

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر داخل المؤسسات المالية
مؤسسة بريد الجزائر أنموذجاً

"The Role of Internal Auditing in Risk Management within Financial Institutions:
A Case Study of Algeria Post"

بن عسلة محمد الأمين¹، بلهاشمي أمينة²

Benasla Mohammed El Amine¹, Belhachemi Amina²

¹ جامعة وهران 2 محمد بن أحمد (الجزائر)، benasla.mohammed@univ-oran2.dz

² جامعة وهران 2 محمد بن أحمد (الجزائر)، aminabelhachemi@outlook.fr

تاريخ القبول: 2024/12/01

تاريخ الاستلام: 2024/11/07

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور التدقيق الداخلي في تعزيز إدارة المخاطر بمؤسسة بريد الجزائر. وقد اعتمدت الدراسة على منهج وصفي، واستخدمت المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في اكتشاف وتقييم المخاطر، وتوفير تأكيدات موضوعية حول فعالية أنظمة الرقابة الداخلية. وبالتالي خلصنا إلى أن التدقيق الداخلي، يساهم في حماية أصول المؤسسة، تحسين كفاءة العمليات، ضمان الامتثال للتشريعات والقوانين وهذا ما ينعكس على تحسين مردوديتها. **كلمات مفتاحية:** التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية، حوكمة الشركات.

تصنيف JEL: M42, G32, M41, G34.

Abstract :

This study aims to evaluate the role of internal audit in enhancing risk management at Algeria Post. The study adopted a descriptive approach, using interviews and observations as data collection tools. The results revealed that internal audit plays a vital role in identifying and assessing risks, and providing objective assurance about the effectiveness of internal control systems. Consequently, we concluded that internal audit contributes to protecting the organization's assets, improving operational efficiency, ensuring compliance with laws and regulations, and ultimately enhancing its performance.

Keywords : Internal audit, Risk management, Internal Controls, Corporate governance.

Jel Classification Codes : M42, G32, M41, G34.

المؤلف المرسل: بن عسلة محمد الأمين، الإيميل: benasla.mohammed@univ-oran2.dz

1. مقدمة:

إن التدقيق الداخلي هو ذلك العلم والفن النابع من الحاجة، المقنن لاستغلال الموارد النادرة في اشباع الرغبات الجامحة، بطمأنة الباحث عن القرارات الصائبة بالاعتماد على البيانات المتداولة. هو علم باعتماده على المبادئ والاسس والمعايير، وفن بالنهج المتبع في توظيف هذا العلم بحكمة المدقق الناقد الخبير. إن فن الفحص والتحقق والتقرير يتمازج فيه العلم بالأسس والمعايير مع الحكم المهني في رسم منهجية التدقيق وفي عملية التخطيط والتنفيذ.

يعكس تطور مفهوم التدقيق الداخلي اليوم الحاجة المتزايدة لفهم أعمق وتركيز أكثر حدة على الأداء المؤسسي وتخفيف المخاطر. وفي أعقاب سلسلة من الأزمات والفضائح المالية التي ضربت كبرى المؤسسات، أدركت المؤسسات أهمية التدقيق في التحقق من الامتثال للمعايير والقوانين، وفي ضمان شفافية ونزاهة المعلومة المالية المستخدمة.

وقد تطور دور وظيفة التدقيق من مجرد تأكيد الامتثال إلى تحليل مخاطر الأعمال وتوجيه الإدارة لإدارتها بفعالية. وتستجيب استراتيجية إدارة المخاطر الجديدة لهذه الحاجة. ويتمثل دور وظيفة التدقيق في توجيه الإدارة في تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ومعالجتها، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو استراتيجية.

وفي هذا السياق، يلعب التدقيق الداخلي دورًا أكثر أهمية في تعزيز الرقابة الداخلية والمراقبة من خلال تقديم التقارير والتوصيات التي تساعد على تحسين العمليات وتقليل المخاطر. وقد أصبح التدقيق الداخلي أداة أساسية لإدارة الأداء واتخاذ القرارات المستنيرة، مما يساعد على بناء نظام إدارة قوي ومتين يمكنه من إيجاد حلول نسبية أمام تقلبات وتعقيدات بيئة الأعمال.

وبالنظر الى ما شهده وما سوف يشهده العالم من تغيرات طبيعية واقتصادية وكذا صحية وهذا ما حصل خلال جائحة كوفيد 19، حيث أدت هذه التغيرات الى ظهور عدة مشكلات في كامل القطاعات بما فيها المؤسسة، بحيث تعد إدارة المخاطر احدى هذه المشكلات حيث أدى سوء تسييرها الى انهيار الكثير من الشركات وأسواق المال في الدول المتقدمة.

وفي ظل هذه المتغيرات فإنه ليس من المستغرب أن ينظر المجتمع المالي إلى المدقق الداخلي على أنه الأكثر تأهيلاً للمساعدة في إدارة المخاطر، وتحسين نظام الرقابة الداخلية ومراقبة مدى الالتزام بقواعدها وإجراءاتها فهو يعتبر أحد وظائف القيادة لما يقدمه من خدمات للإدارة العليا عن طريق التقييم الدائم الموضوعي والمحاييد لمختلف الأنشطة وإجراءات التدقيق الداخلي من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة المنبثقة عن الجمعيات والمنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا ترجمت إلى مجموعة من المعايير والقوانين.

