



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم مالية ومحاسبة
التخصص: محاسبة ومالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

فعالية نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر
دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري -ميلة-

المشرف	اعداد الطلبة	
د. عبد الحق لفيلف	بريك دعاء	1
	حمريش عبير	2

جنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	بن جدو سامي
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	عبد الحق لفيلف
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	الوافي حمزة

السنة الجامعية: 2026/2025





شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد

خير خلق الله، الحمد لله تعالى الذي بنعمته تتم الصالحات

وقال الرسول الله (صلى الله عليه وسلم)

'من لم يشكر الناس لم يشكره الله'

الحمد لله الذي وفقنا بفضلته لإتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة

فالحمد لله حمدا كثيرا.

أما بعد، نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذ الدكتور المشرف **عبد الحق لفيلف** على كل ما قدمه لنا

من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

كما نتقدم بجزيل الشكر لأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم لمناقشة هذه المذكرة الأستاذ

الدكتور **بن جدو سامي** والأستاذ الدكتور **الوافي حمزة**.

ولا ننسى أيضا الشكر الخاص للعاملين بمصلحة التدقيق الداخلي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

ميلة

كما نتوجه بالشكر أيضا الى

جميع من ساعدنا في هذا العمل من أساتذة وزملاء، لم يبخلوا علينا جزاكم الله خيرا.

وفي الختام نشكر الله أولا وآخرا وكل من ساهم جملة وتفصيلا.

مع خالص الامتتان والتقدير....

إهداء

بسم الله والحمد لله الذي فقني واعطاني القدرة على إتمام هذا العمل

والذي أهديه

إلى أحب الناس على قلبي الى من ساندتني في صلاتها ودعائها

الى من أفضلها على نفسي سهرت معي ولأجلي الليالي تلك هي الحياة بأكملها أمي.

الى سندي في الحياة ومن يسعى لتوفير كل رغباتي

الى الذي علمني كيف أعيش ومنحني الأمل في الحياة

هو أعز وأعلى ما في الكون أبي.

الى من يرسمون البسمة على وجهي ودائما بجانبني

الى من وجدتهم دائما معي عند حاجتي، هدية من القدر لي

جزء لا يتجزأ من روحي.... إخوتي.

الى أجمل ما في الدنيا الشجرة الراسخة في الحياة

كنز من كنوز العالم التي لا تقدر بثمن

رزق مما رزقني الله عائلتي خاصة حبيبة قلبي.... جدتي.

الى أبعد الناس عن العين وأقربهم الى القلب

الى من خفف عني حزني وفرح لفرحي

وطني الصغير.... أصدقائي.

الى من شاركتني في مسيرتي وسارت معي فيها خطوة بخطوة

الى من تمكنت من صنع يومي وشاركتني أهم ذكرياتي

زهرة ربيعي صديقتي.... عبير.

دعاء

إهداء

الحمد لله عند البدء وعند الختام، فما تنأهى درب، ولا ختم جهد، ولا تم سعي إلا بفضلله.

فمن قال: "أنا لها" نالها، وأنا لها، وإن أبت، رغما عنها أتيت بها.

ها أنا اليوم أتوج اللحظات الأخيرة من هذا الطريق، بعد تعب ومشقة دامت 18 سنة في سبيل الحلم والعلم، حملت في طياتها آمنيات الليالي، وأصبحت اليوم قرة عين، لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا النهايات بفضلله وكرمه.

فخرا بنفسي:

أهدي هذا النجاح إلى نفسي التي خاضت هذه الرحلة بكل ما فيها من تعب وضغط وخوف وقلق، لكنها لم تتوقف إلى نفسي التي واجهت أياما صعبة، وكانت السند الأول بعد الله، لأنها تمسكت بالحلم حتى صار واقعا فالحمد لله على كل خطوة قادتني إلى هذا اليوم، هذا الإنجاز ليس مجرد نهاية مرحلة بل بداية لطريق جديد ملئ بالطموح والنجاحات بإذن الله.

إلى "أبي" الغالي:

يا من زين حياتي قبل أن يزين اسمي بلقبه، سندي الأول ومسندي وضلعي الثابت الذي لا يميل، إلى من كان وجوده سندا وفخرا لي.

أهديك تخرجي يا أبي، فكل خطوة وصلت إليها اليوم كانت على أثر خطواتك وكل نجاح أعيشه هو ثمرة تعبك وكل حلم تحقق كان بدعائك، علمتني أن أكون قوية قنوعة وأن أرفع رأسي عاليا، وأن الطريق مهما طال ينتهي بثمره نجاح لمن يصبر.

أسأل الله أن يمدك في عمرك وأن أكون دائما الابنة التي تفتخر بها، كما أفتخر بك دائما وأبدا.

أحبك يا أبي...

وكل نجاح قادم سيكون باسمك ان شاء الله.



إلى "أمي" الغالية:

إلى جنة الله في أرضه، إلى نبض قلبي والسر الذي بيني وبين السماء، ها أنا أرتدي عباءة التخرج اليوم لم أرى صورتني في المرأة بل رأيت وجهك المتعب وسهرك الطويل ودعواتك لي.

هذا النجاح ليس لي فهو ثمرة تعبك وجبر لخطرك وطمأنينة لقلبك، أهديك هذه الشهادة لا كإنجاز علمي بل كقبلة اعتذار عن كل لحظة قصرت فيها وكدمعة شكر تسيل فرحا لأنني استطعت أخيرا أن أرفع رأسك، فلولا الله ثم يدك التي كانت تدفعني من الخلف ما خطوت خطوة واحدة للأمام.

شكرا لأنك لم تملي مني حين مللت من نفسي، شكرا لأنك أمي وكفى بها من نعمة.

إلى "اخوتي" قرّة عيني:

إلى من كانوا السند الحقيقي وعزوتي في هذه الحياة حين ضعفت والقوة حين تعثرت والابتسامة حين انطفأ كل شيء، من حلمن عني التعب دون أن يشعر أحد ومن آمنوا بي حين شككت بنفسي، أنتم الدافع الأول والسر خلف هذا الإنجاز دمنا سندنا لبعض.

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق.... "للأصدقاء" الأوفياء لأصحاب الشدائد والأزمات.

إلى من أفاضني بمشاعرهم ونصائحهم المخلصة شكرا اليكم.

فالحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا وأن يغنيني أينما كنت، فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام.

وأخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

عـبـر

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة، باعتباره من المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري التي تواجه مخاطر مالية وإدارية وتشغيلية وقانونية مرتبطة بطبيعة نشاطها في تسيير الحظيرة السكنية، التحصيل، الصيانة، ومتابعة المشاريع. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تمثلت في معرفة مدى مساهمة نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر داخل الديوان.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث وُجّه إلى عينة مكونة من 30 موظفًا من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة. وتمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS ، من خلال استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام التدقيق الداخلي يساهم بصفة فعالة في دعم إدارة المخاطر داخل الديوان، إذ أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر. كما بينت النتائج أن أكثر الأبعاد تأثيرًا تمثلت في اعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق الداخلي، ومساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية. في المقابل لم يظهر كل من بُعد واقع نظام التدقيق الداخلي وبُعد استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية أثرًا منفردًا دالًا إحصائيًا عند مستوى 0.05، رغم أهميتهما النظرية والعملية في تحسين أداء وظيفة التدقيق الداخلي.

وتؤكد الدراسة أن تفعيل التدقيق الداخلي، وربطه بمنهج قائم على المخاطر، والاهتمام بتقارير التدقيق وتوصياته، من شأنه أن يدعم قدرة المؤسسة على اكتشاف الانحرافات، تحسين الرقابة الداخلية، ترشيد القرارات الإدارية، والحد من المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهداف الديوان واستمرارية خدماته.

الكلمات المفتاحية:

التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية، التدقيق المبني على المخاطر، الأداء المؤسسي، ديوان الترقية والتسيير العقاري، ميلة.

Abstract:

This study aimed to assess the effectiveness of the internal auditing system in supporting risk management at the Office for Promotion and Real Estate Management of Mila (OPGI). This public economic and commercial institution is exposed to various financial, administrative, operational, and legal risks related to its activities, particularly housing stock management, rent collection, maintenance, and project monitoring. The study was based on a central research question concerning the extent to which the internal auditing system contributes to supporting risk management within the Office.

The study adopted the descriptive analytical approach. A questionnaire was used as the main tool for collecting field data and was distributed to a sample of 30 employees at the Office for Promotion and Real Estate Management of Mila. The collected data were processed using SPSS through frequencies, percentages, means, standard deviations, Cronbach's Alpha coefficient, correlation analysis, and simple linear regression in order to test the study hypotheses.

The findings revealed that the internal auditing system contributes effectively to supporting risk management within the Office. The results showed a statistically significant effect of the internal auditing system on risk management. The most influential dimensions were management's reliance on internal audit findings and recommendations, and the contribution of internal auditing to strengthening internal control. However, the dimensions related to the actual state of the internal auditing system and the independence and professional competence of internal auditors did not show a statistically significant individual effect at the 0.05 significance level, despite their theoretical and practical importance.

The study confirms that activating internal auditing, adopting a risk-based audit approach, and giving sufficient attention to audit reports and recommendations can enhance the institution's ability to detect deviations, improve internal control,

support managerial decision-making, and reduce risks that may affect the achievement of its objectives and the continuity of its services.

Keywords:

Internal Auditing, Risk Management, Internal Control, Risk-Based Auditing, Mila

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
VI	الملخص:
X	فهرس المحتويات:
XV	قائمة الجداول:
XVIII	قائمة الأشكال:
	الفصل الأول: الاطار العام لدراسة
2	(1-1) المقدمة
3	(2-1) إشكالية الدراسة
3	(3-1) فرضيات الدراسة
4	(4-1) أهداف الدراسة
5	(5-1) أهمية الدراسة
6	(6-1) منهج وأدوات الدراسة
6	(7-1) حدود الدراسة
7	(8-1) مخطط الدراسة
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	(1-2) المقدمة
9	(2-2) الدراسات السابقة باللغة العربية
13	(3-2) الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
15	(4-2) ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
19	(5-2) الفائدة التي تحصل عليها الباحث من الدراسات السابقة
19	(6-2) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

20	(7-2) خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: فعالية التدقيق الداخلي في دعم إدارة مخاطر المؤسسة
22	(1-3) مقدمة
23	(2-3) الإطار النظري للتدقيق الداخلي
23	(1-2-3) نشأة وتطور التدقيق الداخلي
25	(2-2-3) مفهوم التدقيق الداخلي وأنواعه
25	(1-2-2-3) تعريف التدقيق
25	(2-2-2-3) مفهوم التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية
26	(3-2-2-3) أنواع التدقيق الداخلي
30	(3-2-3) أهداف وأهمية التدقيق الداخلي
30	(1-3-2-3) أهمية التدقيق الداخلي
30	(2-3-2-3) أهداف التدقيق الداخلي
31	(4-2-3) معايير ومراحل التدقيق الداخلي
31	(1-4-2-3) معايير التدقيق الداخلي
36	(2-4-2-3) مراحل عملية التدقيق الداخلي
41	(3-3) الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر
41	(1-3-3) تعريف وخصائص إدارة المخاطر
41	(1-1-3-3) تعريف إدارة المخاطر
42	(2-1-3-3) خصائص إدارة المخاطر
43	(2-3-3) أهداف إدارة المخاطر
44	(3-3-3) أهمية إدارة المخاطر
47	(4-3-3) الأطراف المساهمة في إدارة المخاطر
51	(4-3) التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر
51	(1-4-3) العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

52	(2-4-3) دور المدقق الداخلي في ادارة المخاطر
53	(3-4-3) كيفية وضع خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر
53	(1-3-4-3) متطلبات بناء خطة مبنية على المخاطر
55	(2-3-4-3) اعتماد برنامج التدقيق الداخلي المبني على المخاطر
56	(3-3-4-3) معايير التدقيق الداخلي في إطار إدارة المخاطر
57	(4-4-3) أثر التدقيق الداخلي المبني على المخاطر
59	(5-3) خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية (ديوان الترقية والتسيير العقاري_OPGI_ميلة)	
61	(1-4) مقدمة
62	(2-4) تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة.
62	(1-2-4) تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة
62	(2-2-4) مهام وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة
62	(1-2-2-4) مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة
63	(2-2-2-4) أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة
63	(3-2-4) الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة
65	(3-4) الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية
65	(1-3-4) منهج الدراسة
65	(2-3-4) مجتمع عينة الدراسة و متغيراتها
66	(3-3-4) أداة الدراسة وبنائها
67	(4-3-4) مقياس الإجابة وطول فترات القياس
67	(5-3-4) صدق وثبات أداة الدراسة
68	(6-3-4) الأساليب الإحصائية المستخدمة
69	(4-4) عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
69	(1-4-4) تحليل خصائص عينة الدراسة

75	(4-4-2) تحليل نتائج محور نظام التدقيق الداخلي
81	(4-4-3) تحليل نتائج محور إدارة المخاطر
83	(4-4-4) اختبار فرضيات الدراسة
88	(5-4) خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات
85	(5-1) مقدمة
91	(5-2) الإجابة عن تساؤلات الدراسة
94	(5-3) نتائج اختبار فرضيات الدراسة
98	(5-4) النتائج العامة للدراسة
101	(5-5) الاستنتاجات
103	(5-6) التوصيات والاقتراحات
106	(5-7) حدود الدراسة
108	(5-8) آفاق الدراسة
108	(5-9) خلاصة الفصل
104	قائمة المراجع:
109	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
15	الجدول رقم (1-2): ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية
18	الجدول رقم (2-2): ملخص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
24	الجدول رقم (1-3): التطور التاريخي للتدقيق الداخلي
33	الجدول رقم (2-3): الإطار العام لمعايير التدقيق
65	الجدول رقم (1-4): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة
66	الجدول رقم (2-4): هيكل محاور الاستبيان
67	الجدول رقم (3-4): مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان
67	الجدول رقم (4-4): طول فقرات القياس
68	الجدول رقم (5-4): معامل ثبات والصدق المحاور الاستبيان
69	الجدول رقم (6-4): توزيع افراد العينة حسب الجنس
70	الجدول رقم (7-4): توزيع افراد العينة حسب العمر
70	الجدول رقم (8-4): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
71	الجدول رقم (9-4): توزيع افراد العينة حسب التخصص
72	الجدول رقم (10-4) : توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة
73	الجدول رقم (11-4) : توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي
74	الجدول رقم (12-4): توزيع افراد العينة حسب دورات التدريبية
75	الجدول رقم (13-4): استجابات افراد العينة حول واقع نظام التدقيق الداخلي
76	الجدول رقم (14-4): استجابات افراد العينة حول اعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق الداخلي
77	الجدول رقم (15-4): استجابات افراد العينة حول استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية

قائمة الجداول

78	الجدول رقم (4-16): استجابات افراد العينة حول مساهمة الدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية
80	الجدول رقم (4-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الابعاد نظام التدقيق الداخلي
80	الجدول رقم (4-18): استجابات افراد العينة حول محور إدارة المخاطر
83	الجدول رقم (4-19): المتوسط العام لمحور إدارة المخاطر
83	الجدول رقم (4-20): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط
87	الجدول رقم (4-21): ملخص نتائج اختبار الفرضيات
96	الجدول رقم (5-1): ملخص لاختبار الفرضيات

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
29	الشكل رقم (3-1): أنواع التدقيق الداخلي
36	الشكل رقم (3-2): المعايير التدقيق الداخلي
39	الشكل رقم (3-3): مراحل عملية التدقيق
46	الشكل رقم (3-4): أهمية إدارة المخاطر
50	الشكل رقم (3-5): الأطراف المساهمة في إدارة المخاطر
64	الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة
69	الشكل رقم (4-2): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس
70	الشكل رقم (4-3): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب العمر
71	الشكل رقم (4-4): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
72	الشكل رقم (4-5): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب التخصص
73	الشكل رقم (4-6): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة
74	الشكل رقم (4-7): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي
75	الشكل رقم (4-8): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الدورات التدريبية

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

شهدت بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة تطورات متسارعة نتيجة الانفتاح الاقتصادي، التقدم التكنولوجي، تزايد متطلبات الحوكمة، وتغير الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم نشاط المؤسسات. وقد انعكست هذه التحولات على مختلف المؤسسات، ولا سيما المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والخدمي، التي أصبحت مطالبة بتحسين أساليب التسيير، ترشيد استخدام الموارد، وضمان استمرارية النشاط في ظل تعدد المخاطر وتعتها.

وتُعد إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تكتسي أهمية متزايدة داخل المؤسسات، باعتبارها آلية تساعد على تحديد المخاطر المحتملة، تحليلها، تقييم آثارها، ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها. فالمخاطر لم تعد ترتبط فقط بالجوانب المالية، بل أصبحت تشمل الجوانب الإدارية، التشغيلية، القانونية، التنظيمية، والمعلوماتية، الأمر الذي يفرض على المؤسسة اعتماد أدوات رقابية فعالة تسمح لها بالتنبؤ بالمخاطر والحد من آثارها قبل أن تتحول إلى اختلالات تؤثر في تحقيق الأهداف.

وفي هذا السياق، يبرز التدقيق الداخلي باعتباره من أهم الآليات الرقابية والاستشارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة. فلم يعد التدقيق الداخلي مقتصرًا على فحص السجلات والعمليات المالية واكتشاف الأخطاء، بل أصبح نشاطًا مستقلًا وموضوعيًا يهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة من خلال تقييم أنظمة الرقابة الداخلية، تحسين الأداء، دعم الحوكمة، والمساهمة في تطوير إدارة المخاطر. كما أن اعتماد التدقيق الداخلي على مدخل المخاطر يسمح بتوجيه جهود التدقيق نحو الأنشطة والمجالات الأكثر عرضة للانحراف، مما يعزز فعالية الرقابة ويساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة.

ويُعد ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله من المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري التي تضطلع بمهام مهمة في مجال تسيير الحظيرة السكنية، متابعة البرامج السكنية، تحصيل الإيجارات، صيانة الممتلكات، ومراقبة استعمالها. وبالنظر إلى طبيعة هذه المهام، فإن الديوان يواجه مجموعة من المخاطر المالية والإدارية والتشغيلية والقانونية، خاصة تلك المرتبطة بالتحصيل، تنفيذ المشاريع، الصيانة، الالتزام بالإجراءات، وحماية الممتلكات.

وانطلاقًا من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتقييم فعالية نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على آراء عينة من موظفي المؤسسة، قصد الوقوف على واقع التدقيق الداخلي داخل الديوان، ومدى مساهمته في اكتشاف المخاطر والانحرافات، تعزيز الرقابة الداخلية، ودعم الإدارة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

(2-1) إشكالية الدراسة

تواجه المؤسسات العمومية في الوقت الراهن تحديات متزايدة ناتجة عن تعدد المخاطر التي قد تؤثر في كفاءة أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها. وتزداد أهمية هذا الموضوع في المؤسسات التي تقدم خدمات ذات بعد اقتصادي واجتماعي، مثل ديوان الترقية والتسيير العقاري، لما له من دور في تسيير السكنات العمومية، متابعة المشاريع، تحصيل المستحقات، وضمان المحافظة على الممتلكات العقارية.

وفي ظل هذه التحديات، أصبح التدقيق الداخلي أداة ضرورية لمساعدة الإدارة على تقييم نظام الرقابة الداخلية، الكشف عن نقاط الضعف، متابعة مدى الالتزام بالإجراءات، وتقديم توصيات تساهم في الحد من المخاطر. غير أن فعالية التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر لا تتحقق بصورة تلقائية، بل ترتبط بعدة عوامل، من أهمها: واقع تنظيم نظام التدقيق الداخلي، مدى اعتماد الإدارة على تقاريره وتوصياته، استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية، ومدى مساهمة التدقيق في تعزيز الرقابة الداخلية.

وعليه، تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يساهم نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع نظام التدقيق الداخلي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله؟
2. ما مدى اعتماد إدارة الديوان على نتائج وتقارير وتوصيات التدقيق الداخلي في التعامل مع المخاطر؟
3. ما مدى مساهمة استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية في دعم إدارة المخاطر داخل الديوان؟
4. إلى أي حد يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية داخل الديوان؟
5. ما طبيعة العلاقة بين نظام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة محل الدراسة؟

(3-1) فرضيات الدراسة

انطلاقاً من إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، وبما يتوافق مع أبعاد الدراسة الميدانية المعتمدة في الفصل التطبيقي، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله عند مستوى دلالة 0.05 .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد الإدارة على نتائج وتقارير وتوصيات التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله عند مستوى دلالة 0.05 .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله عند مستوى دلالة 0.05 .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية ودعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله عند مستوى دلالة 0.05 .

(4-1) أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في تقييم فعالية نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله.

وتتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الجزئية، أهمها:

1. التعرف على واقع نظام التدقيق الداخلي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله .
2. إبراز أهمية التدقيق الداخلي في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية والكشف عن نقاط الضعف والانحرافات .
3. تحديد مدى اعتماد الإدارة على تقارير وتوصيات التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات التصحيحية .
4. تحليل أثر استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية في تحسين فعالية وظيفة التدقيق .
5. إبراز مساهمة التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر المالية والإدارية والتشغيلية والقانونية .
6. قياس العلاقة بين نظام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر من خلال دراسة ميدانية تعتمد على الاستبيان والتحليل الإحصائي .

7. تقديم اقتراحات عملية يمكن أن تساعد الديوان على تطوير وظيفة التدقيق الداخلي وتعزيز دورها في إدارة المخاطر .

(5-1) أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي يجمع بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ، وهما من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحسين أدائها وضمان استمراريتهما.

الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

1. إثراء الجانب النظري المرتبط بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والعلاقة بينهما .
2. إبراز التحول الحديث في وظيفة التدقيق الداخلي من وظيفة رقابية تقليدية إلى وظيفة تأكيدية واستشارية داعمة لإدارة المخاطر .
3. تقديم دراسة تطبيقية في قطاع الترقية والتسيير العقاري، وهو قطاع لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسات مقارنة ببعض القطاعات الاقتصادية الأخرى .
4. توفير مرجع أكاديمي يمكن أن تستفيد منه دراسات لاحقة تتناول موضوع التدقيق الداخلي أو إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية .

الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

1. تمكين إدارة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة من تقييم واقع نظام التدقيق الداخلي لديها .
2. إبراز مدى مساهمة تقارير التدقيق الداخلي في دعم القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر .
3. مساعدة المؤسسة على تحسين فعالية الرقابة الداخلية والحد من الانحرافات .
4. توجيه الاهتمام إلى أهمية اعتماد التدقيق المبني على المخاطر في إعداد وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي .
5. تقديم توصيات يمكن أن تساعد على تحسين الأداء الإداري والمالي والتشغيلي داخل الديوان .

الأهمية الاقتصادية والاجتماعية

تظهر الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للدراسة من خلال:

1. مساهمة التدقيق الداخلي في المحافظة على موارد المؤسسة وممتلكاتها .
2. دعم استقرار ديوان الترقية والتسيير العقاري وتحسين جودة خدماته .
3. تعزيز الشفافية والرقابة داخل مؤسسة عمومية ذات دور اجتماعي مهم في مجال السكن .
4. الحد من المخاطر التي قد تؤثر في تنفيذ البرامج السكنية أو تحصيل المستحقات أو صيانة الحظيرة السكنية .

(6-1) منهج وأدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والرقابية داخل المؤسسات. ويسمح هذا المنهج بوصف واقع نظام التدقيق الداخلي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله، وتحليل مدى مساهمته في دعم إدارة المخاطر.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُجّه إلى عينة مكونة من 30 موظفًا من موظفي الديوان. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

وتتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

- **المتغير المستقل:** نظام التدقيق الداخلي، ويشمل الأبعاد الآتية: واقع نظام التدقيق الداخلي، اعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق الداخلي، استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية، ومساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية .
- **المتغير التابع:** إدارة المخاطر، ويقصد بها قدرة الديوان على تحديد المخاطر، تقييمها، متابعتها، والحد من آثارها .

(7-1) حدود الدراسة

يمكن تحديد حدود الدراسة كما يلي:

الحدود الموضوعية

تناولت الدراسة موضوع فعالية نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر، مع التركيز على أبعاد التدقيق الداخلي ودورها في تحسين الرقابة الداخلية ومساعدة الإدارة على التعامل مع المخاطر.

الحدود المكانية

أُجريت الدراسة على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله.

الحدود البشرية

شملت الدراسة عينة من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله، بلغ عددها 30 موظفًا.

الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على الاستبيان والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، وبالتالي فإن نتائجها تعبر عن اتجاهات أفراد العينة في حدود البيانات التي تم جمعها.

(8-1) مخطط الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها، تم تقسيمها إلى خمسة فصول مترابطة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تضمن هذا الفصل المقدمة، إشكالية الدراسة، الأسئلة الفرعية، الفرضيات، الأهداف، الأهمية، المنهج، الحدود، ومخطط الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

خُصص هذا الفصل لعرض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، مع بيان أوجه الاستفادة منها وما يميز الدراسة الحالية عنها.

الفصل الثالث: فعالية التدقيق الداخلي في دعم إدارة مخاطر المؤسسة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، من خلال عرض المفاهيم الأساسية للتدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، والعلاقة التكاملية بينهما، إضافة إلى توضيح دور التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله

خُصص هذا الفصل لتقديم المؤسسة محل الدراسة، عرض الإجراءات المنهجية، تحليل نتائج الاستبيان، واختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرض أهم النتائج المتوصل إليها، مناقشة فرضيات الدراسة، تقديم التوصيات والاقتراحات، وفتح آفاق لدراسات مستقبلية ذات صلة بالموضوع.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

(1-2) المقدمة

يعتبر يهدف هذا الفصل الى تسليط الضوء على اهم الدراسات التي تناولت وعالجت موضوع فعالية نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر، من خلال عرض وتحليل مختلف البحوث التي تطرقت الى هذا الموضوع بصورة كلية او جزية التي تناولت أحد ابعاده ذات الصلة بما يساهم في اطرء الدراسة الحالية وتوضيح موقعها ضمن الدراسات السابقة، وقد تم تقسيمها على أساس التسلسل الزمني لسنوات الدراسة.

(2-2) الدراسات السابقة في الجزائر

1- الحادة بن شرودة 2015 أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية
مذكرة ماستر مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي.

يعتبر هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى على أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية واجراءاته من تعريف التدقيق الداخلي وأهدافه ومعرفة نطاقه وكذلك معرفة المسؤوليات التي تقع على المدقق الداخلي وكذا التعرف على دوره في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية واختبار العلاقة بين التدقيق الداخلي وفعالية إدارة المخاطر خلال الفترة الممتدة من شهر جانفي الى شهر ماي 2012 وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وأدوات التحليل الاحصائي كبرنامج SPSS ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الى ان التدقيق الداخلي يمثل وظيفة أساسية تابعة للمديرية العامة، ويعد استقلالية احد اهم معايير فعاليته، حيث يساهم التنظيم الجيد لقسم التدقيق الداخلي في تعزيز شرعية اعماله وضمان موضوعية تقاريره كما أظهرت النتائج وجود نقص في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فيما يتعلق بإنشاء قسم إدارة خاصة بالتدقيق الداخلي إضافة الى ضعف متابعة ومواكبة المدققين للتطورات الحديثة في معايير التدقيق الدولية، وبينت الدراسة ان المدقق الداخلي يؤدي دورا مهما في اكتشاف نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال تصميمه ودرجة فعاليته وإبراز ذلك في تقاريره الموجهة للإدارة مما يدعم تحسين الأداء وتعزيز إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

1. دراسة مروة موريصي 2017 بعنوان: إدراك أهمية التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية غرداية _مقال العدد الثالث._

هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين وجود المدقق الداخلي وفعالية التدقيق الداخلي في معالجة وتقليل وتجنب المخاطر قدر المستطاع، وبيان مدى إدراك المحاسبين والمدققين وغيرهم الى ضرورة وجود نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ومعرفة الغرض من وجودها خلال الفترة الممتدة من 2016/3/1 الى 2016/5/1 حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الأساليب المناسبة في جمع البيانات باستخدام الاستبيان، ومن اهم النتائج المتوصل اليها ان إدارة التدقيق الداخلي تساعد على دعم وتفعيل إدارة المخاطر خصوصا اذا توفرت المقومات الأساسية وهو ما يضمن كفاءة وفعالية الإدارة وعدم وجود ادراك لأهمية ودور

هذه الادارة من قبل الفئة المستجوبة نسبيا كما يجب على المؤسسة ان تحدث تغييرا جذريا في نمط تعاملها من اجل تقليل المخاطر وذلك يكون بواسطة تفعيل نظام إدارة التدقيق الداخلي.

2. دراسة زحاف احمد 2020 بعنوان: دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة _مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي_.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم التدقيق الداخلي واهميته وكذا التعرف على واقعه والدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وتقييم مساهماته في دعم نظام الرقابة الداخلية والتعرف على المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية وكيفية ادارتها وكشف الصعوبات التي تعرقل سير مهمة التدقيق الداخلي والدور الذي يساهم به المدقق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر خلال الفترة الممتدة من 2003 الى 2013 حيث تم الاعتماد الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على التحليل النوعي من خلال تحليل الادبيات ودراسات السابقة والمعلومات المتعلقة بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وكذا أسلوب التحليل المنطقي والاستنتاجي لاستخلاص النتائج النهائية وتفسيرها في ضوء الاطار النظري ومن اهم النتائج المتوصل اليها ان هناك دور جوهري للمدقق الداخلي الذي يكمن في تقديم ضمانات للإدارة بفعالية نظام إدارة المخاطر وكذلك يوفر المعلومات الكافية لإدارة المؤسسة من اجل مواجهة مختلف الاخطار وضرورة انشاء قسم التدقيق الداخلي داخل المؤسسة كما توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وظيفة التدقيق الداخلي ومستوى التحكم في المخاطر داخل المؤسسة.

