إعداد المخطط السنوي بالتنسيق مع جميع المصالح والذي يتم إعداده اعتبارا من شهر أكتوبر بناء على معطيات السوق والأهداف التي تسعى لتحقيقها المديرية العامة في إطار إستراتيجية المؤسسة .
➢ تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتنسيق مع جميع الدوائر خاصة دائرة الإنتاج.

- يكلف المكتب من خلال رئيسه الذي يعتبر مراسل الجودة على مستوى الوحدة بكل النشاطات المتعلقة بقضايا الجودة والمواصفة الدولية للإيزو 9001 إصدار 2000 ، علما أن مسؤول الجودة يكون في المديرية العامة للمقر الرئيسي للمؤسسة وهو المسؤول عن الجودة بكل وحدات المؤسسة .
- مناقشة الأهداف المراد تحقيقها بالتنسيق مع مختلف دوائر المؤسسة في إطار إستراتيجيتها ومن خلال سياسة الجودة الموضحة في دليل الجودة الخاص بالمؤسسة حيث تتمثل في:
- ضمان جودة ونوعية منتجات المؤسسة .
- البقاء في الريادة في سوق الدهن.
- تقليص ضياع المواد الأولية وتكاليف اللاجودة، وعدم المطابقة والتي انخفضت بعد حصول المؤسسة على الشهادة وتطبيق إجراءات الجودة حسب دليل الجودة الموجودة بكل الدوائر ومصالح المؤسسة .
- محاولة الوصول إلى أسواق جديدة على المستوى المغاربي والإفريقي.
- الدفاع عن حصة المؤسسة في السوق .
- زيادة قوة العرض والبيع .

❖ **الدائرة التجارية :**

تضم هذه الدائرة خمسة مصالح هي كالتالي :

- **مصلحة العبور :** موجودة على مستوى ميناء عنابة، تهتم بالمواد المستوردة إبتداءا من وصولها حتى إعدادها للنقل .
- **مصلحة النقل:** تتم بنقل المواد الأولية المحلية أو المستوردة.
- **مصلحة الشراء:** تهتم بمختلف عمليات التموين، وتساعد بقية الأقسام في المؤسسة في إتمام عملها في أحسن الظروف إذ يتم التموين بمواد أولية ذات نوعية جيدة بأقل تكلفة ممكنة، ولعمليات التموين تخطيطها الخاص والمتمثل في: السعر، الوقت، النوعية، شروط الاستلام، عملية تحويل الملكية من البائع إلى المشتري، وتتبع المصلحة المراحل التالية :
  - ✓ معرفة الحاجة المطلوب تلبيتها .
  - ✓ نوعية وكمية المنتج أو الخدمة .
  - ✓ البحث عن موردين مناسبين وأكفاء.

- -**مصلحة البيع:** تقوم هذه المصلحة بإمضاء الصفقات مع المتعاملين الاقتصاديين، وعملية البيع في الوحدة المسيرة والمراقبة بالإعلام الآلي.
- **مصلحة تسيير المخزون:** تهتم بتسيير المخزون الوارد والخارج من و إلى الوحدة وكذا الإنذار بتدني المخزون، والهدف من هذه العملية هو زيادة الأداء عن طريق التحكم الأحسن في المواد المخزنة و تجنب تلفها.

❖ **دائرة المخبر :**

يوجد على مستوى كل وحدة من وحدات المؤسسة مخبر مركزي دوره الأول يتمثل في مراقبة المواد الأولية المستوردة والمحلية من حيث النوعية والمطابقة للمواصفات المطلوبة والمتفق عليها حسب وصل الطلب، وذلك بعد الحصول على عينات من الموردين واختبارها من خلال جملة من المعايير التي يتأكد منها المخبر، ثم تتم عملية الاختيار بالتنسيق مع الدائرة التجارية على أساس كل من النوعية والسعر، و بعد وصول الطلبية يقوم المخبر بإعادة الاختبار و التأكد من المطابقة للمعايير قبل تسليمها لمصلحة تسيير المخزون رفقة وصل مراقبة.

تضم دائرة المخبر أربع مصالح وهي:

- **مصلحة مراقبة المواد الأولية:** تختص بمراقبة نوعية و جودة المواد الأولية عن طريق إخضاعها للتجريب و المراقبة للتأكد من صلاحية و جودة هذه المواد كيميائيا و فيزيائيا.
- **مصلحة التطوير :** تهتم بتطوير المعادلات و تحسينها كما تتم التجارب للوصول إلى أنواع جديدة من المنتجات ذات جودة.
- **مصلحة المراقبة :** بعد خروج المنتجات تامة الصنع و النصف مصنعة فإنها تخضع لمراقبة دقيقة سواء على مستوى المخابر الفرعية الموجودة في الورشات أو على مستوى هذه المصلحة في المخبر المركزي، و ذلك بإجراء الفحوصات و التجارب بغرض التأكد من احترام مقاييس الإنتاج و جودة المنتج.
- **مصلحة ما بعد البيع :** تسهر هذه المصلحة على متابعة احتياجات الزبائن و التعرف على مشاكلها و محاولة إيجاد زبائن جدد للمؤسسة، وكذلك تقديم بطاقات تقنية إشهارية خاصة بكل عمليات الإنتاج.

❖ **دائرة الإنتاج:**

تتكون من 4 مصالح مهمتها تنفيذ قرارات الوحدة في مجال الإنتاج و هي كالتالي :

- **مصلحة التخطيط:**
- يشرف على هذه المصلحة رئيسها و ثلاثة أعوان تقوم بالتخطيط لتنفيذ قرارات الإنتاج، و يكون ذلك عن طريق البرمجة التي تكون على أساس المخطط السنوي الذي يتم على أساسه معرفة الإنتاج اليومي و الشهري، حيث حدد الإنتاج اليومي ب 8.5طن من الدهن . وتتم البرمجة بالتعاون مع الإدارة والأقسام الأخرى و لهذه البرمجة أسس هامة هي: تغطية كميات الإنتاج، تدنية تكاليف الإنتاج إلى أقصاها ، التقليص من الفاقد في كل من الوقت و المواد .
- **مصلحة 113 أبيض:**
عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على أربعة خطوط إنتاج .
- **مصلحة 113 ملون:**
تهتم بإنتاج الدهن الملون بحيث تحتوي على ستة خطوط إنتاج.
- **مصلحة الراتنج:**

تخصص بإنتاج الراتنج وهو مادة نصف مصنعة تستعمل الاستهلاك الوحدة الداخلي وقد كانت تستورده بأثمان باهظة وكذا قللت المؤسسة من التكاليف.

و توجد بوحدة سوق أهراس 10 خطوط الإنتاج الدهن:

- ✓ 04 خطوط للدهن الأبيض.
- ✓ 06 خطوط للدهن الملون
- ✓ 10 خطوط للتعليب.
- ✓ 06 خطوط للراتنج .

❖ الدائرة التقنية :

تتمثل المهمة الأساسية لهذه الدائرة في مساندة العملية الإنتاجية، و كذلك مراقبة استغلال الأجهزة و الآلات و إعداد الإصلاحات و الصيانة اللازمة، و تضم هذه الدائرة 03 مصالح و هي :

- **مصلحة المناهج (الأساليب):**

تختص هذه المصلحة بالدراسات الفنية المتعلقة بالصيانة و توفير المناهج اللازمة العملية الإنتاج، حيث يتم تلقي طلب عمل ثم القيام بعملية المعاينة فالتكليف بالعمل.

يوجد على مستوى هذه المصلحة جميع الوثائق و المخططات المتعلقة بالأجهزة الموجودة على مستوى الوحدة، و عند القيام بتنفيذ أعمال الصيانة على عتاد ما يكون له ملف خاص به جميع التدخلات التي أجريت على الآلة و تاريخها و قطع الغيار الموجودة على مستوى الوحدة.

- **مصلحة الصيانة:**

تتم بأعمال الصيانة على مستوى الورشات، فهي تلبي الحاجيات الصغيرة للوحدة و هي كذلك تخفف من التكاليف الإضافية و الخسائر، و تقليل الإنتاج للبضائع.

- **مصلحة المنافع:**

و هي المسؤولة عن توفير كل المنافع الضرورية لتسيير الآلات و منها المياه الباردة و المياه الصالحة للشرب و التهوية، كما تعتبر مسؤولة عن إعلام الدائرة التقنية بكل ما تحتاج إليه من منافع و أعمال الصيانة لتفادي توقف العملية الإنتاجية، و من أجل استغلال الأمثل و العقلاني للمعدات و الآلات الخاصة بالصنع.

❖ **دائرة الإدارة و المالية:**

إن لهذه الدائرة أهمية بالغة جدا فمن خلالها يمكن معرفة الوضع المالي لها و ما إذا حققت أرباحا أم لا، و تضم هذه الدائرة المصالح التالية: مصلحة المستخدمين: تهتم بجميع عمال الوحدة من خلال المهام التالية:

- ✓ توظيف العمال حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح التابع للوحدة أو في حالات أخرى كالطرد أو الوفاة.
- ✓ متابعة الغياب و تطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية.
- ✓ متابعة أجور العمال شهريا مع حفظ ملفاتهم و يوزع العمال في الوحدة كالتالي:

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:**

تقوم بمتابعة شؤون العمال من ناحية الوجبات الغذائية و الأدوية و غيرها من خلال التعاضدية الاستهلاكية التي تباع فيها هذه المواد بأقل تكلفة، و كذلك تتابع الملفات الاجتماعية و حوادث العمل.

- **مصلحة المحاسبة و المالية:**

تتكون من رئيس المصلحة و فرع المحاسبة العامة الذي يسجل جميع العمليات الخاصة بالشراء و البيع و الأجور و الرواتب و متابعة ملفات الموردين و الزبائن... إلخ.

أما فرع المالية فمن أهم مهامه مراقبة الملف الخاص بالتسديد والمتكون من الفاتورة و وصل الطلبية ووصل الاستلام، وصل التسديد بالنسبة لعمليات البيع أو الشراء، أما بالنسبة للخدمات فالملف يتكون من شهادة إنجاز الخدمة ووصل الطلبية ووصل التسديد، كما يعمل فرع المالية على إعداد المقاربات البنكية و مراقبة ملف الصندوق، أما فرع المواد و الاستثمارات فيسجل العمليات المتعلقة بشراء المواد، بالإضافة إلى العمليات المتعلقة بمختلف الخدمات.

المبحث الثاني:قياس الأداء والمخاطر باستخدام الادوات المالية.

في هذا المبحث سنحاول استخدام الأدوات المالية في قياس الأداء والمخاطر في حدود المعلومات المتحصل عليها من طرف مصالح المؤسسة.

المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية المختصرة خلال فترة (2016-2018).

سنقوم في هذا المطلب بإعداد الميزانيات المالية المختصرة للسنوات الثلاثة، وذلك بالإعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة، وهذا لتسهيل عملية الحساب التحليل وتشخيص وضعية المؤسسة ودراسة المخاطر المحتملة.

الجدول رقم (03): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2016.

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول غير الجارية	35168421782	الأموال الخاصة الخصوم غير جارية	114977449395 1034075249
الأصول الجارية المخزونات الحقوق خزينة الأصول	1214093568.36 29965663265 1854173	الخصوم الجارية	318595767.33
المجموع	1565777786	المجموع	1565777785

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

(أنظر الملحق رقم 03).

الجدول رقم (04): الميزانية الختصرة لسنة 2017:

الاصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول غير الجارية	348723954.49	الأموال الخاصة الخصوم غير جارية	1302991538.34 66541938.42
الأصول الجارية المخزونات الحقوق خرينة الأصول	1275881748.51 270988744.53 54924.82	الخصوم الجارية	255072226.24
المجموع	1624605702	المجموع	1624605702

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

(أنظر الملحق رقم 03).