من خلال ما سبق، يمكننا حصر اشكاليتنا في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر داخل مؤسسة بريد الجزائر؟"

وحتى يكتسي هذا العمل طابعاً علمياً ومنهجياً قمنا بصياغة الفرضيتين التاليتين:

- يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نشاط المؤسسة.
 - يلعب التدقيق الداخلي دوراً في ضمان الالتزام بقواعد وإجراءات الرقابة الداخلية.
- تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز أثر التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

- يساهم التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على ضمان امتثال المؤسسة للقوانين واللوائح المالية المعمول بها وتقديم توصيات لتحسين الأداء وتجنب العقوبات.
 - قياس درجة وعي الموظفين بمهنة التدقيق ودورها في الحد من المخاطر.
- وللإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من صحة الفرضيتين المقترحتين، اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، من خلال وصف الجوانب المتعلقة بتعريف التدقيق الداخلي وإبراز دوره في إدارة المخاطر وصفا دقيقا، وهذا بالاعتماد على أهم الدراسات السابقة، والكتب، والدوريات العلمية التي جمعت عن طريق البحث، والاستقصاء لبناء الإطار النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فاستعملنا المنهج التحليلي وذلك من خلال تحليل المعطيات المتحصل عليها في دراسة الحالة لمؤسسة بريد الجزائر، والتي تمثلت في المقابلة الشخصية، الملاحظة، و طرح الأسئلة على مجموعة من المسؤولين الذين لهم علاقة بالموضوع من مدققين داخليين، رؤساء المكاتب البريدية وبعض المفتشين ومدراء فرعين للتفتيش من أجل معرفة كيفية إعداد مهمة التدقيق الداخلي وإبراز دورها في إدارة المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية داخل المكاتب البريدية من بداية العملية إلى غاية إعداد التقرير النهائي والخروج بالتوصيات.

تمت الدراسة الميدانية بتوجيه من طرف المدققين الداخليين خلال عمليات التفتيش، لبعض المكاتب البريدية خلال فترة معينة.

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية قسمنا بحثنا إلى أربعة أقسام كالتالي:

- الإطار النظري لوظيفة التدقيق الداخلي؛
- الإطار النظري حول إدارة المخاطر؛
- التدقيق الداخلي كألية فعالة لإدارة المخاطر؛
- الإطار التطبيقي لواقع وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مؤسسة بريد الجزائر من بداية مهمة التدقيق إلى غاية إنجاز التقرير النهائي.

2. الإطار النظري لوظيفة التدقيق الداخلي

1.2. تعريف التدقيق الداخلي:

بالنظر إلى التسلسل التاريخي والزمني، فقد صاغ الباحثون والاقتصاديون عدة تعاريف للتدقيق نذكر منها:

عرفه الدكتور خالد أمين عبد الله على أنه عملية منتظمة لا تقتصر الحصول على أدلة الإثبات فحسب، بل تسعى إلى تقويمها المعمق وفحصها وهذا بغية التحقق من التطابق الفعلي بين تلك الحقائق والمعايير المحددة وتسهيل إيصال النتائج المرجوة إلى مستخدمي المعلومات والمشتغلين بذلك التحقق..¹

يتولى نشاط التدقيق الداخلي لدى كل مؤسسة تحديد العمل الذي له الأولوية خلال فترة زمنية معينة مثله في ذلك مثل باقي وحدات العمل في المؤسسة-الذي يُتخذ ذلك القرار بناءً عليه-هو المخاطر. وأهم ما يقوم به التدقيق الداخلي من عمل يضيف قيمة ويقصد بها المساهمة التي لا يمكن للإدارات أو الأقسام الأخرى تقديمها-هو التأكد من تحديد المخاطر الكبرى التي تتعرض لها المؤسسة وتقييمها تقييماً دقيقاً وإدارتها بكفاءة.²

يعد معهد المدققين الداخليين (IIA, 1999) من الفاعلين المهتمين بوظيفة التدقيق الداخلي إذ يحوز على بصمة دولية لما له من قوة الأثر ، حيث يعتبر نشاطاً مستقلاً بذاته كفكرة وموضوعياً كطرح باعتباره يعطي الضوء الأخضر للشركة من حيث ضمان سيرورة عملياتها من خلال القيمة المضافة لهذه الشركة في بلوغ أهدافها مما يساهم في ضبط منهجي لمختلف العمليات من إدارة المخاطر، الرقابة، حوكمة الشركات وهذا كله لتعزيز الكفاءة.³

وعليه يمكن الخروج بتعريف كخلاصة مما سبق أنّ التدقيق الداخلي هو وظيفة مساعدة إدارية للمؤسسة، فهو عملية ممنهجة وموثقة في إطار فكري متكامل للحصول على أدلة يتم تقييمها وتحديد درجة كفاءتها وموثوقيتها بشكل موضوعي (مسؤول ومستقل) لتحديد إلى أي مدى تم استيفاء المعايير المحددة وكذا القواعد التي تحكم آداب سلوك المهنة.

2.2 أنواع التدقيق الداخلي:

1.2.2 التدقيق الداخلي المحاسبي والمالي:

هذا النوع من التدقيق يُعنى بمراجعة العمليات والوثائق المالية والمحاسبية باعتباره أحد فروع الرقابة الداخلية ويستمد حضوره من خلال يد المساعدة التي يمدّها للإدارة من خلال ما يلي :

- تحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة.
- اختبار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير وموازين المراجعة.
- التحقق من الوجود الفعلي للأصول و المخزون الثابتة مع التأكد من صحة معالجتها المحاسبية في الدفاتر .⁴

2.2.2 التدقيق الداخلي التشغيلي:

وهو قراءة شاملة أو واسعة للإجراءات التشغيلية الوظيفية المختلفة داخل الوحدة لتقييم مدى الملائمة الاقتصادية والكفاءة والفعالية ومدى تحقيق أهداف الوحدة.