3. دراسة حميداتو رانيا 2022 بعنوان: مساهمة التدقيق الداخلي في التحكم في مخاطر المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ورقلة _مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر_.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور التدقيق الداخلي ومدى مساهمته في التقليل من المخاطر من خلال متابعتها ومراقبة إجراءات المتعلقة بها، والعلاقة بينهما والتعرف على واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري خلال الفترة الممتدة من 2002 الى 2015 حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من اجل جمع الوثائق الرسمية وتحليلها، ومن اهم النتائج المتوصل اليها وجود دور فعال لتدقيق الداخلي في تحديد المخاطر من خلال توفير المعلومات المطلوبة لذلك، واطهار مواطن القوة ومواطن الضعف فيها كما تعتمد إدارة الديوان على التدقيق الداخلي من ثقل المسؤولية الملقاة على عاتقها، والتي تخص تطبيق السياسات والإجراءات المختلفة وتحقيق الأهداف والمحافظة على مواردها من خلال فعالية نظام الرقابة الداخلية، ومحاولة سد الثغرات التي من شأنها ان تعرقل المؤسسة الاقتصادية من تحقيق أهدافها.

4. دراسة قصابي الياس وبن عمارة منصور 2023 بعنوان دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية _مقال العدد الأول_.

هدفت هذه الدراسة للوصول الى تسليط الضوء على واقع تطبيق ابعاد التدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية بما يساعدها على تحقيق الأهداف المسطرة و معرفة واقع ادراك المؤسسات الجزائرية لإدارة المخاطر من اجل ضمان استمرارية نشاطها و كذلك تبيان العلاقة التي تربط بين التدقيق الداخلي بمختلف ابعاده وإدارة المخاطر وتوضيح مفهومه وانواعه في المؤسسات الاقتصادية خلال الفترة الممتدة من 2005 الى 2023 حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الأساليب لجمع البيانات منها الاستبيان والاختبارات الإحصائية المختلفة منها برنامج SPSS، ومن اهم النتائج المتوصل اليها التدقيق الداخلي يلعب دورا محوريا في دعم إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فكلما توفرت الاستقلالية والكفاءة المهنية للمدقق الداخلي زادت فعالية نظام إدارة المخاطر، واحتلت مخاطر السيولة المرتبة الأولى من حيث الأهمية فجاءت المخاطر (التشغيلية، السوق، الائتمان) بمستويات مرتفعة كذلك، وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وتأثير معنوي احصائي لأبعاد التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر.

5. دراسة فريدة أمزال 2023 بعنوان التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية _ أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه_.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز أهمية التطورات الحديثة للتدقيق الداخلي وتشخيص واقعه من خلال معرفة مفهومه أهدافه ومجالاته وتوجيهاته الحديثة وبيئتها التنظيمية وتطبيقاتها الفعلية وعلاقتها بإضافة القيمة للمؤسسة الاقتصادية وكذا التعرف على مدى إدراك المدقق الداخلي لأهمية إدارة المخاطر والوقوف على تطبيق نظام محكم لأعمال التدقيق في إدارة المخاطر من اجل تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2023/1 الى 2024/6 وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبعض المصادر الثانوية كالمراجع العلمية القوانين والمعايير المحاسبية ومن اهم النتائج العامة متمثلة في ان التدقيق الداخلي تطور من وظيفة تقليدية تقتصر على فحص القوائم المالية الى وظيفة استراتيجية استشارية تساهم في تقييم العمليات وتعزيز نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر مع وجود علاقة تكاملية بين التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر حيث يقوم التدقيق على تشخيص المخاطر و التنبؤ بها واقتراح توصيات المناسبة للحد من اثارها، اما النتائج الخاصة متمثلة في ان واقع التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعاني من عدة نواقص من بينها ضعف التطبيق الفعلي لإجراءاته ونقص التأهيل وقلة عدد المدققين، ضعف الاستقلالية ومحدودية التعاون مع إدارة المخاطر مما يحد من فعاليته في تحقيق اهداف المؤسسة والحد من هذه المخاطر.

6. دراسة حراتي جيهان وحمرا لعين حنان 2023 بعنوان: دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية دراسة حالة الديوان الوطني لتسيير العقاري OPIGI بمستغانم _مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي_.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على التدقيق الداخلي لدى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ومحاولة معرفة مهنة التدقيق الداخلي وأهدافه ،تحديد ومعرفة الصعوبات والمشاكل التي يتلقاها المدقق الداخلي من خلال تأدية مهامه وتقييمه لنظام الرقابة الداخلية لاكتشاف نقاط الضعف واقتراح توصيات من شأنها تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية خلال الفترة الممتدة 2023/01/22 الى 2023/02/05 وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تطرق للمقابلة كأداة لجمع البيانات ومن اهم النتائج المتوصل اليها : التدقيق الداخلي هو وظيفة ضرورية في المؤسسات تساعد على تحسين أدائها ويتوقف نجاح المؤسسة على اتباع معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها ،حيث يعتبر التدقيق الداخلي مهمة أساسية هدفها حماية الممتلكات واصلول المؤسسة من الوقوع في الأخطاء والغش كما توجد علاقة وطيدة وتكاملية بين نظام الرقابة الداخلية ووظيفة التدقيق الداخلي اما بخصوص النتائج التطبيقية: فوظيفة التدقيق الداخلي لها مصلحة خاصة بها في ميدان الدراسة حيث تقوم بنشاطات ومهام رقابية من طرف المدقق الداخلي من طرف مدقق داخلي ذو خبرة وكفاءة بهدف السير الحسن للوظيفة وضمان صحة وسلامة العمليات التي تقوم بها المؤسسة دون تلاعب وكلما كان نظام الرقابة الداخلية فعال وسليم كلما قلت الأخطاء، كما تتوفر مصلحة المدقق الداخلي على عامل واحد هو المسؤول عنها.

7. دراسة بولفراخ سارة 2023 بعنوان دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات _أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه_.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الإطار النظري لتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والعلاقة بينهما ومعرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم متطلبات وتحسين إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية كما تسعى الدراسة الى قياس درجة اعتماد المقاربة القائمة على المخاطر في اعداد خطط التدقيق وتحديد مستوى وعي الدقيقين إضافة الى كشف عن المعوقات التي تحد من فعالية وظيفة التدقيق الداخلي واقتراح توصيات من شأنها تعزيز دوره خلال الفترة الممتدة من نوفمبر 2019 الى جوان 2021 حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري بهدف جمع الحقائق ومحاولة تحليلها والوصول الى ابداء اقتراحات وفي الجزء النظري تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وكذلك المنهج التحليلي في تفسير البيانات ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ان هناك وعي وإدراك للتدقيق الداخلي بأهمية إدارة المخاطر وبدورها في تحسين أنظمة الرقابة الخاصة حيث تقوم بإعداد خطة سنوية لتدقيق وفقا للمخاطر المدروسة، كما تبين ان المدقق يساهم في تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر مع التأكيد على انها تبقى من مسؤوليات الإدارة العامة بينما يقتصر دور التدقيق الداخلي على تقديم الاستشارات وابداء الراي واطهرت النتائج انه يسعى

لتوضيح مختلف هذه المخاطر داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية وإدراج الاستنتاجات والتوصيات ضمن تقارير التدقيق الى ان وظيفته لا تزال تواجه بعض العوائق التي تحد من توسع مهامها مما يحصرها أحيانا في تقييم نظام الرقابة الداخلية دون التطور نحو ممارسة دور استراتيجي كامل في إدارة المخاطر.

(2-3) الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1.دراسة Cotrzee بعنوان A Risk-Based Audit Model for Internal Audit Engagements سنة 2010 _أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه_.

هدفت هذه الأطروحة الى عرض تطور مهنة التدقيق الداخلي و مفاهيم ادارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي في هذه المجالات بالتركيز بشكل خاص على الكيفية التي يمكن بها للمدققين الداخليين دمج المخاطر في تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي و بالتالي أداء المهمة بشكل اكثر فعالية وكفاءة خلال مدة الدراسة الممتدة الى غاية 2010/7/31 مع تنفيذ الدراسة الميدانية من 2009 الى 2010 وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تطوير نموذج تدقيق داخلي اولي قائم على مخاطر بناء على الادبيات و الدراسة النظرية و بعد ذلك اختبار النموذج عملي باستخدام نهج دراسة الحالة لتحديد ما اذا كانت هناك تحسينات في تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي وقد خلصت هذه الدراسة الى وجود ضعف نسبي في تطبيق إدارة المخاطر على القطاع العام مقارنة بالخاص وانه يمكن استخدام نموذج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر خلال مرحلة التخطيط لمهمة التأكيد وتحسين العملية على النحو التالي.

_إدراج المخاطر التشغيلية المتوسطة الى العالية في عملية التخطيط لمهمة التدقيق الداخلي.

_عدم إدراج مجالات ذات مخاطر منخفضة الى عند الضرورة او المفاجئة المهنية.

_الإبلاغ عن المناطق ذات مخاطر عالية التي تظل مرتفعة حتى بعد تنفيذ الضوابط المناسبة للإدارة في الوقت المناسب.

_تحسين تخصيص موارد التدقيق الداخلي نحو مجالات ذات قيمة مضافة.

2.دراسة Sarmin Tania بعنوان Risk-Based Internal Audit Approach في 2022 _رسالة ماجستير_.

تهدف هذه الدراسة الى تحليل كيفية تطبيق منهج التدقيق القائم على المخاطر داخل المؤسسات وتقييم فعالية هذا المنهج في الحد من المخاطر وتحديد مزايا وعيوب هذا التطبيق وتقديم مقترحات لتحسين الأداء خلال السنة 2022 وتم الاعتماد على المنهج النوعي وتم جمع المعلومات من خلال تحليل الوثائق الداخلية ومقابلات ومناقشات مع أصحاب المصالح والخبرة المهنية للباحث وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج عامة متمثلة في ان التدقيق القائم على المخاطر عزز بيئة الحوكمة داخل المؤسسة و ساهم في تحسين كفاءة موارد التدقيق و

تركيز الأنشطة ذات المخاطر المرتفعة اما النتائج الخاصة متمثلة في اعداد خطة تدقيق سنوية مبنية على تحليل المخاطر اعتماد مصفوفة المخاطر لتحديد درجة الخطورة ووجود بعض النقائص مثل قيود تتعلق بالإفصاح عن المعلومات.

3.دراسة Caio Prterson Pereira Correia & Rayssa Batista Gomes & Ana Carla Batista Nunes De Macedo & Helio Rodrigues Araújo بعنوان Risk-Baszd Auditing A Review of The Main Models And Applications 2025 _مقال_.

هدفت هذه الدراسة الى مناقشة النماذج النظرية والتنظيمية التي يقوم عليها التدقيق المبني على المخاطر (RBA) وتحليل تطبيقاته العملية في القطاعات والمؤسسات المختلفة وكذلك ابراز دوره في تعزيز الحوكمة وتحسن الأداء المؤسسي وتوضيح مزاياه مقارنة بالتدقيق التقليدي خلال الفترة الممتدة من 2015 الى 2025 وتم الاعتماد على المنهج التحليل النوعي وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج تمثله في ان التدقيق المبني على المخاطر يحسن كفاءة التخطيط الرقابي ويعزز التكامل بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي الذي بدوره يساهم في توجيه موارد نحو المخاطر الجوهرية و منه يضيف قيمة الى استراتيجية المؤسسة من اجل مواجهة تحديات التطبيق مثل:

_ضعف نضج إدارة المخاطر.

_مقاومة ثقافية داخل المؤسسات.

_نقص تدريب ومعرفة المدققين.

(2-4) ملخص الدراسات السابقة

يوضح الجدول رقم: (01) الدراسات السابقة مصنفة من الحديث الى القديم، ويبرز اهم النتائج التي توصلت اليها كل دراسة، عنوانها، والباحث الذي قام بها وسنة الدراسة.

الجدول رقم (2-1): ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية.

الرقم	المؤلف والسنة	بلد الدراسة	عنوان الدراسة	منهجية الدراسة	النتائج الرئيسية
01	الحادة بن شرودة (2023)	الجزائر	أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية.	المنهج الوصفي التحليلي	_ التدقيق الداخلي يمثل وظيفة أساسية تابعة للمديرية العامة ويعد استقلاليته أحد اهم معايير فعاليته. _ يساهم التنظيم الجيد لقسم التدقيق الداخلي في تعزيز شرعية اعماله وضمان موضوعية تقاريره. _ يؤدي المدقق الداخلي دورا مهما في اكتشاف نقاط. القوة والضعف داخل المؤسسة من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية.
02	مروة موريصي (2017)	الجزائر	إدراك أهمية التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر.	المنهج الوصفي التحليلي	_ قيام إدارة التدقيق الداخلي بدعم وتفعيل إدارة المخاطر. _ توفر المقومات الأساسية لضمان كفاءة وفعالية الإدارة التدقيق الداخلي. _ يجب على المؤسسة ان تحدث تغييرا جذريا في نمط تعاملها من اجل تقليل المخاطر.
03	زحاف احمد (2020)	الجزائر	دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة	المنهج الوصفي التحليلي	_ الدور جوهري للمدقق الداخلي الذي يمكن في تقديم ضمانات للإدارة بفعالية نظام إدارة المخاطر.

04	حميداتو رانية (2022)	الجزائر	مساهمة التدقيق الداخلي في التحكم في مخاطر المؤسسة الاقتصادية في الجزائر	المنهج الوصفي التحليلي	_ قيام المدقق الداخلي بتوفير معلومات كافية لإدارة المؤسسة من أجل مواجهة مختلف المخاطر. _ ضرورة انشاء قسم التدقيق داخل المؤسسة.
05	قصابي الياس عمارة منصور (2023)	الجزائر	دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر	المنهج الوصفي التحليلي	_ التدقيق الداخلي يلعب دورا محوريا في دعم إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية. _ كلما زادت الاستقلالية والكفاءة المهنية للمدقق الداخلي زادت فعالية نظام إدارة المخاطر. _ وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وتأثير معنوي احصائي لأبعاد التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر.
06	فريدة امزال (2023)	الجزائر	التدقيق الداخلي كأداة لتنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية	المنهج الوصفي التحليلي	_ تطور التدقيق الداخلي من الوظيفة التقليدية الى وظيفة استراتيجية استشارية. _ قيام التدقيق الداخلي على تشخيص المخاطر والتنبؤ بها واقتراح توصيات المناسبة للحد من أثرها.

07	حراتي جيهان حمرا لعين حنان (2023)	الجزائر	دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية	المنهج الوصفي التحليلي	_ قيام وظيفة التدقيق الداخلي بنشاطات ومهام رقابية من طرف مدقق داخلي. _ يعتبر التدقيق الداخلي مهمة أساسية هدفها حماية ممتلكات واصول المؤسسة من الوقوع في الأخطاء والغش. _ وجود علاقة تكاملية وطيدة بين نظام الرقابة الداخلية ووظيفة التدقيق الداخلي.
08	بولفراخ سارة (2010)	الجزائر	دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسات الجزائرية	المنهج الوصفي التحليلي	_ وجود وعى وإدراك للتدقيق الداخلي بأهمية إدارة المخاطر ودورها في تحسين أنظمة الرقابة الخاصة. _ مساهمة المدقق في تحسين وتقييم عمليات إدارة المخاطر. _ قيام التدقيق الداخلي بتقديم استشارات وابداء الرأي في مختلف المخاطر.

الجدول رقم (2-2): مخلص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

01	Cotrzee (2010)	جمهورية جنوب افريقيا	A Risk-Based Audit Model for Internal Audit Engagements	المنهج الوصفي التحليلي	وجود ضعف نسبي في تطبيق إدارة المخاطر على القطاع العام مقارنة بالخاص. يمكن استخدام نموذج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر خلال مرحلة التخطيط. تحسين تخصيص موارد التدقيق الداخلي نحو مجالات ذات قيمة مضافة.
02	Sarmin tania (2022)	اندونيسيا	Risk-Based Internal Audit Approach	المنهج النوعي	التدقيق القائم على المخاطر عزز بيئة الحوكمة داخل المؤسسة. يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الكفاءة والتركيز على المخاطر المرتفعة. خطة التدقيق الداخلي تكون مبنية على تحليل المخاطر من اجل تحديد درجة الخطورة.
03	Caio Prterson Pereira & Correia Rayssa Batista & Gomes Ana Carla Batista Nunes De & Macedo		Risk-Baszd Auditing A Review of The Main Models And Applications	منهج التحليل النوعي	التدقيق المبني على المخاطر يحن كفاءة التخطيط الرقابي ويعزز التكامل بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي. يساهم التدقيق الداخلي في توجيه الموارد نحو المخاطر الجوهرية التي تواجهها المؤسسة. يساعد المؤسسة على مواجهة تحديات التطبيق مثل. - ضعف نضج إدارة المخاطر. - مقاومة ثقافية داخل المؤسسة. - نقص خبرة وتدريب المدققين.

				Helio Rodrigues Araújo (2025)	
--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين

(2-5) الفائدة التي تحصل عليها الباحث من الدراسات السابقة

تحصلت الطالبتان على مجموعة من الفوائد من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع فعالية نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر الموضحة كالتالي:

التعمق بالمشكلة التي تعالجها الدراسة أكثر وتحديد الأهداف التي يجب الوصول إليها.

بناء منهجية دراسة بطريقة علمية ممنهجة استنادا الى النماذج التي انتهجتها معظم الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع الدراسة.

-اختيار المنهج والأسلوب اللازم للقيام بالدراسة اللازمة.

-الحصول على المعلومات الضرورية والأولية للبدا في عملية الدراسة.

-الاستفادة من نقاط القوة والضعف التي واجهها الباحثون السابقون.

(2-6) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثين للدراسات السابقة على المستويين العربي والأجنبي والتي تناولت موضوع الدراسة جاءت بصورة مكملية لتلك الدراسات، مما يجعل منها اسهاماً علمياً ومرجعاً اضافياً ضمن الإطار العلمي المعمول به في هذه الدراسة، فقد حاولت الدراسات العربية والأجنبية ابراز دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر داخل المؤسسات، في حين جاءت هذه الدراسة لاختبار فعالية نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر داخل مؤسسة عمومية جزائرية.

كما تتميز هذه الدراسة بكونها دراسة حالة مطبقة على ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة، وذلك بهدف اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي وتحليل مدى مساهمة التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر داخل المؤسسة محل الدراسة.

وحسب المعلومات المتوفرة للباحثين، لا توجد دراسة تناولت هذا الموضوع على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ميلة.

(2-7) خلاصة الفصل

نستخلص من خلال الدراسات السابقة أن التدقيق الداخلي يمثل أداة أساسية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءته ومستوى التحكم في مخاطرها، حيث انتقل دور التدقيق الداخلي من وظيفة رقابية تقليدية إلى دور استراتيجي يساهم في تقييم المخاطر وتقديم التوصيات. ومع ذلك تواجه هذه الوظيفة عدة تحديات خاصة في البيئة الجزائرية مما يستدعي تطويرها وفق منهج التدقيق القائم على المخاطر لضمان تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث

فعالية التدقيق الداخلي في دعم
إدارة مخاطر المؤسسة

(1-3) مقدمة

يعتبر التدقيق الداخلي وسيلة مهمة وأساسية يمكن الاعتماد عليها في أي مؤسسة من أجل اكتشاف الغش والتلاعب، حيث أن التدقيق الداخلي يقوم بدراسة وتقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية، فهو لا يقتصر على النشاط المالي والمحاسبي فقط بل يشمل جميع الأنشطة الموجودة بالمؤسسة بغية تحقيق أكبر فعالية وفائدة، وهذا من أجل التحقق من مدى التزام الإجراءات والوسائل الرقابية المصرح بها وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على نجاحها.

حيث ينقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي:

(2-3) الإطار النظري للتدقيق الداخلي

(1-2-3) نشأة وتطور التدقيق الداخلي

(2-2-3) مفهوم التدقيق الداخلي وأنواعه

(3-2-3) أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

(4-2-3) معايير ومراحل التدقيق الداخلي

(3-3) الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر

(1-3-3) تعريف وخصائص إدارة المخاطر

(2-3-3) أهداف إدارة المخاطر

(3-3-3) أهمية إدارة المخاطر

(4-3-3) الأطراف المساهمة في إدارة المخاطر

(4-3) التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر

(1-4-3) علاقة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

(2-4-3) دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

(3-4-3) كيفية وضع خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر

(4-4-3) أثر التدقيق الداخلي في تفعيل المخاطر

(2-3) الإطار النظري للتدقيق الداخلي

تعود بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي منذ سنة 1994م، وبالتالي يعد حديثاً بالمقارنة مع التدقيق الخارجي، وقد لاقى قبولاً كبيراً في الدول المتقدم واقتصر التدقيق الداخلي في بادئ الأمر على التدقيق المحاسبي للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية وتسجيل الأخطاء إن وجدت.

ولكن مع تطور المؤسسات وزيادة التعقيد في العمليات وكذلك مع التغيرات التكنولوجية أصبح من الضروري تطوير التدقيق الداخلي وتوسيع نطاق عمله، بحيث يستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فعالية الأساليب الرقابية وإمداد الإدارة بالمعلومات.

حيث يعالج هذا المبحث موضوع التدقيق الداخلي من مختلف جوانبه، من خلال تناول نشأته وتطوره ثم التطرق الى مفهومه وأنواعه مع ابراز أهميته وأهدافه، وختاماً الى عرض معايير ومراحله.

(1-2-3) نشأة وتطور التدقيق الداخلي

تعود نشأت مهنة التدقيق الى العصور القديمة إذ نجد أن الحضارات القديمة قد مارست هذه المهمة ولكن بأسماء وكيفيات تختلف على ما هو الحال عليه الآن، والغاية منها فرض الرقابة من طرف الزعماء ورؤساء القبائل والملوك على من يقوم بتحصيل أموالهم¹.

ويعود بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941م كخطوة أساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق من خلال توحيد مختلف الجهود².

¹ ايهاب نظمي، هاني عرفي، تدقيق الحسابات الإطار النظري وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 11.

² خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 33-30.

والجدول التالي يلخص مراحل تطور التدقيق الداخلي عبر كل مرحلة:

الجدول رقم (3-1): التطور التاريخي للتدقيق الداخلي

السنة	تعريف التدقيق الداخلي
1947	إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي صادرة عن معهد المدققين الداخليين IIA .
1957	إصدار أول قائمة معدلة لمسؤوليات التدقيق الداخلي.
1964	تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي على أنه مراجعة الأعمال والسجلات، تتم داخل المؤسسة بصفة مستمرة وأحياناً بواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض.
1974	تم تشكيل اللجان لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في التدقيق الداخلي.
1977	انتهاء لجان التدقيق من أعمالها، وتقديم تقرير نتائج الدراسة.
1978	عرف التدقيق الداخلي في هذه المرحلة على أنه: وظيفة تقويم مستقلة يتم انشائها داخل المؤسسة لفحص وتقييم أنشطتها المختلفة وهدف التدقيق الداخلي، هو مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية وذلك بتزويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية، ويحمل الدراسات وتقديم المنشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التي يتم تدقيقها.
1996	تم إصدار دليل أخلاقيات مهنة التدقيق صادرة عن معهد المدققين الداخليين.
1999	تم صياغة دليل جديد لتعريف التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين على أنه نشاط نوعي واستشاري وموضوعي مستقل داخل المنشأة مصمم لمراجعة وتحسين وإنجاز الأهداف من خلال التحقيق من اتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية.
2001	تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق وتم تعريف التدقيق الداخلي على أنه: نشاط تأكدي موضوعي مستقل ونشاط استشاري مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها، وهو يساعد هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها لإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر.

المصدر: من إعداد الطالبتين شعشوع سعاد وحلاي جويذة بالاعتماد على مراجع، إيهاب نظمي، خلف عبد الله الوردات.

(2-2-3) مفهوم التدقيق الداخلي وأنواعه

في إطار التعمق لدراسة مفهوم التدقيق الداخلي وفهمه بشكل أدق، لابد من الانطلاق بتحديد مفهوم شامل للتدقيق وذلك فيما يلي:

(1-2-2-3) تعريف التدقيق

يعرف التدقيق على أنه، عملية تجميع الأدلة من المعلومات وفحصها للوصول إلى تحديد درجة العلاقة بين هذه المعلومات والمقاييس المحددة لها من قبل وتتم هذه العملية بواسطة شخص مستقل يسمى المدقق والذي تتمثل مهامه فيما يلي:¹

-يهدف التدقيق إلى الاطمئنان على دقة الرقابة الداخلية.

-القيام بالتدقيق الشامل من مستنديه ومحاسبية واعداد القوائم².

التدقيق بصورة رئيسية هو: فحص المعلومات أو البيانات المالية من قبل شخص مستقل ومحايد لأي مؤسسة بغض النظر عن هدفها وحجمها أو شكلها القانوني³.

ظهرت وظيفة التدقيق الداخلي نتيجة التطور السريع الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى أنظمة الرقابة الداخلية التي تعمل على تعزيز حسن سير مختلف أنشطة المؤسسة⁴.

(2-2-2-3) مفهوم التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية

لا يعد التدقيق الداخلي مفهوم حديثاً، بل عرف منذ فترة طويلة وشهد عدة مراحل من التطور فبعد أن كان يقتصر على الرقابة المالية المستمرة بهدف اكتشاف الأخطاء والغش، أصبح يعتمد على شمولية التدقيق النوعي والاستشاري الهادف لتحسين الأداء.

فقد عرفه معهد التدقيق الداخلي: في عام 1957 بأنه "نشاط تقويم مستقل في المشروع لمراجعة الموضوعات المحاسبية والمالية"⁵.

وعرفه مجلس إدارة معهد المراقبين الداخليين: في الثامن من يونيو عام 1999 للمراجعة الحسابية الداخلية" تعد المراجعة الداخلية عملاً استشارياً مستقلاً يضمن تحقيق المقاصد صمم من أجل إضافة قيمة

¹ محمد سمير الصبان، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والممارسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص17.

² طواهر محمد التوهامي ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات (الأطر النظري والممارسة التطبيقية)، الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص9.

³ هادي التميمي مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2006، ص3، ص20.

⁴ محمد القيومي، عوض لبيب، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998 ص15.

⁵ خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بن النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار الورق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص33.

للعمليات التي تقوم بها منظمة ما وتحسينها، فهي تساعد في إن تحقق مقاصدها من خلال توفيرها لأسلوب نظامي ومنظم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة".

وأصدر معهد المدققين الأمريكي: وفي عام 2001 التعريف الشامل والمفهوم الجديد المتطور للتدقيق الداخلي الذي يناسب التطورات الحاصلة في بنية الأعمال، حيث عرفه على أنه "نشاط تأكيد استشاري وموضوعي ومستقل مصمم ليزيد ويحسن قيمة عمليات المنظمة للمساعدة في انجاز أهدافها بصورة منهجية ومنظمة بهدف تحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر ورقابة الحوكمة".

وعرفه الاتحاد الدولي للمحاسبين بأنه: "فعالية تقييمية مقامة ضمن المنشأة لغرض خدمتها ومن ضمن وظائفها اختبار وتقييم مراقبة الملائمة للنظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي وفعاليته"¹.

أصدر معهد المدققين الأمريكي تعريفاً للتدقيق الداخلي في عام 2010 ولا يختلف كثيراً عن تعريف عام 2001، حيث عرف نشاط التدقيق الداخلي: "هو دائرة أو قسم أو فريق من المستشارين أو غيرهم من ممارسي المهنة يقدمون خدمات تأكيدية واستشارية بشكل موضوعي مستقل مصممة لزيادة وتحسين قيمة عمليات المنظمة والمساعدة في انجاز أهدافها بصورة منهجية ومنظمة بهدف تقييم وتحسين عملياتها"².

كما عرفته لجنة طرائق التدقيق "COSO": على أنه عمليات تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة والأفراد الآخرين فيها حيث تم تصميمها لتعطي تأكيد معقولاً حول تحقيق المؤسسة لأهدافها من النواحي التالية:

- كفاية العمليات وفعاليتها.

- الاعتماد على التقارير المالية.

- الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها³.

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف التدقيق الداخلي: على أنه عملية مستقلة وموضوعية تقام داخل المؤسسة من طرف موظفين مختصين، بهدف مراقبة سير وظائف الداخلية للتأكد من مدى تطبيق واتباع سياساتها وتحقيق أهدافها، لضمان حصول على معلومات صحيحة ودقيقة.

(3-2-2-3) أنواع التدقيق الداخلي

تنقسم أنواع التدقيق الداخلي الى عدة أنواع باختلاف المجال الذي يركز عليه داخل المؤسسة، حيث يهتم كل نوع بتقييم جانب معين من أنشطة المؤسسة ومن بين اهم هذه الأنواع:

¹ يوسف سعيد المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والاداري، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 47.

² ايمن السيد أحمد لطفي، مراجعات مختلفة الأغراض، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 95.

³ إيهاب نظمي إبراهيم، التدقيق القائم على المخاطر الأعمال، حداثه وتطور، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 21.

1. **التدقيق المالي:** يقصد بالتدقيق المالي القيام بفحص شامل ومنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بها، لتحديد مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمتطلبات التنظيمية الأخرى والهدف من التدقيق هو إظهار البيانات والقوائم المالية بصورة موضوعية وصحيحة تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة، ويشمل كذلك التحقق من وجود الأصول وحمايتها سواء من الضياع أو الاختلاس وكذلك فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة¹.