الجدول رقم (05): الميزانية المختصرة لسنة 2018:

الاصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول غير الجارية	431116920.08	الأموال الخاصة الخصوم غير جارية	1189476787.67 144247043.55
الأصول الجارية المخزونات الحقوق خرينة الأصول	1228109140.57 355781084.45 11489.61	الخصوم الجارية	325502229.43
المجموع	1559226060	المجموع	1559226060

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

(أنظر الملاحق رقم 04)

رأس المال العامل الصافي:

يحسب رأس المال العامل الصافي بطريقتين، و الطريقة التي سيتم اعتمادها في حسابه من اسفل الميزانية كالتالي:

الجدول رقم (06): رأس المال العامل الصافي.

البيان	2016	2017	2018
الأصول المتداولة	1214093568.36	1275881748.51	1228109140.57
الخصوم متداولة	318595767.33	255072226.24	325502229.43
راس المال العامل الصافي	895497801	1020809522	90260611.1

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

(أنظر الملاحق رقم 03،04)

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها خلال السنوات الثلاث موجبة وهجا يدل على قدرة المؤسسة في تمويل أصولها الدائمة حيث سجلت قيمة 895497801خلال سنة 2016 وارتفعت في سنة 2017 بقيمة 1020809522ثم انخفضت في سنة 2018 بقيمة 90260811.1 وهذا يدل على ان الوضع المالي للمؤسسة جيد لان امولها الدائمة كافية لتغطية أصولها غير جارية دون اللجوء الى الديون قصيرة الاجل .

رأس المال العامل الخاص:

يوضح الجدول التالي رأس المال العامل الخاص **(2016-2018) للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس.**

الجدول رقم (07): رأس المال العامل الخاص.

البيان	2016	2017	2018
الأموال الخاصة	1143774493.95	1302991538.34	1189476787.67
الأصول غير جارية	351684217.82	348723954.49	431116920.08

راس المال العامل الخاص	792090276.1	954267583.9	758359867.6

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

(أنظر الملاحق رقم 03،04)

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها خلال السنوات الثلاث موجبة حيث في سنة 2016 سجلت قيمة 792090276.1 ثم ارتفع في سنة 2017 بقيمة 954267583.9 ثم انخفض في سنة 2018 بقيمة 181255185.9 وبالتالي نقول ان أموال الخاصة للمؤسسة تغطي أصولها غير جارية وبالتالي فالمؤسسة في حالة توازن مالي .

رأس المال العامل الأجنبي:

النتائج المتعلقة برأس المال العامل الأجنبي موضحة في الجدول الأتي:

الجدول رقم (08): رأس المال العامل الأجنبي.

	2016	2017	2018
خصوم جارية	318595767.33	252072226.24	325502229.43
خصوم غير جارية	103407524.9	66541938.42	144247043.55
راس المال العامل الأجنبي	275188242.4	188530287.8	181255185.9

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

(أنظر الملاحق رقم 03،04)

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن رأس المال العامل الأجنبي مرتفع في سنة 2016، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الديون لتمويل احتياجاتها الخاصة على المدى القصير، ثم نخفض سنة 2017 لينخفض مرة أخرى سنة 2018.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الاستدانة في تغطية احتياجاتها ،و عدم قدرتها على تمويل احتياجاتها عن طريق أموالها الخاصة، وبالتالي الملجأ هو الاقتراض لتغطية العجز.

الاحتياج في رأس المال العامل:

يعتبر الاحتياج لرأس المال العامل على رأس المال العامل التي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة، ويحب كالآتي:

الجدول رقم (09): الاحتياج في رأس المال العامل.

البيان	2016	2017	2018
الاحتياج في راس المال العامل	895479259.3	1020754597	902595421.5

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

(أنظر الملاحق رقم 03،04)

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها ان الاحتياج في راس المال العامل موجب خلال سنوات ثلاث وهذا يدل على ان موارد المؤسسة غير كافية لتغطية احتياجاتها .

الخزينة:

تعتبر من أهم مؤشرات التوازن المالي ويتم حسابها كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10): الخزينة.

البيان	2016	2017	2018
الخزينة	18541.73	54924.82	11489.61

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد بالاعتماد على النتائج السابقة.

(أنظر الملاحق رقم 03،04)

يمكن استنتاج قيمة الخزينة دون حساب وهذا الكون خصوم الخزينة معدومة في السنوات الثلاث، وبالتالي قيمة الخزينة مباشرة هي نفسها قيمة أصول الخزينة الموجودة على القوائم المالية للسنوات الثلاث

نلاحظ من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج أن الخزينة موجبة خلال السنوات الثلاث، مما يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة، وهناك فائض يضم إلى الخزينة، لكن هذا الفائض يجعل المؤسسة تقع فيما يسمى الفرصة الضائعة، لذا يجب عليها عدم تجميد هذا الفائض بل يجب أن تقوم باستغلاله في أنشطة استثمارية أخرى.

المبحث الثالث : قياس الأداء والمخاطر باستخدام النسب المالية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى حساب بعض النسب المالية من اجل قياس الأداء والمخاطر.

الجدول رقم (11): نسب السيولة للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس.

البيان	العلاقة	2016	2017	2018
نسبة السيولة	الأصول الجارية / الخصوم الجارية	0.71	0.66	0.64
نسبة السيولة الجاهزة		0.66	0.61	0.69

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

(أنظر الملاحق رقم 03،04)

بالنسبة لنسبة التداول نلاحظ أنها أقل من الواحد في السنوات الثلاث، وهذا يدل على أن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها الجارية عن أصولها الجارية، حيث كانت نسبة التمويل سنة 2016 تساوي

0.71 مرة، ثم انخفضت سنة 2017 إلى 0.66 وهذا راجع إلى انخفاض الأصول الجارية واستمر هذا الانخفاض إلى سنة 2018، حيث أصبحت النسبة 0.64وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة قد تقع في ما يسمى بالفشل المالي، أي عدم القدرة على تسديد الالتزامات لأصحابها.

أما بالنسبة لنسبة السيولة الجاهزة فقد لاحظنا من النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة قد انخفضت قدرتها على تسديد ديونها الجارية عند استثناء المخزونات، أي أن استبعادها للمخزونات من الأصول المتداولة جعل قدرتها على التسديد خلال فترة قصيرة ينخفض أكثر من السابق، وبالتالي

يمكن القول أن الأصول الجارية باستثناء المخزونات لا تغطي قيمة الديون قصيرة الأجل.

ومن خلال هاتين النسبتين نستنتج أن خطر الوقوع في فشل مالي يتناقص عند الاعتماد على المخزونات، بعبارة أخرى المؤسسة في خطر الوقوع في فشل مالي نتيجة عدم قدرة الأصول الجارية على تسديد الديون قصيرة الأجل.

هذا الخطر يزيد عند استبعاد عنصر المخزونات، وبالتالي ترتفع قدرة المؤسسة على تسديد ديونها الجارية باستخدام أصولها الجارية عند اعتمادها على عنصر المخزون

الجدول رقم (12): نسب الربحية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس.

البيان	العلاقة	2016	2017	2018
معدل العائد على اجمالي الأصول	الربح الصافي / اجمالي الأصول	-0.21	-0.19	-0.12
صافي الربح الى المبيعات	الربح الصافي / المبيعات	-0.93	-1.75	-1.056
معدل العائد على الاستثمار	صافي الربح / اجمالي الاستثمار	-0.26	-0.23	0.16
معدل العائد على حقوق الملكية	صافي الربح /حقوق الملكية	-1.55	1.67	1.18

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

(أنظر الملاحق رقم 03،04)

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن المؤسسة لن تستطيع تحقيق أرباح من مبيعاتها خلال السنوات الثلاث، بل كانت النتيجة خسارة، حيث كانت النسبة سنة 2016 تساوي 0.93-، أي أن كل 1 دينار من المبيعات نتجت عنه خسارة قدرها 0.93 -، واستمرت المبيعات في الانخفاض سنة 2017 وكذلك الربح الصافي بشكل كبير وذلك يعود إلى عدة عوامل من بينها انخفاض الفائض الإجمالي للاستغلال أدى

إلى زيادة الخسارة، لترتفع المبيعات سنة 2018 إلى1.056- وكذلك المؤسسة لم تحقق أرباح خلال السنوات الثلاث من الأصول المستثمرة ولا من رأس المال أو من حقوق الملكية كانت النتائج ضعيفة جدا، ومن هنا نقول أن المؤسسة تحقق نتائج ضعيفة جدا، لأن معدل الخسارة يزداد من سنة إلى أخرى، وبالتالي يمكن الحكم على أدائها المالي بالأداء الضعيف، ويجب على المؤسسة أن ترفع من مبيعاتها، وفي نفس الوقت تقوم بتخفيض المصاريف الوجهة إلى المنتجات ذات العائد الضعيف لتحسين ربحيتها.

الجدول رقم (13):نسب النشاط للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس.

سنتطرق الى ثلاث أنواع من نسب النشاط ،كما في الجدل التالي :

البيان	العلاقة	2016	2017	2018
معدل دوران الأصول الثابتة	المبيعات/ الأصول الثابتة	0.59	0.52	0.69
معدل دوران اجمالي الأصول	المبيعات /اجمالي الأصول	0.22	0.11	0.12
معدل دوران الأصول جارية	المبيعات /الأصول جارية	1.01	0.51	0.47

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

(أنظر الملاحق رقم 03،04)

بالنسبة لمعدل دوران الموجودات الثابتة فنلاحظ أنها نوعا ما ثابتة خلال السنوات الثلاث، حيث أن المؤسسة ستستغل الموجودات 0,5 مرة لتوليد المبيعات، وكذلك بالنسبة لمعدل دوران الأصول المتداولة، حيث تستغل المؤسسة

بالتقريب موجوداتها المتداولة 0.1 مرة لتوليد مبيعات، أما بالنسبة المعدل دوران إجمالي الأصول ضعيف جدا سنة 2017، ثم ارتفعت سنة 2018 نتيجة ارتفاع المبيعات.

مما سبق يمكن أن نقول تستغل موجوداتها بشكل ضعيف جدا في توليد المبيعات، لذا يجب على المؤسسة أن تحاول إيجاد حلول تجعلها تستفيد من أصولها سواء كانت الجارية أو غير الجارية، لتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات، وإلا وقعت المؤسسة في فشل مالي.

نسب المديونية :

في نسب المديونية سنقوم بحساب نسبتين :

الجدول رقم (14): نسب المديونية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس.

البيان	العلاقة	2016	2017	2018
نسبة اجمالي الديون الي الأصول	اجمالي الديون/اجمالي الأصول	0.48	0.51	0.57
نسبة تغطية الدين	التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية /مجموع الديون	0	0	0

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

(أنظر الملاحق رقم 03،04)

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المديونية خلال سنة 2016 هي

0.48، وهذا يعني أن ديون المؤسسة أقل من أصولها لكن هذه النسبة ارتفعت خلال سنتي 2017 و2018، وهذا يدل على أن المؤسسة تمول جميع أصولها عن طريق الديون، وهذا يشكل خطورة على الدائنين، ويجعل المؤسسة تخضع لاحتمال التعرض لعسر مالي.

أما بالنسبة لتغطية الدين فنلاحظ من النتائج بأنها معدومة ، وهذا يدل على أن المؤسسة غير قادرة على توليد تدفقات نقدية سنوية من أنشطتها التشغيلية .

المطلب الثالث: التشخيص باستخدام نسب التدفقات النقدية خلال فترة (2016-2017-2018)

توجد العديد من أنواع نسب التدفقات النقدية التي سيتم استخدامها في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية ، لكن في دراستنا سيتم التركيز على تلك التي تقيم السيولة ، والتي تقيم ربحيتها .