3.2.2 التدقيق الإداري:

هو عملية تقييم نوعية إدارة المخاطر والرقابة عليها ضمن نطاق أهداف الوحدة.⁵ تعد هذه أهم أنواع التدقيق الداخلي الشائعة ومع ازدياد أهمية المحاسبة وتوسع الشركات اوجد الباحثين ثلاث أنواع على خلاف السابقة:⁶

4.2.2 تدقيق نظم المعلومات:

والذي يعمل على سلامة أمن تشغيل بيانات نظم المعلومات ونزاهتها بالإضافة إلى مخرجات البيانات ومدى دقتها وفقا للمدخلات التي تم الاعتماد عليها، وهذا لا يكون إلا بضبط السجلات التي تخص مختلف العمليات سواء المالية والتشغيلية أم التقارير المعدة وفقا لخطة نظامية تضم دقة المعلومات للاعتماد عليها في الوقت المناسب.

5.2.2 تدقيق الاحتيال:

والذي يهدف الى تحديد نقاط الضعف في المنشأة وكذلك العمليات المشبوهة والبحث عن أي معلومات حول العمليات الغير معلومة المصدر او المخالفات هذا بالإضافة إلى جمع الأدلة لحالات الغش التي تم اثباتها سابقا كذلك أهمية تحديد ما إذا محتمل وقوع أي حوادث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على الأقل فيما يتعلق بالعمليات المالية.

6.2.2 تدقيق الأعمال:

وذلك للتأكد من أن جميع العمليات والطرق والمبادئ المستخدمة ضمن الأطر المشروعة والمتوافق عليها. حيث أنه يكون في العديد من العمليات أطراف أخرى من خارج المنشأة لها علاقة بعملية التدقيق، مثل الموردين والعملاء كذلك العلاقة مع العديد من المؤسسات العامة والحكومية والتي لها تأثير على العمليات الداخلية للمنشأة. لذلك فإن تدقيق الاعمال هو تدقيق لمقياس مدى الالتزام مع الأطراف الخارجية وفقا للسياسة التي تم تحديدها لها.⁷

3.2 مبادئ التدقيق الداخلي وأهدافه:

1.3.2 مبادئ التدقيق الداخلي:

- الاستمرارية: ويراد منها أن تتوفر مهنة التدقيق الداخلي على صفة الدورية المستمرة إذ يقع على الإدارة العليا كل المسؤولية في استمرارية هذه المهنة مع مراعاة حجم المؤسسة وطبيعة النشاط.
- الاستقلالية: بحيث تكون مهنة التدقيق الداخلي مستقلة تماما عن العمليات التي هي محل التدقيق وكذا عن إجراءات الرقابة الداخلية اليومية وعليه فالاستقلالية تعمل على عدم التعارض في المصالح بين موظفي التدقيق وإدارة المؤسسة، فالمدقق الداخلي مستقل وما هو بمستقل عن الإدارة..
- إظهار النزاهة: إن المدققين الداخليين يتمتعون بالنزاهة في عملهم وسلوكهم؛ لأن النزاهة سلوك يرتبط بالقيم الأخلاقية، لما يمليه الضمير المهني وإظهار الصدق والشجاعة بناء على الحقائق ذات الصلة، حتى وأنت تحت الضغوط للقيام بما لا يتوافق مع مبادئك، فما ينبغي على المدققين الداخليين أن يكونوا حياديين ويقولون الحقيقة كما هي ولو في أحلك الظروف.
- إن نزاهة المدققين الداخليين لا تقوم إلا بالحفاظ على صورتهم النظيفه بالالتزام بالأخلاق المهنية لأنها صمام الأمان والثقة وكسب الاحترام لدى الآخر بالإضافة إلى الكفاءة والسرية.⁸
- الكفاءة المهنية: يتمتع المدققون الداخليون بالمعرفة الحقة والقدرات العالية أثناء القيام بأدوارهم المنوطة بكل مهارة ومسؤولية وتфан في أداء الواجب بكفاءة ووفاء. وهذا لتقديم خدمات التدقيق الداخلي على أكمل وجه وفي أبهى صورة. فإن كل مدقق داخلي يحتاج إلى تسخير قدراته وتوظيفها بشكل صحيح، وهذا لا يكون إلا بالتنوير المهني المستمر ضمانا لجودة الخدمات.⁹

- **وثيقة التدقيق:** لا بد لكل مؤسسة أن تتوفر على وثيقة تعزز وجود التدقيق الداخلي في المؤسسة مع الحرص على أن تعتمد من قبل لجنة التدقيق في مجلس الإدارة وتستوفي أهداف التدقيق الداخلي ونطاق عمله.¹⁰

2.3.2 أهداف التدقيق الداخلي:

ينص المعيار 2210 بوضوح على أن المدققين الداخليين يجب أن يضعوا أهدافا كجزء من التخطيط لمل مهمة من مهام التدقيق الداخلي. وعادة ما يتم وضع الأهداف بناءً على المخاطر الرئيسية التي تم تحديدها فيما يتعلق بالناحية والعملية الخاضعة للتدقيق.

وبوجه عام، يبدأ المدققون الداخليون عملية وضع أهداف مهمة التدقيق من خلال مراجعة اعتبارات التخطيط، وقد يجد المدققون الداخليون أنه من المفيد أن يبدؤوا بفهم رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وكذلك السياسات والإجراءات الرئيسية، وكيفية ارتباطها بالناحية أو العملية قيد التدقيق.

قبل وضع أهداف التدقيق، من المفيد للمدققين الداخليين تحديد ما إذا كان قد تم إجراء تقييم للمخاطر أثناء مرحلة التخطيط لمهمة التدقيق، والحصول على فهم شامل لمخاطر المؤسسة والناحية أو العملية الخاضعة للتدقيق.