2. **التدقيق التشغيلي:** هو الفحص الشامل للمنشأة أو الوحدة التشغيلية ككل من أجل تقييم أنظمتها المختلفة ورقابتها الإدارية وأدائها التشغيلي، وذلك تبعاً لطرق القياس المحددة ضمن الأهداف الإدارية من أجل التحقق من كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية.

وهو يهدف إلى اكتشاف الأخطاء، وأسباب حدوثها وما يجب فعله لتصحيح الوضع مستقبلاً ويطلق على التدقيق التشغيلي عدة مصطلحات، كالتدقيق الإداري، تدقيق الأداء، التدقيق الوظيفي².

3. **تدقيق الالتزام:** يطلق عليه البعض تدقيق الإذعان ويقوم على مراجعة وضبط الأنشطة والعمليات التشغيلية وتحديد مدى الالتزام بالمعايير المعتمدة من جهة والقوانين والتنظيمات المعمول بها من جهة أخرى وهو بمثابة التدقيق الإداري³.

4. **التدقيق الاستراتيجي:** يختص هذه التدقيق بالإدارة العليا يتم فيه فحص مدى الانسجام بين السياسات المرسومة واستراتيجيات المؤسسة، ويعد نوع واسع وأشمل من التدقيق الإداري لأنه لا يقتصر فقط على كيفية صياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات استراتيجية، بل يتعدى إلى كيفية تنفيذها وتقويمها والسيطرة عليها بالبرامج والموازنات والإجراءات⁴.

5. **تدقيق نظم المعلومات:** يتضمن أن السجلات الخاصة بالعمليات التشغيلية والمالية والتقارير المعدة على أساسها تحتوي معلومات دقيقة قابلة للتنفيذ مهيأة في الوقت المناسب، كما تهدف إلى اختبار أمن تشغيل بيانات نظم المعلومات⁵.

¹ نبیه توفیق المرعي، دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة حدار للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 43.

² فريدة أمزال، عبد الكريم شناي، التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 12، العدد 01، 2022، ص 519.

³ فريدة أمزال، عبد الكريم شناي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

⁴ صالح ابراهيم يونس الشعباني، وعد حسين شلاش الجميلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 379.

⁵ حسن يوسف القاضي وآخرون، أصول المراجعة، جامعة دمشق، 2014، ص 109.

6. **تدقيق الأداء:** هو تقييم لأنشطة المؤسسة لمعرفة ما إذا كانت الموارد يتم إدارتها بطريقة اقتصادية بكفاءة وفعالية، وأن متطلبات المساءلة يتم الوفاء بها بشكل معقول¹.

7. **التدقيق البيئي:** هو رقابة الإدارة على الأنشطة البيئية ومدى تنفيذ البرامج والسياسات المرتبطة بها والتي من خلالها يتم الوفاء بمتطلبات التشريعات والقوانين البيئية وذلك لتفادي تعرض نظم العمليات الحالية لمخاطر بيئية في المستقبل².

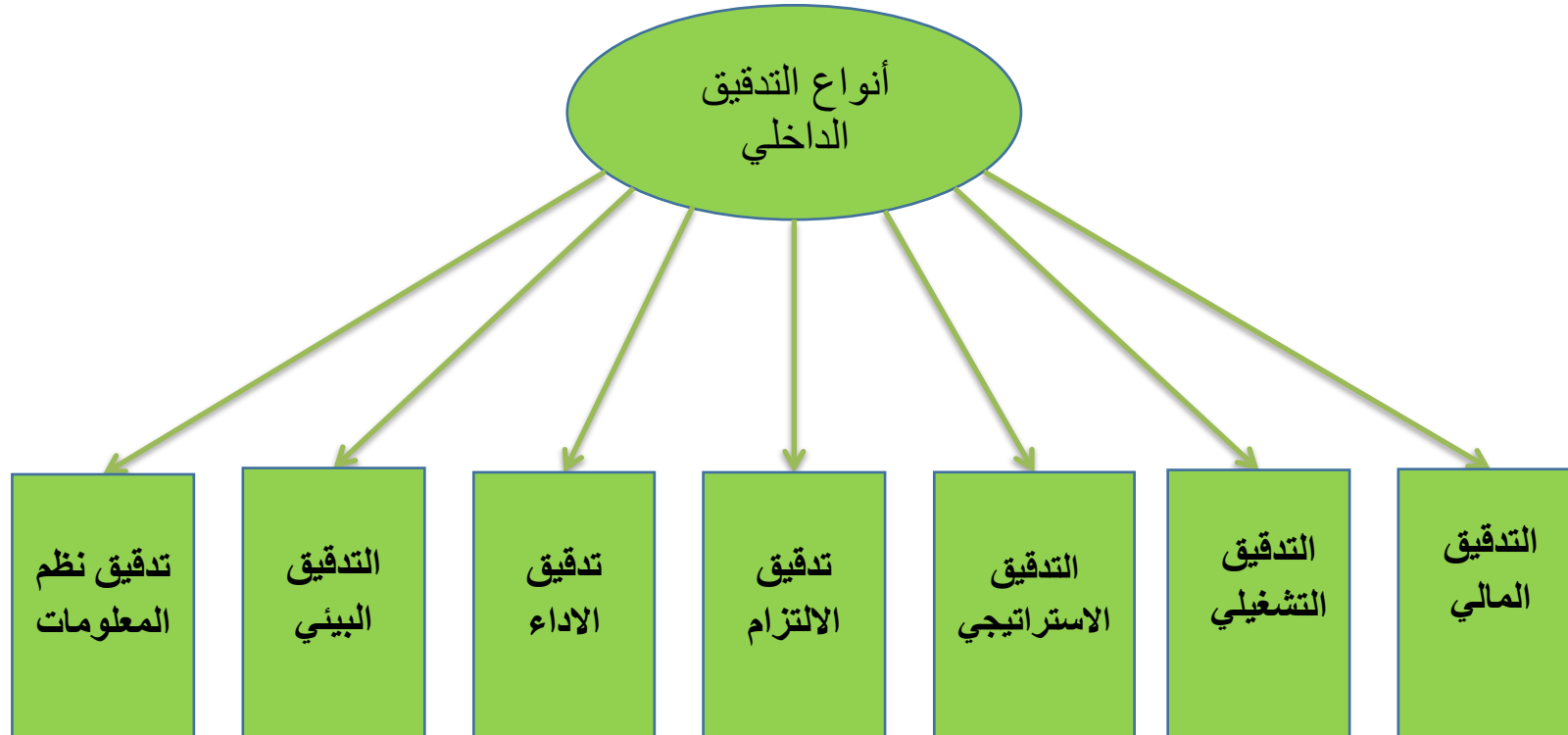
والمخطط التالي يبين أنواع التدقيق الداخلي:

¹ Adzor Ibiamke, clement ojile & Mike sooniyol (2016), the effect of performance audit on the implementation of fadama II project in federal capital territory a buja, research journal of finance and accounting, 7 (23) USA, p34.

² طيبي خالد، خيرات نور الدين، واقع التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية من منظور المعايير الدولية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وجباية معمة، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022، ص7.

الشكل رقم (3-1): أنواع التدقيق الداخلي

يبين الشكل التالي أنواع التدقيق الداخلي المصنفة وفق المجالات التي تركز عليها المؤسسة.



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع: نبيه توفيق، فريدة أمزال، صالح إبراهيم، وعد حسين، يوسف القاضي، خيرات نور الدين.

(3-2-3) أهداف وأهمية التدقيق الداخلي

قبل التطرق إلى أهداف التدقيق الداخلي سيتم أولاً إبراز أهميته باعتبارها من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان حسن سير العمليات وتحسين الأداء، ومن ثم التطرق إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

(1-3-2-3) أهمية التدقيق الداخلي

أصبحت مهنة التدقيق الداخلي حالياً تحظى باهتمام عالمي كبير ودعم من قبل مجالس الإدارات، نظراً للفوائد المالية الكبيرة من اختلاسات وخسائر تكبدتها البنوك والمؤسسات في أنحاء العالم. وبالرغم من حتمية استقلاليتها عن الإدارة التنفيذية لأي مؤسسة، إلا أن إدارة التدقيق الداخلي جزء مهم ومكمل للهيكل التنظيمي بل أصبحت من أهم الإدارات في المؤسسات علماً أنها ليست من الإدارات المنتجة لأرباح وبصفتها تابعة لمجلس الإدارة، فهي الجهة الوحيدة المستقلة بالمؤسسة التي تستطيع تقديم تأكيد معقول لمجلس الإدارة أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي حددها ووضعها المجلس¹.

كما تمكن أهمية التدقيق الداخلي في كونه:²

- تحديد النشاطات الكبرى التي تستوجب العناية.
- قياس درجة فعالية عمليات مراقبة التسيير في الميدان.
- تحديد جودة المعطيات المعدة داخل المؤسسة.

(2-3-2-3) أهداف التدقيق الداخلي

إن مختلف التطورات التي شهدتها مفاهيم التدقيق الداخلي أدت إلى تغيير أهدافه لتتوافق مع متطلبات العصر الراهن ومن بين هذه الأهداف ما يلي:³

- تحديد مدى التزام العاملين بسياسات المؤسسة وإجراءاتها وقياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف.
- إجراء مراجعات منتظمة ودورية للأنشطة المتنوعة وتقديم تقارير بالنتائج والتوصيات إلى الإدارة العليا، بالإضافة إلى التعاون مع المراجع الخارجي لتحديد مجالات المراجعة الخارجية.
- تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية والتأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر وبدقة عن الواقع.

¹ خلف عبد الله الوردات، مرجع سبق ذكره، ص 34_35.

² خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 31.

³ نفاذ أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الاغواط، 2007، ص 44.

وهناك من يصف أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:¹

- تقييم وتحسين فعالية الرقابة.
- تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر.
- تقييم وتحسين فعالية عمليات التحكم المؤسسي.
- التحقق من التزام الإدارات والدوائر بتحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة ضمن فترة زمنية أو مالية محددة.²
- التحقق من توفر حماية كافية لأصول المؤسسة ضد الفقد والسرقة.³
- المساهمة في تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة.⁴
- التحقق من مدى الالتزام بسياسيات وإجراءات الرقابة الداخلية.
- التحقق من مدى كفاءة وفعالية الأداء داخل إدارات وأقسام المشروع.
- ولتحقيق هذين الهدفين الأخيرين فعلى المدقق الداخلي أن يقوم بالآتي:
- مراجعة وتقييم مدى كفاءة وفعالية وسائل الرقابة الداخلية في المشروع.
- تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية في الشرك
- التحقق من حماية ممتلكات وأصول المشروع.

(3-2-4) معايير ومراحل التدقيق الداخلي

حتى تتحقق فعالية التدقيق الداخلي يجب ان يتم وفق معايير محددة تنظم ممارسته، كما يمر بعدة مراحل أساسية تضمن حسن سير عملية التدقيق وتحقيق أهدافها.

(3-2-4-1) معايير التدقيق الداخلي

تؤدي مهنة التدقيق الداخلي أبعادها الحديثة من خلال أداء وظائفها المتمثلة في خدمات التأكيد الموضوعي تتعلق بإدارة المخاطر، وعمليات والرقابة وآليات التحكم المؤسسي، إضافة الى الخدمات الاستثمارية الموجهة لخدمة

¹ احمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الاولى، 2009، ص28.

² خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، الصادرة عن IIA، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص37.

³ زاهرة توفيق سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار السراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص88.

⁴ نجم عبود نجم، مدخل إلى الإدارة المشروعات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص245.

الزبون، ويتطلب ذلك التزام تطبيق كل ما ورد في معايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA.

فقد تم تعريف المعيار بأنه "إعلان رسمي تصدره هيئة معايير التدقيق الداخلي، يحدد متطلبات الأداء ويغطي نطاقا واسعا من أنشطة التدقيق الداخلي، والمساهمة في تقييم فعالية أدائه"¹.

قام معهد المدققين الداخليين بتقسيم المعايير الصفات ومعايير الأداء².

أولاً: معايير السمات

تتناول معايير السمات خصائص المنظمات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي من خلال:

1. يجب تحديد أهداف و صلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي بوثيقة رسمية تتسجم مع المعايير المعتمدة والموافق عليها من قبل مجلس الإدارة.
2. يعد المدققين الداخليين مستقلين عندما ينفذون مهامهم بحرية وموضوعية تضمن لهم تجسيد مبدأي التجرد وعدم التحيز في أحكامهم المهنية، للقيام بالتدقيق المناسب بصورة سليمة.
3. تتطلب وظيفة التدقيق الداخلي توفر فئة من المدققين يتمتعون بصفات مكتسبة سواء خلال فترة الدراسة أو من خلال الممارسة المهنية، كما ينبغي تنفيذ أعمال التدقيق بكفاءة ومهارة عالية أثناء أداء عملية التدقيق الداخلي³.
4. على مدير التدقيق الداخلي أن يضع برنامج للرقابة النوعية والتحسين الذي يغطي جميع أعمال التدقيق الداخلي، كما يجب أن يصمم هذا البرنامج بمساعدة نشاط التدقيق الداخلي لإضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها⁴.

ثانياً: معايير الأداء

تصنف هذه المعايير حسب طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي، وتضع المقاييس التي يتم من خلالها تقويم تلك الأنشطة.

1. على مدير التدقيق الداخلي إدارة نشاط التدقيق بفعالية للتأكد من أنه يضيف قيمة للمنشأة.
2. تتسم طبيعة عمل التدقيق الداخلي بكونها تشمل مجموعة من المراحل الأساسية تتمثل في: التخطيط والفحص والتقييم، إضافة إلى المساهمة في تحسين أنظمة الإدارة وتعزيز فعاليتها.

¹ – International standards of the Professional practice of the interna auditing, <http://na.theiia.org> consulter le 15/03/2017

² مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى حوكمة الشركات كآلية من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012، ص 09.

³ خلف عبد الله الوردات، التدقيق بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 87-91.

⁴ كريمة علي الجوهر، وآخرون، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، الأنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2012، ص 11.

3. على المدققين الداخليين وضع وتدوين خطة لكل مهمة.
 4. على المدققين الداخليين تنفيذ المهمة اذ يجب: تعريف، تحليل، تقسيم وتدوين المعلومات الكافية لتحقيق تلك الأهداف.
 5. إيصال نتائج أي تقرير حيث يتعين على المدققين الداخليين اعداد تقارير حول نتائج أعمالهم بهدف توصيل الملاحظات والاستنتاجات المتعلقة بعملية التدقيق الداخلي بشكل واضح ودقيق قبل اصدار التقرير الكتابي.
 6. رصد مراحل الإنجاز (المتابعة)، أي على مدير التدقيق الداخلي وضع جدول لمراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة.¹
- وتنطبق كل من معايير السمات ومعايير الأداء على خدمات التدقيق الداخلي بشكل عام والجدول التالي يبين هذه المعايير:

الجدول رقم (3-2): الإطار العام لمعايير التدقيق

المجموعة 01	معايير السمات	المجموعة 02	معايير الأداء
1000	الهدف والسلطة والمسؤولية	2040	السياسات الإجراءات
1100	الاستقلالية والموضوعية	2060	رفع التقرير الى مجلس الإدارة والإدارة العليا
1110	الاستقلال التنظيمي	2100	طبيعة العمل
1120	الموضوعية	2110	إدارة المخاطر
1130	العوامل التي تهدد الاستقلالية او الموضوعية	2120	الرقابة
1200	الكفاءة العناية المهنية الازمة	2130	التحكم المؤسسي
1210	الكفاءة المهنية	2200	تخطيط العمل
1220	العناية المهنية الازمة	2210	أهداف العمل
1230	التطوير المهني المستمر	2220	نطاق العمل
1300	تأكيد الجودة وبرامج التحسين	2240	برامج العمل

¹ خلف عبد الله، الدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 97-114.

1310	تقويم برامج الجودة (الداخلي والخارجي)	2300	أداء العمل
1320	التقرير عن برامج الجودة	2310	تحديد المعلومات
1330	استخدام عبارة (لقد دققنا وفقا للمعايير)	2320	التحليل والتقييم
1340	الإفصاح عن عدم الإدمان	2340	الإشراف على العمل
2000	إدارة أنشطة التدقيق الداخلي	2400	توصيل النتائج
2010	التخطيط	2420	جودة الاتصال
2020	الاتصال والموافقة	2500	برنامج الرقابة
2030	إدارة الموارد	2600	رضا الإدارة عن مستوى المخاطر

المصدر: كريمة علي جوهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

وتم تبويب هذه المعايير من قبل معهد المدققين الداخليين إلى خمس مجموعات تشمل الوظائف الرئيسية للتدقيق الداخلي وهي:¹

1-معايير الاستقلال

يشترط أن يتمتع المدقق بالاستقلالية عن المؤسسة التي محل التدقيق، وذلك لضمان ممارسة مهامه المهنية بحرية وموضوعية ودون التعرض لأيّة قيود ويشمل هذا المعيار ركنين أساسيين هما:²

أ-الموقع في الهيكل التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي والجهة التي تربط بها حتى يبتعد عن الضغوط ولتحقيق مسؤولياته بحرية في اجراء عملية التدقيق.

ب-الموضوعية بحيث يجب أن يكون جهاز التدقيق موضوعي في عمله وأن يستخدم الحياد وعدم التحيز في أداء مهامه.

2-المعايير الحرفية والمهنية

¹ محمد خالد المهاني، حسن بعد الكريم، التدقيق الداخلي لمعاملات الموازنة الفيدرالية للعراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع66، جامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 123.

² فداء عبد المجيد صبار،، ص 76.

وتشمل هذه المجموعة على عدد من المعايير الفرعية التي تتعامل مع مهام ومسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي، مع ضمان أن يكون المدققين الداخليين من ذوي الاختصاص والشهادة والخبرة التي تتماشى مع مهام التدقيق الداخلي والتزامهم بدستور أخلاقيات المهنة كالموضوعية والولاء والأمانة¹.

3-معايير الفحص الميداني

يتضمن التدقيق الداخلي فحص أنظمة المؤسسة بهدف ضمان الامتثال للسياسات والخطط والإجراءات والقوانين المعمول بها، إضافة إلى مراجعة وسائل حماية الأصول والتحقق من وجودها الفعلي، كما يشمل تقييم كفاءة وفعالية المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة².

4-معايير أداء وظيفة التدقيق الداخلي

يشترط أن تحدد خطة مسبقة لعملية التدقيق ومتابعة تنفيذها، حيث يجب رفع التقرير الموضوعي بالنتائج للجهات المختصة ومتابعة النتائج والملاحظات والإجراءات المتخذة بشأنها³.

5-معايير إدارة قسم التدقيق الداخلي

يوضح هذا المعيار أن مدير إدارة التدقيق الداخلي يتولى القيام بالمهام التالية⁴:

- أن يحقق الأهداف والمسؤوليات التي تريدها الإدارة العليا.
- الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد الاقتصادية الخاصة بإدارته.
- إن عمل التدقيق الداخلي يتفق مع المعايير المهنية للتدقيق الداخلي.

¹ فداء عبد المجيد صبار، مرجع سبق ذكره، ص 77.

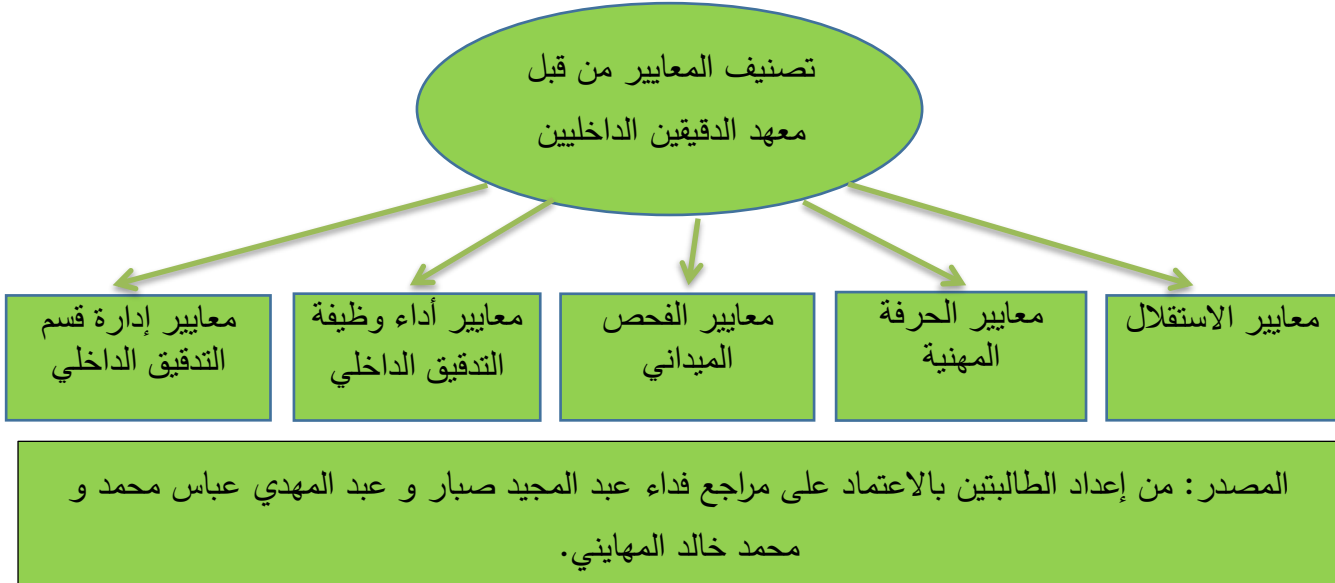
² عبد المهدي عباس محمد، بان توفيق نجم، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ محمد خالد المهياني، حسن عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 123.

⁴ فداء عبد المجيد صبار، مرجع سبق ذكره، ص 78.

الشكل رقم (2-3): معايير التدقيق الداخلي

يمثل الشكل التالي تصنيف معايير التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين:



(2-4-2-3) مراحل عملية التدقيق الداخلي

لقد نصت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1978 على أن إنجاز عملية التدقيق الداخلي ينبغي أن يشمل ما يلي:¹

- تخطيط عملية التدقيق.

- العمل الميداني.

- إعداد التقرير النهائي وتقديم النتائج.

- المتابعة.

وفيما يلي شرح موجز لكل مرحلة من مراحل إنجاز عملية التدقيق:

أولاً: تخطيط عملية التدقيق

يجب على المدقق الداخلي إعداد خطة خاصة بكل عملية تدقيق على أن تكون موثقة بشكل رسمي وتشمل ما يلي:

- بيان أهداف العمل ونطاقه.

- الحصول على المعلومات بحيث تشكل خلفية للنشاطات التي يجري تدقيقها.

¹ خالد راغب الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في قطاع العام والخاص، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 171-172.

- تحديد الموارد الضرورية لإنجاز عملية التدقيق.
- التواصل مع جميع الأطراف المعنية التي يتوجب إبلاغها بعملية التدقيق.
- القيام بمسرح ميداني للتعرف إلى النشاطات والنواحي الرقابية التي يتم تدقيقها وذلك لتحديد المجالات التي يتوجب التركيز عليها وتقديم الاقتراحات حولها.
- كتابة برنامج التدقيق.
- تحديد كيف ومتى ولمن ستقدم نتائج التدقيق.
- الحصول على الموافقة اللازمة على خطة العمل.

ومثل هذا التخطيط يتيح للمدققين الداخليين فرصة التحديد الواضح للعمليات والأنشطة التي سوف تخضع لفحصهم، وكذلك فرصة وضع الإجراءات والخطوات اللازمة لتنفيذ أعمالهم وهذه الفرص تمهد لهم الطريق للنجاح في مهامهم. ونظرا لأن المدققين الذين يباشرون تدقيق الأنشطة والعمليات دون تخطيط مسبق قد يواجهون صعوبات كبيرة ويستنزفون جهودهم دون تحقيق النتائج المرجوة، فإن غياب التخطيط الدقيق يعد من أبرز أسباب فشل العديد من عمليات التدقيق وذلك نتيجة عدم التحديد الواضح لمجالات وإجراءات التدقيق.

ثانيا: العمل الميداني

✓ **الملاحظة الفورية:** من الاختبارات التي يقوم بها المدقق وهي تختلف عن الملاحظات الأخرى بأنها آنية، وهنا يكون للخبرة دور كبير فالمدقق المتمكن يمكنه ملاحظة المحيط بمجرد وصوله ووضع تقنيات وإحصاءات مبدئية كما ينبغي أن تتم بطريقة عقلانية أي: أخذ بعين الاعتبار المؤثرات الزمنية أثناء إجراء الملاحظة، "فملاحظة دخول العمال عند فتح الأبواب تختلف عن ملاحظتهم في أوقات أخرى مثل: منتصف النهار".

✓ **الملاحظة المحددة:** من خلال تحديد مواطن الخطر واستمارة الرقابة الداخلية يقوم المدقق بإجراء وتنفيذ الاختبارات، واختيار بعض العمليات والإجراءات المرتبطة بفترات معينة، كما يجب أن يكون موضوعي من أجل بلورة رأيه حول سير العمليات بموضوعية.

✓ **ورقة كشف وتحليل المشكلات:** هي ورقة عمل موحدة، أين يقوم المدقق بتوثيق كل خلل كما تلخص كل مرحلة من مراحل عمليات التدخل الميداني، وتمثل وسيلة تواصل بين المدقق والوظيفة المعنية بعملية التدقيق وتسمى في بعض المراجع بوثيقة الحوادث، وثيقة تحليل، ورقة تحليل الرقابة الداخلية.

إذ تتجزأ إلى خمسة أقسام: المشكلات، الملاحظات، الأسباب، العواقب والآثار، التوصيات.¹

¹ صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 82-

ثالثا: إعداد التقرير النهائي وتقديم النتائج

تتطلب هذه المرحلة القدرة على الإنشاء والصياغة الأدبية بالإضافة إلى التحوار الذي يبقى ضمنها،

حيث يقوم المدقق بتقديم منتجه "التقرير" والذي يجمع كل عناصر عمله، إذ تبدأ هذه المرحلة بمرجع المدقق إلى مكتبه مع مجموعة أوراق عمل حيث يقوم بصياغة مشروع التقرير ليتم بعدها عقد اجتماع ختامي والمصادقة للحصول على التقرير الختامي.

مشروع تقرير المدقق: حيث يكون فيه جميع الملاحظات المسجلة ليتم المصادقة عليه، فلا يمكن اعتباره نهائيا حتى وإن تضمن مصادقة خاصة. كما أن هذه الوثيقة في حال ان احتوت على توصيات المدقق، فإنها لا تتضمن إجابات المؤسسة ولا تتضمن مخطط العمل، الذي يعتبر أحد ملاحق التقرير النهائي أين تثير المؤسسة متى ومن سيقوم بتنفيذ التوصيات المقبولة.

الاجتماع الختامي: يضم نفس الأعضاء الذين شاركوا في الاجتماع الختامي واستمعوا الى خطة المدقق في بداية المهمة فيبدون رأيهم حول ما قام به فريق التدقيق، الى جانب حضور فريق التدقيق وممثلي المصالح والأقسام المدققة.

تقرير التدقيق الداخلي: يسمح تقرير المدقق بإبداء رأيه (كتابيا) حول البيانات والقوائم المالية والمواضيع الأخرى التي كانت محل التدقيق، فهو يلخص مهنة التدقيق ويعتبر وسيلة بين المدقق والجمهور¹.

حالة أعمال التحسين: بعد اقتراح المدقق الداخلي لمجموعة من التصريحات الواجب القيام بها انطلاقا من الملاحظات التي سجلها عند القيام بمهمته، يقوم هذا الأخير بتتبع هاته التصريحات وتنتهي هذه المرحلة عند تحقيق كل التصحيحات المقترحة التي صادقت عليها الإدارة².

رابعا: المتابعة

كما هو مطلوب من قبل معهد المدققين الداخليين في المعايير، أن الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي وفقا لمعيار الأداء رقم (2500)، ينبغي وضع آلية متابعة فعالة تضمن تنفيذ الأعمال وفقا لما هو مخطط له والتأكد من اتخاذ الإدارة العليا للإجراءات المناسبة للحد من المخاطر الناتجة عن عدم ملاحظات التدقيق الداخلي المتعلقة³.

✓ ويتعين على رئيس التدقيق الداخلي تصميم وإرساء نظام المتابعة يهدف الى مراقبة النتائج والتوصيات المرفوعة الى الإدارة من خلال:

¹ صالح محمد، نفس المرجع، نفس الصفحة.

² شعباني لطيف، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين المؤسسة، مذكرة ماجستير، فرع إدارة أعمال، علوم اقتصادية جامعة الجزائر 3، 2004، ص 81.

³ خلف عبد الله الوردات، مرجع سبق ذكره، ص 579-584.

_ تحديد طبيعة وتوقيت ونطاق عملية المتابعة.

_ مراقبة نتائج مهمة التدقيق.

_ إجراءات المراقبة.