الفرع الاول: نسب التدفقات النقدية التي تستخدم في تقييم سيولة المؤسسة .

النسب التي سيتم حسابها هي كالتالي:

الجدول رقم (15): نسب التدفقات النقدية التي تقيم السيولة .

البيان	العلاقة	2016	2017	2018
صافي تدفقات النقدية من النشاط التشغيلي إلى إجمالي الخصوم الجارية	صافي تدفقات نقدية / الخصوم جارية	0.36	-0.05	0.03
صافي تدفقات النقدية من النشاط التشغيلي إلى إجمالي الخصوم	صافي تدفقات نقدية / اجمالي الخصوم	0.031	-0.022	0.009

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة .

(أنظر الملحق رقم 07)

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن كل من نسبة التدفقات النقدية من النشاط التشغيلي إلى الخصوم الجارية ، وإلى إجمالي الخصوم كانت موجبة خلال سنة 2016 و

2017 وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على توليد تدفقات نقدية تغطي سواء الالتزامات الجارية أو الالتزامات ككل، ولكن هذه النسبة سنة 2017 وصلت إلى0.05- وهذا يدل على أن النشاط التشغيلي للمؤسسة تنتج عنه تدفق نقدي سالب، مما جعلها غير قادرةعلى تسديد التزاماتها، وبالتالي على المؤسسة اللجوء إلى الأنشطة الاستثمارية التي تجعلها تولد تدفقات نقدية تغطي التزاماتها، وهذا يعبر عن وضعية مالية غير جيدة كون النشاط الرئيسي لا يولد ما يكفي لتغطية احتياجاتها.

الفرع الثاني :نسبة التدفقات النقدية التي تقيم الربحية.

النسب التي سيتم حسابها هي كالتالي:

الجدول رقم (16): نسب التدفقات النقدية التي تقيم الربحية.

البيان	العلاقة	2016	2017	2018
صافي تدفقات النقدية من النشاط التشغيلي إلى الربح الصافي	**صافي تدفقات نقدية /صافي الربح**	-0.57	0.31	0.21
صافي تدفقات النقدية من النشاط التشغيلي إلى المبيعات	**صافي تدفقات نقدية / المبيعات**	0.24	-0.25	0.09

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

(أنظر الملحق رقم 07)

بالنسبة لصافي التدفق النقدي التشغيلي إلى صافي الدخل فنلاحظ أن النسبة كانت سالبة سنة 2016، وهذا يدل على أن

المؤسسة فاشلة في سياستها المتبعة لدعم أرباحها المتحققة عبر تدفقاتها النقدية التشغيلية، أي أنها فشلت في توليد تدفقات نقدية تشغيلية عن طريق الأرباح الصافية، لكن في سنتي 2017 و2018 ارتفعت النسبة و أصبحت قيمتها موجبة ومساوية ل 0.31و 0.21 على التوالي، وهذا يدل على أن المؤسسة استطاعت أن تجد حلول تجعلها تنجح في توليد تدفقات نقدية تشغيلية انطلاقا من الأرباح الصافية، لكن يبقى هذا النجاح ضعيف لكون النسبة غير عالية.

أما بالنسبة لصافي التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات، فنلاحظ أنها كانت خلال سنتي 2016و 2018 موجبة بالرغم من أنها انخفضت سنة 2017 إلى0.25- إلا أنه يمكن القول بأن سياسة الإئتمان المتبعة من قبل المؤسسة في تحصيل النقدية من زبائنها جيدة نوعا ما من خلال هاتين السنتين، لكن سنة 2017 أصبحت سالبة، وهذا يدل على أن المؤسسة تتبع سياسة ائتمانية غير كفؤة، جعلتها غير قادرة على تحصيل النقدية من زبائنها.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على المؤسسة محل الدراسة "المؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق اهراس "على دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدى المؤسسة وذلك من خلال استخدام الأدوات المالية والنسب لقياس الأداء وتحديد المخاطر وقد توصلنا من خلال التحليل فيما يخص علاقة التدقيق الداخلي بالمخاطر التشغيلية، حيث تبين في النهاية أن للتدقيق الداخلي دور كبير في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية فالتدقيق الداخلي يسعي الى حماية النقديات والموجودات واكتشاف الأخطاء الي وضمان الدقة المحاسبية ليشمل جميع النواحي الإدارية والفنية التي تساهم في تحقيق أهداف المنشاة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يعتبر التدقيق الداخلي نشاطا مستقلا وموضوعي صمم لإضافة قيمة وتحسين أداء المؤسسات ومساعدت في تحقيق الأهداف من خلال توفير أساليب رقابية تقيم وتحسن فعالية عمليات إدارة المخاطر كما أن دوره تغير من التركيز على الجوانب المالية ليشمل الجوانب الإدارية، حيث أنه يساهم بشكل كبير في الحد من المخاطر المتولدة عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية أو ما يعرف بالمخاطر التشغيلية، عن طريق مراقبته لمختلف العمليات وإعداد الخطط حسب درجة المخاطر التي تواجه المؤسسة، والنهوض بالكفاءة الإدارية والتشغيلية للمؤسسة بشكل عام ومراعاة التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات المرسومة.

وقد تطرقنا في دراستنا إلى الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، ولإبراز هذا الدور قمنا بدراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للدهن فرع سوق اهراس لتتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي تتمحور حول مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية.

❖ اختبار صحة الفرضيات:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم الوصول إلى نتائج حولها من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لبحثنا كما يلي:

- الفرضية الأولى: نعم هناك علاقة ارتباط معنوية بين التدقيق الداخلي والمخاطر التشغيلية وهذا بدوره يبين دور التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر كما ان مجلس الإدارة يضمن بأن هيكل إدارة المخاطر التشغيلية يخضع لوظيفة تدقيق داخلي فعالة وشاملة ومستقلة، وتنفذ من طرف موظفين أكفاء ومدربين بشكل ملائم، ويجب أن لا تكون وظيفة التدقيق الداخلي مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيلية.

- أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية: إن مفهوم التدقيق الداخلي تخطى حماية النقديات والموجودات واكتشاف الأخطاء وضمان الدقة المحاسبية ليشمل جميع النواحي الإدارية والفنية التي تساهم في تحقيق أهداف المنشاة، ويتمثل دور التدقيق الداخلي في تقييم و تحليل و

ادارة المخاطر ، حيث ان ادارة المخاطر تشمل عملية تحديد و تقييم و ادارة و التحكم في الأحداث المحتملة و الأوضاع القائمة التزويد توكيدات وضمانات اتحاد الوصول إلى أهداف المؤسسة ، و أهم المخاطر التي يتولى المدقيق الداخلي تقييمه و المشاركة في تحليلها وادارتها تحد ، عدم دقة المعلومات المالية و التشغيلية ، ضياع الاصول ، الفشل في تحقيق اهداف المؤسسة و في اتباعها للسياسات و الخطط و الاجراءات و القوانين.

أولا - النتائج النظرية :

- عرف التدقيق الداخلى تطورا تاريخيا صاحب التطورات والتغيرات الاقتصادية.
- عملية التدقيق الداخلي هي عملية منتظمة ومنهجية تمر بمجموعة من الإجراءات.
- التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة تابعة مباشرة للإدارة العامة للمؤسسة.
- يعتبر التدقيق الداخلي الوسيلة المثلى في اكتشاف الأخطاء والانحرافات و كل أنواع الغش؛
- يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بجملة من المبادئ والأخلاقيات والصلاحيات التي حددها له ، وهو ملزم بتطبيق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي لإعطاء مصداقية حول التقارير التي يقوم بإعدادها للإدارة العامة للمؤسسة.
- إدارة المخاطر هي المسؤولة في التعامل مع مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية من خلال القدرةعلى اكتشاف مسببات هذه المخاطر وتحديد طبيعتها ، ثم تقييمها ومعالجتها.
- المخاطر التشغيلية هي مخاطر ناتجة عن فشل الإجراءات، الأفراد والأنظمة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة .

ثانيا ـــ النتائج التطبيقية :

- يعد التدقيق الداخلي أداة فعالة للتقليل من المخاطر التشغيلية الحالية والمتوقعة ، كما يعد عمل المدقق الداخلي ضروري في إدارة الأخطار والتنبأ بها لغرض اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لاسيما القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.
- تسعى إدارة المؤسسة في التتبأ وإدارة المخاطر بأنواعها لأنها على دراية تامة بتأثير هذه المخاطر على أهداف المؤسسة ، كما تعمل على استخدام أدوات

وأساليب لمواجهة هذه المخاطر والتدقيق الداخلي يعتبر أحد أهم هذه الأساليب.

- إن فهم المدقق لطبيعة المخاطر التشغيلية وانعكاساتها على النواحي الإدارية والمالية يساعده لتحقيق الكفاءة في عملية تدقيق حسابات المؤسسة .
- هناك مساهمة فعالة لنشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية .

❖ الاقتراحات :

من خلال بحثنا المتواضع هذا تكون قد تطرقا إلى موضوع دور التدقيق الداخلي في ادارة مخاطر التشغيلية المؤسسة ومن أجل تحسين الدور الفعلي و الحقيقي للتدقيق الداخلي بالمؤسسة ، لابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لادارة المخاطر من اجل تفعيل دور التدقيق الداخلي فيها ومن هنا ندرج الاقتراحات التالية و التي من شأنها أن تساهم في دور التدقيق الداخلي في ادارة مخاطر المؤسسة اذ لا بد من

- ضرورة الاهتمام بقسم التدقيق الداخلي لما له من أثر كبير في تخفيض معدل المخاطر إلى أدنى حدوده من خلال قياسه وتحليله لهذه المخاطر .
- ضرورة وجود علاقة بين إدارة المخاطر وبين التدقيق الداخلي لخدمة أهداف المؤسسة وضمان تحقيقها
- ضرورة اعادة تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها موضوعيتها كفاءة و فعالية عمليا غاء
- ضرورة عقد دورات تدريبية ، ندوات متخصصة و كذا مؤتمرات علمية - بصفة مستمرة - وهذا فيما يخص ادارة المخاطر و دور التدقيق الداخلي فيها .