ومن المهم بالنسبة للمدققين الداخليين وضع أهداف لها غرض واضح، مختصرة، ومرتبطة بتقييم المخاطر. وغالبا ما يستخدم المدققون الداخليون أفضل الممارسات والأطر: مثل إطار لجنة المنظمات الراعية COSO أو ISO31000، عند وضع أهداف لمعالجة المخاطر والضوابط الرقابية.¹¹

يمكن صياغة أهداف التدقيق الداخلي في النقاط الآتية:

- ❖ تساعد أهداف مهمة التدقيق الداخلي على تحديد الإجراءات التي يتعين القيام بها.
- ❖ تساعد المدققين الداخليين على إعطاء الأولوية للمخاطر.
- ❖ تعمل على اختبار الرقابة على العمليات والأنظمة أثناء مهمة التدقيق.
- ❖ يوفر اختبار المخاطر والرقابة عموماً ضماناً بشأن كفاية التصميم، وفعالية التشغيل، التقيد، الكفاءة، الدقة والتبليغ.
- ❖ إعداد البيانات الموثوقة التي ينبغي أن تتميز بالمرونة في حيازة معلومات دقيقة تمكنها من القيام بعملياتها على أكمل وجه.
- ❖ تحديد الأهداف التي تعظم المنافع من استخدام الأساليب والطرق المناسبة في استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة.
- ❖ التحقق من وجود الحماية الكافية للأصول وإمكانية الاعتماد على البيانات المالية المعدة للإدارة.
- ❖ تطوير نظام العمل في المؤسسة ونظام الرقابة الداخلية من خلال التوصيات لتحسين أداء الموظفين.¹²

3. الإطار النظري حول إدارة المخاطر

إن مختلف العمليات الجارية في المؤسسات الاقتصادية والمالية، مهما بلغت درجة التخطيط لها ومتابعتها، فإنها معرضة لمخاطر قد تؤثر عليها وبالتالي على أهداف المؤسسات، لذا وجب الاهتمام ووضع أطر تساهم في إدارة هذه المخاطر.

1.3 مفهوم الخطر:

عرفه معيار (ISO 31000)¹³ الخاص بإدارة الجودة على أنه: " تأثير حالة عدم اليقين على الأهداف سواء كان هذا التأثير إيجابيا أو سالباً".

2.3 أنواع الخطر:

يمكننا حصر أنواع الخطر فيما يلي:

1.2.3 المخاطر التشغيلية: هي من المخاطر التي لها علاقة مباشرة بضعف الرقابة الداخلية من جهة، وإلى ضعف الأشخاص أو بفعل حدوث ظروف خارجية.¹⁴

2.2.3 المخاطر الائتمانية: هي المخاطر المتمثلة بالخسائر الاقتصادية التي سيتكبدها المستخدم النهائي إذا أخل الطرف الآخر في العقد (الطرف المقابل) في الوفاء بالتزاماته المالية المنصوص عليها اتجاه دائنيه.¹⁵

3.2.3 مخاطر التسعير: هي المخاطر التي تنشأ عن التغيرات في أسعار الأصول وبوجه خاص محفظة الاستثمارات المالية، وتوجد عوامل خارجية وداخلية تؤثر في مخاطر التسعير، وتتمثل العوامل الخارجية في الظروف الاقتصادية المحلية ومناخ الأعمال السائد السوق، أما العوامل الداخلية فتتعلق بالمؤسسة نفسها ومنها الهيكل التمويلي ونتيجة النشاط ومدى كفاءة التشغيل وغيرها من الظروف الداخلية.¹⁶

4.2.3 مخاطر سعر الصرف: هي مخاطر التغير في أسعار العملات الأجنبية التي تؤثر في قيمة موجودات ومطلوبات المؤسسات المالية.¹⁷

5.2.3 المخاطر القانونية: هي المخاطر التي تكون في إطار اتفاقيات تعاقدية مع جهات أخرى دون مراعاة الشروط ومدى الوفاء بالالتزام المبرم بين الطرفين.¹⁸

6.2.3 المخاطر البيئية: تعني عدم التأكد والخطورة المتعلقة بتأثير الكوارث البيئية المحتملة، وتشمل الزلازل والفيضانات والأعاصير.¹⁹

3.3 ماهية إدارة المخاطر:

1.3.3 مفهوم إدارة المخاطر: قدمت العديد من المنظمات الدولية تعريف خاص بإدارة المخاطر، وتتمثل أهم هذه التعاريف فيما يلي:

عرفتها لجنة بازل للرقابة البنكية بأنها "عملية سلسلة تعمل على حماية دخول الأفراد والمؤسسات، كما أنها تقوم على أساس علمي في التعامل مع المخاطر، كما تتميز بفلسفة خاصة وبخطة عمل محددة جدا في تسلسل واضح.²⁰

أما معهد المدققين الداخليين IIA عرفها على أنها تلك العمليات المستمرة عبر المؤسسة في تناسق تام بين تحديد وتقييم المخاطر من جهة ، ومن جهة أخرى الإحاطة بكل التهديدات التي تؤثر على بلوغ الأهداف المرجوة.²¹

أما معهد إدارة المخاطر **IRM** عرفها بأنها " مجموعة الإجراءات التي تؤسس لمنظمة عمل استراتيجي وينبغي لكل مؤسسة أن تنتهجها، وهذا لمواجهة الأخطار التي تنضوي تحت أنشطتها، وهذا للظفر بمزيد من المزايا المستمدة من كل نشاط.²²

فبناءً على التعاريف السابقة، يمكن وصف إدارة المخاطر بأنها "مجموعة من الخطوات والإجراءات التي يتبعها المسؤولون في المؤسسات الاقتصادية والمالية، بهدف التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع الحلول المناسبة للتعامل معها.