ومن الأساليب المستخدمة لتحقيق المتابعة بفاعلية ما يلي:

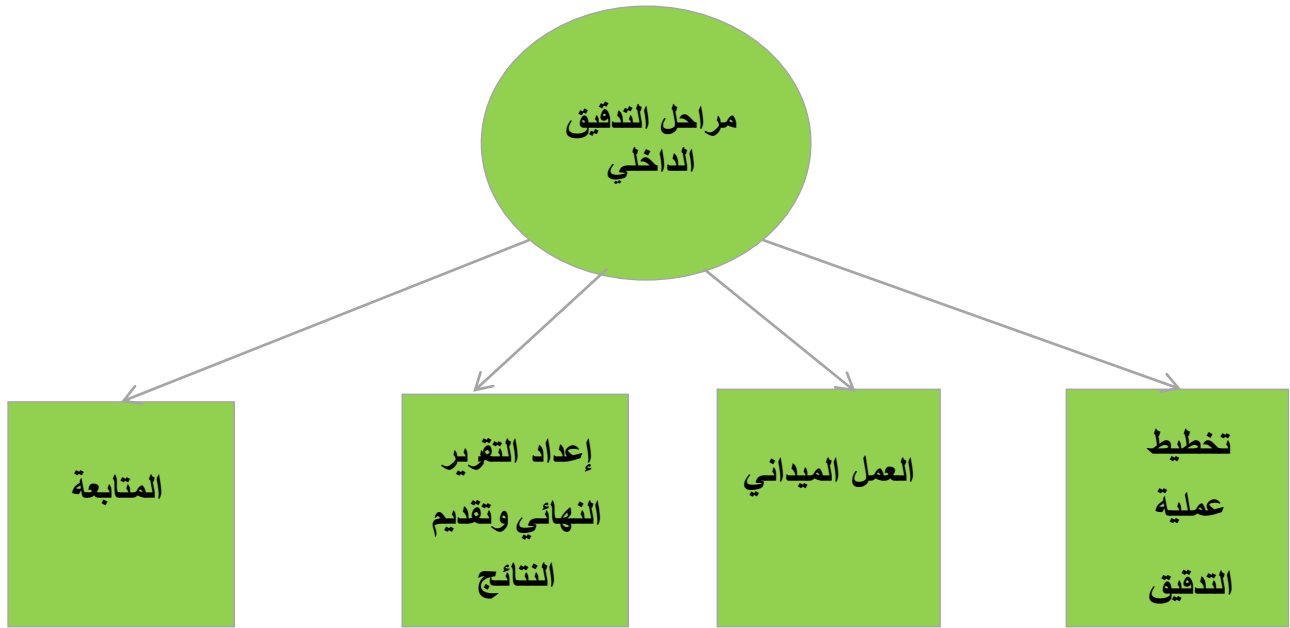
- ✓ توجيه نتائج تقرير التدقيق إلى مستويات الإدارة الملائمة المسؤولية عن اتخاذ إجراءات تصحيحية.
- ✓ تلقي وتقييم استجابة الإدارة لنتائج التدقيق خلال هذه العملية مدة معقولة بعد إصدار التقرير، حيث تكون الاستجابة أكثر فائدة إذا اشتملت على معلومات كافية للمسؤول عن إدارة التدقيق الداخلي لتقويم كفاية الإجراء لتصحيحي وإنه قد يتم في الوقت المناسب.
- ✓ تلقي تحديثات دورية من الإدارة، من أجل تقويم مجهوداتها لتصحيح الأحوال التي تم التقرير عنها من قبل.
- إرسال التقارير إلى إدارة المنشأة أو لجنة التدقيق عن مدى الاستجابة لنتائج التدقيق.

خطوات المتابعة:

- تعد هذه العملية من أهم الخطوات في نشاط التدقيق الداخلي، وتشمل 3 خطوات يمكن توضيحها فيما يلي:
- الخطوة الأولى:** تقوم الإدارة العليا بالاستفسار من الجهة الخاضعة للتدقيق لاتخاذ قرار فيما إذا كان من الممكن تطبيق هذه التوصيات ومتى سيتم تطبيقها وكيف.
- الخطوة الثانية:** تقوم الجهة الخاضعة للتدقيق بالمباشرة في تنفيذ التوصيات.
- الخطوة الثالثة:** يقوم التدقيق الداخلي بعد منع الجهة الخاضعة للتدقيق مهلة كافية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة بمتابعة اتخاذ هذه الإجراءات أو التأكد من أن الإدارة تتحمل مسؤولية عدم اتخاذ مثل هذه الإجراءات.

الشكل رقم (3-3): مراحل عملية التدقيق الداخلي

يمثل الشكل التالي مراحل عملية التدقيق الداخلي المقسمة الى 4 مراحل:



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع خالد راغب الخطيب، صالح محمد، شعباني لطيف، خلف عبد الله الواردات.

(3-3) الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر

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

(1-3-3) تعريف وخصائص إدارة المخاطر

(1-1-3-3) تعريف إدارة المخاطر

التعريف الأول: إدارة المخاطر هي مجموعة من الأنشطة المالية مثل التغطية، والعمليات التي تهدف إلى خفض التكاليف المرتبطة بتقلب التدفق النقدي، وتتمثل الأنشطة الرئيسية في تنويع وتغطية المخاطر من خلال استخدام أدوات مختلفة بما في ذلك المشتقات، التأمين الذاتي، والحماية الذاتية.¹

التعريف الثاني: عرف الكاتبان Pliszka & Borgsdorf إدارة المخاطر بأنها: مجموعة الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة، من أجل تدنية الآثار المحتملة للمخاطر التي تتعرض لها تلك الموارد.²

التعريف الثالث: عرفها NORMAN FLOWNIG 1993 بأنها: تنظيم الحياة مع توقع أحداث مستقلة تؤدي إلى تأثيرات غير ملائمة. وعرفها (كزرنر) بأنها: الوسائل المنظمة لتحديد وقياس المخاطر مع تطوير واختيار وإدارة الخيارات الملائمة للتعامل معها.³

التعريف الرابع: وتعرف أيضا على أنها "أسلوب العلمي لتحديد الأخطار التي يتعرض لها الفرد أو المشروع وقياسها ثم اختيار أنسب الوسائل لمواجهتها أو لمواجهة الخسائر المترتبة عليها بأقل تكلفة ممكنة"⁴

التعريف الخامس: إدارة المخاطر هي استخدام سياسات وإجراءات للتعرف والتحليل والتقييم والمراقبة بهدف التقليل من آثار المخاطر على المؤسسة⁵

¹ Dionne, Gestion des risques : Histoire, définition, et critique Carrelet. 2013. P8

² محمد علي محمد علي، إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية: مدخل لتعظيم القيمة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة إدارة أعمال، جامعة القاهرة، 2005، ص5.

³ لعزوز بن علي، استراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، العدد، 7 جامعة الشلف، 2009، 2010، ص335.

⁴ ممدوح حمزة أحمد وناهد عبد الحميد، إدارة الخطر والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص314.

⁵ مهند حنا نقولا عيسى، إدارة المخاطر المحافظ الائتمانية، دار الراجح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص1.

التعريف السادس: تعرف بأنها: " عملية يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة والموظفين بأي منشأة أو مؤسسة لتطبيقها في وضع استراتيجية اللازم إتباعها في جميع أجزاء المؤسسة أو المشروع، يتم تصميمها لمعرفة وتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة أو المشروع ككل، وإدارة المخاطر بحيث تكون في حدود مدى استعدادها لتقبل المخاطر وتقديم تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المؤسسة أو المشروع.¹

من التعارف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة المخاطر على أنها: أسلوب منظم لتحديد وقياس وتخفيف المخاطر في المؤسسة، وهي عملية السيطرة على التنبؤ بوقوع أحداث سلبية تعود بخسائر على المؤسسة، ويشمل أسلوب إدارة المخاطر على عدة تقنيات للكشف عن المخاطر والوقاية منها وتصحيحها، وهي عملية متكررة تتطوي على مشاركة الموظفين من جميع المستويات داخل المؤسسة.

(3-1-2) خصائص إدارة المخاطر

تتفرد إدارة المخاطر بمجموعة من العناصر الأساسية التي تميزها عن مختلف الأنظمة الإدارية، بغض النظر عن شكلها القانوني أو طبيعة نشاطها الاقتصادي أو المهام التي تمارسها.²

1-وجود رقابة فعالة من طرف مجلس الإدارة العليا: تخضع إدارة المخاطر للإشراف من طرف مجلس الإدارة والإدارة العليا، إذ يجب على مجلس الإدارة اعتماد على مجموعة من الأسس التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة وطبيعة المخاطر التي تواجهها، كما يجب عليه التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر يسمح لها برصد المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها. أما بالنسبة للإدارة العليا يجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الاستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة، ومن الضروري عليها منح الصلاحيات الكافية لإدارة المخاطر وتحديد المسؤوليات بدقة حتى يتسنى لها القيام بالمهام الموكلة إليها بالشكل المطلوب.

2-كفاية السياسات والحدود: ينبغي أن يكون هناك تناسب بين سياسة إدارة المخاطر والمخاطر التي تواجهها المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى ينبغي اتباع جميع التدابير اللازمة والعمل على تطبيقها واتخاذ قرارات فعالة تتماشى مع طبيعة النشاط والمخاطر.

3- مدى كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات: لكي تتوفر لدينا إدارة مخاطر مؤهلة وفعالة على رصد كل المخاطر التي يمكن مواجهتها وتحديد تأثيرها على نشاط المؤسسة والأساليب المتاحة لمواجهتها، يضمن وجود نظام معلومات قوي وفعال لتوفير المعلومات اللازمة بالشكل الملائم في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة أيضاً، مما ينعكس إيجاباً على أداء إدارة المخاطر ومستوى أداء المؤسسة ككل.

¹ جمعية المدققين الداخليين، الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي، 2016، ص 133.

² لعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 334.

4- الكفاية أنظمة الضبط: يعد نظام الضبط الداخلي أحد أهم فروع نظام الرقابة الداخلية، ويعرف أيضا بأنه نظام من أنظمة الرقابة على العمليات اليومية للمؤسسة والذي يؤدي إلى أن عمل أي موظف يتم إكماله والتحقق من صحته من قبل موظف آخر، أي ما يسمى بالرقابة التلقائية مما يؤدي إلى اكتشاف عملية الغش والأخطاء بسهولة. ومن أجل التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها واتخاذ التدابير المناسبة التي لا بد من معرفة خصائصها والسمات الأساسية المميزة لها والتعرف على تصنيفاتها لمعرفة التعامل مع كل منها.

تتميز المخاطر بالعديد من الخصائص منها:¹

- تتسم بعدم اليقين بشأن النتائج التي من الممكن أن تكون إيجابية أو سلبية ولا يمكن التنبؤ بها بدقة.
- التغير مع مرور الوقت، لأن بعض المخاطر تبدو أكثر وضوحا في فترات معينة بينما تتلاشى تدريجيا.
- تشكل تهديدا للأهداف الاستراتيجية للمنظمة وعلى سمعة متخذي القرار.
- تتطلب معالجات خاصة وهياكل تنظيمية ملائمة للتعامل معها بفعالية.
- تتسم بالتعقيد والتداخل، حيث تتشابك عناصرها وعواملها وأسبابها بشكل يصعب فصله.
- تتطلب من القائمين على إدارتها مستوى عالٍ من الكفاءة والأداء.
- يؤدي ارتفاع مستوى المخاطر إلى زيادة الشكوك حول الخيارات والبدائل المتاحة.
- تشكل المخاطر تهديدا لاستقرار المؤسسة واستدامتها.

(2-3-3) أهداف إدارة المخاطر

لإدارة المخاطر العديد من الأهداف والتي يمكن تصنيفها كالتالي:

1- الأهداف التي تسبق التعرض للخسارة

هناك العديد من الأهداف لإدارة المخاطر التي تسبق التعرض للخسارة، ومن أهمها: الاقتصاد، تخفيض القلق، مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة.²

➤ **الاقتصاد:** يعني ذلك أن المنظمة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة وهذا يتضمن تحليل المصروفات برامج الأمان، أقساط التأمين التكاليف المرتبطة بأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، بمعنى تهدف إلى تخفيض مواجهة المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

¹ سليم بطرس جلدة، "الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص20.

² عيد احمد ابو بكر، وليد اسماعيل سيفو، "إدارة الخطر والتأمين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص51.

- **تخفيض القلق:** أي الوحدات المعرضة للخسارة يمكن أن تسبب قلق وخوف لمدير المخاطر، فمثال قضية كبيرة ومركزة من سوء المنتجات يمكن أن تسبب خوف كبير لمدير المخاطر حيث يحاول أن يخفض هذا القلق والخوف المرتبط بالوحدات المعرضة للخسارة وهو هدف أكثر تعقيدا.
- **مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة:** يعني أن المنظمة يجب عليها الوفاء بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية، مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المؤسسة بتوفير وسائل الأمان وحماية العاملين من المخاطر.

2-الأهداف التي تلي التعرض للخسارة

- من أهم الأهداف التي تلي التعرض للخسارة هي: بقاء المنظمة، استمرارية التشغيل، العمل على استقرار الإيرادات والأرباح، استمرار النمو، المسؤولية الاجتماعية.
- **بقاء المنظمة:** البقاء يعني أن تتمكن المنظمة من استئناف عملياتها ولو جزئيا خلال فترة زمنية معقولة.
- **استمرارية التشغيل:** فبعض المنظمات وخاصة التي تقدم منفعة عامة يجب أن تستمر في توفير الخدمة على سبيل أن تستمر البنوك والمخابز ومزارع الألبان في التشغيل بعد التعرض للخسارة.
- **العمل على استقرار الإيرادات والأرباح:** يتحقق ذلك إذا استمرت المنظمة في التشغيل، وعلى سبيل المثال تتمكن المنظمة من تدبير نفقات التشغيل في موقع آخر من أجل الاستمرار في العمل.¹
- **الاستمرار في النمو:** يمكن للمنظمة الاستمرار في النمو عن طريق تطوير المنتجات الجديدة والأسواق أو عن طريق الاستحواذ والاندماج، ويمكن استمرار نموها من خلال ضمان مصادر توريد احتياجات المنظمة في حالة تعرضها للحادث.
- **المسؤولية الاجتماعية:** يمكن للمنظمة تجسيد التزاماتها الاجتماعية وإثبات انتمائها من خلال الحد من الآثار السلبية المترتبة عن الخسائر، خاصة على الأطراف ذات المصلحة كالعاملين والمستهلكين والموردين والدائنين والمجتمع بصفة عامة.²

(3-3-3) أهمية إدارة المخاطر

تمثل إدارة الخطر جزء صغيرا من تكلفة المشاريع (5-10%)، وتستهلك من وقت الأفراد جزء صغيرا فقط إلا أن فائدها كبيرة في ضمان تحقيق النتائج المرجوة دون التعرض إلى الأخطار التي تعيق جهود العمال والاستثمارات والموارد.

¹ كمال محمود جبرا، "التأمين وإدارة الخطر"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 236.

² فاطمة الزهراء طاهري، إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 34.

وتكمن أهمية إدارة المخاطر فيما يلي:¹

أولاً: بالنسبة للفرد والأسرة

- ❖ ضمان استمرارية النمط المخطط دون الخوف من الكوارث.
- ❖ تخفيض تكلفة التأمين دون درجة الحماية.
- ❖ توجيه الأموال المتاحة نحو بدلا من اكتنازها، في ظل توفر مستويات كافية من الحماية.
- ❖ تحرر الفرد والأسرة من حالة القلق والشد العصبي الذي يخلقه الخوف من وقوع المخاطر.

ثانياً: بالنسبة للمؤسسة

- ❖ تساعد من خلال الفصل بين الأخطار العادية والأخطار التي يؤدي تحققها إلى دمار المؤسسة.
- ❖ تعمل على زيادة أرباح المشروع من خلال تخفيض إدارة الخطر وتوجيه هذه المبالغ للاستثمار.
- ❖ تحافظ على موردي وعملاء المشروع من خلال العودة إلى ممارسة النشاط بأسرع وقت ممكن عقب الحادث.

- ❖ زيادة قيمة المؤسسة لضمان انتظام التدفقات النقدية في مواعيدها مما ينعكس على قيمة أسهمها.

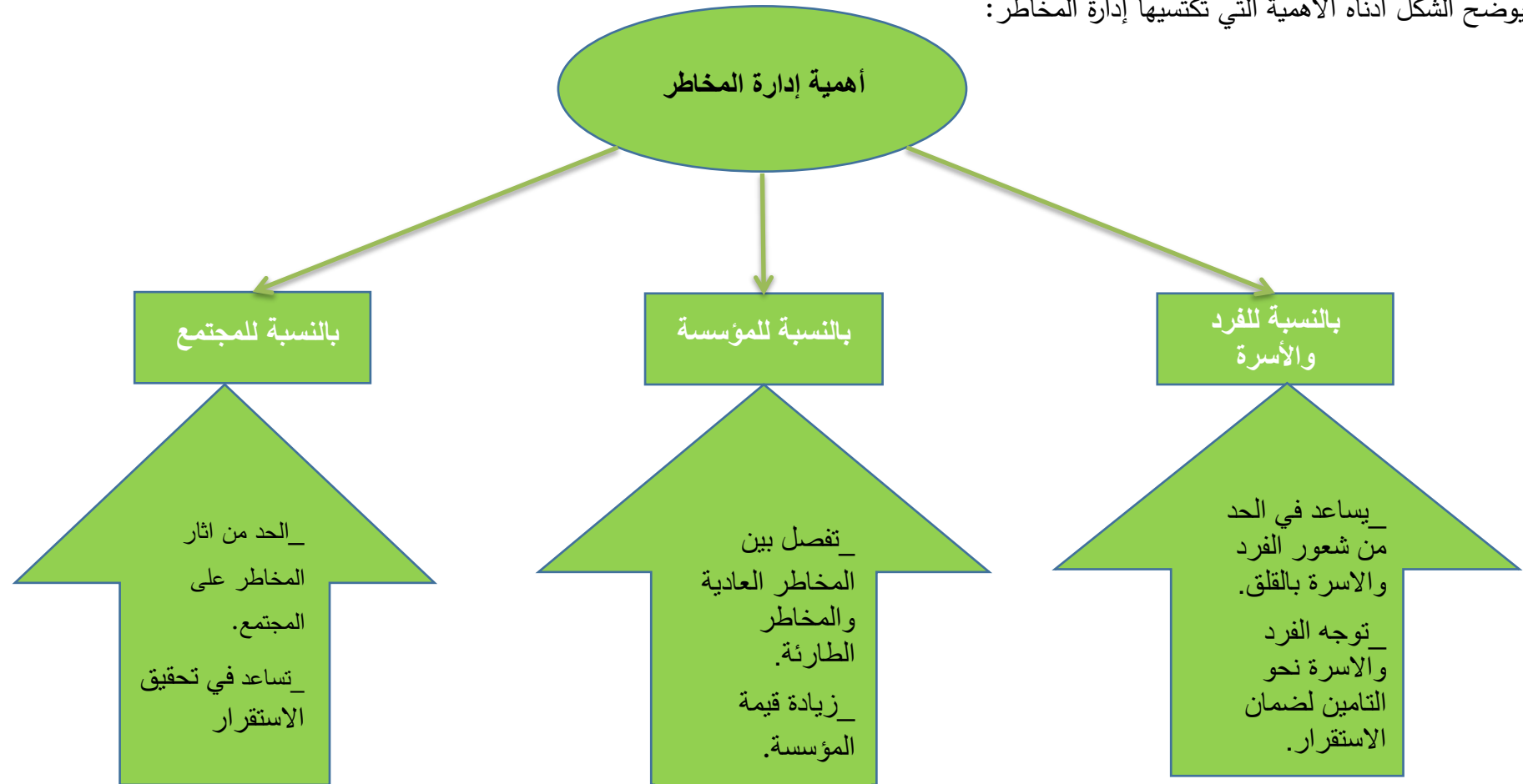
ثالثاً: بالنسبة للمجتمع

- ❖ مادامت المنفعة متحققة على مستوى الفرد والأسرة فإنها تمتد لتنعكس على المجتمع.
- ❖ تخفيض التكلفة الاجتماعية المرتبطة بتحقيق الخطر للفرد والمؤسسة.

¹ ممدوح حمزة أحمد، (2004)، تحليل وإدارة مخاطر وعمليات التأمين، ندوة إدارة صناديق المعاشات ودور التكنولوجيا المعلومات، القاهرة، ص 315-316.

الشكل رقم (3-4): أهمية إدارة المخاطر

يوضح الشكل ادناه الأهمية التي تكتسبها إدارة المخاطر:



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع: ممدوح حمزة أحمد.

(3-3-4) الأطراف المساهمة في إدارة المخاطر

يتناول هذا المطلب مختلف الأطراف والمجموعات التي تتبع السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، من أجل جعل وظيفة إدارة المخاطر مستقلة أو مرتبطة بالوظائف الأخرى¹.

أولاً-مجلس الإدارة:

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وخلق بيئة تنظيمية وهياكل مناسبة تضمن فعالية إدارة المخاطر، ويمكن أن يمارس المجلس هذه المسؤوليات بصورة مباشرة أو عبر مجموعة من اللجان التنفيذية أو لجنة المراجعة أو أي هيئة أخرى تكون قادرة على أداء مهام إدارة المخاطر.

ويتولى مجلس الإدارة عند تقييم نظام الرقابة الداخلية مراعاة مجموعة من العناصر الأساسية، من أهمها:

- طبيعة ومستوى المخاطر التي تتعرض لها للمؤسسة في إطار ممارستها لأنشطتها المختلفة.
- احتمالية حدوث المخاطر ومدى تأثيرها على المؤسسة.
- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر أو تخفيف أثارها.
- تكاليف المتوقعة من تطبيق الإجراءات الرقابية المرتبطة بإدارة المخاطر.
- فاعلية نظام إدارة المخاطر في الحد منها.
- الآثار المحتملة لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

ثانياً-وحدات العمل:

وتتمثل أهم مسؤوليات وحدات العمل فيما يلي:

- تحمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي.
- مسؤولية عن نشر وتعزيز الوعي بالمخاطر بين العاملين، كما تقوم بتحقيق أهداف الشركة من خلال أنشطتهم.
- تدرج إدارة المخاطر ضمن الموضوعات الرئيسية في الاجتماعات الدورية للإدارة، بهدف تحديد مجالات التعرض للخطر وترتيب أولويات العمل في ضوء نتائج التحليل.
- تأكد من دمج إدارة المخاطر ضمن جميع مراحل المشاريع إلى غاية الانتهاء منها وتسليمها.

¹ بن علي بلعزون، عبد الكريم قندوز، وعبد الرزاق حبار، 2013، إدارة المخاطر: المشتقات المالية، الهندسة المالية، عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع. ص 72-73.

ثالثا-وظيفة إدارة المخاطر:

اعتمادا على حجم المؤسسة، قد تتنوع وظيفة إدارة إلى قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:

- وضع السياسة واستراتيجية لإدارة المخاطر.
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم.
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل.
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

رابعا: دور المراجع (المدقق) الداخلي

- قد يختلف دور المدقق الداخلي من مؤسسة لأخرى وعمليا قد يتضمن دوره ما يلي:
- تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطار الهامة والتي تم تحديدها بواسطة الإدارة.
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- منح الثقة في إدارة المخاطر.
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.
- تحديد الدور الأكثر ملاءمة للمؤسسة المعينة، كما يجب على المراجع أو المدقق الداخلي التأكد من عدم الإدخال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية

خامسا: الموارد والتطبيق

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة. يجب التعريف بوضوح أدوار المشاركين في استراتيجية تنسيق إدارة المخاطر، وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات

التحكم وتسهيل عملية إدارة المخاطر، يجب دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الاستراتيجية والموازنة ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج.

سادسا: سياسة إدارة المخاطر

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر، كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه المخاطر داخل المؤسسة كلها، بالإضافة لما سبق يجب على المؤسسة أن تشير إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثل الصحة والسلامة. ترتبط بعملية إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال. تتطلب عملية إدارة المخاطر ما يلي:

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة.
- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.
- تخفيض الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصالح.

الشكل رقم (3-5): الأطراف المساهمة في إدارة المخاطر

يمثل الشكل التالي الأطراف المساهمة في إدارة المخاطر



من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع بن علي بلعزون، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق حبار.

(3-4) التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر

شهد التدقيق الداخلي اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، خاصة بعد الأزمات المالية التي عرفتتها العديد من دول العالم وذلك نظراً للدور الهام الذي يلعبه في مجال إدارة المخاطر، إذ يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسات من خلال تقديم ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين الأداء المؤسسي.

(3-4-1) العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

يعد التحكم بالمخاطر إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير بالتدقيق الداخلي وتشكلان أدوات مهمة ومتكاملة في إدارة المؤسسات، فقديمًا كانت وظيفة إدارة المخاطر جزءاً من عملية التدقيق واليوم تم فصل الوظيفتين عن بعضهما البعض من حيث المهام والتكامل التنظيمي مع الحفاظ على الصورة الذاتية والاستقلالية لكل منهما.

كما تعد إدارة المخاطر وظيفة مستقلة عن التدقيق الداخلي بالرغم من وجود ارتباط وثيق وتكامل وظيفي بينهما في إطار تعزيز حوكمة المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما يتطلب تطبيق إدارة المخاطر فعالية ومتطورة اعتماد نموذج خاص لعملياتها يمثل إطاراً تنظيمياً يحدد آليات التعاون والتنسيق بينها وبين التدقيق الداخلي وتستند عملية إدارة المخاطر أو التحكم فيها إلى خمسة مراحل تشغيلية وهي: التخطيط، التحديد، التحليل، الضبط والمراقبة.

وتظهر مستويات العلاقة والمراقبة فيما يلي:¹

1- مرحلة التخطيط لعملية التدقيق: عند إجراء عملية التخطيط للتدقيق يتم تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر المالية ويتم تعيينه بناءً على دليل المخاطر، وذلك من خلال مرحلة التخطيط السنوي لعمليات التدقيق الداخلي تقييم مواضع التدقيق من منظور المخاطرة.²

2- مرحلة التنفيذ: خلال هذه المرحلة يتمثل محور التركيز الأساسي في اختيار ما إذا كانت إدارة المنشأة والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها، لذا يوصي المدقق الداخلي بتعزيز فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون والتنسيق المباشر بين مختلف الأطراف المعنية.³

3- مرحلة أوراق العمل: تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمدقق أثناء تنفيذه لعملية التدقيق، ويتم الربط كل نتيجة وملاحظة يتوصل إليها مع المخاطر التي تتعرض لها الشركة مع تقديم توصيات بخصوص خطر معين وذلك بالتعاون بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.⁴

¹ شادي صالح البرجمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، رسالة الماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا 2012 م، ص 82.

² مرابطي نوال، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 91.

³ بغدود راضية، صباحي نوال، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 27-26 نوفمبر 2013، ص 14.

⁴ مرابطي نوال، نفس المرجع، نفس الصفحة.

4-مرحلة إعداد تقرير التدقيق:

يتم تلخيص النتائج المتوصل إليها من طرف المدقق وتتمثل هذه النتائج في تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر والأخذ بتوصيات المدقق ومتابعة تنفيذها، بحيث يقوم نظام ادار المخاطر بتقييم وتوضيح تلك المخاطر وتحليلها وكيفية تجنبها.

5-مرحلة المتابعة: تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، وذلك بعد القيام بإعداده حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر مع التنسيق بين وحدة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، وتهدف هذه العملية إلى التحكم في مختلف لمخاطر وإدارتها بما يساهم في الحد من تعرض المنشأة للخسارة المحتملة.¹

(2-4-3) دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر

هناك دور مهم يقوم به المدقق الداخلي في إدارة المخاطر، ويعد ذلك الدور بمثابة تقديم ضمانات موضوعية الى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المنشأة والمساعدة في التأكد من أن مخاطر الأعمال الرئيسية تنفذ بشكل مناسب، وأن نظام الرقابة الداخلية يحقق مستوى فعالاً من الأداء وهناك عدة عوامل رئيسية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وهي:²

- تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي.
- القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وعمليات الحوكمة في المنشأة.
- من أبرز الأدوار التي يتعين على المدقق الداخلي القيام بها بشأن إدارة المخاطر وهي:
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر الرئيسية.
- تقييم عمليات إدارة المخاطر.
- إعطاء ضمانات بشأن صحة تقييم المخاطر.
- تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية.
- إعطاء ضمانات بشأن سير عمليات إدارة المخاطر.

ولكي يؤدي المدقق دوراً فعالاً في إدارة المخاطر وجب عليه القيام بالمهام التالية:³

¹ بغدود راضية، صباحي نوال، مرجع سبق ذكره، ص15.

² إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2011، ص54.

³ إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 64.

- الحصول على المستندات التي تبين طريقة المؤسسة في إدارة مخاطرها، والتأكد من خلالها على شمولية المعلومات ومناسبتها لطبيعة المنشأة.
- البحث والمراجعة واستعراض المعلومات الأساسية والمراجع التي استندت إليها الإدارة في تقنيات إدارة المخاطر، لتكون قاعدة المدقق للتأكد من صحة العمليات المستخدمة من قبل المنشأة.
- كما أن هناك أدوار يتعين على المدقق تجنبها في عملية إدارة المخاطر وهي كالتالي:¹
 - تحديد مستوى إقدام المنشأة على المخاطر.
 - اتخاذ قرارات الاستجابة للمخاطر.
 - القيام بإجراءات استجابة للمخاطر لمصلحة الإدارة.
 - المساءلة عن عمليات إدارة المخاطر.
 - تقديم ضمانات إدارية متعلقة بالمخاطر.

(3-4-3) كيفية وضع خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر

لوضع خطة تدقيق داخلي مبنية على المخاطر يجب أن يركز المدقق الداخلي على المناطق الأكثر خطورة في المؤسسة، وحسب ما نصت عليه المعايير المهنية للتدقيق الداخلي إذ أشار معيار التدقيق الداخلي رقم (2010) إلى ضرورة إعداد خطة خاصة بالمخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع أهداف وخطط المؤسسة، حيث أن الرئيس التنفيذي للمدققين مسؤول على إعداد خطة مبنية على المخاطر مع الأخذ بعين الاعتبار إطار إدارة المخاطر بالمؤسسة بما في ذلك درجة القابلية للمخاطر التي تحددها الإدارة العليا في جميع نشاطات وأجزاء المؤسسة.