❖ الافاق :

يعتبر موضوع دور التدقيق الداخلي في ادارة مخاطر التشغيلية في المؤسسة ذا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية نظرا الظروف العمل و مخاطر العمل والعمال ، وهذا ما يجعل ضرورة كبيرة للتدقيق الداخلي في المؤسسة وهذا من اجل منع حدوث مثل هذه المخاطر و اقتراح الحلول اللازمة لمواجهتها ، و التي يقوم بها المدقق الداخلي، فهذا الموضوع يمكن أن

يتطور اكثر في مواضيع أخرى ، لذا ارتأينا طرح بعض المواضيع التي ممكن ان تكمل هذا العمل نذكر منها :

- مدى مساهمة التدقيق الداخلي الفعال والناجح في تسهيل مهمة المدقق الخارجي؛
- مدى التنسيق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ؛
- تدقيق عمليات إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المؤسسة ؛
- دور التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

الكتب:

1. إبراهيم الكراسنة، "أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر"، صندوق النقدي العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، مارس 2006.
2. احمد حلمي جمعة ،التدقيق والتاكيد الحديث الطبعة الأولى، دارصفاء للنشر والتوزيع ،عمان 2009،ص25.
3. ادريس عبد السلام اشتيوي ،المراجعة معايير واجراءات ،الطبعة الرابعة ،دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ،القاهرة مصر، 1996.
4. ايهاب نظمي إبراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الاعمال : حداثة و تطور ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2009.
5. إيهاب نظمي إبراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الاعمال : حداثة و تطور ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2009.
6. بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2013
7. جورج ريجدا ،محمد توفيق البلقيني، ابراهيم محمد مهدي، مبادئ ادارة الخطر والتأمين ودار المريخ , المملكة العربية السعودية، 2006.
8. جوزيف كريستال و كيرت بريسيل ، إدارة المخاطر التشغيلية في الأزمات الاقتصادية والمالية والبورصات وفق معايير يازل، ترجمة صبري عبد الجليل، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى الناشر :المكتب العربي الحديث يادون، 2019.
9. جوزيف كريستال و كيرت بريسيل ، إدارة المخاطر التشغيلية في الأزمات الاقتصادية والمالية والبورصات وفق معايير يازل، ترجمة صبري عبد الجليل، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع ، مصر، 2019.
10. خالد راغب الخطيب ،خليل محمود الرفاعي .الاصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات ،دار المستقبل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 1998.
11. خان، طارق الله ، حبيب، أحمد، "إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية"، ورقة مناسبات رقم 5، البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب للنشر والتوزيع ، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003

12. خلف عبد الله الوردات ،التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان الأردن، 2006.
13. خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولة الصادرة عن IIA، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2014
14. رافت سلامة محمود ، احمد يوسف كليونة ،عمر محمد زريقات ، علم تدقيق الحسابات العملي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان الأردن، 2011.
15. رانيا زيدان شحادة العلاونة، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
16. رزق أبو زيد الشحنة ،تدقيق الحسابات ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، 2015.
17. رضوان، سمير عبد الحميد، "المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها"، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
18. سمير عبد الحميد رضوان ،والمشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة ادوتها دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية ،ط،1 ، دار النشر للجامعات مصر2005.
19. سيد الهواري ،الادارة المالية الاستثمار والتمويل طويل الأجل ، دار الجيل للطباعة ، عمان، 1985.
20. صادق راشد الشمري، إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
21. صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها على الأداء المالي للمصارف التجارية، الطبعة العربية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
22. طارق عبد العال حماد, حوكمة الشركات , تطبيقات الحكومة في المصارف , الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع,مصر , 2005.
23. طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر"، الطبعة (01)، الدار الجامعية النشر والتوزيع ،الإسكندرية، مصر،2003 ص25.
24. الصبان محمد سمير ،عبد الوهاب ناصر علي ،المراجعة الخارجية ،المفاهيم الأساسية واليات التطبيق،الدار الجامعية ،الإسكندرية 2002 ص33.

25. عبد الرؤوف أحمد علي محمد، إدارة المخاطر والأزمات ،الطبعة الأولى ،مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع ،مصر (مصر)، 2016.
26. عبد العزيز فهمي هيكل، "مقدمة في التأمين"، دار الراتب العربية، الطبعة (03) بيروت، 1980.
27. عبد الفتاح محمد الحسن ،مبادئ واسس المراجعة علما وعملا مؤسسة الشباب الجامعية ،الإسكندرية مصر، 1994.
28. عبد الفتاح محمد الحسن ،مبادئ واسس المراجعة علما وعملا ،مؤسسة الشباب الجامعية ،الإسكندرية مصر، 1994.
29. غسان فلاح المطارنة المدخل إلى تدقيق الحسابات المعاصر .زمزم ناشرون وموزعون عمان 2013.
30. فلاح حسين الحسيني مؤيد عبد الرحمان الدوري وإدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ط1, 2000.
31. القاضي حسين دحدوح حسين ،اساسات التدقيق في ظل المعايير الامريكية والدولية،الطبعة الثالثة ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن،2009.
32. محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي المراجعة وتدقيق الحسابات ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2003.
33. محمد السيد سرايا .اصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل الطبعة الأولى ,المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع , الإسكندرية ,مصر 2007.
34. محمد الهاشمي ،مقدمة في مبادئ التامين ,ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ،طبعة (1) 1990.
35. محمد توفيق البلقيني، وجمال عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار الكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2004.
36. منير إبراهيم هندي، أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
37. ناشد محمود عبد السلام، إدارة الأخطار، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مذكرة تخرج القاهرة، مصر، 2003.

المذكرات والأطروحات العلمية :

1. أحمد إياد صبحي أبو شعبان، مدى قيام المدقق الداخلي بتقييم المخاطر التشغيلية في الجامعات والكليات المتوسطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016 .

2. اميرة رزيق , ادارة مخاطر التمويل في البنوك, رسالة ماجستير , جامعة الشلف, دفعة 2011.
3. باسم المناعي، إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية حساب المتطلبات الرأسمالية لها ، ورقة مناقشة مقدمة لصندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2004.
4. بوطورة فضيلة ،دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بوضياف المسيلة 2007.
5. رندة محمد سعيد أبو شعبان، دور التدقيق الداخلي في تقيم إدارة المخاطر التشغيلية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2016.
6. شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، 2011 .
7. صالحي محمد يزيد، اثر التدقيق الداخلي كالية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة حلب، سورية، .2016.
8. عامر حاج دحو ،التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستر،جامعة احمد دراية – ادرار، 2018.
9. عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012/ 2011 .
10. لقويرة سمير، مساهمة معايير ادلة الاثبات في تحسين جودة التدقيق الخارجي ،اطروحة لنيل دكتوراة في العلوم الاقتصادية (منشورة)،جامعة باتنة 1 .الجزائر، 2019.2018.
11. مجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008 /2009.
12. محمد علي محمد الجابري، تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التامين العاملة في اليمن مذكرة ماجستير الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ،صنعاء اليمن، 2014 .

13. يوسف سعيد، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، مذكرة ماجستير).غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007.

الملتقيات والمؤتمرات :

1. أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد ، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03 ديسمبر.
2. باسم المناعي، إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية حساب المتطلبات الرأسمالية لها، ورقة مناقشة مقدمة لصندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2004.
3. بغدود راضية ، صبايحي نوال ، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة2011 .
4. جعفر الحسن البشير آدم، إبراهيم فضل المولي، معيار كفاية رأس المال المكيف حسب معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية ودوره في الحد من آثار مخاطر الإئتمان المصري، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، السودان، 2015.
5. درويش فيصل مراد، حسن أحمد دحدوح ، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 5، 2014.
6. عبد الناصر حماد سيد درويش، دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سويف، مصر.
7. كاسر نصر المنصور ، إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة 16،-18 أفريل 2007 .

المجلات العلمية :

1. محمد الصالح فروم ،دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سكيكدة، مجلة ارصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية ،عدد 2 ديسمبر 2019.

2. نصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين جامعة بيرزيت فلسطين ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس – جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-07/5 .2007

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية :

الكتب:

1. Chapman, Robert (2011). Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management. Chichester, West Sussex: John Wiley &Sons,2011.
2. Erik Banks and Richard Dunn, "Practical risk management: an executiveguide to avoiding surprises and losses", John Wiley & Sons Ltd, England, 2003.
3. Mohamed Hamzaoui ,Audit Gestion des risque d'entreprise et Contrôle interne ville-mondiale pearson éducation France, 2006.

المجلات العلمية :

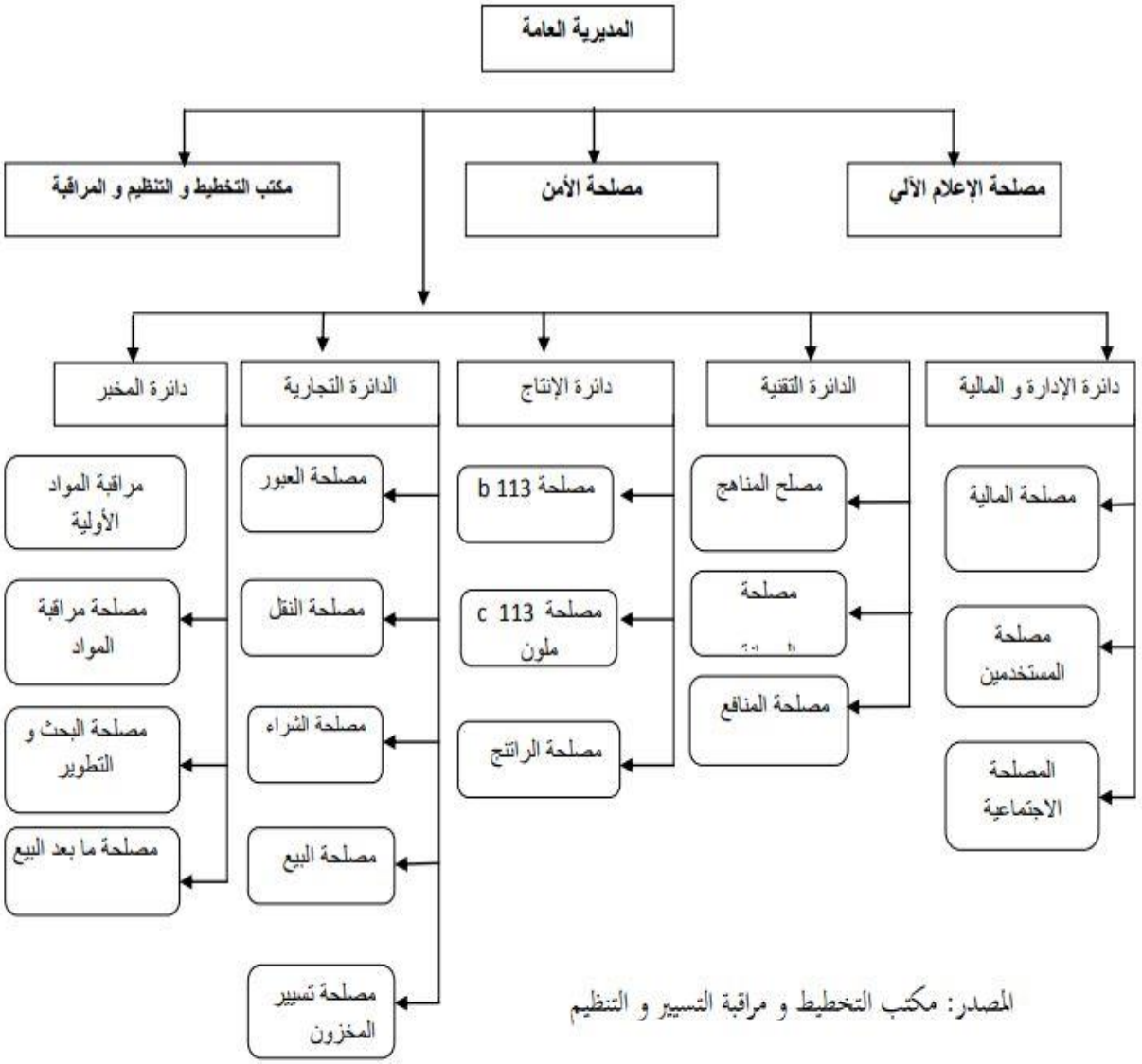
1. Gunther thonabauer, Barbara nossling,Otto-Wanger-platz, Guidelines on operational risk management, OeNB ,FMA , 2006.

قائمة الملاحق

الملحق رقم : (01) منتجات المؤسسة .

الملحق رقم : (02)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس.



المصدر: مكتب التخطيط و مراقبة التسيير و التنظيم

الملحق رقم : (03)

الميزانية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس(2016-2017).