2.3.3 أهداف إدارة المخاطر: تتمثل أهدافها فيما يلي:²³

- تقديم إطار عمل للمؤسسة بهدف دعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بأسلوب متناسق ومسيطر عليه؛
- إعداد أساليب لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات من خلال الإدراك الشامل للفرص والمخاطر والتغيرات التي تواجه نشاط المؤسسة؛
- المساهمة في تخصيص موارد المؤسسة والاستخدام الفعال لها؛
- حماية وتطوير موارد وموجودات المؤسسة؛
- دعم الموارد البشرية وقاعدة بيانات المؤسسة؛
- تعظيم الكفاءة التشغيلية.

3.3.3 العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر: تتمثل العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر فيما يلي:²⁴

- ✓ **رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة:** يقع على عاتق مجلس الإدارة تسيير المخاطر وتذليلها باعتماد مهارات وإجراءات واضحة تراعي الجانب المالي للمؤسسة وكذا نوعية المخاطر التي تواجهها.
- ✓ **كفاية السياسات والحدود:** على مجلس الإدارة أن تكون له قوة التشخيص للمخاطر التي تحدث داخل المؤسسة مع إتباع خطة عمل محكمة وسليمة في تنفيذ كل ما يتعلق بعناصر إدارة المخاطر والوقوف عليها بين تحديداتها والتقليل من أثرها مع تسخير كافة وسائل الرقابة والتبليغ عنها والسيطرة عليها، وهذا لا يكون إلا باتخاذ قرارات فعالة تتلاءم مع نشاط المؤسسة.
- ✓ **كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:** إن الرقابة الفعالة لمخاطر المؤسسة تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير وبالتالي فإن رقابة المخاطر تستلزم ضرورة توفر نظام معلوماتي قادر على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وفي الوقت المناسب حول أوضاع المؤسسة وأدائها وغيرها من المعلومات المتصلة بنشاط المؤسسة.
- ✓ **كفاية أنظمة الضبط:** إن لأنظمة الضبط الدقة والتسيير الحسن في المؤسسة خاصة في إدارة المخاطر، حيث تعمل على إعداد التقارير المالية بشفافية عالية تقوي الجبهة الداخلية للمؤسسة، لأنها تلتزم بقوانين وأنظمة توفر الحماية لكل موجودات المؤسسة.

4. التدقيق الداخلي كآلية فعالة لإدارة المخاطر

يعتبر التدقيق الداخلي حجر الزاوية في منظومة الحوكمة المؤسسية، حيث يساهم في بناء ثقافة رقابية قوية وتعزيز الثقة في سلامة العمليات واتخاذ القرارات. وفي ظل التطورات المتسارعة

التي تشهدها بيئة الأعمال، عمل معهد المدققين الداخليين على تطوير معايير وأخلاقيات مهنية شاملة تهدف إلى تمكين المدققين الداخليين من مواكبة هذه التطورات وتقديم قيمة مضافة للمؤسسات. إن تطبيق هذه المعايير والأخلاقيات يساهم في تعزيز فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وتحسين جودة تقارير التدقيق الداخلي، ورفع مستوى الوعي بأهمية الحوكمة الرشيدة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية والتشغيلية.

1.4 مهام وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر:

للمدقق الداخلي سلطة بارزة في تعزيز إدارة المخاطر بالمؤسسة حيث يقدم تأكيدات موضوعية حول فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. يتجاوز دوره التقليدي للتقييم إلى تقديم مشورة استشارية قيمة للإدارة العليا، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات. ووفقاً للمعيار الدولي 2120، فإن المدقق الداخلي مسؤول عن تقييم مدى ملاءمة أنشطة إدارة المخاطر مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية، والتأكد من أن المخاطر يتم التعرف عليها وتقييمها وإدارتها بشكل فعال. وبالتالي، فإن المدقق الداخلي هو شريك استراتيجي للإدارة العليا في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- يسعى المدقق الداخلي إلى تحديد جميع المخاطر المرتفعة التي تهدد المؤسسة وتقييم نسبة الضرر التي يمكن أن تسببها للمؤسسة؛
- الكيفية التي يتعامل بها المدقق مع المخاطر، حيث يتم انتقاؤها بشكل ملائم بما يحقق الانسجام بين المخاطر ومدى استعداد المؤسسة لقبول هذه المخاطر؛
- أن كل المعلومات التي لها علاقة مع المخاطر يتم تحديدها وتحليلها وإبلاغ عنها للمجلس الإدارة في الوقت المناسب حتى يتسنى لهم الاضطلاع بالمسؤوليات المنوطة على عاتقهم؛
- الطريقة التي يتعامل معها المدقق لتقييم احتمال حدوث عمليات الاحتيال والغش والسرقة وكيفية إدارة المؤسسة للمخاطر المتعلقة بها.

كما أن هناك العديد من المهام التي يجب تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المدقق الداخلي حتى يضمن أن إدارة المخاطر تقوم بدورها الفعال، حيث تتمثل هذه المهام فيما يلي:²⁵

✓ التأكد من أن عملية تقييم المخاطر تكون متوافقة مع جميع جوانب القانون واللوائح ذات الصلة بالممارسات الجيدة؛

- ✓ فحص وتدقيق جميع النظم وأساليب الرقابة الداخلية؛
- ✓ مراجعة برنامج التدقيق والمصادقة عليه بما يتماشى مع تلبية حاجات إدارة المخاطر؛
- ✓ مراجعة سياسة وإجراءات خاصة بإدارة المخاطر لمنع الاحتيال والكشف عنه؛
- ✓ تدقيق مختلف البيانات التي يتم إدراجها في التقرير السنوي والحسابات المتعلقة بالحوكمة والرقابة الداخلية وخاصة إدارة المخاطر.