وفي غياب إطار رسمي لإدارة المخاطر داخل المؤسسة، يعتمد الرئيس التنفيذي للتدقيق على تقديره الخاص للمخاطر وذلك بعد التشاور والتنسيق مع الإدارة العليا، كما يمكن تعديل ومراجعة الخطة كلما دعت الحاجة إلى ذلك بما يتماشى مع التغيرات التي تطرأ على الأنشطة والعمليات، المخاطر، إضافة والبرامج والنظم والضوابط الرقابية على مستوى المؤسسة.²

(1-3-4-3) متطلبات بناء خطة مبنية على المخاطر

يتم تنفيذ وبناء خطة محكمة مبنية على المخاطر وفق أربع متطلبات هي:³

¹ "p10.RSM ASntte consnting 2008," internal Audit and risk management"

² معهد المدققين الداخليين، 2017. المعيار الدولي المهني لممارسة التدقيق الداخلي (IIA) رقم 2010، التخطيط، إصدار 2017، الصفحة 10، <http://Thiia.org/translations/Publicdocument/IPPE-Standards.2017.arabic.pdf>

³ يحيي سعيدين، ولخضر أوصيف، 2012، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ص 203-420.

أولاً-الاعتماد على المتخصصين:

لأن المدقق الداخلي ليس خبيراً بكل جوانب أنشطة المؤسسة، يجب اعتماده على خبير متخصص عند تدقيقه مجال ما خارج نطاق خبرته، ويتطلب ضرورة سعيه لمعرفة طبيعة المجال والظروف المحيطة به معتمداً على القائمين بعملية التنفيذ.

ثانياً- إتباع مدخل العملية:

على فريق التدقيق الداخلي أن يتبع مدخل العملية عند أداء عملهم، وذلك من خلال تقييم مجموعة الأنشطة المكونة للعملية المراد تدقيقها من أجل التعرف على نقاط القوة التي يجب تنميتها وتحسينها، ونقاط الضعف التي يجب التخلص منها في كل نشاط، مما يؤدي في آخر المطاف إلى تحقيق المراد من تنفيذ العملية ككل.

ثالثاً- إجراء تقييم ذاتي لمخاطر الرقابة الداخلية:

من أهم المهام لفريق التدقيق الداخلي هو السعي لإجراء تقييم ذاتي لمخاطر الرقابة الداخلية، وذلك من خلال ورشات عمل يشترك فيها المتخصصون في المجال الخاضع للرقابة، ويكون الهدف منها هو تحديد مخاطر الرقابة الرئيسية فيه وإيجاد حلول رقابية تقلل تلك المخاطر.

رابعاً- استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة في التدقيق:

لأن استخدام هذه التقنيات لا يؤدي إلى الدقة وسرعة الإنجاز فحسب بل يساعد على رفع مستوى جودته، فالتدقيق الداخلي كأى وظيفة يمكن تطويرها بالاعتماد على الأساليب التقنية المتطورة من خلال الوصول الى معلومات أحسن وأفضل للتطبيقات ووضعها كهدف يجب تحقيقه، حيث أثناء إعداد المدقق الداخلي لخطة المبنية على المخاطر يتبع خطوات محددة ويستعمل أسلوب تقييم المخاطر في بناء خطة التدقيق السنوية، من خلال تحديد تلك المخاطر وقياسها، والقيام بترتيبها حسب الأولويات.

وتتمثل هذه الخطوات في:¹

1-تحديد الوحدات أو الأنشطة الواجب تدقيقها حيث يتم وضعها ضمن جدول ويمكن أن تكون على شكل (مشاريع، عمليات، فروع، مواقع أو دوائر).

2-تحديد المخاطر الرئيسية : إذ يتم تحديد هذه المخاطر التي تواجه المؤسسة وتعرقلها أثناء محاولتها لتحقيق أهدافها.

¹ زاهر عطا الرمحى. (2004)، تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص170.

- 3-اختيار أوزان لقياس عناصر الخطر، لأن قياس المخاطر يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تحدد مدى أهمية وأثر كل عنصر من هذه العناصر.
- 4-وضع مدى معين لكل عنصر من عناصر الخطر، مثلاً اختيار مدى (1-7) وتحديد وزن كل عنصر من عناصر الخطر ضمن هذا المدى حيث يكون (1) هو أثر الخطر ونسبته ضئيلة، أما (7) فيكون أثر الخطر ونسبته كبيرة ومتشعبة.
- 5-تجميع مخاطر كل وحدة التدقيق، يعني تجميع نقاط خطر كل وحدة من الوحدات الخاضعة للتدقيق، حيث يتم الوصول إلى إجمالي نقاط خطر كل وحدة من الوحدات.
- 6-ترتيب الوحدات محل التدقيق، إذ يتم إجراء ترتيب حساب إجمالي الخطر ثم تحديد مستويات المخاطر العالية والمتوسطة والمنخفضة، وذلك اعتماداً على نقاط الخطر.
- 7-وأخيراً يتم تحديد الخطة السنوية للتدقيق اعتماداً على الترتيب الذي تم الوصول إليه في الخطوة السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار تكرار الزيارات والمهام لموظفي التدقيق لجميع الوحدات ذات المخاطر العالية والتقليل من تكرار الزيارات للوحدات ذات المخاطر المتدنية.

(3-4-3) اعتماد برنامج التدقيق الداخلي المبني على المخاطر

تتجلى أهمية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في كونه الأداة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها إضافة إلى إبراز مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، وبصفة عامة فإن برنامج التدقيق القائم على المخاطر يشمل مجموعة من المراحل، تبدأ بمرحلة التخطيط من خلال إعداد خطة مبنية على تحليل المخاطر مروراً بتقييم كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر ثم رفع التقارير إلى مجلس الإدارة، كما يتضمن هذا البرنامج ما يلي:¹

- تحديد مدى كفاءة عمليات المؤسسة، للخدمات والوظائف وتحديد النشاطات داخلها والتي يجب أن يتم تدقيقها مع تحديد مخاطر الرقابة وتوثيق هيكل إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية.
- استخدام نظام التسجيل والقياس لغرض وصف وتقييم المخاطر للأقسام المهمة داخل المؤسسة.
- تنفيذ خطة تدقيق مبنية على المخاطر من خلال التنفيذ والإبلاغ والمتابعة.
- يجب أن يتضمن البرنامج عملية المراقبة لتقييم المخاطر على نحو منتظم وتحديثها لكل وحدات الأعمال المهمة والأنظمة.

¹ رافد عبيد النواس، (2009)، مسؤولية مراقب الحسابات في تقويم مخاطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ص 77.

- استخدام نظام تسجيل المخاطر لأن سجلات هذه المخاطر تستعمل كوسيلة لتسجيل وتوثيق كل التقديرات والقرارات المتخذة فيما يتصل بالمخاطر المحددة، وكخطة للعمل فضلا عن ذلك فإنها قد تشكل جزءا من عملية التوكيد، حيث يمكن استخدامها كأداة للرقابة على أنشطة إدارة المخاطر.

إذن فبرنامج العمل هنا يعني عملية تحديد ما يجب عمله وكيفية أدائه ضمن وقت محدد وباتباع منهجية موضوعية، وتحديد جميع الإجراءات التفصيلية التي تمكن المدقق الداخلي من الإحاطة بجميع العراقيل والمخاطر التي تواجه المؤسسة، وتطبيق المعايير والإرشادات اللازمة لفهم الأنظمة الموجودة داخل المؤسسة ومحاولة إعطاء أو وضع استشارات وتوصيات تعود بفائدة كبيرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

(3-3-4-3) معايير التدقيق الداخلي في إطار إدارة المخاطر

وجود معايير مهنية للتدقيق الداخلي كمرشد بوجه المدققين الداخليين لرفع جودة أدائهم لمهامهم وقياس أداء الأعمال الموكلة إليهم، كما يساعد في تقييم الجوانب الرقابية في المؤسسة بما يساعد إدارة المخاطر في المؤسسة، وتحسين وظائفها المختلفة، حيث تعتبر المخاطر النسبية للأنشطة المختلفة هي العامل الرئيسي الذي يؤدي إلى توجيه وظيفة التدقيق الداخلي ولا بد من أن تستجيب معايير التدقيق الداخلي للاتجاهات الحديثة المبنية عليها وملائمتها بما يخدم إدارة المؤسسات والمدققين الداخليين في إطار إدارة المخاطر.

وقد ساعدت المعايير المهنية للتدقيق الداخلي المدقق كثيرا في أدائه لمهامه، وصدرت عام 1978م بالولايات المتحدة الأمريكية عن معهد المدققين الداخليين، وتضمنت تلك المعايير قائمة بمسؤوليات المدقق الداخلي، بالإضافة إلى التعريف بمهمة التدقيق الداخلي وأهمية هذه المعايير.

وقد تم ذكرها سابقا في المبحث الأول، والمتمثلة في معايير الصفات ومعايير الأداء التي يجب أن يتحلى بها المدقق الداخلي، ولكن لاقتراح عمل المدقق الداخلي بالمخاطر جعل هذه المعايير تكتسب مميزات كثيرة وهامة نكتفي بذكر المزايا التالية:

- تحقيق الشفافية في الأداء أو الإبلاغ عن كل الملاحظات.
- تطوير مستوى الإدارة بما يحقق مصالح العملاء والمساهمين، العاملين والمستفيدين على أنواعهم.
- ضمان عمل إدارة المؤسسة بكفاءة وفعالية وفقا للقواعد والقوانين المعمول بها.
- لرفع كفاءة العمليات التشغيلية وفي مقدمتها إدارة المخاطر، يجب قياس وتوجيه أو مراقبة العوامل المختلفة للشركة ليس بهدف التقليل من المخاطر فحسب بل يصل دوره إلى المساعدة على اتخاذ القرارات المتوافقة مع سياسات الشركة واستراتيجياتها وتدعيم قدراتها التنافسية في السوق، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تعظيم عائد عملياتها والتي تنطوي على العديد من المخاطر.

- يعد التدقيق الداخلي أداة فعالة للمساهمة في تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة¹.

(3-4-4) أثر التدقيق الداخلي المبني على المخاطر

أشار معيار التدقيق الداخلي رقم (2120) إلى ضرورة قيام المدقق الداخلي بتقييم فعالية إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها وتحديد ما إذا كان مسار إدارة المخاطر فعالاً أم لا، وهي مسألة رأي أو حكم ناتج عن تقييم المدقق الداخلي الذي يوضح ما يلي:²

- أهداف المؤسسة المنشودة تساند رسالتها وتساهم في تحقيقها.

- أن المخاطر المرتفعة يتم تحديدها وتقييمها.

- أن كيفية التعامل مع المخاطر يتم انتقاؤها بشكل ملائم حيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية المؤسسة لتلك المخاطر.

- نظراً للمعلومات ذات الصلة يتم انتقاؤها وإيصالها في الوقت المناسب حتى يتسنى للموظفين والإدارة الاضطلاع بالمسؤوليات المناطة إليهم.

كما أشار معهد التدقيق الداخلي (IIA) إلى أن الدور الرئيسي لوظيفة التدقيق الداخلي يتمثل في، إعطاء ضمانات وتأكيدات من أن عملية إدارة المخاطر تدار بفعالية وبطريقة صحيحة وأن المخاطر الرئيسية أو المرتفعة في المؤسسة يتم التحكم فيها ويتم تدنيها إلى الحد المقبول وذلك من خلال تقديم ضمانات حول:

1. أن عملية إدارة المخاطر تتماشى مع تصميمها وتشغيلها.

2. أن إدارة المخاطر تصنف ضمن الفئة الكبرى والحساسة، بما في ذلك فعالية الضوابط الرقابية والتدابير الأخرى في التحكم بالمخاطر.

3. موثوقية وجودة الإبلاغ عن المخاطر وتقييمها.

أما المدقق الداخلي فيقوم بمجموعة من الإجراءات اللازمة في إطار تقييم عمليات إدارة المخاطر وهي:³

✓ دراسة ومراجعة التطورات والاتجاهات الحالية، والحصول على أية مصادر معلومات من أجل تحديد المخاطر وإمكانية التعرض لها والتي قد تؤثر على المؤسسة والإجراءات الرقابية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر، إضافة إلى مراقبة هذه المخاطر وتقييمها.

¹ داؤود يوسف صبح (2007)، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، بيروت-لبنان: اتحاد المصارف العربية، ص 111.

² معهد المدققين الداخليين، 2017، المعيار الدولي المهني لممارسة التدقيق الداخلي IIA رقم 2120، إدارة المخاطر

<http://na.theiia.org/translation/public documents/IPPF.standards-2017-arabic.pdf>

³ زاهر عطا الرمحي، 2004، تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية

للدراستات العليا، عمان، الأردن، ص 177.

- ✓ مراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من قبل الإدارة والمدققين الداخليين والمدققين الخارجيين، وأية جهة تصدر هذه التقارير.
 - ✓ مراجعة مدى تأثير الكفاءة على نتائج إدارة المخاطر ورفع التقارير في الوقت المناسب.
 - ✓ تقييم مدى فعالية الأنشطة العاملة للحد من المخاطر والإشراف المستمر عليها.
 - ✓ مراجعة أي مواضيع متعلقة بالمخاطر التي تشير إلى ضعف في تطبيق عمليات إدارة المخاطر، ومناقشة الإدارة في حال رأى المدقق الداخلي ذلك مناسباً.
- ومن هنا نبدي رأينا حول مدى فعالية عملية التدقيق الداخلي في مجال تقييم إدارة المخاطر لأن دوره بالدرجة الأولى استشاري تقييمي، يسعى الى إعطاء ضمانات وتأكيدات بأن عمليات إدارة المخاطر تدار بشكل جيد، وأنها تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة، وأن التقارير المعدة لتقييم المخاطر تمت الاستجابة لها من طرف الإدارة، وأن المخاطر الموجودة قد تمت عملية تدنيها الى المستوى المقبول.

(3-5) خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل الأول نستنتج أن المدخل الحديث للتدقيق الداخلي هو التدقيق الداخلي القائم على تحكم بالمخاطر، والذي يركز على الأنشطة المهمة في المؤسسة وعلى أهدافها وتحديد مختلف التهديدات والمخاطر المهمة التي قد تتعرض لها المؤسسة ومن المفترض أن تعيق تحقيق أهدافها، ووضع معايير لتحديد أولويات تلك المخاطر وتحليلها وفق منهجية تقييم المخاطر، وتلجأ المؤسسات عادة لوسائل متنوعة لتقليل التعامل معها والتي تواجهها مثل نظم الرقابة الداخلية، ويكمل دور المدقق الداخلي في 3 مناطق رئيسية وهي:

- مساعدة المدراء في التقييم للمخاطر.
- مساعدة المدراء في كيفية الاستجابة والتعامل مع هذه المخاطر.
- تزويد لجنة التدقيق بتأمين موضعي عن مدى نجاح المؤسسة في التعامل مع المخاطر

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية (ديوان الترقية
والتسيير العقاري _OPGI_ ميلة)

(1-4) مقدمة

بعد التطرق في الفصول النظرية إلى الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، وكذا العلاقة التكاملية بينهما، يأتي هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على واقع ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة. ويهدف هذا الفصل إلى تحليل مدى مساهمة نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر داخل الديوان، وذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية استندت إلى استبيان موجه إلى عينة من موظفي المؤسسة، بلغ عددها 30 مفردة. وقد تم تنظيم الفصل التطبيقي في ثلاثة مباحث رئيسية؛ خصص **المبحث الأول** لتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما **المبحث الثاني** فتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، في حين خصص **المبحث الثالث** لعرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة

(2-4) تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة.

يكتسب ديوان الترقية والتسيير العقاري أهمية بالغة باعتباره من المؤسسات العمومية المكلفة بالتسيير وترقية الحظيرة السكنية، حيث يساهم في تلبية احتياجات المواطنين في مجال السكن. وعليه سيتم في هذا المبحث تقديم نظرة عامة حول ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة.

(1-2-4) تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة

ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري تمارس نشاط الترقية العقارية تابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما تخضع لقواعد القانون التجاري.

أنشأ ديوان الترقية والتسيير العقاري لميلة بمقتضى المرسوم رقم 85/75 المؤرخ في 13/04/1985 المعدل والمكمل للمرسوم رقم 76/143 المؤرخ في 23/10/1976 المتضمن إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري للولايات وذلك في أعقاب التقسيم الإداري الجديد¹.

يدير ديوان الترقية والتسيير العقاري لميلة مجلس إدارة، يسيره مدير عام معين بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح من وزير السكن والعمران والمدينة، يساعده المدير العام المساعد وخمس رؤساء دوائر اللذين لهم صفة إطار مسير.

كما يضم الديوان ثمانى وحدات يسهر على تسيير كل وحدة موظف برتبة رئيس وحدة وموزعة عبر تراب الولاية.

(2-2-4) مهام وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة

يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري مجموعة من المهام التي تندرج ضمن إطار التسيير وترقية الأملاك العقارية والسكنية، وعليه سيتم في هذا الفرع عرض اهم المهام التي يقوم بها الديوان.

(1-2-2-4) مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة

ومن بين المهام الأساسية لديوان الترقية والتسيير العقاري بميلة:

- تنفيذ البرامج السكنية المسطرة من قبل الوزارة الوصية في مختلف الصيغ خاصة السكن العمومي الإيجاري الموجهة أساسا إلى ذوي الدخل المحدود.

¹ وثائق المديرية العامة المقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

- القضاء على أزمة السكن داخل المجتمع وذلك باتخاذ جملة من الإجراءات التي ترمي في مجملها الى منح السكن إلى الأشخاص المستحقين وتحقيق العدالة الاجتماعية في التوزيع.
- السهر على تنفيذ وانجاز البرامج السكنية المسطرة من قبل وزارة السكن والعمران والمدينة.
- تحصيل مبالغ إيجار المستأجرين للسكنات الاجتماعية سواء كانت للأشخاص المعنوية والطبيعية.
- ضمان التسيير الحسن للحظيرة العقارية وصيانتها.
- ضمان إدارة جيدة لهذه الحظيرة.
- تسيير الحظيرة السكنية للديوان والسهر على صيانتها.
- مراقبة استعمال ممتلكات في إطار الايجار أو الملكية المشتركة والتنازلات.

(2-2-2-4) أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة

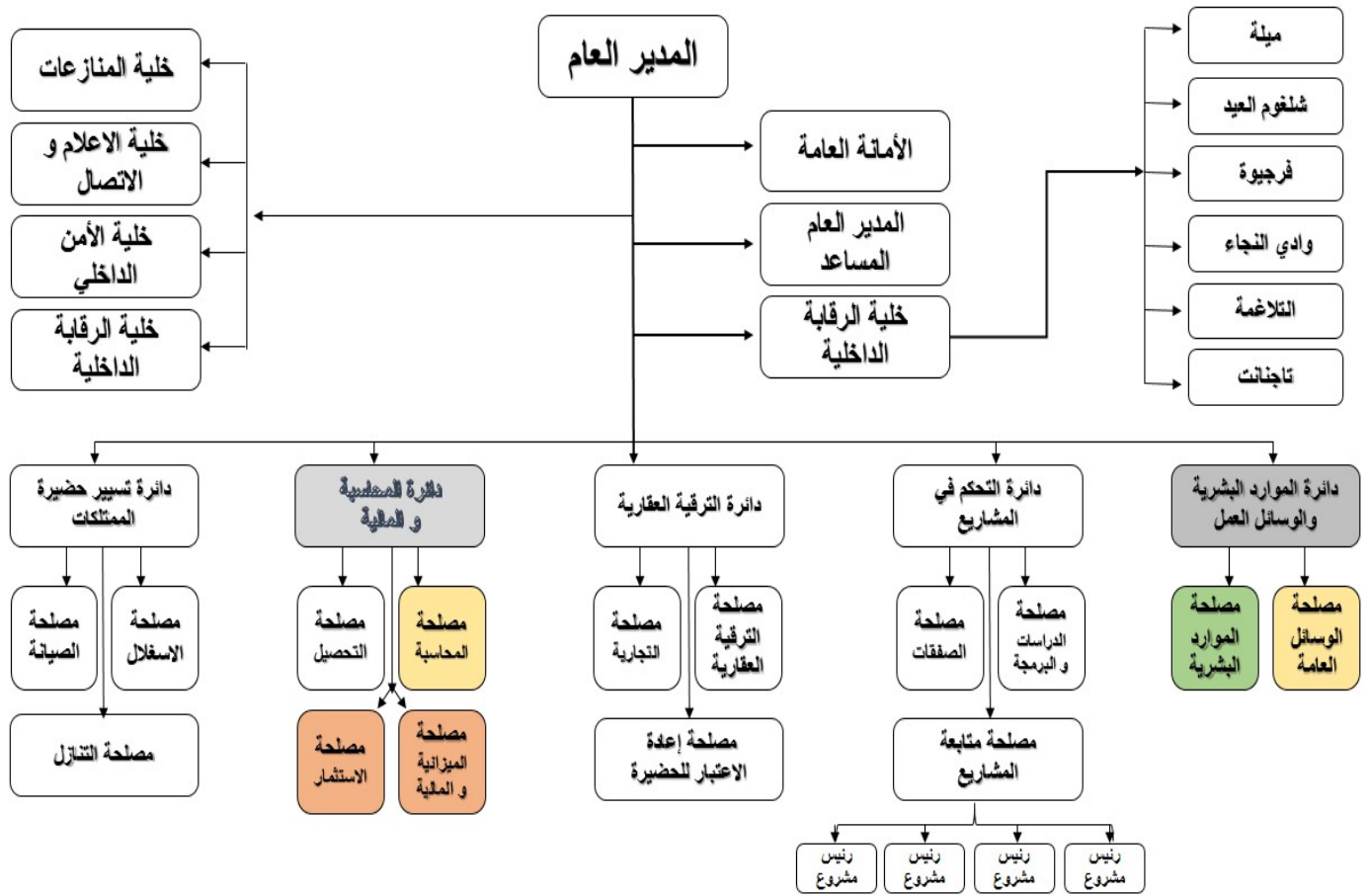
يسعى الديوان إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تجسيد سياسة الدولة المتمثلة في ترقية الخدمات العمومية في مجال السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا من خلال:
- القضاء على أزمة السكن.
- القضاء على الأحياء الهشة والبناءات الفوضوية.

(3-2-4) الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم العناصر المكونة للإدارة الاستراتيجية للمؤسسة فهو يعكس مستويات السلطة الموجودة فيها ومختلف المسؤوليات والأعمال لهذا يتطلب علينا دراسته ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1) : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة.¹



المصدر: ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) ميلة

(3-4) الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهج المعتمد في الدراسة التطبيقية، وأداة جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها إضافة إلى طرق قياس متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

(1-3-4) منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والرقابية داخل المؤسسات، حيث يسمح بوصف واقع نظام التدقيق الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بميلة، وتحليل مدى مساهمته في دعم إدارة المخاطر من وجهة نظر موظفي المؤسسة، كما تم توظيف الأسلوب الكمي من خلال معالجة بيانات الاستبيان إحصائياً قصد الوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتفسير.

ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد العينة، ثم تبويبها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

(2-3-4) مجتمع عينة الدراسة و متغيراتها

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة، باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقديم تصورات عملية حول واقع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر داخل المؤسسة.

أما عينة الدراسة فتتكون من 30 موظفاً، تم توزيع الاستبيان عليهم واسترجاعه كاملاً، وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع 100%.

كما اعتمدت الدراسة على متغيرين اثنين هما:

1-المتغير المستقل: التدقيق الداخلي والذي يعتبر أداة لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة. كونه وظيفة لتقييم وفحص أنشطتها من أجل التحسين والرفع من مستوى أدائها وتحقيق أهدافها.

2-المتغير التابع: التحكم بالمخاطر التي نريد الوقوف على الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي فيها.

الجدول رقم (1-4) الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	30	100%
الاستبيانات المسترجعة	30	100%

الاستبيانات الصالحة للتحليل	30	100%
-----------------------------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارة.

(3-3-4) أداة الدراسة وبنائها

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة وموضوعها وقد صمم الاستبيان في صورتين أساسيتين:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

القسم الثاني: يضم عبارات تقيس متغيري الدراسة، وهما نظام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

تضمن القسم الأول متغيرات وصفية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، سنوات الخبرة المنصب الوظيفي، والدورات التدريبية في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

أما القسم الثاني فقد شمل محورين رئيسيين: محور نظام التدقيق الداخلي، ومحور إدارة المخاطر.

الجدول رقم (2-4) هيكل محاور الاستبيان

المحور	الأبعاد	عدد العبارات
نظام التدقيق الداخلي	واقع نظام التدقيق الداخلي	7
نظام التدقيق الداخلي	اعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق الداخلي	7
نظام التدقيق الداخلي	استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية	8
نظام التدقيق الداخلي	مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية	8
إدارة المخاطر	تحديد وتقييم ومتابعة المخاطر داخل الديوان	14

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

(4-3-4) مقياس الإجابة وطول فترات القياس

تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان، حيث منحت درجة واحدة لعبارة 'غير موافق بشدة' وخمس درجات لعبارة 'موافق بشدة'.

الجدول رقم (4-3) مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان

الترميز	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية، تم تحديد طول الفئة وفق المعادلة: (أكبر قيمة - أصغر قيمة) / عدد

$$\text{البداية} = 5 / (1-5) = 0.8$$

وعليه تم اعتماد فترات القياس الآتية:

الجدول رقم (4-4) طول فترات القياس

الفترة	الاتجاه	درجة التوفر
1.00 - 1.8	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
1.81 - 2.61	غير موافق	منخفضة
2.62 - 3.42	محايد	متوسطة
3.43 - 4.22	موافق	مرتفعة
4.23 - 5.03	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

(5-3-4) صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة، تم الاعتماد على الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان على موظفين لديوان الترقية والتسيير العقاري قصد التحقق من وضوح العبارات ومدى ملائمتها لمتغيرات الدراسة، كما تم

قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، باعتباره من أكثر المقاييس استخداما في الدراسات الميدانية لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان.

الجدول رقم (4-5) معامل الثبات والصدق لمحاول الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي	الحكم
محور نظام التدقيق الداخلي	30	0.678	0.823	مقبول
محور إدارة المخاطر	14	0.651	0.807	مقبول
الاستبيان ككل	44	0.798	0.893	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن معامل الثبات للاستبيان ككل بلغ 0.798 ، وهو معامل جيد يدل على تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

كما بلغ معامل الثبات لمحور نظام التدقيق الداخلي 0.678 ، ولمحور إدارة المخاطر 0.651 ، وهي معاملات مقبولة في الدراسات الميدانية ذات الطبيعة الاستكشافية، خاصة مع حجم عينة محدود نسبيا.

(4-3-6) الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات اعتمادا على برنامج المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وتمثلت أساسا في:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاه إجابات المبحوثين.
- معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر.

(4-4) عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يعرض هذا المبحث النتائج الميدانية المتحصل عليها من تحليل استجابات أفراد العينة، وذلك من خلال عرض الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ثم تحليل محاور الاستبيان وأخيرا اختبار الفرضيات.

(1-4-4) تحليل خصائص عينة الدراسة

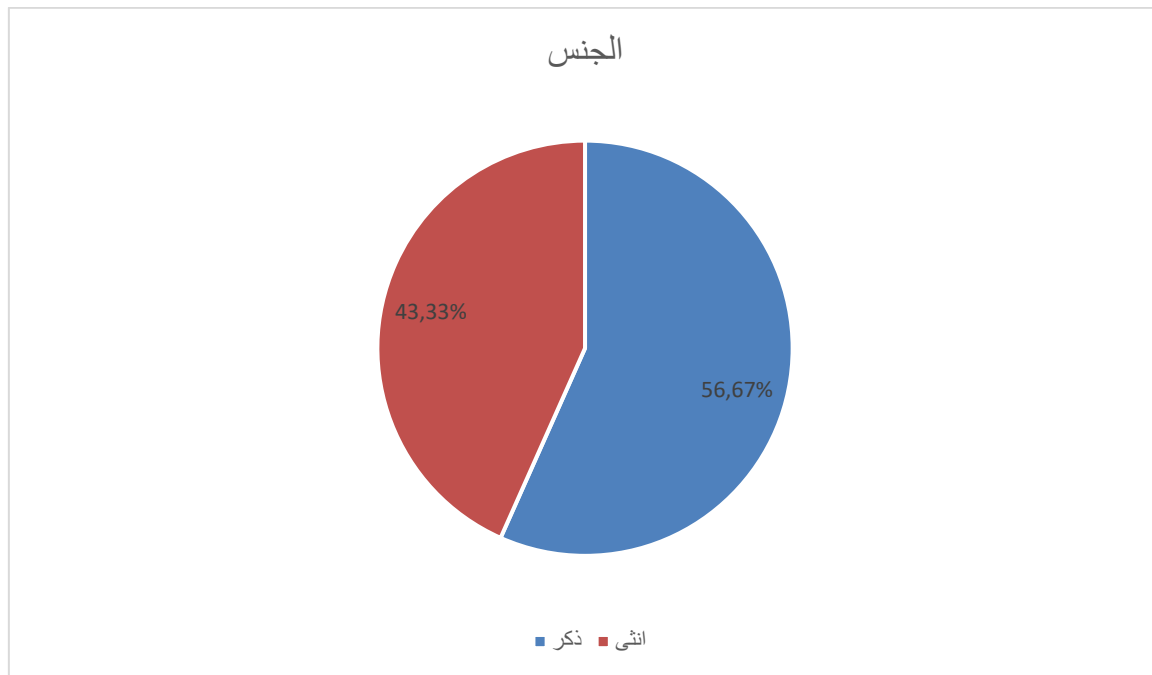
يتضمن الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (4-6) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة(%)
ذكر	17	56.67
أنثى	13	43.33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلا بالنسبة لمتغير الجنس هي فئة 'ذكر' بتكرار قدره 17 فردا ونسبة 56.67% ، وهو ما يعكس تركيبة العينة محل الدراسة ويساعد على تفسير اتجاهات الإجابة في ضوء خصائصها الوظيفية والشخصية.