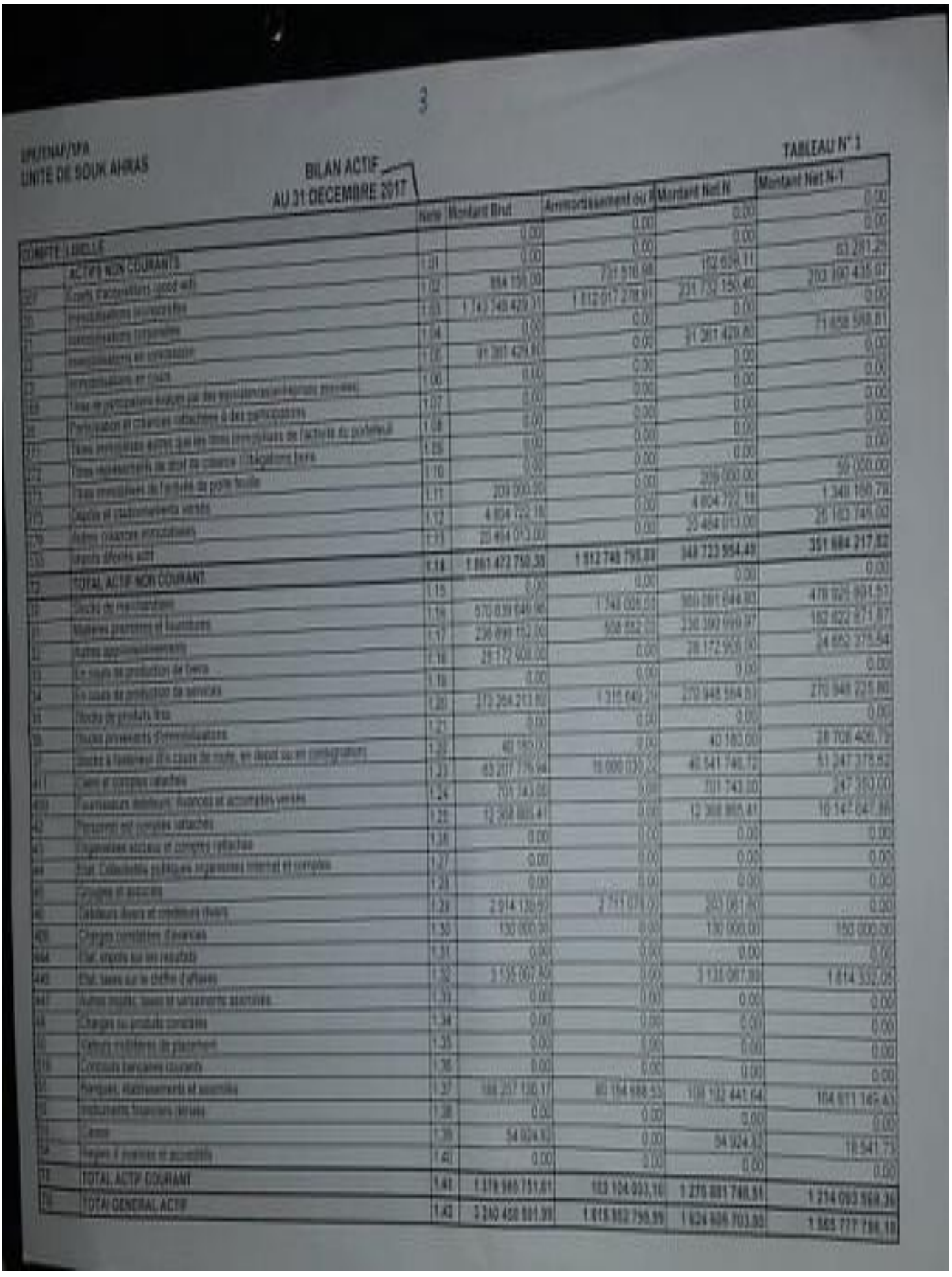
EPE/ENAP/SPA
UNITE DE SOUK AHRAS

1

BILAN PASSIF
AU 31 DECEMBRE 2012

TABLEAU N° 3

N° Cpte	PASSIF	NOTES	MONTANTS N	MONTANTS N-1
101	Capital social	2.01	0.00	0.00
106	Compte de l'exploitant	2.02	0.00	0.00
109	Capital souscrit non appelé	2.03	0.00	0.00
104	Ecart d'evaluation	2.04	0.00	0.00
106	Réserves (Legale, statutaire, ordinaire, réglementée)	2.05	0.00	0.00
105	Ecart de réévaluation	2.06	0.00	0.00
107	Ecart d'equivalence	2.07	0.00	0.00
12	Resultat de l'exercice	2.08	315 800 318,08	534 300 573,69
11	Report à nouveau	2.09	14 060 390,34	1 032 112,00
181	Liaisons inter unité	2.10	973 130 829,92	810 436 032,36
T211	Part société consolidante (1)	2.11	0.00	0.00
T212	Part des minoritaires (1)	2.12	0.00	0.00
T213	TOTAL I CAPITAUX PROPRES	2.13	1 302 991 538,34	1 143 774 493,95
16	Emprunts et dettes assimilés	2.14	0.00	0.00
17	Dettes rattachées à des participations	2.15	0.00	0.00
134	Impôts différés passif	2.16	0.00	0.00
135	Provision pour impots	2.17	0.00	0.00
229	Droits du concédant	2.18	0.00	0.00
15	Provision pour charge passifs non courants	2.19	66 541 938,42	103 407 524,90
131	Subventions d'équipement	2.20	0.00	0.00
132	Autres subventions d'investissements	2.21	0.00	0.00
T222	TOTAL II PASSIFS NON COURANTS	2.22	66 541 938,42	103 407 524,90
40	Fournisseurs et comptes rattachés	2.23	112 075 497,26	171 577 261,23
444	Etat, impots sur les résultats	2.24	0.00	0.00
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	2.25	0.00	0.00
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés	2.26	4 357 602,18	3 743 029,79
419	Clients créditeurs, avances reçues, RRR à accorder	2.27	1 529 069,37	15 929 439,24
109	Versements restant à effectuer sur valeurs mobilières	2.28	0.00	0.00
42	Personnel est comptes rattachés	2.29	121 678 790,37	111 933 394,96
43	Organismes sociaux et comptes rattachés	2.30	15 435 187,04	15 412 645,15
44	Etat, Collectivités publiques organismes internat et comptes	2.31	0.00	0.00
45	Groupes et associés	2.32	0.00	0.00
46	Débiteurs divers et créditeurs divers	2.33	0.00	0.00
48	Charges ou produits constatés	2.34	0.00	0.00
519	Intérets courus	2.35	0.00	0.00
51	Banques, établissements et assimilés	2.36	0.00	0.00
52	Instruments financiers dérivés	2.37	0.00	0.00
T239	TOTAL III PASSIFS COURANTS	2.39	255 072 226,24	318 595 767,33
TG	TOTAL GENERAL PASSIF	2.40	1 624 605 703,00	1 565 777 786,18