وعلى هذا الأساس أصبحت وظيفة التدقيق الداخلي قيمة مضافة للمؤسسة لما يتوفر عليه من بلوغ للأهداف وتجسيدها على أرض الواقع بتسيير معقول وإدارة فاعلة للمخاطر بالإضافة إلى التحسينات المقدمة في مجال إدارة وتسيير المخاطر، فأتسع نشاط وظيفة التدقيق الداخلي من

تحليل وتدقيق المجالات المحاسبية والمالية لتشمل الأنشطة التشغيلية للمؤسسة، وعلى الكيفية التي تضيف قيمة لها، وذلك من خلال تطبيق التدقيق القائم على أساس المخاطر Risk Based Audit ، والعمل بخريطة المخاطر Cartographie des Risques وهذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين بالدرجة الأولى وأصحاب المصلحة الآخرين أيضا على أن مصالحهم محمية من طرف الإدارة التي تسهر على التحكم في المخاطر بشكل منهجي ومنظم.²⁶

2.4 نطاق وحدود التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر:

إن معظم المؤسسات تقوم على ثلاثة أركان أساسية للدفاع، إذ تعمل على فهم إدارة المخاطر من جهة والرقابة والسيطرة عليها من جهة ثانية، وهذا في ظل وجود المدقق الداخلي لما له من دور بارز في تقديم النصائح والدعم للقرارات، وتتمثل هذه الأركان الثلاثة فيما يلي:²⁷

تشكل الإدارة العليا خط الدفاع الأول في المؤسسة، حيث تتولى مسؤولية تحديد الرؤية الإستراتيجية وتوجيه جهود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. أما خط الدفاع الثاني فيتمثل في إدارة المخاطر ووحدات الامتثال، والتي تعمل على تصميم وتنفيذ ضوابط المخاطر اليومية. ويأتي التدقيق الداخلي ليشكل خط الدفاع الثالث، حيث يقدم تأكيدات مستقلة حول فعالية خطوط الدفاع الأخرى، ويكشف عن أي نقاط ضعف قد تتطلب معالجة إضافية. وبذلك، تعمل خطوط الدفاع الثلاثة مجتمعة على بناء نظام قوي لإدارة المخاطر يحمي المؤسسة من التهديدات المحتملة."

5. الإطار التطبيقي لواقع وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مؤسسة بريد الجزائر من بداية مهمة التدقيق إلى غاية إنجاز التقرير النهائي

نظراً لحجمها الكبير وطبيعة الخدمات المالية التي تقدمها، فإن مؤسسة بريد الجزائر تحتاج إلى نظام رقابة داخلية قوي. هذا النظام يعتمد على التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، والذي يساهم في حماية أصول المؤسسة وأموال زبائنهم، وضمان سلامة العمليات المالية، ورفع مستوى الثقة في خدماتها. وبالتالي، فإن وجود آلية فعالة للتدقيق الداخلي يعد أمراً ضرورياً لضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

1.5 مصلحة التدقيق الداخلي في مؤسسة بريد الجزائر:

إن وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة بريد الجزائر لها كل الاستقلالية عن بقية المصالح وتسمى المديرية الفرعية للتفتيش تتكون من:

1.1.5 المدير الفرعي للتفتيش: يعد المسؤول الأول على تسيير المصلحة، من صلاحياته :

- العمل على تنظيم المصلحة والمساهمة في ضبط مخطط سنوي للتفتيش مع التحلي بالدقة في توزيع المهام على المفتشين.
- الحرص على متابعة عمل المدققين الداخليين التابعين له (المفتشين)؛ مع معاينة تقارير المدققين ولا يكون المصادقة عليها إلا بعد الخروج بتوصيات وذكر أهم الملاحظات، صف إلى ذلك التحقيق المعمق والدقيق أثناء القيام بعمليات التفتيش.

- الالتزام بجملة التوصيات التي تملئها الإدارة المركزية ومدى نجاعتها في أرض الواقع، والاطلاع على ما آلت إليه نتائج التحقيقات بين لحظة الانجاز ووقت الانتهاء منها ثم الخروج بأهم النتائج المرجوة.

2.1.5 المفتشين الرئيسيين (مدققين داخليين): إن المدققين الداخليين (مفتشين) مقسمين على مقاطعات، حيث كل مقاطعة تتوفر على مكاتب بريدية المسؤول الأول فيه والأخير هو المدقق الداخلي باعتباره من يشرف على التقييم لتلك المكاتب من خلال نظام الرقابة الخاص بها وكذا الوقوف على الطريقة التي تعمل بها.

2.5 سير عمل التدقيق الداخلي في المؤسسة:

تمر عملية التدقيق الداخلي بالخطوات التالية:

- يسهر المدير الولائي والمدير الفرعي على إعداد برنامج سنوي خاص بعملية التدقيق ويسند لكل مدقق المقاطعة عددا من المكاتب البريدية التي تكون ضمن دائرة مسؤوليته، كما يعمل كل مدقق داخلي بتفتيش المكاتب ثلاث مرات على الأقل في السنة الموجودة ضمن مقاطعته، والقيام بالزيارات الفجائية من دون علم رئيس المؤسسة ومن مهامه أيضا:

1.2.5 التدقيق الكامل للجانب المحاسبي: و يتضمن:

✓ الوضعية المحاسبية للمكتب البريدي.