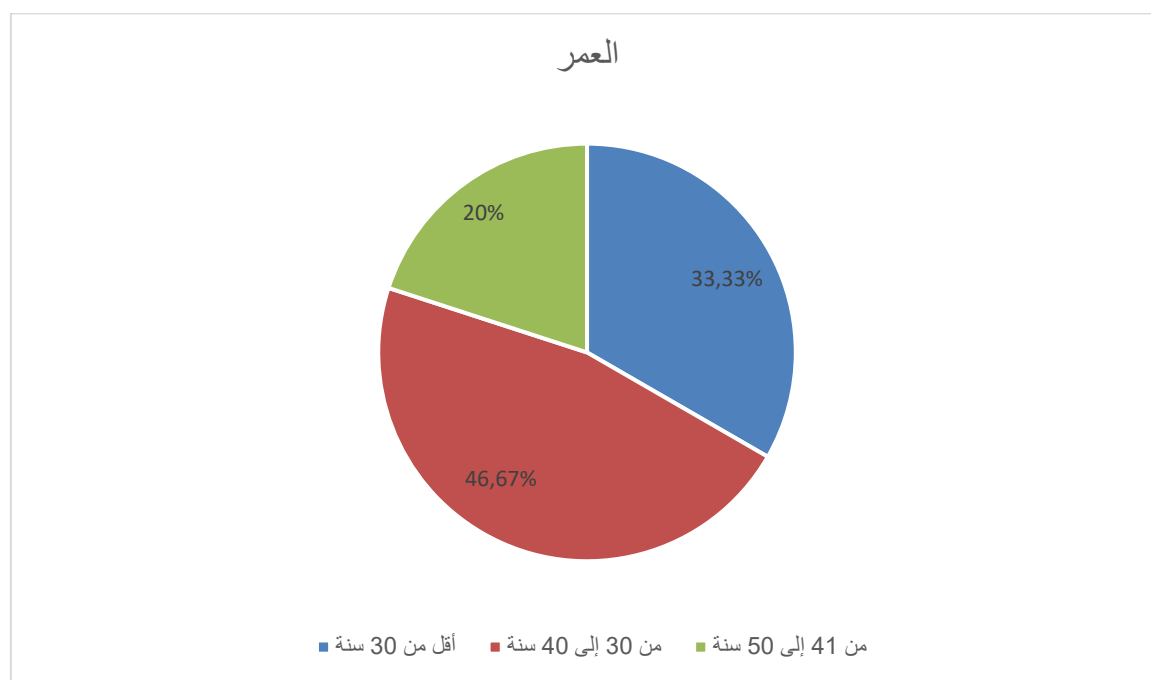
الشكل رقم (4-2): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (4-7) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة(%)
أقل من 30 سنة	10	33.33
من 30 إلى 40 سنة	14	46.67
من 41 إلى 50 سنة	6	20.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلا بالنسبة لمتغير العمر هي فئة 'من 30 إلى 40 سنة' بتكرار قدره 14 فردا وبنسبة 46.67% ، وهو ما يعكس تركيبة العينة محل الدراسة ويساعد على تفسير اتجاهات الإجابة في ضوء خصائصها الوظيفية والشخصية.



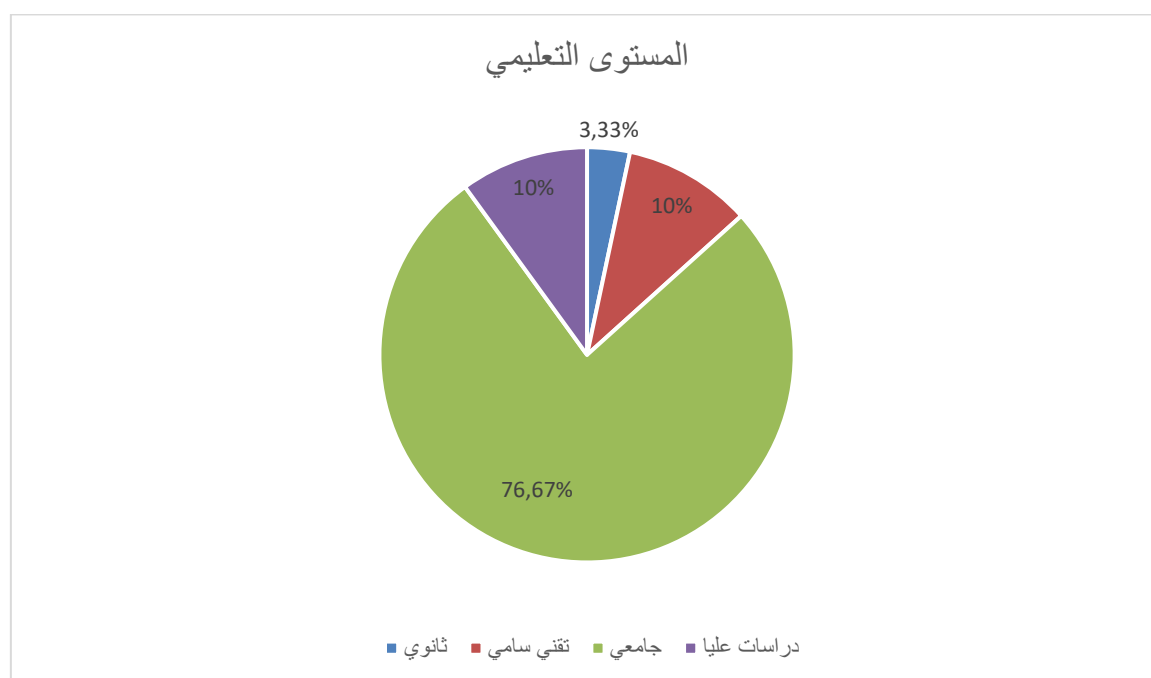
الشكل رقم (4-3): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (4-8) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة(%)
ثانوي	1	3.33
تقني سامي	3	10.00
جامعي	23	76.67
دراسات عليا	3	10.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي هي فئة 'جامعي' بتكرار قدره 23 فرداً ونسبة 76.67% ، وهو ما يعكس تركيبة العينة محل الدراسة ويساعد على تفسير اتجاهات الإجابة في ضوء خصائصها الوظيفية والشخصية.



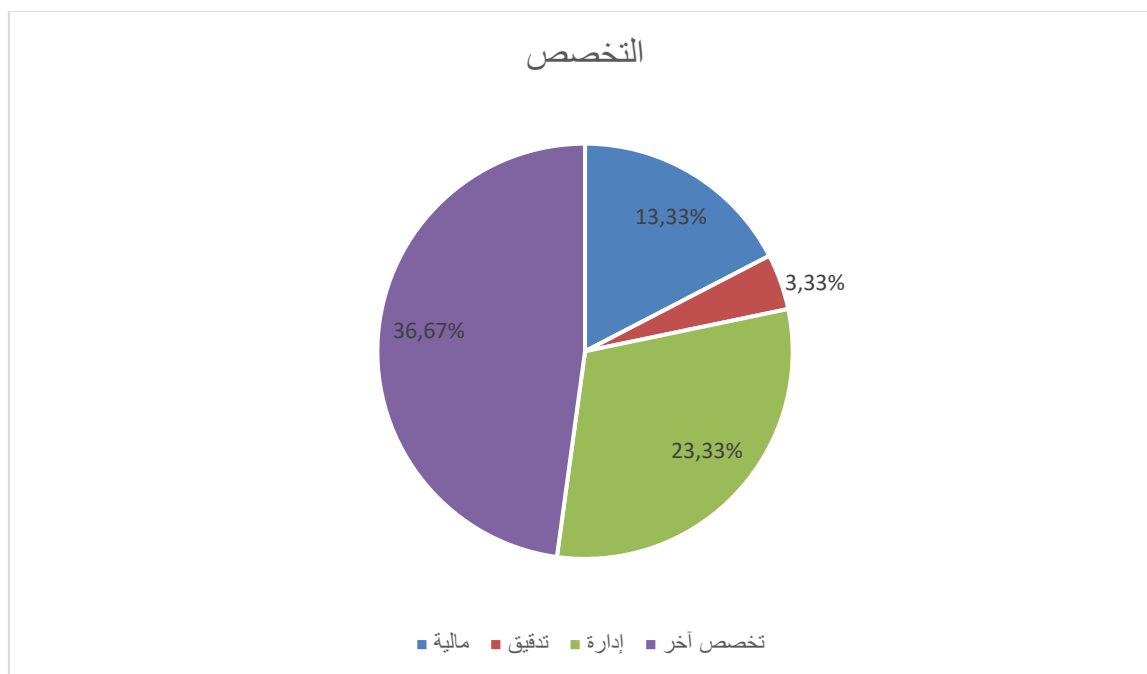
الشكل رقم (4-4): دائرة نسببة تمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (4-9) توزيع أفراد العينة حسب التخصص

الفئة	التكرار	النسبة (%)
محاسبة	7	23.33
مالية	4	13.33
تدقيق	1	3.33
إدارة	7	23.33
تخصص آخر	11	36.67

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً بالنسبة لمتغير التخصص هي فئة 'تخصص آخر' بتكرار قدره 11 فرداً ونسبة 36.67% ، وهو ما يعكس تركيبة العينة محل الدراسة ويساعد على تفسير اتجاهات الإجابة في ضوء خصائصها الوظيفية والشخصية.



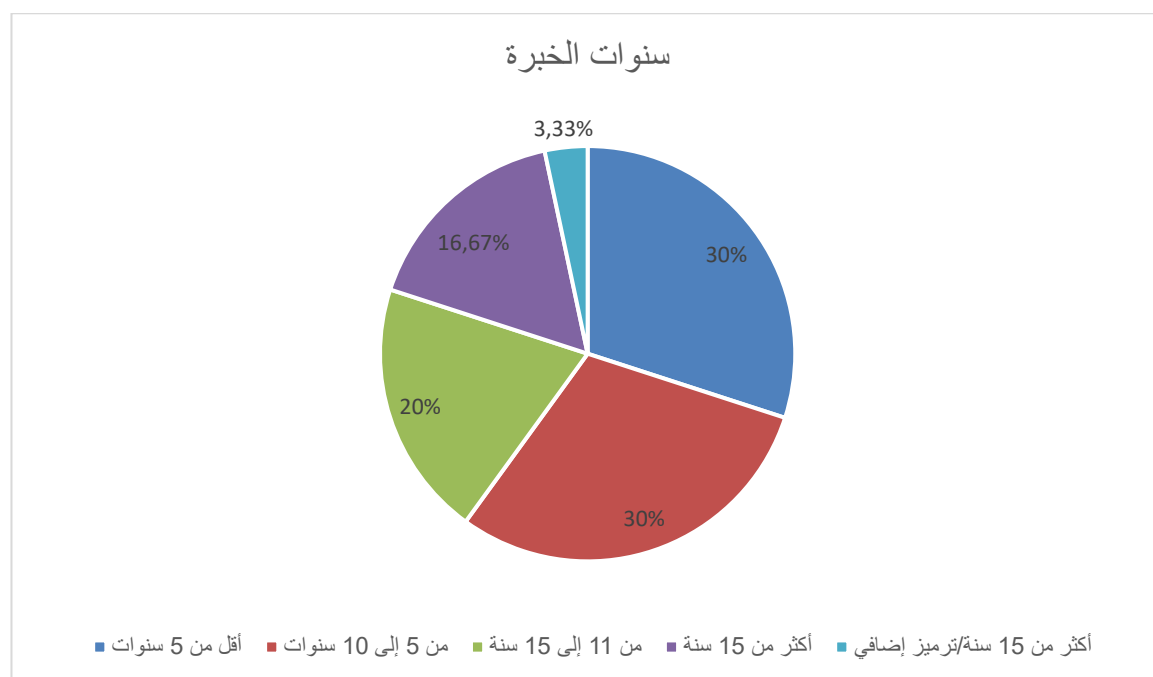
الشكل رقم (4-5): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب التخصص

الجدول رقم (4-10) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	9	30.00
من 5 إلى 10 سنوات	9	30.00
من 11 إلى 15 سنة	6	20.00
أكثر من 15 سنة	5	16.67
أكثر من 15 سنة/ترميز إضافي	1	3.33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة هي فئة 'أقل من 5 سنوات' بتكرار قدره 9 فرداً ونسبة 30.00% ، وهو ما يعكس تركيبة العينة محل الدراسة ويساعد على تفسير اتجاهات الإجابة في ضوء خصائصها الوظيفية والشخصية.



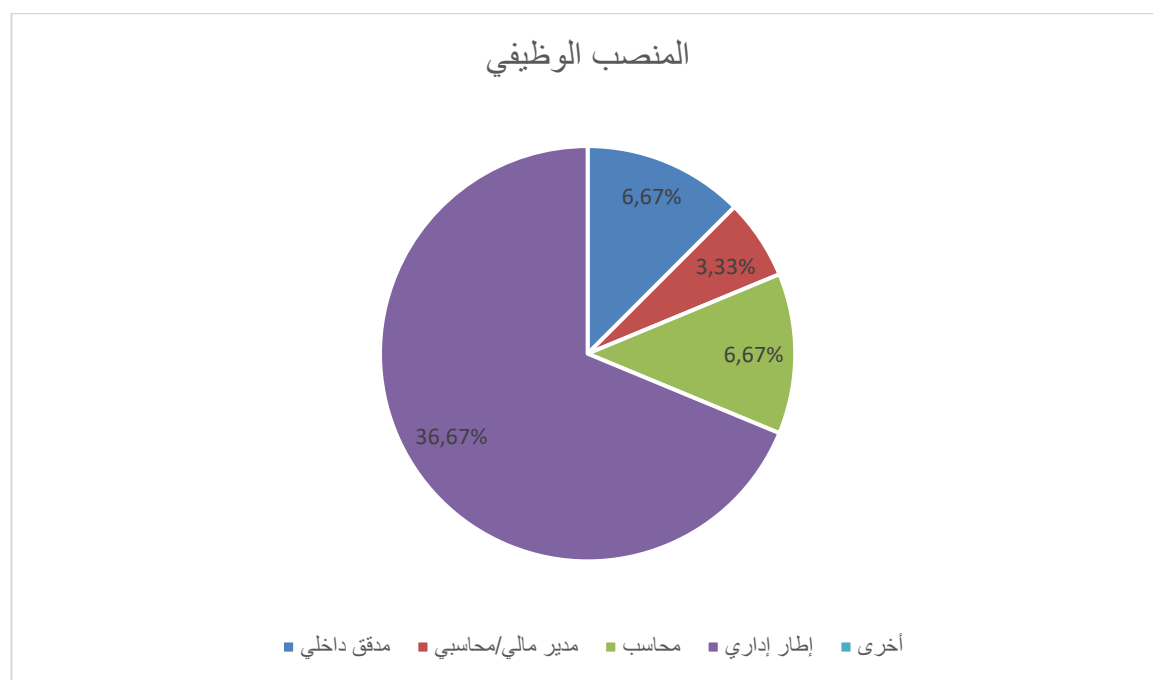
الشكل رقم (4-6): دائرة نسببة تمثل توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (4-11) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة (%)
مدقق داخلي	2	6.67
مدير مالي/محاسبي	1	3.33
محاسب	2	6.67
إطار إداري	11	36.67
أخرى	14	46.67

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلا بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي هي فئة 'أخرى' بتكرار قدره 14 فردا ونسبة 46.67% ، وهو ما يعكس تركيبة العينة محل الدراسة ويساعد على تفسير اتجاهات الإجابة في ضوء خصائصها الوظيفية والشخصية.



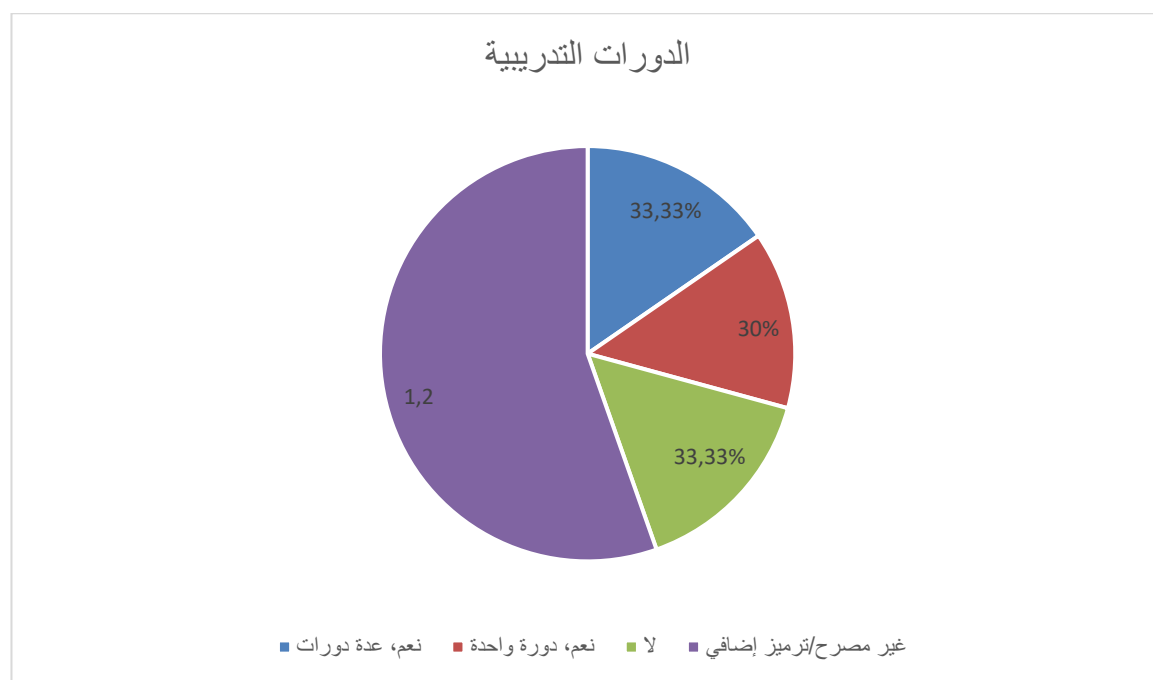
الشكل رقم (4-7): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الجدول رقم (4-12) توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

الفئة	التكرار	النسبة(%)
نعم، عدة دورات	10	33.33
نعم، دورة واحدة	9	30.00
لا	10	33.33
غير مصرح/ترميز إضافي	1	3.33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية هي فئة 'نعم، عدة دورات' بتكرار قدره 10 فرداً وبنسبة 33.33% ، وهو ما يعكس تركيبة العينة محل الدراسة ويساعد على تفسير اتجاهات الإجابة في ضوء خصائصها الوظيفية والشخصية.



الشكل رقم (4-8): توزيع افراد العينة حسب الدورات التدريبية

(2-4-4) تحليل نتائج محور نظام التدقيق الداخلي

تم تحليل محور نظام التدقيق الداخلي من خلال أربعة أبعاد أساسية هي:

واقع نظام التدقيق الداخلي، اعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق، استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية، ومساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية.

وفيما يلي عرض النتائج التفصيلية لكل بعد:

الجدول رقم (4-13) استجابات أفراد العينة حول واقع نظام التدقيق الداخلي

رقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الدرجة
1	يوجد جهاز/مصلحة مستقلة للتدقيق الداخلي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بميلة.	4.63	0.49	موافق بشدة	مرتفعة جدا
2	تتوفر لمصلحة التدقيق الداخلي خطة سنوية	4.63	0.56	موافق بشدة	مرتفعة جدا

	واضحة ومعتمدة من قبل الإدارة العليا.				
3	تشمل أعمال التدقيق الداخلي الجوانب المالية والمحاسبية والإدارية والتشغيلية.	3.93	0.98	موافق	مرتفعة
4	تمارس مصلحة التدقيق الداخلي مهامها وفق المعايير المهنية الدولية للتدقيق الداخلي.	4.07	0.74	موافق	مرتفعة
5	يحظى نشاط التدقيق الداخلي بدعم واضح من طرف الإدارة العامة للديوان.	4.13	0.78	موافق	مرتفعة
6	توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين فعالية التدقيق الداخلي وتحسين إدارة المخاطر داخل الديوان.	4.03	0.67	موافق	مرتفعة
7	يسهم النظام الحالي للتدقيق الداخلي في تحسين أداء الديوان بشكل ملحوظ.	3.73	0.87	موافق	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج هذا البعد أن المتوسط العام بلغ 4.16 ، وهو ما يقابل اتجاه 'موافق' ودرجة توفر 'مرتفعة' .

وهذا يدل على أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات المرتبطة بهذا البعد، مع وجود تفاوت نسبي بين العبارات حسب طبيعة كل مؤشر .

الجدول رقم (4-14) استجابات أفراد العينة حول اعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق الداخلي

رقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الدرجة
8	تأخذ الإدارة العليا للديوان بعين الاعتبار التقارير الصادرة عن مصلحة التدقيق الداخلي.	4.20	0.55	موافق	مرتفعة
9	تعتمد إدارة الديوان على نتائج التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات تصحيحية.	4.00	0.59	موافق	مرتفعة
10	يتم تنفيذ التوصيات المقدمة من قبل المدقق الداخلي في الآجال المحددة.	4.03	0.81	موافق	مرتفعة
11	تتابع الإدارة مدى تنفيذ التوصيات الصادرة في تقارير التدقيق الداخلي.	3.80	0.71	موافق	مرتفعة
12	تساهم توصيات التدقيق الداخلي في تحسين السياسات والإجراءات داخل الديوان.	3.90	0.76	موافق	مرتفعة
13	تعد تقارير التدقيق الداخلي مرجعا أساسيا لإدارة الديوان في إدارة المخاطر.	3.70	0.88	موافق	مرتفعة
14	هناك تواصل دوري وفعال بين مصلحة التدقيق الداخلي والإدارة العامة.	4.23	0.50	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج هذا البعد أن المتوسط العام بلغ 3.98 ، وهو ما يقابل اتجاه 'موافق' ودرجة توفر 'مرتفعة'.

وهذا يدل على أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات المرتبطة بهذا البعد، مع وجود تفاوت نسبي بين العبارات حسب طبيعة كل مؤشر.

الجدول رقم (4-15) استجابات أفراد العينة حول استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الدرجة
15	يتمتع المدقق الداخلي في الديوان بالاستقلالية اللازمة لأداء مهامه.	4.20	0.61	موافق	مرتفعة
16	ترتبط مصلحة التدقيق الداخلي تنظيمياً بأعلى المستويات الإدارية بما يضمن حيادها.	3.73	0.87	موافق	مرتفعة
17	يملك المدقق الداخلي المؤهلات العلمية الكافية لأداء مهامه على أكمل وجه.	4.03	0.81	موافق	مرتفعة
18	يحظى المدققون الداخليون بدورات تدريبية مستمرة تواكب التطورات في المهنة.	4.07	0.83	موافق	مرتفعة
19	يلتزم المدقق الداخلي بأخلاقيات المهنة: النزاهة، السرية، الموضوعية.	4.23	0.73	موافق بشدة	مرتفعة جداً
20	كلما توفرت الاستقلالية والكفاءة المهنية، زادت فعالية التدقيق في إدارة المخاطر.	4.60	0.56	موافق بشدة	مرتفعة جداً

21	تتوفر للمدقق الداخلي الإمكانات المادية والتقنية اللازمة لأداء مهامه.	4.00	0.69	موافق	مرتفعة
22	لا يخضع المدقق الداخلي لأي ضغوط قد تؤثر على حيادية عمله.	3.60	1.00	موافق	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج هذا البعد أن المتوسط العام بلغ 4.06 ، وهو ما يقابل اتجاه 'موافق' ودرجة توفر 'مرتفعة'.

وهذا يدل على أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات المرتبطة بهذا البعد، مع وجود تفاوت نسبي بين العبارات حسب طبيعة كل مؤشر.

الجدول رقم (4-16) استجابات أفراد العينة حول مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الدرجة
23	يسهم التدقيق الداخلي في تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية بالديوان.	4.10	0.61	موافق	مرتفعة
24	يساعد التدقيق الداخلي على حماية أصول وممتلكات الديوان من الأخطاء والغش.	3.60	0.72	موافق	مرتفعة
25	يسهم التدقيق الداخلي في تحسين جودة المعلومات المالية والمحاسبية.	3.33	0.96	محايد	متوسطة
26	يساهم التدقيق الداخلي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.	3.87	0.68	موافق	مرتفعة

27	يعزز التدقيق الداخلي ثقافة الشفافية والمساءلة داخل الديوان.	3.77	0.57	موافق	مرتفعة
28	يسهم التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف الحوكمة المؤسسية.	3.80	0.76	موافق	مرتفعة
29	يساعد التدقيق الداخلي على ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.	3.80	0.81	موافق	مرتفعة
30	يساهم التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في تحقيق استمرارية المؤسسة وكفاءتها.	3.93	0.87	موافق	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج هذا البعد أن المتوسط العام بلغ 3.77 ، وهو ما يقابل اتجاه 'موافق' ودرجة توفر 'مرتفعة'.

وهذا يدل على أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات المرتبطة بهذا البعد، مع وجود تفاوت نسبي بين العبارات حسب طبيعة كل مؤشر.

الجدول رقم (4-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نظام التدقيق الداخلي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	درجة التوفر
البعد الأول: واقع نظام التدقيق الداخلي	4.17	0.80	موافق	مرتفعة
البعد الثاني: اعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق الداخلي	3.98	0.71	موافق	مرتفعة
البعد الثالث: استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية	4.06	0.82	موافق	مرتفعة

مرتفعة	موافق	0.78	3.77	البعد الرابع: مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية
مرتفعة	موافق	0.79	3.99	محور نظام التدقيق الداخلي ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن محور نظام التدقيق الداخلي ككل حقق متوسطا حسابيا قدره 3.99 وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة، مما يدل على أن أفراد العينة ينظرون إلى نظام التدقيق الداخلي داخل الديوان نظرة إيجابية، وقد جاء بعد واقع نظام التدقيق الداخلي في المرتبة الأولى بمتوسط 4.17 يليه بعد استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية بمتوسط 4.06، ثم بعد اعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق الداخلي بمتوسط 3.98 وأخيرا بعد مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية بمتوسط 3.78.

(3-4-4) تحليل نتائج محور إدارة المخاطر

الجدول رقم (4-18) استجابات أفراد العينة حول محور إدارة المخاطر

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الدرجة
1	يقوم المدقق الداخلي بتحديد المخاطر التي تواجه الديوان قبل وقوعها.	3.30	0.75	محايد	متوسطة
2	يساعد التدقيق الداخلي على الكشف المبكر عن الانحرافات المالية والمحاسبية.	3.23	0.73	محايد	متوسطة
3	يسهم التدقيق الداخلي في الكشف عن نقاط الضعف في الإجراءات الإدارية والتشغيلية.	3.53	0.68	موافق	مرتفعة
4	يعتمد المدقق الداخلي على أدوات وأساليب علمية لتقييم المخاطر.	3.83	0.70	موافق	مرتفعة

5	تغطي أعمال التدقيق الداخلي مختلف أنواع المخاطر :مالية، إدارية، قانونية، تشغيلية.	3.93	0.69	موافق	مرتفعة
6	يتم إعداد تقارير دورية حول المخاطر المكتشفة وإبلاغ الإدارة بها في الوقت المناسب.	3.23	0.90	محايد	متوسطة
7	يسهم التدقيق الداخلي في اقتراح إجراءات وقائية للحد من المخاطر المستقبلية.	3.37	0.81	محايد	متوسطة
8	تمتلك إدارة الديوان سياسة واضحة وموثقة لإدارة المخاطر.	3.73	0.52	موافق	مرتفعة
9	يتم تحديد المخاطر الخاصة بنشاط الديوان : مخاطر التحصيل، تسيير العقارات، العقود، الالتزامات القانونية والتنظيمية.	3.73	0.58	موافق	مرتفعة
10	تصنف المخاطر داخل الديوان حسب درجة خطورتها واحتمال وقوعها.	3.67	0.61	موافق	مرتفعة
11	يتوفر الديوان على خريطة/سجل للمخاطر يتم تحديثه بصفة دورية.	3.43	0.68	موافق	مرتفعة
12	تعتمد إدارة الديوان استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر :	3.57	0.94	موافق	مرتفعة

				التجنب، التخفيف، التحويل، القبول.	
مرتفعة	موافق	0.53	4.00	تسود ثقافة الوعي بالمخاطر بين موظفي الديوان على مختلف المستويات الإدارية.	13
مرتفعة	موافق	0.68	4.13	تسهم إدارة المخاطر الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للديوان وضمان استمراريته.	14

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لمحور إدارة المخاطر بلغ 3.62 بانحراف معياري قدره 0.75 ، وهو ما يعكس اتجاهها عاما بالموافقة ودرجة توفر مرتفعة نسبيا.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يدركون وجود ممارسات مرتبطة بإدارة المخاطر داخل الديوان، إلا أن بعض المؤشرات مثل الكشف المبكر عن الانحرافات، وإعداد التقارير الدورية حول المخاطر، واقتراح الإجراءات الوقائية جاءت بمتوسطات أقرب إلى الحياد، ما يدل على الحاجة إلى تعزيز الطابع المنهجي والمؤسسي لإدارة المخاطر.

الجدول رقم (4-19) المتوسط العام لمحور إدارة المخاطر

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	درجة التوفر
محور إدارة المخاطر	3.62	0.75	موافق	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

(4-4-4) اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.05، وذلك لمعرفة مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري بميلة.