3

SPE/ENAP/SPA
UNITE DE SOUK AHRAS

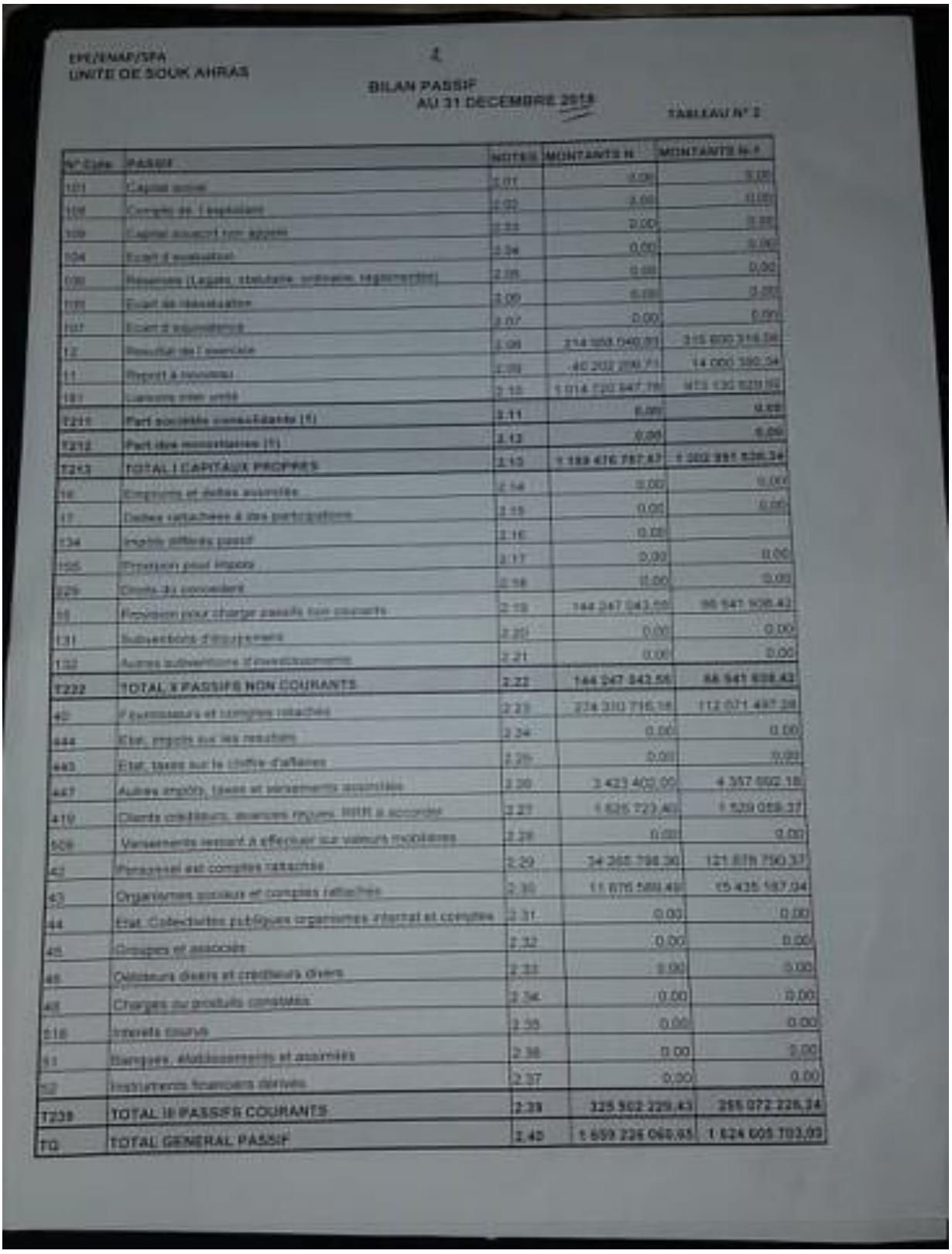
BILAN ACTIF
AU 31 DECEMBRE 2017

TABLEAU N° 1

COMPTE	LIBELLE	Note	Montant Brut	Amortissement ou P	Montant Net N	Montant Net N-1
	ACTIF NON COURANTS	1.01	0.00	0.00	0.00	0.00
207	Ecarts d'acquisition (good will)	1.02	894 139.00	731 510.68	162 628.32	83 281.25
20	Immobilisations incorporelles	1.03	1 743 748 479.01	1 512 017 278.91	231 731 200.10	203 990 435.97
21	Immobilisations corporelles	1.04	0.00	0.00	0.00	0.00
22	Immobilisations mises en concession	1.05	91 267 429.80	0.00	91 267 429.80	71 858 588.81
23	Immobilisations en cours	1.06	0.00	0.00	0.00	0.00
26	Titres de participations évalués par des équivalences en dehors des activités	1.07	0.00	0.00	0.00	0.00
27	Participation et créances rattachées à des participations	1.08	0.00	0.00	0.00	0.00
271	Titres immobilisés autres que les titres immobilisés de l'activité du portefeuil	1.09	0.00	0.00	0.00	0.00
272	Titres représentatifs du droit de créance "obligations hors	1.10	0.00	0.00	0.00	0.00
273	Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	1.11	209 000.00	0.00	209 000.00	50 000.00
275	Dépôts et cautionnements versés	1.12	4 804 722.18	0.00	4 804 722.18	1 349 166.78
279	Autres créances immobilisées	1.13	20 464 013.00	0.00	20 464 013.00	26 183 749.00
280	Impôts différés actif	1.14	1 861 472 790.30	1 512 748 795.59	348 723 994.49	351 684 217.82
10	TOTAL ACTIF NON COURANT	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00
30	Stocks de marchandises	1.16	570 039 640.96	1 748 009.01	568 291 644.83	478 926 891.51
31	Matières premières et fournitures	1.17	236 899 152.00	508 852.00	236 390 999.97	182 822 871.87
32	Autres approvisionnements	1.18	28 172 928.00	0.00	28 172 928.00	24 652 275.54
33	En cours de production de biens	1.19	0.00	0.00	0.00	0.00
34	En cours de production de services	1.20	272 264 273.80	1 315 049.24	270 949 224.56	270 949 225.80
35	Stocks de produits finis	1.21	0.00	0.00	0.00	0.00
36	Stocks provenant d'immobilisations	1.22	40 180.00	0.00	40 180.00	28 708 406.76
37	Stocks à l'extérieur et en cours de route, en dépôt ou en consignation	1.23	63 207 776.94	16 666 030.22	46 541 746.72	51 247 378.52
411	Clients et comptes rattachés	1.24	701 743.00	0.00	701 743.00	247 350.00
419	Fournisseurs débiteurs, Avances et acomptes versés	1.25	12 368 865.41	0.00	12 368 865.41	10 147 047.86
42	Personnel et comptes rattachés	1.26	0.00	0.00	0.00	0.00
43	Organismes sociaux et comptes rattachés	1.27	0.00	0.00	0.00	0.00
44	Etat, Collectivités publiques organismes internat et comptes	1.28	0.00	0.00	0.00	0.00
45	Groupes et associés	1.29	2 914 139.91	2 711 071.91	203 068.00	0.00
46	Débiteurs divers et créditeurs divers	1.30	130 000.00	0.00	130 000.00	150 000.00
409	Charges constatées d'avances	1.31	0.00	0.00	0.00	0.00
444	Etat, impôts sur les résultats	1.32	3 135 067.80	0.00	3 135 067.80	1 614 332.05
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	1.33	0.00	0.00	0.00	0.00
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés	1.34	0.00	0.00	0.00	0.00
48	Charges ou produits constatés	1.35	0.00	0.00	0.00	0.00
50	Valeurs mobilières de placement	1.36	0.00	0.00	0.00	0.00
51	Concours bancaires courants	1.37	188 257 130.17	80 124 988.53	108 132 441.64	104 511 145.43
52	Banques, établissements et assimilés	1.38	0.00	0.00	0.00	0.00
53	Instruments financiers dérivés	1.39	54 924.53	0.00	54 924.53	18 541.73
54	Caisse	1.40	0.00	0.00	0.00	0.00
58	Régies d'avances et accréditifs	1.41	1 378 965 751.61	103 104 033.10	1 275 861 718.51	1 214 093 569.26
12	TOTAL ACTIF COURANT	1.42	3 240 438 891.39	1 615 852 795.59	1 624 606 703.83	1 565 777 784.18
13	TOTAL GENERAL ACTIF					

الملحق رقم : (04)

الميزانية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس(2018).



EPE/ENAP/SPA
UNITE DE SOUK AHRAS

BILAN PASSIF
AU 31 DECEMBRE 2018

TABLEAU N° 2

N°Liasse	PASSIF	NOTES	MONTANTS N	MONTANTS N-1
101	Capital social	2.01	0.00	0.00
109	Comptes de l'exploitant	2.02	0.00	0.00
109	Capital souscrit non appelé	2.03	0.00	0.00
104	Ecart d'evaluation	2.04	0.00	0.00
106	Réserves (Légales, statutaire, ordinaire, réglementées)	2.05	0.00	0.00
105	Ecart de réévaluation	2.06	0.00	0.00
107	Ecart d'equivalence	2.07	0.00	0.00
12	Résultat de l'exercice	2.08	214 103 040,93	315 800 316,58
11	Report à nouveau	2.09	-40 202 250,71	14 000 190,34
181	Liaisons inter unité	2.10	1 014 720 647,78	873 130 629,92
T211	Part société consolidante (1)	2.11	0,00	0,00
T212	Part des minoritaires (1)	2.12	0,00	0,00
T213	TOTAL I CAPITAUX PROPRES	2.13	1 188 476 787,67	1 202 931 536,84
16	Emprunts et dettes assimilés	2.14	0,00	0,00
17	Dettes rattachées à des participations	2.15	0,00	0,00
134	Impôts différés passif	2.16	0,00	
135	Provision pour impots	2.17	0,00	0,00
229	Clients du concédant	2.18	0,00	0,00
15	Provision pour charge passifs non courants	2.19	144 247 043,55	88 541 938,43
131	Subventions d'équipement	2.20	0,00	0,00
132	Autres subventions d'investissement	2.21	0,00	0,00
T222	TOTAL II PASSIFS NON COURANTS	2.22	144 247 043,55	88 541 938,43
40	Fournisseurs et comptes rattachés	2.23	274 310 716,16	112 071 497,28
444	Etat, impôts sur les résultats	2.24	0,00	0,00
443	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	2.25	0,00	0,00
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés	2.26	3 423 402,00	4 357 602,18
419	Clients créditeurs, avances reçues, RRR à accorder	2.27	1 626 723,40	1 529 058,37
509	Versements restant à effectuer sur valeurs mobilières	2.28	0,00	0,00
42	Personnel et comptes rattachés	2.29	34 265 798,36	121 878 790,37
43	Organismes sociaux et comptes rattachés	2.30	11 876 580,49	15 435 187,04
44	Etat, Collectivités publiques organismes internat et comptes	2.31	0,00	0,00
45	Groupes et associés	2.32	0,00	0,00
46	Débiteurs divers et créditeurs divers	2.33	0,00	0,00
48	Charges ou produits constatés	2.34	0,00	0,00
518	Intérêts courus	2.35	0,00	0,00
51	Banques, établissements et assimilés	2.36	0,00	0,00
52	Instruments financiers dérivés	2.37	0,00	0,00
T239	TOTAL III PASSIFS COURANTS	2.39	325 502 229,43	255 272 226,24
TG	TOTAL GENERAL PASSIF	2.40	1 659 226 060,65	1 624 605 703,03