✓ مسك السجلات المحاسبية الأساسية والثانوية والتأكد من أن العمليات التي تجرى على مستوى المكتب البريدي تسجل في السجلات مع مراعاة طبيعة الإجراءات المحاسبية المعمول في كل عملية، وهذا لتبيان مدى صحة و دقة الوثائق المحاسبية، ضف إلى الجرد الفعلي لكل ما يتعلق بموجودات الصندوق والحافطة ورصيد القابض ومقارنته بالوثائق المحاسبية، وإلى جانب ذلك يقوم بفحص الوثائق والمستندات الخاصة بالمصلحة وهذا لتقييمها ومعرفة مدى مطابقتها للإجراءات والقوانين المعدة من طرف الإدارة، وتكون المهمة حسب دليل عمل وظيفية التدقيق الداخلي الخاص بمؤسسة البريد Manuel des procédures de la fonction d'audit et d'inspection.

2.2.5 مراقبة جانب التسيير:

في هذا الجانب يتم مراقبة جانب التسيير من حيث التحكم في عملية تسيير الموارد البشرية ما بين تقسيم العمل بين الأعوان وتسوية العطل، ويقع على عاتق المكتب البريدي جملة من الخدمات يلتزم بتوفيرها من نظافة المكتب إلى تنظيم الأرشيف، مروراً بمتابعة الاحتجاجات ومتابعة استعلامات الزبائن وصولاً إلى مراقبة المصالح البريدية من حيث إيداع وتوزيع البريد، وانتهاء بفحص وتقييم المستندات حيث يقوم المدقق الداخلي من جمل كل هذا بتحرير تقرير مفصل عن مهمة التدقيق المنجزة يسمى تقرير 915 الذي ينقسم بدوره إلى قسمين:

أ. الجانب المالي: عبارة عن تقرير به 5 ملاحق و 10 بطاقات مراقبة خاصة بالجانب المحاسبي لمكتب البريد منها (حالة الصندوق – السجلات المحاسبية – الوثائق و المستندات المبررة للعمليات المنجزة على مستوى المكتب).

ب. التقرير التقني: و هو تقرير يتناول حالة المكاتب البريدية إن كانت بها نقائص ومخاطر تهدد عمل المكتب البريدي كما يضم جزءا مخصصا لرئيس المؤسسة الذي يشرف على تبرير النقائص الموجودة ويحتوي على جزء خاص بتعليق المدير الفرعي للتفتيش بالإضافة إلى جزء خاص بتعليق المدير الولائي و القرارات المتخذة و التوصيات و يرسل التقرير 915 إلى المديرية العامة للمتابعة والاطلاع.

من دون أن ننسى دور المدير العام أو المدير الولائي الذي يقوم بمراجعة خارج المخطط السنوي موجهة للمدير الفرعي للتفتيش يحدد فيه موضوع التدخل، الذي يركز عليه المدقق الداخلي من كل النواحي على أن يكون طلب المهمة كتابيا في الغالب وشفهيا على سبيل الاستعجال.

3.5 أهداف التدقيق الداخلي في المؤسسة:

- تهدف وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة إلى تحقيق ما يلي:
- ضمان احترام السياسات و الإجراءات الموضوعية والمعايير؛
- تقوم إدارة التدقيق الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر بإعداد خطة للتدقيق سنويا وفقا للمخاطر المتوقعة، انطلاقا من الخبرة الميدانية التي يتمتع بها المدققين الداخليين؛
- عند صياغة تقرير التدقيق الداخلي يحرص المدقق الداخلي على توريد كل المعلومات التي لها علاقة بالمخاطر المرتبطة بنشاط المؤسسة البريدية.
- التأكد من الحرص على أن تكون العمليات المنجزة على مستوى المكاتب البريدية تخضع لدليل العمل الخاص بالمكاتب البريدية مع احترام المبادئ المحاسبية المتعلقة بها؛ ضف إلى ذلك حماية الزبائن بعدم تسريب أرصدتهم والحفاظ على خصوصيتهم وأداء الأمانة والتحلي بالضمير المهني والتحقق من الأداء الرصين للمؤسسة.

4.5 تحليل ومناقشة نتائج واقع وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة:

انطلاقا من نتائج المقابلة حول واقع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مؤسسة بريد الجزائر لما له من دور فعال من خلال الخدمة التي يقدمها للإدارة عبر الملاحظات والتوصيات التي تبدو جلية حول وضعية المكاتب البريدية والكفاءة وفعالية نظام الرقابة فيها، كما تتمتع مصلحة التدقيق الداخلي باعتبارها مصلحة مستقلة وهذا لموقعها الاستراتيجي التنظيمي للمؤسسة، ضف إلى النزاهة والموضوعية في طريقة العمل واستناده على دليل العمل الخاص بالمدققين الداخليين لمؤسسة بريد الجزائر، كما يتمتع بالقدرة العالية على اكتشاف مواطن القوة والضعف لنظام الرقابة الداخلية ومدى فعاليته، وتلعب المراجعة الداخلية أهمية بالغة في المؤسسة حين تمد الإدارة بالمعلومات المستمرة بأنظمة رقابة داخلية لها الدقة العالية والكفاءة في التنفيذ لمختلف المهام.

ومن أجل ذلك لابد للمدققين الداخليين القيام بالتدقيق الداخلي القائم على المخاطر والالتزام بالمعايير الدولية باعتبارها من تضبط سبل العمل الناجح، وهذا لا يكون إلا بتعزيز السلوك المهني الأصيل المبني على الاحترام وتوسع حدود مهامه باتجاه عمليات إدارة المخاطر على نطاق عمل واسع.