الجدول رقم (4-20) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

الفرضية	R	R ²	F	Sig	B	T	القرار
الرئيسية	0.708	0.501	28.118	0.000	0.920	5.303	دال إحصائيا
الفرعية الأولى	0.329	0.108	3.405	0.076	0.299	1.845	غير دال إحصائيا
الفرعية الثانية	0.538	0.289	11.380	0.002	0.461	3.373	دال إحصائيا
الفرعية الثالثة	0.328	0.108	3.373	0.077	0.271	1.837	غير دال إحصائيا
الفرعية الرابعة	0.619	0.383	17.408	0.000	0.492	4.172	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الصفرية الرئيسية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لنظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري بميلة، وتبين النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.708، وهي علاقة طردية قوية نسبياً.

كما بلغ معامل التحديد 0.501، ما يعني أن نظام التدقيق الداخلي يفسر حوالي 50.1% من التغيرات الحاصلة في إدارة المخاطر.

كما بلغت قيمة F المحسوبة 28.118 عند مستوى دلالة 0.000، وهو أقل من 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

بعد اختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر، يتم فيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية كل واحدة على حدى، وذلك بهدف معرفة أثر كل بعد من أبعاد نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة عند مستوى دلالة 0.05.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط الخاصة بهذه الفرضية أن معامل الارتباط بلغ 0.329، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة بين واقع نظام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر. كما بلغ معامل التحديد 0.108، أي أن واقع نظام التدقيق الداخلي يفسر ما نسبته 10.8% فقط من التغيرات الحاصلة في إدارة المخاطر.

أما قيمة F فقد بلغت 3.405، في حين بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.076، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبناء على ذلك، فإن أثر واقع نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر غير دال إحصائياً، وعليه لا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتدل هذه النتيجة على أن مجرد وجود نظام للتدقيق الداخلي داخل الديوان لا يكفي وحده لإحداث أثر واضح في إدارة المخاطر، ما لم يكن هذا النظام مفعلاً بصورة عملية، ومبنياً على إجراءات واضحة، وخطط تدقيق منتظمة وآليات متابعة فعالة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن واقع التدقيق الداخلي قد لا يزال يحتاج إلى مزيد من التطوير من حيث التنظيم، الموارد، الوسائل، وتكامل أنشطته مع منظومة إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد الإدارة على نتائج وتقارير وتوصيات التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة عند مستوى دلالة 0.05.

أظهرت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط بلغ 0.538، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين اعتماد الإدارة على نتائج وتقارير وتوصيات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

كما بلغ معامل التحديد 0.289 أي أن هذا البعد يفسر 28.9% من التغيرات الحاصلة في إدارة المخاطر، أما قيمة F فقد بلغت 11.380 وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.002، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاعتماد الإدارة على نتائج وتقارير وتوصيات التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر، وتؤكد هذه النتيجة أن فعالية التدقيق الداخلي لا تتوقف عند إعداد التقارير فقط، بل ترتبط بدرجة كبيرة بمدى اهتمام الإدارة بهذه التقارير، وتحويل التوصيات الواردة فيها إلى إجراءات تصحيحية وقرارات عملية. فكلما اعتمدت الإدارة على مخرجات التدقيق الداخلي في معالجة الاختلالات وتحديد نقاط الضعف، زادت قدرة المؤسسة على التحكم في المخاطر والحد من آثارها.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة عند مستوى دلالة 0.05.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن معامل الارتباط بلغ 0.328، وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة بين استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية وإدارة المخاطر.

كما بلغ معامل التحديد 0.108، أي أن هذا البعد يفسر 10.8% من التغيرات الحاصلة في إدارة المخاطر. أما قيمة F فقد بلغت 3.373، في حين بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.077، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

وبناء على ذلك، فإن أثر استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية في دعم إدارة المخاطر غير دال إحصائياً، وعليه لا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة. غير أن هذه النتيجة لا تعني التقليل من أهمية الاستقلالية والكفاءة المهنية للمدقق الداخلي، بل تشير إلى أن تأثيرهما لم يظهر بصورة منفردة وواضحة ضمن حدود العينة المدروسة. ويمكن تفسير ذلك بأن استقلالية المدقق وكفاءته لا تحققان الأثر المطلوب إلا إذا توفرت لهما بيئة تنظيمية مساعدة، مثل وضوح الصلاحيات، دعم الإدارة العليا، توفير الإمكانيات اللازمة، واعتماد خطة تدقيق مبنية على المخاطر، وبالتالي فإن هذا البعد يبقى مهماً من الناحية النظرية والعملية، لكنه يحتاج إلى تفعيل أكبر حتى ينعكس أثره بشكل مباشر على إدارة المخاطر.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تتنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية ودعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة عند مستوى دلالة 0.05.

أظهرت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط بلغ 0.619، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية نسبيا بين مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

كما بلغ معامل التحديد 0.383، أي أن هذا البعد يفسر 38.3% من التغيرات الحاصلة في إدارة المخاطر. أما قيمة F فقد بلغت 17.408، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وبناء على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية ودعم إدارة المخاطر. وتبرز هذه النتيجة الدور المحوري للرقابة الداخلية باعتبارها المجال الذي يظهر من خلاله أثر التدقيق الداخلي بصورة واضحة، فقيام التدقيق الداخلي بتقييم إجراءات الرقابة، واكتشاف نقاط الضعف، واقتراح التحسينات المناسبة، يساهم في تقليل الأخطاء والانحرافات، حماية أصول المؤسسة، تحسين جودة المعلومات، وضمان الالتزام بالقوانين والإجراءات ومن ثم فإن تعزيز الرقابة الداخلية يمثل مدخلا أساسيا لدعم إدارة المخاطر داخل الديوان.

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية يتضح أن أثر أبعاد نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر يختلف من بعد إلى آخر.

فقد تم قبول الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة باعتماد الإدارة على نتائج وتقارير وتوصيات التدقيق الداخلي، كما تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بمساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية، وذلك لكون قيم الدلالة الإحصائية الخاصة بهما أقل من 0.05.

في المقابل لم يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بواقع نظام التدقيق الداخلي، ولا الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة باستقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية، لأن قيم الدلالة الإحصائية الخاصة بهما كانت أكبر من 0.05.

وعليه، يمكن القول إن دعم إدارة المخاطر داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة لا يتحقق بمجرد وجود نظام للتدقيق الداخلي أو توفر بعض مقوماته المهنية فقط، بل يتحقق بدرجة أكبر عندما تعتمد الإدارة فعليا على نتائج التدقيق الداخلي وتوصياته، وعندما يساهم هذا التدقيق في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية، وهذا

يؤكد أن فعالية التدقيق الداخلي ترتبط بمدى تفعيل مخرجاته وربطها بقرارات الإدارة وبنظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (4-21) ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	مضمون الفرضية	النتيجة
الفرضية الرئيسية	وجود أثر لنظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر	مقبولة
الفرضية الفرعية الأولى	وجود أثر لواقع نظام التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر	غير مقبولة إحصائيا
الفرضية الفرعية الثانية	وجود أثر لاعتماد الإدارة على تقارير وتوصيات التدقيق في إدارة المخاطر	مقبولة
الفرضية الفرعية الثالثة	وجود أثر لاستقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية في إدارة المخاطر	غير مقبولة إحصائيا
الفرضية الفرعية الرابعة	وجود أثر لتعزيز الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

(4-5) خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله باعتباره المؤسسة محل الدراسة، ثم عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية بداية من تحديد المنهج والعينة وأداة جمع البيانات وصولا إلى اختبار صدق وثبات الاستبيان والأساليب الإحصائية المستخدمة.

وقد بينت نتائج التحليل الوصفي أن أفراد العينة يتجهون عموما إلى الموافقة على وجود نظام تدقيق داخلي داخل الديوان بمتوسط عام قدره 3.99 ، كما أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر حققت متوسطا قدره 3.62 وهو ما يدل على وجود ممارسات مرتبطة بإدارة المخاطر لكنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتوثيق والتفعيل.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر، حيث فسر هذا النظام حوالي نصف التغيرات الحاصلة في إدارة المخاطر حيث تبين كذلك أن أكثر

الأبعاد تأثيرا تتمثل في اعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق الداخلي ومساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية، بينما لم يظهر بعدا واقع النظام والاستقلالية والكفاءة أثرا منفردا دالا إحصائيا عند مستوى 0.05، رغم أن اتجاه العلاقة مع إدارة المخاطر كان موجبا.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

(5-1) مقدمة

يعد هذا الفصل خلاصة عامة للدراسة، حيث يتم من خلاله عرض الإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات واستخلاص أهم النتائج النظرية والتطبيقية، ثم تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز فعالية نظام التدقيق الداخلي وتطوير دوره في دعم إدارة المخاطر داخل المؤسسة محل الدراسة، في المؤسسات العمومية المشابهة.

كما يتضمن هذا الفصل آفاقاً بحثية مستقبلية يمكن أن تشكل امتداداً علمياً للدراسة الحالية.

(5-2) الإجابة عن تساؤلات الدراسة

أولاً: الإجابة عن الإشكالية الرئيسية

تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يساهم نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة؟

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن القول أن نظام التدقيق الداخلي يساهم بدرجة معتبرة في دعم إدارة المخاطر داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة، ويتجلى ذلك من خلال الدور الذي تؤديه وظيفة التدقيق الداخلي في فحص العمليات المالية والإدارية والتشغيلية، والكشف عن أوجه القصور والانحرافات، ومتابعة مدى احترام الإجراءات والتعليمات، وتقديم تقارير وتوصيات تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

كما بينت نتائج الدراسة الميدانية أن أفراد العينة يتجهون عمومًا إلى الموافقة على وجود نظام تدقيق داخلي داخل الديوان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لمحور نظام التدقيق الداخلي 3.99، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة لأهمية هذه الوظيفة داخل المؤسسة.

كما بلغ المتوسط العام لمحور إدارة المخاطر 3.62، وهو ما يدل على وجود ممارسات مرتبطة بإدارة المخاطر داخل الديوان غير أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتوثيق والتفعيل.

أما من الناحية الإحصائية، فقد أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر، حيث بلغ معامل الارتباط 0.708 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية نسبياً بين المتغيرين.

كما بلغ معامل التحديد 0.501 وهو ما يعني أن نظام التدقيق الداخلي يفسر حوالي 50.1% من التغيرات الحاصلة في إدارة المخاطر.

وبناء على ذلك يمكن التأكيد أن التدقيق الداخلي يمثل أحد العوامل الأساسية الداعمة لإدارة المخاطر داخل الديوان غير أن فعاليته تبقى مرتبطة بمدى اعتماد الإدارة على تقاريره، ومدى تفعيل توصياته، ومدى إدماجه في نظام شامل ومنظم لإدارة المخاطر.

ثانياً: الإجابة عن التساؤلات الفرعية

1. ما واقع نظام التدقيق الداخلي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة؟

أظهرت الدراسة أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة يتوفر على نظام تدقيق داخلي يمارس مهاماً رقابية وتقييمية على مستوى مختلف العمليات والأنشطة.

كما تبين أن التدقيق الداخلي لا يقتصر على الجانب المالي والمحاسبي فقط، بل يمتد ليشمل جوانب إدارية وتشغيلية وتنظيمية، وهو ما يتوافق مع المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي الذي يتجاوز مجرد فحص السجلات والوثائق إلى تقييم الأداء والرقابة والمخاطر.

وقد حقق بُعد واقع نظام التدقيق الداخلي متوسطاً مرتفعاً، وهو ما يعكس نظرة إيجابية من أفراد العينة تجاه وجود هذا النظام داخل المؤسسة، غير أن نتائج اختبار الأثر الإحصائي أظهرت أن هذا البعد لم يكن له أثر منفرد دال إحصائياً في إدارة المخاطر عند مستوى دلالة 0.05 ويفسر ذلك بأن مجرد وجود نظام تدقيق داخلي داخل المؤسسة لا يكفي وحده لدعم إدارة المخاطر، ما لم يكن هذا النظام مدمجاً بصورة فعلية في آليات اتخاذ القرار، ومبنياً على منهجية واضحة لتحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها.

وعليه فإن واقع التدقيق الداخلي داخل الديوان يعد مقبولاً من حيث الوجود والممارسة العامة، لكنه يحتاج إلى مزيد من التطوير من حيث التوثيق، التخطيط المبني على المخاطر، وضبط العلاقة بين نتائج التدقيق وخطط إدارة المخاطر.

2. ما مدى اعتماد الإدارة على نتائج وتقارير وتوصيات التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر؟

أثبتت نتائج الدراسة أن اعتماد الإدارة على نتائج وتقارير وتوصيات التدقيق الداخلي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في دعم إدارة المخاطر داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة.

فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن هذا البعد له أثر دال إحصائيًا في إدارة المخاطر، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.002، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وتدل هذه النتيجة على أن تقارير التدقيق الداخلي تصبح أكثر فعالية عندما لا تبقى مجرد وثائق إدارية، بل تتحول إلى أدوات عملية تساعد الإدارة على معرفة مواطن الخلل، تحديد الانحرافات، تقييم درجة الخطورة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

كما أن اعتماد الإدارة على توصيات التدقيق الداخلي يعكس وجود وعي إداري بأهمية هذه الوظيفة في تحسين التسيير والرقابة والحد من المخاطر.

وعليه يمكن القول إن فعالية التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر لا ترتبط فقط بجودة أعمال المدقق الداخلي، بل ترتبط أيضًا بدرجة استجابة الإدارة العليا لتقاريره، ومدى جدية متابعة تنفيذ التوصيات الصادرة عنه.

3. ما مدى مساهمة استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية في دعم إدارة المخاطر؟

تعد الاستقلالية والكفاءة المهنية من المقومات الأساسية لفعالية التدقيق الداخلي، لأن المدقق الداخلي لا يستطيع أداء مهامه بموضوعية إلا إذا كان يتمتع باستقلال تنظيمي كافٍ وبكفاءة علمية ومهنية تسمح له بفهم طبيعة العمليات، تحليل المخاطر، وتقديم توصيات مناسبة.

وقد أظهرت الدراسة أن أفراد العينة يقيمون هذا البعد بدرجة مرتفعة، حيث كان الاتجاه العام نحو الموافقة على وجود مستوى مقبول من الاستقلالية والكفاءة المهنية.

غير أن نتائج اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بهذا البعد بينت أن أثره المنفرد في إدارة المخاطر لم يكن دالًا إحصائيًا عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.077، وهي أكبر من 0.05، ولا يعني ذلك أن الاستقلالية والكفاءة غير مهمتين، بل يدل على أن أثرهما لا يظهر بصورة مباشرة ومنفردة في إدارة المخاطر ضمن عينة الدراسة وإنما يظهر غالبًا من خلال تفاعلها مع عوامل أخرى مثل دعم الإدارة العليا، تفعيل التوصيات، توفر نظام معلومات ملائم، ووجود إطار واضح لإدارة المخاطر.

ومن ثم فإن الاستقلالية والكفاءة المهنية تبقيان شرطين ضروريين لفعالية التدقيق الداخلي، لكنهما لا يكفيان وحدهما لضمان دعم فعال لإدارة المخاطر إذا لم تقتربا ببيئة تنظيمية تسمح للمدقق الداخلي بأداء مهامه بحرية وبآليات تنفيذ ومتابعة تجعل نتائج التدقيق قابلة للتطبيق.

4. إلى أي حد يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية ودعم إدارة المخاطر؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية تعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في دعم إدارة المخاطر داخل الديوان.

فقد بين اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر دال إحصائياً لهذا البعد في إدارة المخاطر، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما بلغ معامل الارتباط 0.619 وهو ما يدل على علاقة طردية قوية نسبياً.

وتعني هذه النتيجة أن التدقيق الداخلي يدعم إدارة المخاطر بدرجة أكبر عندما يساهم في تحسين فعالية الرقابة الداخلية، لأن الرقابة الداخلية تمثل الإطار العملي الذي يسمح باكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل تفاقمها وضمان احترام القوانين والإجراءات، وحماية الأصول، وتحسين جودة المعلومات المالية والإدارية.

وبناء على ذلك يمكن القول إن العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر تمر أساساً عبر الرقابة الداخلية فكلما كان التدقيق الداخلي قادراً على تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحسينه، زادت قدرة المؤسسة على التحكم في المخاطر المالية والإدارية والتشغيلية والقانونية.

(3-5) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة في اختبار الفرضيات على تحليل الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.05، وذلك لمعرفة أثر نظام التدقيق الداخلي وأبعاده في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة عند مستوى دلالة 0.05.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.708 وهي قيمة تدل على وجود علاقة طردية قوية نسبياً بين نظام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

كما بلغ معامل التحديد 0.501 ما يعني أن نظام التدقيق الداخلي يفسر 50.1% من التغيرات الحاصلة في إدارة المخاطر، أما قيمة F فقد بلغت 28.118 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية.

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية، أي أن نظام التدقيق الداخلي يساهم فعلياً في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة، وتعد هذه النتيجة من أهم نتائج الدراسة لأنها تؤكد أن التدقيق الداخلي ليس مجرد وظيفة رقابية تقليدية بل هو أداة فعالة في تحسين قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر، تقييمها، الحد من آثارها ودعم القرارات الإدارية المرتبطة بها.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة عند مستوى دلالة 0.05.

أظهرت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط الخاص بهذا البعد بلغ 0.329، بينما بلغ معامل التحديد 0.108، وبلغت قيمة F حوالي 3.405، في حين بلغت قيمة الدلالة 0.076، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبناء على ذلك، فإن أثر واقع نظام التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر غير دال إحصائياً.

وعليه لا يتم قبول هذه الفرضية إحصائياً وتفسر هذه النتيجة بأن وجود نظام تدقيق داخلي داخل المؤسسة، حتى وإن كان محل قبول من طرف أفراد العينة، لا يعني بالضرورة أنه يؤثر مباشرة في إدارة المخاطر، ما لم يكن هذا النظام مفعلاً بشكل عملي، ومربوطاً بمنهج واضح لتحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها.

كما قد تعكس هذه النتيجة حاجة الديوان إلى تطوير وظيفة التدقيق الداخلي من حيث التخطيط، التوثيق، استعمال أدوات تحليل المخاطر، وتوسيع نطاق التدقيق المبني على المخاطر.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد الإدارة على نتائج وتقارير وتوصيات التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله عند مستوى دلالة 0.05.

أظهرت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط بلغ 0.538، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية بين اعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

كما بلغ معامل التحديد 0.289، أي أن هذا البعد يفسر 28.9% من التغيرات في إدارة المخاطر. وبلغت قيمة F حوالي 11.380 عند مستوى دلالة 0.002، وهي أقل من 0.05.

وعليه يتم قبول هذه الفرضية مما يدل على أن اعتماد الإدارة على تقارير وتوصيات التدقيق الداخلي يؤثر إيجابياً في دعم إدارة المخاطر، وتعد هذه النتيجة منطقية من الناحية العملية لأن وظيفة التدقيق الداخلي لا تحقق أثرها الحقيقي إلا إذا قامت الإدارة بتحويل مخرجاتها إلى إجراءات تصحيحية وقرارات عملية، فالتقرير الرقابي لا تكون له قيمة كافية إذا لم تتم دراسته وتنفيذه ومتابعة نتائجه.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله عند مستوى دلالة 0.05.

أظهرت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط بلغ 0.328، وبلغ معامل التحديد 0.108، بينما بلغت قيمة F حوالي 3.373، وبلغت قيمة الدلالة 0.077، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

وبناء على ذلك، فإن أثر استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية في إدارة المخاطر غير دال إحصائياً بشكل منفرد.

وعليه لا يتم قبول هذه الفرضية إحصائياً، غير أن هذه النتيجة لا تنفي الأهمية الجوهرية للاستقلالية والكفاءة المهنية، بل تشير إلى أن تأثيرهما في إدارة المخاطر قد لا يظهر بصورة مباشرة ضمن حدود العينة المدروسة، أو قد يحتاج إلى شروط تنظيمية أخرى حتى يصبح أكثر وضوحاً، مثل دعم الإدارة العليا وضوح صلاحيات المدقق الداخلي وجود خطة تدقيق مبنية على المخاطر، وتوفير نظام متابعة لتوصيات التدقيق.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية ودعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة عند مستوى دلالة 0.05.

أظهرت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط بلغ 0.619، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية نسبياً بين مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

كما بلغ معامل التحديد 0.383، أي أن هذا البعد يفسر 38.3% من التغيرات في إدارة المخاطر. وبلغت قيمة F حوالي 17.408 عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05.

وعليه يتم قبول هذه الفرضية، مما يدل على أن التدقيق الداخلي يساهم بفعالية في دعم إدارة المخاطر من خلال تعزيز نظام الرقابة الداخلية، وتؤكد هذه النتيجة أن الرقابة الداخلية تمثل أحد أهم المجالات التي يظهر فيها أثر التدقيق الداخلي لأن تقييم الضوابط الرقابية وتحسينها يؤديان إلى تقليل احتمالية وقوع الأخطاء والانحرافات، والرفع من قدرة المؤسسة على التحكم في المخاطر.

خلاصة نتائج اختبار الفرضيات

الجدول رقم (5-1): ملخص لاختبار الفرضيات

يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

النتيجة	مضمون الفرضية	الفرضية
مقبولة	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة	الفرضية الرئيسية
غير مقبولة إحصائياً	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لواقع نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة	الفرضية الفرعية الأولى
مقبولة	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاعتماد الإدارة على نتائج وتقارير وتوصيات التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة	الفرضية الفرعية الثانية
غير مقبولة إحصائياً	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة	الفرضية الفرعية الثالثة
مقبولة	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية ودعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة	الفرضية الفرعية الرابعة
الفرضية	مضمون الفرضية	النتيجة

مقبولة	وجود أثر لنظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر	الفرضية الرئيسية
غير مقبولة إحصائيًا	وجود أثر لواقع نظام التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر	الفرضية الفرعية الأولى
مقبولة	وجود أثر لاعتماد الإدارة على تقارير وتوصيات التدقيق في إدارة المخاطر	الفرضية الفرعية الثانية
غير مقبولة إحصائيًا	وجود أثر لاستقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية في إدارة المخاطر	الفرضية الفرعية الثالثة
مقبولة	وجود أثر لتعزيز الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر	الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات.

ومن خلال هذا الجدول يتضح أن الدراسة أثبتت صحة الفرضية الرئيسية، كما أثبتت أثر بعض أبعاد التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر خاصة بُعد اعتماد الإدارة على توصيات التدقيق الداخلي وبُعد تعزيز الرقابة الداخلية.

أما بُعد واقع نظام التدقيق الداخلي وبُعد الاستقلالية والكفاءة المهنية فلم يظهر أثرًا منفردًا دالًا إحصائيًا، رغم أن اتجاه العلاقة كان موجبًا، وهذا يؤكد أن فعالية التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر لا تتحقق بمجرد وجوده أو توفر بعض مقوماته، وإنما تتحقق من خلال تفعيل مخرجاته وربطه بنظام الرقابة الداخلية وبقرارات الإدارة.

(4-5) النتائج العامة للدراسة

أولاً: النتائج النظرية

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج النظرية، أهمها:

1. يعد التدقيق الداخلي وظيفة رقابية واستشارية مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها .
2. تطور مفهوم التدقيق الداخلي من مجرد فحص للعمليات المالية والمحاسبية إلى نشاط شامل يهتم بتقييم الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر والحوكمة .
3. أصبح التدقيق الداخلي في المفهوم الحديث أداة استراتيجية تساعد الإدارة على تحقيق الأهداف وليس مجرد وسيلة لاكتشاف الأخطاء والغش .

4. تمثل إدارة المخاطر عملية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، وضع إجراءات الاستجابة المناسبة لها ومتابعة تطورها بصورة مستمرة .
5. لا تقتصر المخاطر التي تواجه المؤسسات على المخاطر المالية فقط، بل تشمل المخاطر الإدارية، التشغيلية، القانونية، التنظيمية، المعلوماتية ومخاطر عدم الالتزام .
6. توجد علاقة تكاملية بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، حيث يساهم التدقيق الداخلي في تقييم فعالية نظام إدارة المخاطر، بينما تساعد إدارة المخاطر على توجيه خطة التدقيق نحو المجالات الأكثر أهمية وخطورة .
7. يعتمد التدقيق الداخلي المبني على المخاطر على توجيه جهود التدقيق نحو الأنشطة والعمليات التي تتضمن أعلى مستويات الخطر، مما يسمح باستعمال أفضل للموارد والوقت .
8. تزداد فعالية التدقيق الداخلي كلما توفرت له مقومات أساسية، مثل الاستقلالية، الكفاءة المهنية، الدعم الإداري وضوح الصلاحيات، جودة التقارير، والمتابعة المستمرة لتنفيذ التوصيات .
9. تمثل الرقابة الداخلية حلقة وصل مهمة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، لأن ضعف الضوابط الرقابية يؤدي إلى ارتفاع احتمال حدوث المخاطر والانحرافات .
10. لا يمكن لإدارة المخاطر أن تكون فعالة دون وجود معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وهي من بين المخرجات التي يساهم التدقيق الداخلي في توفيرها للإدارة .

ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله، تم التوصل إلى النتائج التطبيقية الآتية:

1. يتوفر ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله على نظام تدقيق داخلي يمارس مهامه في إطار متابعة العمليات المالية والإدارية والتشغيلية .
2. ينظر أفراد العينة إلى نظام التدقيق الداخلي داخل الديوان نظرة إيجابية، وهو ما ظهر من خلال المتوسط العام المرتفع لمحور التدقيق الداخلي .
3. أظهرت النتائج أن بُعد واقع نظام التدقيق الداخلي حقق مستوى مرتفعاً، مما يدل على وجود ممارسة فعلية للتدقيق الداخلي داخل المؤسسة .
4. بينت الدراسة أن الإدارة تأخذ بدرجة معتبرة تقارير وتوصيات التدقيق الداخلي بعين الاعتبار، وهو ما يعكس أهمية هذه التقارير في تحسين التسيير والرقابة .

5. أظهرت النتائج أن بُعد اعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق الداخلي يعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في دعم إدارة المخاطر .
6. كشفت الدراسة عن وجود مستوى مقبول من الاستقلالية والكفاءة المهنية للمدقق الداخلي، غير أن هذا البعد لم يظهر أثراً منفرداً دالاً إحصائياً في إدارة المخاطر .
7. تبين أن التدقيق الداخلي يساهم في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية، من خلال تقييم الضوابط الرقابية والكشف عن أوجه الخلل والقصور .
8. أظهرت النتائج أن بُعد تعزيز الرقابة الداخلية له أثر دال إحصائياً في دعم إدارة المخاطر، مما يؤكد أهمية الرقابة الداخلية كأداة للحد من المخاطر .
9. أظهرت الدراسة أن إدارة المخاطر داخل الديوان موجودة بدرجة مرتفعة نسبياً، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من التنظيم والتوثيق والتفعيل العملي .
10. أكدت نتائج الانحدار الخطي أن نظام التدقيق الداخلي ككل يؤثر في إدارة المخاطر، ويفسر نسبة معتبرة من التغيرات الحاصلة فيها .
11. بينت الدراسة أن التدقيق الداخلي يساهم في اكتشاف أوجه القصور والانحرافات، لكنه يحتاج إلى توظيف أكبر لمنهج التدقيق المبني على المخاطر .
12. تبين أن فعالية التدقيق الداخلي لا تتحقق فقط بوجود خلية أو مصلحة للتدقيق، بل بمدى ارتباط أعمالها بخطط واضحة لإدارة المخاطر .
13. أظهرت الدراسة أن العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر علاقة إيجابية، لكنها تحتاج إلى مزيد من التنسيق بين مختلف المصالح داخل الديوان .
14. كشفت الدراسة أن مخرجات التدقيق الداخلي، خاصة التقارير والتوصيات، تمثل عنصراً مهماً في دعم القرارات التصحيحية .
15. أظهرت النتائج أن الرقابة الداخلية تعد مجاًلاً أساسياً يمكن من خلاله للتدقيق الداخلي أن يدعم إدارة المخاطر بصورة أكثر فعالية .

ثالثاً: النتائج الإحصائية

أفرزت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج الإحصائية المهمة، يمكن عرضها كما يلي:

1. بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0.798، وهو ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة وجيدة من الاتساق الداخلي .
2. بلغ معامل الثبات لمحور نظام التدقيق الداخلي 0.678، وهو معامل مقبول في الدراسات الميدانية ذات الطابع الاستكشافي .

3. بلغ معامل الثبات لمحور إدارة المخاطر 0.651، وهو أيضًا معامل مقبول بالنظر إلى حجم العينة وطبيعة الدراسة .
4. بلغ المتوسط العام لمحور نظام التدقيق الداخلي 3.99، وهو يقع ضمن مجال الموافقة ويدل على درجة توفر مرتفعة .
5. بلغ المتوسط العام لمحور إدارة المخاطر 3.62، وهو يقع أيضًا ضمن مجال الموافقة ويدل على وجود ممارسات مرتبطة بإدارة المخاطر داخل المؤسسة .
6. بلغ معامل الارتباط بين نظام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر 0.708، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية نسبيًا .
7. بلغ معامل التحديد للفرضية الرئيسية 0.501، ما يعني أن نظام التدقيق الداخلي يفسر 50.1% من التغيرات في إدارة المخاطر .
8. كانت الفرضية الرئيسية دالة إحصائيًا عند مستوى 0.05، مما أدى إلى قبولها .
9. لم تكن الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بواقع نظام التدقيق الداخلي دالة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.076 .
10. كانت الفرضية الفرعية الثانية الخاصة باعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق الداخلي دالة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.002 .
11. لم تكن الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة باستقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية دالة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.077 .
12. كانت الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بمساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية دالة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.000 .