EPE/ENAP/SPA
UNITE DE SOUK AHRAS

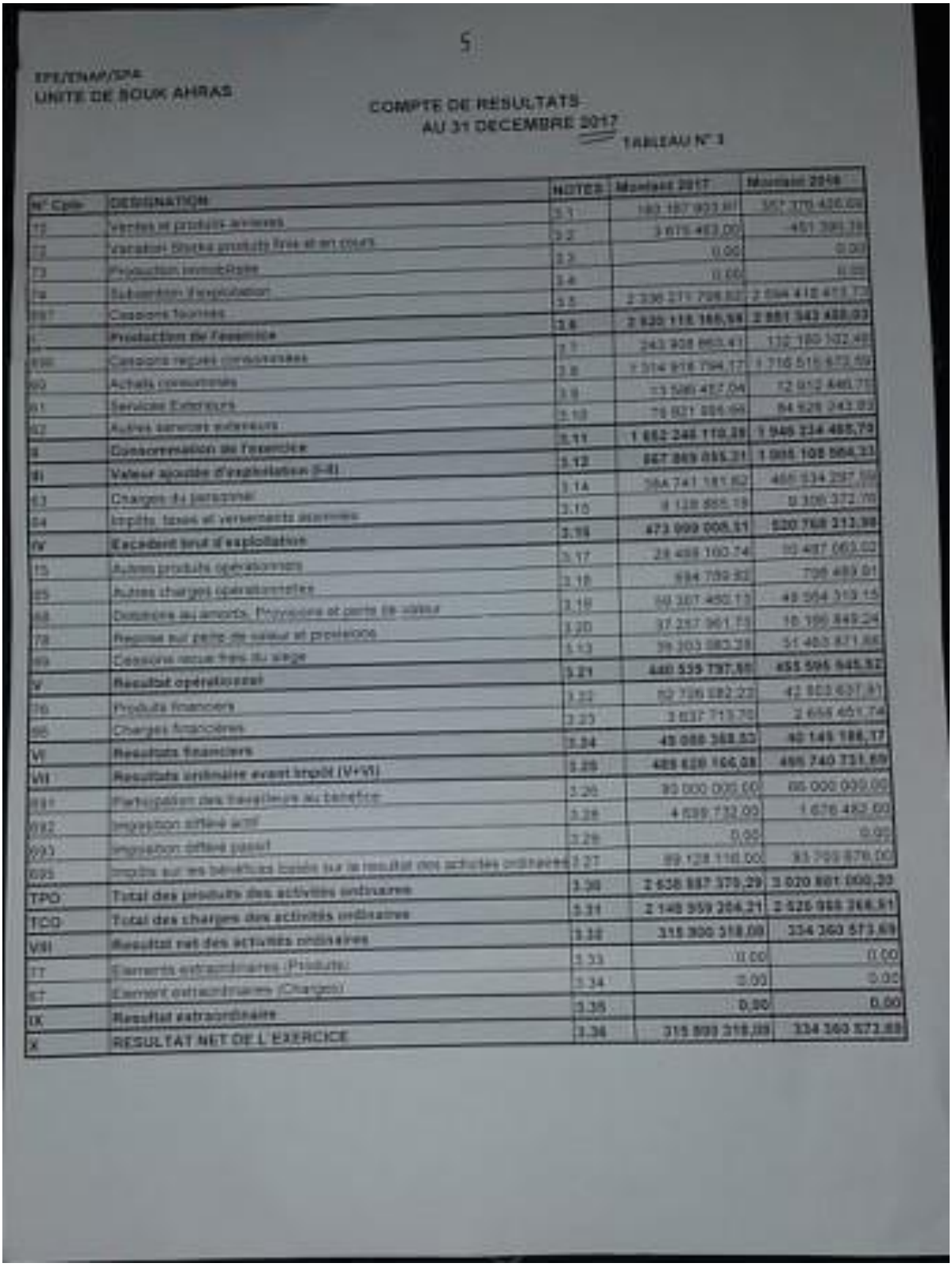
BILAN ACTIF
AU 31 DECEMBRE 2018

TABLEAU N° 1

COMPTE	LIBELLE	Note	Montant Brut	Amortissement ou	Montant Net N	Montant Net N-1
	ACTIFS NON COURANTS					
	Ecart d'acquisition (goodwill)	1.01	0.00	0.00	0.00	0.00
	Immobilisations incorporelles	1.02	0.00	0.00	0.00	0.00
	Immobilisations corporelles	1.03	994 195.06	109 637.61	84 574.45	152 633.11
	Immobilisations en concession	1.04	1 757 043 551.82	1 528 173 812.55	228 870 791.07	211 132 150.40
	Immobilisations en cours	1.05	0.00	0.00	0.00	0.00
	Titres de participations évaluées par des équivalences (entreprises associées)	1.06	154 612 305.92	0.00	154 612 305.92	81 361 429.35
	Titres de participations et créances rattachées à des participations	1.07	0.00	0.00	0.00	0.00
	Participations et créances rattachées autres que les titres immobilisés de l'activité du portefeuille	1.08	0.00	0.00	0.00	0.00
	Titres immobilisés autres que les titres de l'activité	1.09	0.00	0.00	0.00	0.00
	Titres immobilisés de droit de créance / obligations, bons	1.10	0.00	0.00	0.00	0.00
	Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	1.11	0.00	0.00	0.00	200 000.00
	Dépôts et cautionnements versés	1.12	937 828.43	0.00	937 828.43	4 814 722.18
	Autres créances immobilisées	1.13	14 539 553.51	0.00	14 539 553.51	30 464 213.30
	Impôts différés actif	1.14	32 908 775.53	0.00	32 908 775.53	[illegible]
	TOTAL ACTIF NON COURANT	1.15	1 960 080 379.24	1 528 957 450.18	431 118 920.08	348 723 954.49
	Stocks de marchandises	1.16	0.00	0.00	0.00	0.00
	Matières premières et fournitures	1.17	457 351 903.44	17 138 415.35	461 212 488.[illegible]	409 001 944.[illegible]
	Autres approvisionnements	1.18	107 942 721.91	108 514 275.[illegible]	501 714 108.[illegible]	236 386 568.91
	En cours de production de biens	1.19	21 654 874.30	0.00	21 654 874.30	26 172 508.00
	En cours de production de services	1.20	0.00	0.00	0.00	0.00
	Stocks de produits finis	1.21	155 637 505.22	1 761 [illegible]	100 326 549.47	211 646 564.[illegible]
	Stocks provenant d'immobilisations	1.22	0.00	0.00	0.00	0.00
	Stocks à l'extérieur (en cours de route, en dépôt ou en consignation)	1.23	157 444 534.98	0.00	157 444 534.98	40 130.20
	Clients et comptes rattachés	1.24	73 504 232.50	10 888 124.[illegible]	65 127 730.50	40 541 745.[illegible]
	Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes versés	1.25	751 209.17	0.00	751 209.17	721 141.00
	Personnel et comptes rattachés	1.26	11 401 015.15	0.00	11 401 015.15	12 308 861.41
	Organismes sociaux et comptes rattachés	1.27	0.00	0.00	0.00	0.00
	Etat, collectivités publiques, organismes internat. et comptes	1.28	0.00	0.00	0.00	0.00
	Groupes et associés	1.29	0.00	0.00	0.00	0.00
	Débiteurs divers et créditeurs divers	1.30	2 711 078.30	2 711 078.30	0.00	205 961.82
	Charges constatées d'avance	1.31	68 326.00	0.00	68 326.00	130 979.[illegible]
	Etat, impôts sur les résultats	1.32	0.00	0.00	0.00	0.00
	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires	1.33	19 123 592.42	0.00	19 123 592.42	3 125 067.56
	Autres impôts, taxes et versements assimilés	1.34	0.00	0.00	0.00	0.00
	Charges ou produits constatés	1.35	0.00	0.00	0.00	0.00
	Valeurs mobilières de placement	1.36	0.00	0.00	0.00	0.00
	Concours bancaires courants	1.37	0.00	0.00	0.00	0.00
	Banques, établissements et assimilés	1.38	173 984 145.37	75 592 257.87	98 502 497.46	106 102 441.64
	Instruments financiers dérivés	1.39	0.00	0.00	0.00	0.00
	Caisse	1.40	11 489.81	0.00	11 489.81	54 016.82
	Régies d'avances et accréditifs	1.41	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL ACTIF COURANT	1.42	1 321 737 923.94	93 617 883.37	1 428 104 145.37	1 275 881 788.51
	TOTAL GENERAL ACTIF		3 281 807 304.18	1 622 581 333.55	1 933 226 860.53	1 624 605 743.00

الملحق رقم (05):

جدول حساب النتائج للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس(2016-2017).



5

EPE/ENAP/SPA
UNITE DE SOUK AHRAS

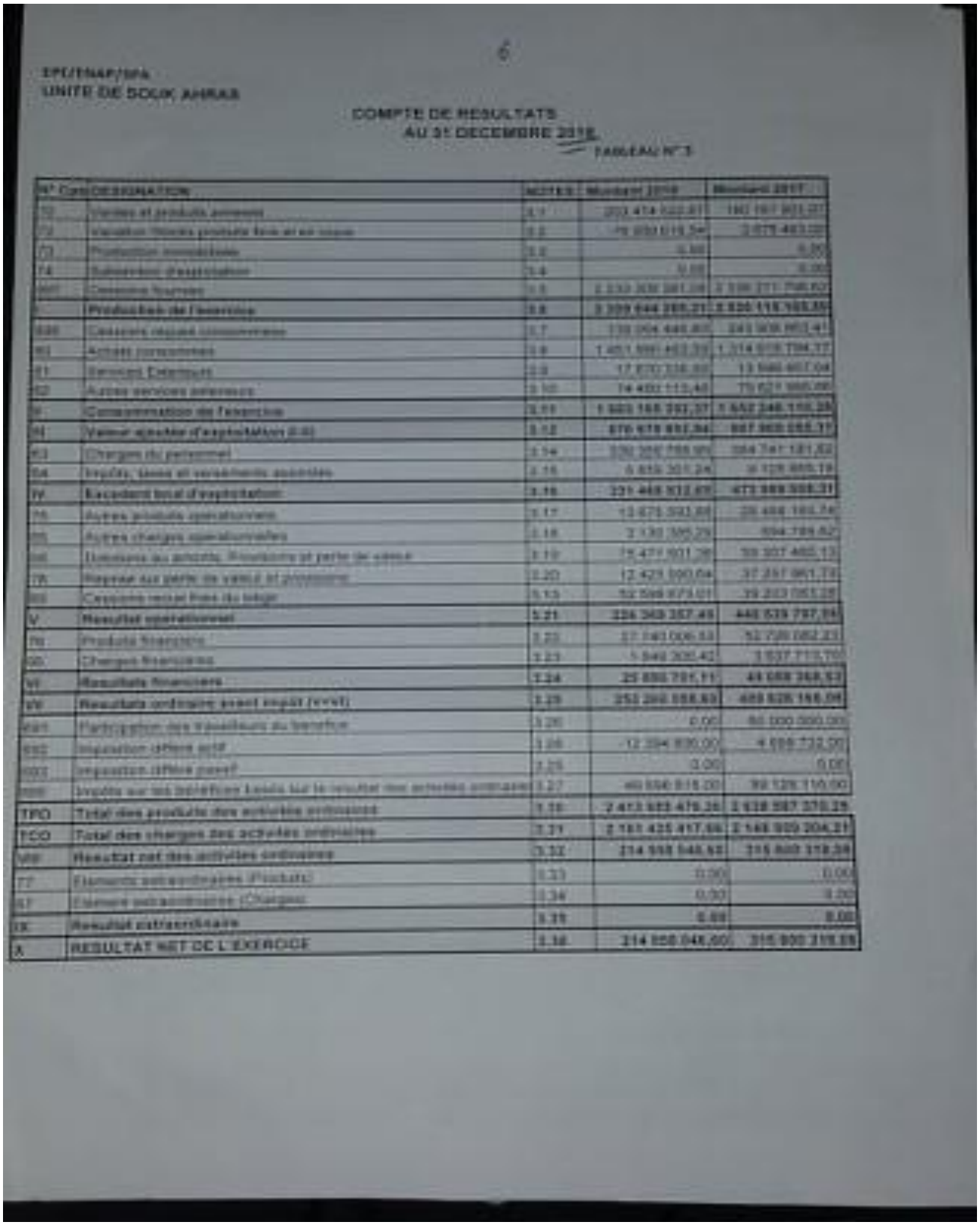
COMPTE DE RESULTATS
AU 31 DECEMBRE 2017

TABLEAU N° 1

N° Cpte	DESIGNATION	NOTES	Montant 2017	Montant 2016
70	Ventes et produits annexes	3.1	180 187 903,81	357 370 430,09
72	Variation stocks produits finis et en cours	3.2	3 675 483,00	451 391,19
73	Production immobilisée	3.3	0,00	0,00
74	Subvention d'exploitation	3.4	0,00	0,00
607	Cessions fournies	3.5	2 336 271 708,82	2 594 412 411,75
I	**Production de l'exercice**	3.6	**2 520 115 165,59**	**2 951 343 433,03**
600	Cessions reçues consommées	3.7	243 928 863,41	132 180 102,48
60	Achats consommés	3.8	1 314 918 794,17	1 716 515 672,59
61	Services Extérieurs	3.9	73 580 417,04	72 912 440,71
62	Autres services extérieurs	3.10	78 821 886,99	84 928 243,03
II	**Consommation de l'exercice**	3.11	**1 652 249 119,39**	**1 946 234 485,79**
III	**Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)**	3.12	**867 869 055,31**	**1 005 108 956,33**
63	Charges du personnel	3.14	384 741 181,82	466 534 297,59
64	Impôts, taxes et versements assimilés	3.15	9 128 865,19	9 306 372,70
IV	**Excédent brut d'exploitation**	3.16	**473 999 008,31**	**529 768 313,98**
75	Autres produits opérationnels	3.17	28 488 100,74	30 487 063,02
65	Autres charges opérationnelles	3.18	694 789,93	706 489,01
68	Dotations aux amorts. Provisions et perte de valeur	3.19	59 387 450,13	48 964 319,15
78	Reprise sur perte de valeur et provisions	3.20	37 257 961,73	18 399 849,24
69	Cessions reçues frais du siège	3.13	39 303 083,28	51 483 871,66
V	**Resultat opérationnel**	3.21	**440 555 797,91**	**455 595 545,52**
76	Produits financiers	3.22	52 726 682,23	42 803 637,91
66	Charges financières	3.23	3 837 713,70	2 656 451,74
VI	**Resultats financiers**	3.24	**48 888 968,53**	**40 149 186,17**
VII	**Resultats ordinaire avant impôt (V+VI)**	3.25	**489 639 166,08**	**495 740 731,69**
691	Participation des travailleurs au bénéfice	3.26	93 000 000,00	66 000 000,00
692	Impôsion différé actif	3.28	4 639 732,00	1 676 482,00
693	Imposition différé passif	3.29	0,00	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires	3.27	89 128 116,00	93 703 676,00
TPO	**Total des produits des activités ordinaires**	3.30	**2 638 887 370,29**	**3 020 801 000,20**
TCO	**Total des charges des activités ordinaires**	3.31	**2 148 959 204,21**	**2 525 988 266,51**
VIII	**Resultat net des activités ordinaires**	3.32	**315 300 318,08**	**334 360 573,69**
77	Elements extraordinaires (Produits)	3.33	0,00	0,00
67	Element extraordinaires (Charges)	3.34	0,00	0,00
IX	**Resultat extraordinaire**	3.35	**0,00**	**0,00**
X	**RESULTAT NET DE L' EXERCICE**	3.36	**315 300 318,08**	**334 360 573,69**

الملحق رقم (06):

جدول حساب النتائج للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس(2018).