6. خاتمة:

مما سبق ذكره لا تتحقق الحوكمة إلا بتعزيز العلاقة بين فعالية التدقيق الداخلي وتسيير المخاطر وهذا من خلال النقاط الآتية :

- يعد التدقيق الداخلي منظمة مستقلة ذات بعد استشاري يقوم على الموضوعية مما يقدم حوكمة راقية للشركة من حيث الأداء الذي يسمح لها ببلوغ الأهداف المرجوة في اتجاه منظم يضمن تسييرا حسنا للمخاطر التي تهدد الشركة ويعزز فعالية الرقابة الداخلية.
- لا تقوم الشركة إلا بتفعيل الرقابة الداخلية باعتبارها جزءا لا يتجزأ من إدارة المخاطر وهذا ما يعطي جودة للتدقيق الداخلي في تطبيق نظام الحوكمة، مما يقدم للشركة كل سبل الحماية لبلوغ أهدافها.
- إن تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي يعطي تنافسية كبرى بين الشركات وهذا ما يميزها في إدارة حسنة للمخاطر كلما كانت جودة الرقابة الداخلية في قمة الفعالية.
- لا يمكن للتدقيق الداخلي أن تكون له الجودة إلا بالتقيد بالقوانين التي تحكمه لضمان إدارة عمل بمعايير واضحة ضمن برامج تدقيق مخططة تعود على نشاطاته بالتقويم المستمر.

7. المراجع

- 1 د. أحمد فايد نور الدين. (2015). " التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان العبدلي، الطبعة الاولى، ص10-09.
- 2 د. بات أدامز وآخرون. (2014). " دليل السوير للمدققين الداخليين المجلد الثاني عمليات وأساليب التدقيق الداخلي"، جمعية المدققين الداخليين IAA-UAE ، الإمارات العربية المتحدة ، الطبعة السادسة، ص05.
- 3 زينب غزالي . (ديسمبر 2017). أثر جودة التدقيق الداخلي على ممارسات إدارة الأرباح دراسة لمجموعة من الشركات الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية، .
- 4 العشي اسماعيل. (2018). "واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة الجزائرية على ضوء معايير التدقيق الداخلي"، رسالة لنيل شهادة الماستر في تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص04.
- 5 م م كرار عبد الاله عزيز. (2018). "دور التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في ظل التحديات المعاصرة"، دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي، قسم المحاسبة، جامعة الكوفة، ص07.
- 6 مريد محمد سلام شراب. (2013). "دور التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في فلسطين"، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في العلوم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، ص51.
- 7 مريد محمد سلام شراب. (2013). "دور التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في فلسطين"، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في العلوم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، ص51.
- 8 جمعية المدققين الداخليين في لبنان (2024) "المعايير العلمية للتدقيق الداخلي"، تم النشر في 9 يناير 2024 لبنان، ص14
- 9 جمعية المدققين الداخليين في لبنان (2024) "المعايير العلمية للتدقيق الداخلي"، تم النشر في 9 يناير 2024 لبنان، ص22.
- 10 يونس عليان الشوبكي. (2014)، "أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية المساهمة العامة في الحد من مخاطر الأحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، ص184.
- 11 جمعية المدققين الداخليين في لبنان (2018) "الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي"، مرجع سبق ذكره، ص236.
- 12 رحو خيرة. (2012). "دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديدة NOVER"، مرجع سبق ذكره، ص15.
- 13 الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) (دليل الممارسات الجيدة الدولية، تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت، ترجمة وتعريب من طرف الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين)، 2013، ص32
- 14 قواسمية هبية، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر البنكية (دراسة عينة من البنوك لولاية سكيكدة) ، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 07، جامعة سكيكدة، جوان 2017، ص110.
- 15 علي عبد الغاني اللاذ وآخرون، مخاطر استخدام المشتقات المالية على أداء الشركات المساهمة في سوق الكويت للأوراق المالية: (دراسة تطبيقية)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد (03)، جامعة أم البواقي، جوان 2015، ص50.
- 16 عبد الرؤوف أحمد علي محمد، إدارة المخاطر والأزمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2016، ص363.

- ¹⁷ حسن كتلو وآخرون، أثر المخاطر الائتمانية على البنود خارج الميزانية دراسة تطبيقية على البنك العربي -الأردن (للعوام 1996-2010)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد (112)، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص 297.
- ¹⁸ بوعبيدة شريفة ومحمد يدو، دور الحوكمة في معالجة المخاطر المصرفية، مجلة الإبداع، المجلد (05)، العدد (05)، جامعة البليدة، 2015، ص 253.
- ¹⁹ مصطفى أحمد السيد محمد وأحمد علي أحمد، دور إدارة المخاطر في تحقيق معايير التميز بالتطبيق على منشآت الأعمال في السودان (مجموعة جيا الصناعية للفترة (2009-2013)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص 38.
- ²⁰ توام زهية، المراجعة الداخلية كمقاربة جديدة لإدارة المخاطر المصرفية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 05، جامعة الجزائر 2014، ص 221-222.
- ²¹ بوخروبة العالي ودواح بلقاسم، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية -دراسة عينة من البنوك لولاية مستغانم، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، جامعة الشلف، 2019، ص 310.
- ²² ضيف الله محمد الهادي ولبزة هشام، كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 09، جامعة البليدة 2، 2016، ص 426.
- ²³ سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 15، العراق، 2015، ص 574.
- ²⁴ بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر (إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية)، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 64-65.
- ²⁵ Institute of risk management. (2016). Terms of Reference for the Audit and Risk committee.
- ²⁶ ضيف الله محمد الهادي، وهشام لبزة، 2016، كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات 09.
- ²⁷ The Institute of internal auditors. (2013). les trois lignes de maitrise pour une gestion des risques et un controle efficace.