(5-5) الاستنتاجات

من خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن استخلاص جملة من الاستنتاجات العامة التي تعكس طبيعة العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة.

1. يتضح أن التدقيق الداخلي أصبح ضرورة إدارية ورقابية داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري، خصوصًا تلك التي تتعامل مع موارد مالية وممتلكات عقارية وبرامج سكنية وخدمات موجهة للمواطنين. فطبيعة نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري تجعله عرضة لمخاطر متعددة، سواء كانت مالية مرتبطة بالتحصيل والنفقات، أو تشغيلية مرتبطة بالصيانة ومتابعة المشاريع، أو قانونية مرتبطة بالعقود والالتزامات، أو إدارية مرتبطة بالتنظيم والرقابة.

2. أظهرت الدراسة أن وجود نظام تدقيق داخلي داخل الديوان يعد مؤشراً إيجابياً، لكنه لا يكفي بمفرده لضمان فعالية إدارة المخاطر. فالنظام الرقابي قد يكون موجوداً من الناحية الشكلية والتنظيمية، غير أن فعاليته الحقيقية تقاس بمدى تأثيره في تحسين التسيير، وتوجيه القرار، وتخفيض مستوى المخاطر، ومعالجة الاختلالات في الوقت المناسب.
3. تبين أن الإدارة تمثل طرفاً حاسماً في تفعيل نتائج التدقيق الداخلي. فكلما كانت الإدارة أكثر اهتماماً بتقارير التدقيق وأكثر التزاماً بتنفيذ التوصيات، زادت قدرة التدقيق الداخلي على دعم إدارة المخاطر، وهذا يعني أن فعالية التدقيق الداخلي لا تعتمد على المدقق الداخلي وحده، بل على البيئة الإدارية التي تسمح بتحويل ملاحظاته وتوصياته إلى إجراءات عملية.
4. أظهرت الدراسة أن الرقابة الداخلية تمثل المجال الأكثر وضوحاً لتأثير التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر. فالتدقيق الداخلي يساهم في تقييم نظام الرقابة الداخلية، والكشف عن نقاط الضعف فيه، واقتراح التحسينات الضرورية، مما يساعد المؤسسة على تقليل احتمال وقوع الأخطاء والتجاوزات والانحرافات.
5. رغم أن الاستقلالية والكفاءة المهنية تعدان من الشروط الأساسية لممارسة التدقيق الداخلي، إلا أن نتائج الدراسة لم تثبت أثرهما المنفرد في دعم إدارة المخاطر كما يمكن تفسير ذلك بأن الاستقلالية والكفاءة لا تظهر آثارهما بصورة مباشرة إلا إذا تم دعمهما بصلاحيات واضحة، وبمنهجية عمل مبنية على المخاطر، وبتفاعل فعلي من الإدارة مع نتائج التدقيق.
6. يتضح أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة يمتلك ممارسات مرتبطة بإدارة المخاطر، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير أكبر خاصة من حيث توثيق المخاطر، إعداد خرائط ومصفوفات للمخاطر، تحديد مستويات الخطورة، ووضع خطط استجابة واضحة ومتابعة دورية لها.
7. تؤكد الدراسة أن التدقيق الداخلي المبني على المخاطر يمثل الخيار الأنسب لتطوير وظيفة التدقيق داخل الديوان، لأنه يسمح بتركيز الجهود على العمليات الأكثر خطورة، مثل التحصيل، الصفقات، متابعة المشاريع، الصيانة، الاستثمار، وإدارة الممتلكات العقارية.
8. إن دعم إدارة المخاطر داخل الديوان يتطلب تكاملاً بين مختلف الوظائف والمصالح، بحيث لا تبقى إدارة المخاطر مسؤولية جهة واحدة فقط، بل تصبح ثقافة تنظيمية مشتركة يساهم فيها المدقق الداخلي، الإدارة العليا، رؤساء الدوائر، المصالح التقنية، المصالح المالية، ومصالح التحصيل والصيانة.
9. يبرز من خلال الدراسة أن التدقيق الداخلي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بصورة غير مباشرة، من خلال تعزيز الرقابة، تحسين الالتزام بالإجراءات، الحد من الأخطاء والانحرافات، ودعم الإدارة بمعلومات تساعد على اتخاذ قرارات أكثر ملاءمة.

10. يمكن اعتبار نتائج هذه الدراسة متوافقة مع الاتجاه الحديث في الفكر الإداري والمحاسبي، الذي ينظر إلى التدقيق الداخلي باعتباره وظيفة تضيف قيمة للمؤسسة، وتساهم في تحسين الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر، وليس فقط وظيفة للكشف عن الأخطاء بعد وقوعها.

(5-6) التوصيات والاقتراحات

بناء على النتائج والاستنتاجات السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز فعالية نظام التدقيق الداخلي وتطوير دوره في دعم إدارة المخاطر داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة.

أولاً: توصيات متعلقة بتطوير نظام التدقيق الداخلي

1. ضرورة تعزيز مكانة التدقيق الداخلي داخل الهيكل التنظيمي للديوان، بما يضمن له الاستقلالية والموضوعية في أداء مهامه .
2. توضيح صلاحيات ومسؤوليات خلية التدقيق الداخلي في وثيقة رسمية تحدد مجال تدخلها، طبيعة مهامها، علاقتها بالإدارة العامة، وآليات رفع التقارير .
3. اعتماد خطة سنوية للتدقيق الداخلي مبنية على المخاطر، بحيث يتم ترتيب العمليات والأنشطة حسب درجة خطورتها وأهميتها .
4. الانتقال من التدقيق التقليدي القائم على فحص العمليات بعد وقوعها إلى التدقيق الاستباقي الذي يركز على توقع المخاطر قبل حدوثها .
5. توسيع نطاق مهام التدقيق الداخلي ليشمل مختلف جوانب النشاط، مثل التحصيل، الصفقات، متابعة المشاريع، الصيانة، التسيير العقاري، الموارد البشرية، ونظم المعلومات .
6. اعتماد برامج عمل واضحة لكل مهمة تدقيق تتضمن الهدف من المهمة، نطاقها، الإجراءات المعتمدة، الوثائق المطلوبة، والمخرجات المنتظرة .
7. تحسين جودة تقارير التدقيق الداخلي بحيث تكون واضحة، دقيقة، مختصرة، مدعمة بالأدلة، وتتضمن توصيات قابلة للتطبيق .
8. اعتماد نظام رسمي لمتابعة تنفيذ توصيات التدقيق الداخلي، مع تحديد آجال التنفيذ والجهات المسؤولة عن ذلك .
9. ضرورة إعداد تقارير دورية حول مدى تنفيذ توصيات التدقيق ورفعها إلى الإدارة العامة لاتخاذ الإجراءات اللازمة .

10. العمل على تقييم أداء وظيفة التدقيق الداخلي بصفة دورية من خلال مؤشرات واضحة مثل عدد المهام المنجزة، نسبة تنفيذ التوصيات، مستوى المخاطر المعالجة، ومدى رضا الإدارة عن مخرجات التدقيق.

ثانيا: توصيات متعلقة بإدارة المخاطر

1. ضرورة إنشاء أو تفعيل إطار واضح لإدارة المخاطر داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله .
2. إعداد سجل شامل للمخاطر التي تواجه الديوان يتضمن تحديد نوع المخاطر، أسبابها، آثارها المحتملة، درجة احتمال وقوعها، ومستوى خطورتها .
3. تصنيف المخاطر التي تواجه الديوان إلى مخاطر مالية، إدارية، تشغيلية، قانونية، تقنية، ومخاطر مرتبطة بالمشاريع والتحصيل والصيانة .
4. إعداد خريطة للمخاطر تسمح بترتيب المخاطر حسب درجة الأولوية، والتركيز على المخاطر ذات الأثر الأكبر على أهداف المؤسسة .
5. وضع آليات واضحة للاستجابة للمخاطر سواء من خلال تجنبها، تقليلها، نقلها، أو قبولها ضمن مستويات محددة .
6. ضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات التخطيط واتخاذ القرار داخل الديوان، وعدم التعامل معها كوظيفة منفصلة أو ظرفية .
7. تعزيز التنسيق بين خلية التدقيق الداخلي ومختلف الدوائر والمصالح المعنية بإدارة المخاطر .
8. إعداد تقارير دورية حول المخاطر الرئيسية التي تواجه الديوان، مع اقتراح الإجراءات المناسبة لمعالجتها .
9. اعتماد مؤشرات إنذار مبكر تساعد الإدارة على اكتشاف المخاطر قبل تفاقمها خاصة في مجالات التحصيل، الصيانة، الصفقات، والمشاريع .
10. ضرورة توثيق جميع الإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر، بما يسمح بتقييمها ومراجعتها وتحسينها بصفة مستمرة .

ثالثا: توصيات متعلقة بالإدارة العليا

1. ضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا لوظيفة التدقيق الداخلي، باعتبار هذا الدعم عاملاً أساسياً في نجاحها .
2. منح الاهتمام الكافي لتقارير التدقيق الداخلي، وعدم الاكتفاء باستلامها، بل دراستها وتحويل توصياتها إلى قرارات وإجراءات عملية .
3. إشراك المدقق الداخلي في مناقشة المخاطر الكبرى التي تواجه المؤسسة، دون المساس باستقلاليتها أو تحميله مسؤوليات تنفيذية تخص الإدارة .

4. تعزيز ثقافة الرقابة والمساءلة داخل المؤسسة، بما يساعد على تحسين الالتزام بالإجراءات وتقليل الانحرافات .
5. وضع آلية رسمية لمساءلة المصالح التي لا تلتزم بتنفيذ توصيات التدقيق الداخلي في الآجال المحددة .
6. تخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطوير وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر .
7. تشجيع التواصل بين الإدارة العليا والمدقق الداخلي، بما يضمن وصول المعلومات المهمة في الوقت المناسب .
8. ضرورة اعتبار التدقيق الداخلي شريكاً في تحسين الأداء وليس مجرد جهاز للرقابة واكتشاف الأخطاء .

رابعاً: توصيات متعلقة بتعزيز الرقابة الداخلية

1. ضرورة مراجعة نظام الرقابة الداخلية بصفة دورية، للتأكد من ملاءمته لطبيعة نشاط الديوان والمخاطر التي يواجهها .
2. تحديد نقاط الضعف في الإجراءات الرقابية الحالية، خاصة في العمليات ذات الحساسية العالية مثل التحصيل، النفقات، الصفقات، ومتابعة المشاريع .
3. الفصل الواضح بين المهام والمسؤوليات داخل مختلف المصالح، للحد من مخاطر الأخطاء والتجاوزات .
4. توثيق الإجراءات الداخلية المتعلقة بمختلف العمليات المالية والإدارية والتشغيلية .
5. تعزيز الرقابة على عمليات التحصيل، باعتبارها من العمليات الحيوية المرتبطة بالموارد المالية للديوان .
6. تحسين الرقابة على الصفقات والاتفاقيات ومتابعة تنفيذ المشاريع، للحد من المخاطر القانونية والمالية والتشغيلية .
7. اعتماد المراجعة الدورية للإجراءات الرقابية، خاصة عند حدوث تغيرات تنظيمية أو قانونية أو تقنية .
8. وضع نظام متابعة داخلي يسمح بالكشف السريع عن الانحرافات ومعالجتها قبل تفاقمها .
9. تعزيز الرقابة على استعمال الممتلكات العقارية وصيانتها، بما يضمن المحافظة على أصول المؤسسة .
10. ربط الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر، بحيث لا تكون الرقابة مجرد إجراءات شكلية، بل وسيلة للحد من المخاطر وتحسين الأداء .

خامساً: توصيات متعلقة بالتكوين والكفاءة المهنية

1. تنظيم دورات تكوينية لفائدة المدققين الداخليين في مجال التدقيق المبني على المخاطر .
2. تدريب موظفي الديوان على مفاهيم إدارة المخاطر وآليات تحديدها وتقييمها ومتابعتها .
3. تمكين المدققين الداخليين من الاطلاع المستمر على المعايير المهنية الحديثة للتدقيق الداخلي .

4. تعزيز كفاءات المدققين في مجالات التحليل المالي، تحليل البيانات، تقييم الرقابة الداخلية، وتدقيق نظم المعلومات .
5. تشجيع المدققين الداخليين على اكتساب مهارات الاتصال وإعداد التقارير، لأن جودة التقرير تؤثر في مدى استفادة الإدارة من نتائج التدقيق .
6. توفير تكوين متخصص في مجال الصفقات العمومية، التحصيل، التسيير العقاري، والمنازعات القانونية، بالنظر إلى ارتباط هذه المجالات بطبيعة نشاط الديوان .
7. إشراك رؤساء المصالح والدوائر في دورات تكوينية حول أهمية التدقيق الداخلي ودوره في تحسين التسيير .
8. تعزيز ثقافة التعاون بين المدقق الداخلي وباقي مصالح الديوان، بما يسمح بتوفير المعلومات والوثائق اللازمة في الوقت المناسب .

سادسا: توصيات متعلقة بنظم المعلومات والتوثيق

1. ضرورة تطوير نظام معلومات يساعد على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمخاطر والرقابة والتدقيق .
2. رقمنة تقارير التدقيق الداخلي وتوصياته، بما يسهل حفظها ومتابعتها والرجوع إليها عند الحاجة .
3. إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمخاطر والانحرافات المسجلة والإجراءات التصحيحية المتخذة بشأنها .
4. استعمال أدوات تحليل البيانات في مهام التدقيق الداخلي، خاصة عند فحص العمليات المتكررة أو ذات الحجم الكبير .
5. ربط نظام المعلومات المحاسبي والمالي بنظام متابعة المخاطر، بما يسمح بتوفير مؤشرات دقيقة للإدارة .
6. تحسين توثيق العمليات والإجراءات، لأن ضعف التوثيق يحد من قدرة التدقيق الداخلي على تقييم الأداء واكتشاف الخلل .
7. إعداد أرشيف إلكتروني لتقارير التدقيق السابقة، بما يساعد على تتبع تطور المخاطر ونقاط الضعف عبر الزمن .
8. اعتماد لوحات قيادة رقابية تساعد الإدارة على متابعة المؤشرات الأساسية المتعلقة بالمخاطر والتدقيق الداخلي .

(5-7) حدود الدراسة

رغم الجهود المبذولة في إعداد هذه الدراسة، إلا أنها تبقى محكومة بمجموعة من الحدود التي ينبغي الإشارة إليها:

1. اقتصرَت الدراسة الميدانية على ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله، وبالتالي فإن تعميم نتائجها على باقي دواوين الترقية والتسيير العقاري أو المؤسسات العمومية الأخرى يجب أن يتم بحذر .
2. اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 30 موظفًا، وهي عينة مناسبة لطبيعة الدراسة، لكنها تبقى محدودة نسبيًا من حيث الحجم .
3. اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبالتالي فإن النتائج تعكس اتجاهات وآراء أفراد العينة، وقد تتأثر بدرجة فهمهم للعبارات أو بتصوراتهم الشخصية .
4. ركزت الدراسة على أثر نظام التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، ولم تتناول بصورة معمقة بعض المتغيرات الأخرى التي قد تؤثر في إدارة المخاطر، مثل الثقافة التنظيمية، نظام المعلومات، أسلوب القيادة، أو درجة تعقيد النشاط .
5. تمت معالجة البيانات باستخدام أدوات إحصائية محددة، مثل المتوسطات والانحدار الخطي البسيط، في حين يمكن لدراسات لاحقة استعمال نماذج إحصائية أكثر تقدمًا .
6. تناولت الدراسة موضوع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في إطار مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري، وقد تختلف النتائج إذا تم تطبيق الدراسة في مؤسسات خاصة أو قطاعات أخرى .

(5-8) آفاق الدراسة

يفتح موضوع فعالية نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية، ومن أهم الآفاق البحثية الممكنة ما يلي:

1. دراسة أثر التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية .
2. دراسة دور التدقيق الداخلي في تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية في دواوين الترقية والتسيير العقاري على مستوى ولايات متعددة .
3. إجراء دراسة مقارنة بين عدة دواوين للترقية والتسيير العقاري لمعرفة الفروق في ممارسات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر .
4. دراسة العلاقة بين استقلالية المدقق الداخلي وجودة تقارير التدقيق في المؤسسات العمومية .
5. تحليل دور نظم المعلومات في دعم التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر داخل المؤسسات العمومية .
6. دراسة أثر التكوين المهني للمدقق الداخلي في تحسين جودة مهام التدقيق المبني على المخاطر .
7. دراسة دور التدقيق الداخلي في الحد من مخاطر التحصيل داخل دواوين الترقية والتسيير العقاري .
8. تحليل مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري .
9. دراسة أثر الرقمنة على فعالية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية .
10. دراسة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي في المؤسسات العمومية .

(5-9) خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، تم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي أو الإحصائي. وقد تبين أن نظام التدقيق الداخلي يساهم بصفة فعالة في دعم إدارة المخاطر بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميلة، خاصة من خلال اعتماد الإدارة على تقاريره وتوصياته، ومساهمته في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية.

كما أظهرت النتائج أن وجود نظام تدقيق داخلي داخل المؤسسة لا يكفي وحده لضمان فعالية إدارة المخاطر، ما لم يكن هذا النظام مفعلاً ومتكاملاً مع آليات الرقابة واتخاذ القرار. كما أن الاستقلالية والكفاءة المهنية، رغم أهميتهما النظرية والعملية، تحتاجان إلى بيئة تنظيمية داعمة حتى يظهر أثرهما بصورة واضحة في إدارة المخاطر.

وقد أكدت الدراسة أن التدقيق الداخلي يمثل أداة مهمة لتحسين الأداء المؤسسي، ودعم الرقابة الداخلية، والكشف عن الانحرافات، وتقديم معلومات تساعد الإدارة على التعامل مع المخاطر. غير أن تطوير هذا الدور يتطلب اعتماد منهج التدقيق المبني على المخاطر، وتوثيق إجراءات إدارة المخاطر، وتفعيل متابعة التوصيات، وتعزيز التكوين، وتحسين نظم المعلومات.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ميله يمتلك قاعدة أولية يمكن البناء عليها لتطوير نظام تدقيق داخلي أكثر فعالية، قادر على دعم إدارة المخاطر بصورة أفضل، والمساهمة في تحسين جودة التسيير، حماية ممتلكات المؤسسة، وترشيد القرارات الإدارية، بما يضمن تحقيق أهداف الديوان واستمرارية خدماته في إطار من الشفافية والرقابة والفعالية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- إيهاب نظمي، هاني عرفي، تدقيق الحسابات الإطار النظري وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- محمد سمير الصبان، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والممارسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993.
- طواهر محمد التوهامي ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات (الإطار النظري والممارسة التطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- محمد القيومي، عوض لبيب، أصول المراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- أيمن السيد أحمد لطفي، مراجعات مختلفة الأغراض، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- إيهاب نظمي إبراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال: حداثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- حسن يوسف القاضي وآخرون، أصول المراجعة، جامعة دمشق، 2014.
- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- زاهرة توفيق سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار السراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة المشروعات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- كريمة علي الجوهر وآخرون، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
- خالد راغب الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، 2016.
- ممدوح حمزة أحمد وناهد عبد الحميد، إدارة الخطر والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
- مهند حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.
- جمعية المدققين الداخليين، الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي، 2016.
- سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل سيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- كمال محمود جبرا، التأمين وإدارة الخطر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- فاطمة الزهراء طاهري، إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- بن علي بلعزون، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق حبار، إدارة المخاطر: المشتقات المالية والهندسة المالية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- داؤود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2007.
- ثانياً: مذكرات ماجستير / ماستر
- يوسف سعيد المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- نبيه توفيق المرعي، دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة جدارا للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- طيبي خالد، خيرات نور الدين، واقع التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية من منظور المعايير الدولية، مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022.
- نقاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الأغواط، 2007.
- شعباني لطيف، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2004.
- شادي صالح البرجيمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2012.

• مرابطي نوال، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

• إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

ثالثاً: أطروحات الدكتوراه

• محمد علي محمد علي، إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية: مدخل لتعظيم القيمة، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2005.

• زاهر عطا الرمحي، تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.

رابعاً: المجلات والمقالات العلمية

• فريدة أمزال، عبد الكريم شناي، التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2022.

• صالح إبراهيم يونس الشعباني، وعد حسين شلاش الجميلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012.

• محمد خالد المهاني، حسن عبد الكريم، التدقيق الداخلي لمعاملات الموازنة الفيدرالية للعراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2007.

• لعزوز بن علي، استراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، 2010/2009.

• يحيي سعيدين، لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 2012.

• رافد عبيد النواس، مسؤولية مراقب الحسابات في تقويم مخاطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 2009.

خامساً: الملتقيات والندوات والمؤتمرات

• مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى حوكمة الشركات، جامعة بسكرة، 2012.

• ممدوح حمزة أحمد، تحليل وإدارة مخاطر وعمليات التأمين، ندوة إدارة صناديق المعاشات ودور تكنولوجيا المعلومات، القاهرة، 2004.

- بغدود راضية، صباحي نوال، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها، 2013.

سادسًا: المواقع الإلكترونية

- International Standards of the Professional Practice of Internal Auditing, <http://na.theiia.org> consulter le 15-03-2017.
- معهد المدققين الداخليين، المعيار الدولي المهني لممارسة التدقيق الداخلي رقم 2010 التخطيط: <http://thiia.org/translations/Publicdocument/IPPE-Standards.2017.arabic.pdf>
- معهد المدققين الداخليين، المعيار الدولي المهني لممارسة التدقيق الداخلي رقم 2120 إدارة المخاطر: <http://na.theiia.org/translation/publicdocuments/IPPF.standards-2017-arabic.pdf>

سابعًا: الوثائق الإدارية والمؤسسية

- وثائق المديرية العامة المقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

مراجع بلغة أجنبية

- Adzor Ibiameke, Clement Ojile & Mike Sooniyol, The Effect of Performance Audit the implementation of fadama Ilproject in federel capital territory a buja, Research Journal of Finance and Accounting, USA, 2016.
- Dionne, Gestion des risques : Histoire, définition et critique ,2013.
- RSM Astute Consulting, Internal Audit and Risk Management, 2008.
- La charte d'audit interne OPGI mila.

قائمة الملاحق

الملحق (01): إستمبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف – ميلّة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

السنة الجامعية: 2025 / 2026

استبيان دراسة ميدانية

فعالية نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر

دراسة حالة: ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI – ميلّة

السيد(ة) المحترم(ة)،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص محاسبة ومالية، الموسومة بـ: «فعالية نظام التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر – دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI ميلّة»، يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع البيانات اللازمة لإنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة.

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل موضوعية ودقة، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبّر عن وجهة نظركم. ونحيطكم علماً بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة. شاكرين لكم حسن تعاونكم، ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف:

د. عبد الحق لقيف

إعداد الطالبتين:

• بريك دعاء

• حمريش عبير

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي ينطبق عليكم:

1. الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
----------	------------------------------	-------------------------------

2. الفئة العمرية	☐ أقل من 30 سنة	☐ من 30 إلى 40	☐ من 41 إلى 50	☐ أكثر من 50 سنة
------------------	--	---------------------------------------	---------------------------------------	---

3. المؤهل العلمي	☐ ثانوي	☐ تقني سامي	☐ جامعي	☐ دراسات عليا
------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

4. التخصص العلمي	☐ محاسبة	☐ مالية	☐ تدقيق	☐ إدارة	☐ تخصص آخر
------------------	---------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

5. سنوات الخبرة المهنية	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 إلى 10 سنوات	☐ من 11 إلى 15 سنة	☐ أكثر من 15 سنة
-------------------------	---	--	---	---

6. المنصب الوظيفي الحالي	☐ مدقق داخلي	☐ مدير مالي/محاسبي	☐ محاسب	☐ إطار إداري	☐ أخرى
--------------------------	-------------------------------------	---	--------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------

7. هل تلقيت دورات تدريبية في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر؟	☐ نعم، عدة دورات	☐ نعم، دورة واحدة	☐ لا
---	---	--	-----------------------------

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: نظام التدقيق الداخلي

البعد الأول: واقع نظام التدقيق الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بميلة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد جهاز/مصلحة مستقلة للتدقيق الداخلي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بميلة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتوفر لمصلحة التدقيق الداخلي خطة سنوية واضحة ومُعتمدة من قبل الإدارة العليا.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تشمل أعمال التدقيق الداخلي الجوانب المالية والمحاسبية والإدارية والتشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تُمارس مصلحة التدقيق الداخلي مهامها وفق المعايير المهنية الدولية للتدقيق الداخلي.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يحظى نشاط التدقيق الداخلي بدعم واضح من طرف الإدارة العامة للديوان.	☐	☐	☐	☐	☐
6	توجد علاقة ذات دلالة إيجابية بين فعالية التدقيق الداخلي وتحسين إدارة المخاطر داخل الديوان.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يُسهّم النظام الحالي للتدقيق الداخلي في تحسين أداء الديوان بشكل ملحوظ.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: اعتماد الإدارة على نتائج وتوصيات التدقيق الداخلي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	تأخذ الإدارة العليا للديوان بعين الاعتبار التقارير الصادرة عن مصلحة التدقيق الداخلي.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تُعتمد إدارة الديوان على نتائج التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات تصحيحية.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يتم تنفيذ التوصيات المقدمة من قبل المدقق الداخلي في الأجل المحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
11	تُتابع الإدارة مدى تنفيذ التوصيات الصادرة في تقارير التدقيق الداخلي.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تُساهم توصيات التدقيق الداخلي في تحسين السياسات والإجراءات داخل الديوان.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تُعَدّ تقارير التدقيق الداخلي مرجعاً أساسياً لإدارة الديوان في إدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
14	هناك تواصل دوري وفعل بين مصلحة التدقيق الداخلي والإدارة العامة.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: استقلالية المدقق الداخلي وكفاءته المهنية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	يتمتع المدقق الداخلي في الديوان بالاستقلالية اللازمة لأداء مهامه.	☐	☐	☐	☐	☐
16	ترتبط مصلحة التدقيق الداخلي تنظيمياً بأعلى المستويات الإدارية بما يضمن حيادها.	☐	☐	☐	☐	☐
17	يمتلك المدقق الداخلي المؤهلات العلمية الكافية لأداء مهامه على أكمل وجه.	☐	☐	☐	☐	☐
18	يحظى المدققون الداخليون بدورات تدريبية مستمرة تواكب التطورات في المهنة.	☐	☐	☐	☐	☐
19	يلتزم المدقق الداخلي بأخلاقيات المهنة (النزاهة، السرية، الموضوعية).	☐	☐	☐	☐	☐
20	كلما توفرت الاستقلالية والكفاءة المهنية، زادت فعالية التدقيق في إدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
21	تتوفر للمدقق الداخلي الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لأداء مهامه.	☐	☐	☐	☐	☐
22	لا يخضع المدقق الداخلي لأي ضغوط قد تؤثر على حيادية عمله.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الرابع: مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	يسهم التدقيق الداخلي في تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية بالديوان.	☐	☐	☐	☐	☐
24	يساعد التدقيق الداخلي على حماية أصول وممتلكات الديوان من الأخطاء والغش.	☐	☐	☐	☐	☐
25	يسهم التدقيق الداخلي في تحسين جودة المعلومات المالية والمحاسبية.	☐	☐	☐	☐	☐
26	يساهم التدقيق الداخلي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.	☐	☐	☐	☐	☐
27	يُعزّز التدقيق الداخلي ثقافة الشفافية والمساءلة داخل الديوان.	☐	☐	☐	☐	☐
28	يسهم التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف الحوكمة المؤسسية.	☐	☐	☐	☐	☐
29	يساعد التدقيق الداخلي على ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.	☐	☐	☐	☐	☐
30	يساهم التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في تحقيق استمرارية المؤسسة وكفاءتها.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم المدقق الداخلي بتحديد المخاطر التي تواجه الديوان قبل وقوعها.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يساعد التدقيق الداخلي على الكشف المبكر عن الانحرافات المالية والمحاسبية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يسهم التدقيق الداخلي في الكشف عن نقاط الضعف في الإجراءات الإدارية والتشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يعتمد المدقق الداخلي على أدوات وأساليب علمية لتقييم المخاطر (تحليل، استبيان، فحص...).	☐	☐	☐	☐	☐
5	تُغطي أعمال التدقيق الداخلي مختلف أنواع المخاطر (مالية، إدارية، قانونية، تشغيلية).	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتم إعداد تقارير دورية حول المخاطر المكتشفة وإبلاغ الإدارة بها في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يسهم التدقيق الداخلي في اقتراح إجراءات وقائية للحد من المخاطر المستقبلية.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تمتلك إدارة الديوان سياسة واضحة وموثقة لإدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتم تحديد المخاطر الخاصة بنشاط الديوان (مخاطر التحصيل، تسير العقارات، العقود، الالتزامات القانونية والتنظيمية).	☐	☐	☐	☐	☐
10	تُصنّف المخاطر داخل الديوان حسب درجة خطورتها واحتمال وقوعها.	☐	☐	☐	☐	☐
11	يتوفر الديوان على خريطة/سجل للمخاطر يتم تحديثه بصفة دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تعتمد إدارة الديوان استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر (التجنب، التخفيف، التحويل، القبول).	☐	☐	☐	☐	☐
13	تسود ثقافة الوعي بالمخاطر بين موظفي الديوان على مختلف المستويات الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تُسهم إدارة المخاطر الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للديوان وضمان استمراريته.	☐	☐	☐	☐	☐

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.