6

SPE/ENAP/SPA
UNITE DE SOUK AHRAS

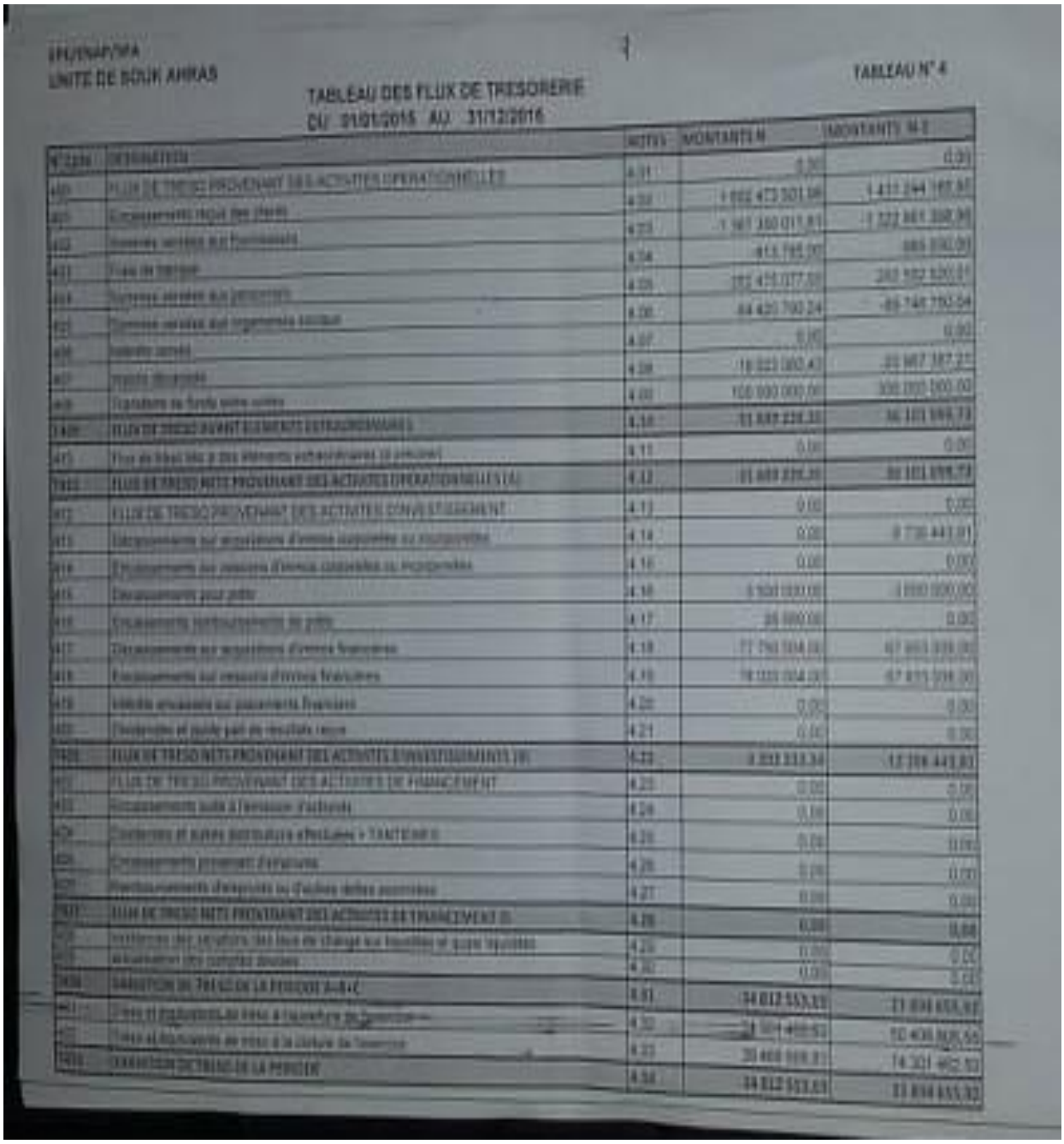
COMPTE DE RESULTATS
AU 31 DECEMBRE 2018

TABLEAU N°3

N° Cpte	DESIGNATION	NOTES	Montant 2018	Montant 2017
70	Ventes et produits annexes	3.1	203 474 522,81	180 197 901,27
72	Variation Stocks produits fini et en cours	3.2	-79 030 019,54	3 079 483,00
73	Production immobilisée	3.3	0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation	3.4	0,00	0,00
607	Cessions fournies	3.5	2 232 302 281,08	2 336 271 708,62
I	**Production de l'exercice**	**3.6**	**2 356 644 285,21**	**2 520 118 165,89**
600	Cessions réelles consommées	3.7	139 004 446,80	243 909 903,41
601	Achats consommés	3.8	1 451 599 453,33	1 314 519 794,77
61	Services Extérieurs	3.9	17 870 316,00	13 580 407,04
62	Autres services extérieurs	3.10	74 450 113,40	70 671 995,00
II	**Consommation de l'exercice**	**3.11**	**1 683 168 293,27**	**1 642 248 110,28**
III	**Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)**	**3.12**	**670 475 991,94**	**867 869 055,77**
63	Charges du personnel	3.14	330 356 788,90	384 741 181,82
64	Impôts, taxes et versements assimilés	3.15	6 855 301,24	9 129 895,18
IV	**Excédent brut d'exploitation**	**3.16**	**331 463 901,80**	**473 998 998,31**
75	Autres produits opérationnels	3.17	13 671 593,80	20 456 160,74
65	Autres charges opérationnelles	3.18	2 130 395,29	594 789,62
68	Dotations aux amorts, Provisions et perte de valeur	3.19	75 471 901,28	59 307 460,13
78	Reprise sur perte de valeur et provisions	3.20	12 429 090,64	37 267 961,74
69	Cessions reprises liées du bilan	3.13	52 598 673,01	39 203 065,25
V	**Résultat opérationnel**	**3.21**	**226 348 357,48**	**440 539 797,94**
76	Produits financiers	3.22	27 143 006,53	52 728 082,23
66	Charges financières	3.23	1 548 300,42	3 537 773,70
VI	**Résultats financiers**	**3.24**	**25 650 791,11**	**49 668 368,53**
VII	**Résultats ordinaire avant impôt (VIII)**	**3.25**	**252 299 558,59**	**489 526 166,09**
691	Participation des travailleurs au bénéfice	3.26	0,00	60 000 000,00
692	Impositon diffrée actif	3.26	12 394 930,00	4 699 732,00
693	Imposition diffrée passif	3.26	0,00	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires	3.27	49 556 918,00	99 126 116,00
TPO	**Total des produits des activités ordinaires**	**3.28**	**2 413 553 479,26**	**2 638 587 370,29**
TCO	**Total des charges des activités ordinaires**	**3.29**	**2 161 425 417,66**	**2 148 909 204,21**
VIII	**Résultat net des activités ordinaires**	**3.32**	**214 998 548,52**	**315 800 319,08**
77	Eléments extraordinaires (Produits)	3.33	0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (Charges)	3.34	0,00	0,00
IX	**Résultat extraordinaire**	**3.35**	**0,00**	**0,00**
X	**RESULTAT NET DE L'EXERCICE**	**3.36**	**214 998 548,52**	**315 800 319,08**

الملحق رقم (07):

جدول التدفقات النقدية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس(2016-2017-2018) .



EPE/SPA/SPA
UNITE DE SOUK AHRAS

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE
DU 01/01/2015 AU 31/12/2016

TABLEAU N° 4

N° Ligne	DESIGNATION	NOTES	MONTANTS N	MONTANTS N-1
401	FLUX DE TRESO PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES	4.01	0.00	0.00
402	Encaissements reçus des clients	4.02	1 602 473 301.56	1 411 244 197.67
403	Sommes versées aux fournisseurs	4.03	-1 167 360 017.81	-1 727 881 308.90
404	Taxe sur l'activité	4.04	-811 795.00	-665 000.00
405	Sommes versées aux personnels	4.05	-252 471 077.00	-283 552 520.01
406	Sommes versées aux organismes sociaux	4.06	-84 420 760.24	-89 748 750.54
407	Impôts divers versés	4.07	0.00	0.00
408	Autres flux de trésorerie	4.08	18 323 080.43	23 987 387.21
409	Variation de fonds aux autres	4.09	100 000 000.00	300 000 000.00
1401	FLUX DE TRESO AVANT ELEMENTS EXTRAORDINAIRES	4.10	83 889 228.00	96 383 986.73
410	Flux de trésorerie lié aux éléments extraordinaires (à préciser)	4.11	0.00	0.00
1402	FLUX DE TRESO NETS PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES (A)	4.12	83 889 228.00	96 383 986.73
411	FLUX DE TRESO PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT	4.13	0.00	0.00
412	Décaissements sur acquisitions d'immo corporelles ou incorporelles	4.14	0.00	-8 730 443.83
413	Encaissements sur cessions d'immo corporelles ou incorporelles	4.15	0.00	0.00
414	Décaissements sur prêts	4.16	-5 000 000.00	-4 000 000.00
415	Encaissements remboursements de prêts	4.17	25 000.00	0.00
416	Décaissements sur acquisitions d'immo financières	4.18	-77 760 104.00	-67 603 339.00
417	Encaissements sur cessions d'immo financières	4.19	78 000 104.00	67 603 339.00
418	Intérêts encaissés sur placements financiers	4.20	0.00	0.00
419	Dividendes et quote part de résultats reçus	4.21	0.00	0.00
1403	FLUX DE TRESO NETS PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENTS (B)	4.22	-4 835 000.00	-12 730 443.83
420	FLUX DE TRESO PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT	4.23	0.00	0.00
421	Encaissements suite à l'émission d'actions	4.24	0.00	0.00
422	Dividendes et autres distributions effectuées + TAXE sur D	4.25	0.00	0.00
423	Encaissements provenant d'emprunts	4.26	0.00	0.00
424	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	4.27	0.00	0.00
1404	FLUX DE TRESO NETS PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT (C)	4.28	0.00	0.00
425	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	4.29	0.00	0.00
426	Autres flux de trésorerie	4.30	0.00	0.00
1405	VARIATION DE TRESO DE LA PERIODE A+B+C	4.31	34 812 553.83	23 834 655.92
427	Tréso et équivalents de tréso à l'ouverture de l'exercice	4.32	24 501 460.83	50 436 905.55
428	Tréso et équivalents de tréso à la clôture de l'exercice	4.33	59 314 014.66	74 271 561.47
1406	VARIATION DE TRESO DE LA PERIODE	4.34	34 812 553.83	23 834 655.92

الـمـلـخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر التشغيلية من خلال تحديد دور التدقيق الداخلي في الحد المخاطر التشغيلية، في ظل الاعتماد على معايير التدقيق الدولية التي تعتبر بيان المبادئ الأساسية التي تحدد الكيفية التي يجب أن يكون عليها التدقيق الداخلي.

من بين النتائج المتحصل عليها ، ان هناك إدراك لدى إدارة التدقيق الداخلي بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية بالمؤسسة، وأهمية وضع إجراءات تدقيق تأخذ في الحسبان المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وأن عملية إدارة المخاطر تتم خلال التقرير النهائي الذي يوجه للإدارة العليا للمؤسسة ، وأن المراجع الداخلي يقوم ببناء نتائج عمله على أساس التحليلات والتقييمات الملائمة والموضوعية، كما يركز المدقق الداخلي في عمله بشأن إدارة المخاطر التشغيلية على توفير تأكيد حول موثوقية وملائمة المعلومات والرقابة الداخلية في المؤسسات بصفة عامة، كما تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بوضع نظام الإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبة وتقييم فعاليته. كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية تتوقف على قدرة المدقق الداخلي العلمية وخبرته الميدانية لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، تحقيق ذلك يتطلب إجراء دورات تدريبية لتطوير المعارف لاسيما الاتجاهات الحديثة في مجال التدقيق وادارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: التدقيق،التدقيق الداخلي، المخاطر التشغيلية، إدارة المخاطر.

Résumé

Cette étude vise à souligner l'importance du rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels en définissant le rôle de l'audit interne dans la réduction des risques opérationnels, à la lumière de s'appuyer sur les normes internationales d'audit, qui sont considérées comme un énoncé des principes de base qui définissent comment l'audit interne devrait l'être.

Parmi les résultats obtenus, il y a une prise de conscience du service d'audit interne de l'importance de la gestion des risques opérationnels dans

l'organisation, et de l'importance d'établir des procédures d'audit qui prennent en compte les risques auxquels l'organisation est exposée et que la gestion des risques se déroule au cours du rapport final qui est adressé à la haute direction de l'établissement et que l'auditeur interne construit. Les résultats de ses travaux sont fondés sur des analyses et des évaluations appropriées et objectives. Dans ses travaux sur la gestion des risques opérationnels, l'auditeur interne se concentre sur l'assurance de la fiabilité et de l'adéquation des informations et du contrôle interne dans les entreprises en général, et la fonction d'audit interne met en place un système de procédures de gestion des risques dans l'organisation et surveille et évalue son efficacité. L'étude a également révélé que la gestion des risques dans les institutions économiques dépend de la capacité scientifique et de l'expérience de l'auditeur interne sur le terrain pour prendre les bonnes décisions au bon moment. Pour y parvenir, il faut organiser des cours de formation pour développer les connaissances, en particulier les tendances récentes en matière d'audit et de gestion des risques.

Mots clés: audit, audit interne, risque opérationnel, gestion du risque opérationnel.