الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة مالية

تحت عنوان:

دور وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر- بعض مكاتب البريد على مستوى الوحدة الولائية لأم البواقي

إعداد الطالب:
* حمودي وليد

تحت إشراف الأستاذ:
* د. نصر الدين عيساوي

أعضاء لجنة المناقشة:

بلال زويوش	جامعة أم البواقي	رئيسا
نصر الدين عيساوي	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
أحمد الصغير ريغة	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017/ 2018م

www.manaraa.com

" شكر و عرفان "

حمدا وشكرا لله عز وجلّ على عظيم فضله وجزيل رحمته ونور هدايته وسبحان الله الذي منحنا العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع.

أتقدم بأسمى عبارات التقدير، والشكر، والامتنان إلى من رافقني في مسيرة بحثي، إلى من أتحفني بعطائه المتواصل والتوجيه الصائب إلى أستاذي المحترم المشرف:

"د. نصر الدين عيساوي "

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان، إلى طاقم جامعة العربي بن مهيدي، وإلى عمال مؤسسة بريد الجزائر، وكل من وقف إلى جانبي ودعم هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

والحمد لله رب العالمين.

www.manaraa.com

إهداء

الحمد لله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووفقنا في هذا و لم نكن لنصل إليه لولا فضله علينا أما بعد :

أهدي نجاحي الذي هو ثمرة جهدي وعربون محبة لمن أوصاني الله بهما خيرا

إلى الذي علّمني أن الكلمة شرف وأنّ التواكل ذّل، إلى الذي لم يعرف الراحة يوما وكان رمزا للتضحية والفداء، إلى والدي الكريم، رحمه الله وأسكنه فسيح جنّاته.

إلى من جعل الله الجنّة تحت أقدامها واقترن رضاها برضا الرحمان، وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق، "والدتي حفظها الله وأطال في عمرها".

إلى من شاركوني تفاصيل الحياة وأمضيت معهم أسعد الأوقات؛ إلى دفء البيت وسعادته؛ إلى إخوتي الأعزاء، وإلى كل أفراد العائلة.

إلى رفقاء دربي وأصدقائي: حسان، حسين، جمال، أسامة، سامي، حميد، رمزي، قدور.

إلى كل من جمعني بهم القدر وعشت معهم أحلى الأيام وأجمل الأوقات

إلى كل من ساعدني في إعداد هذه المذكرة .

إلى طاقم أساتذتي الكرام .

إلى كل من نسيه قلمي ويذكره قلبي.

وليد حمودي

www.manaraa.com

فهرس المحتويات

www.manaraa.com

العنوان	الصفحة
الشكر والعرفان	–
الإهداء	–
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VIII
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق وإدارة المخاطر	**1**
تمهيد	**2**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق	**3**
المطلب الأول: نشأة ومفهوم وظيفة التدقيق	3
1-1: نشأة وظيفة التدقيق	3
2-1: مفهوم وظيفة التدقيق	6
المطلب الثاني: أنواع ومعايير وظيفة التدقيق	**7**
2-1: أنواع التدقيق	7
2-2: معايير وظيفة التدقيق	9
المطلب الثالث: أهداف وأهمية وظيفة التدقيق	**13**
3-1: أهداف وظيفة التدقيق	13
3-2: أهمية وظيفة التدقيق.....	14
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر	**15**
المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر	**15**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-1: نشأة إدارة المخاطر 15
1-2: مفهوم إدارة المخاطر 15
المطلب الثاني: خطوات واستراتيجيات إدارة المخاطر 18
1-2: خطوات إدارة المخاطر 18
2-2: استراتيجيات إدارة المخاطر 23
المطلب الثالث: قواعد وأهداف عملية إدارة المخاطر 24
1-3: قواعد عملية إدارة المخاطر 24
2-3: أهداف عملية إدارة المخاطر 26
المبحث الثالث: متطلبات وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر 28
المطلب الأول: العلاقة بين التدقيق، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية 28
1-1: العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية..... 28
1-2: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر..... 29
1-3: العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي 30
المطلب الثاني: أعمال تدقيق إدارة المخاطر 34
1-2: أعمال التدقيق الداخلية والخارجية 34
2-2: خطوات تدقيق إدارة المخاطر 35
المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر..... 37
3-1 تقييم إدارة المخاطر في نطاق مهمة التدقيق الداخلي..... 37
3-2 دور التدقيق الداخلي في اكتشاف وإدارة مخاطر الغش..... 38
خلاصة الفصل الأول 41
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة بريد الجزائر..... 42
تمهيد 43

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر 44

المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر..... 44

1-1: اللّوغو 44

2-1: الإطار القانوني 45

3-1: مهام المؤسسة 46

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر 48

1-2: الهياكل المركزية ومهامها..... 48

2-2: الهياكل الإقليمية ومجال تدخلها 56

3-2: الوحدات الولائية 60

المطلب الثالث: خدمات مؤسسة بريد الجزائر 63

1-3: الخدمات البريدية 63

2-3: الخدمات المالية 66

3-3: خدمات تجارية أخرى..... 69

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية 70

المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية 71

1-1: نموذج الدراسة 71

2-1: قياس صدق الاستبيان..... 73

3-1: دراسة خصائص العينة 74

المطلب الثاني: تحليل فرضيات الدراسة 77

المطلب الثالث: تحليل محاور الفرضيات 77

3-1 وصف الآراء حول مدى اعتماد وظيفة التدقيق في مؤسسات بريد الجزائر 78

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-3 وصف الآراء حول مدى اعتماد وظيفة إدارة المخاطر في مؤسسات بريد الجزائر..... 78

3-3 وصف الآراء حول مساهمة وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة..... 79

4-3 وصف الآراء حول المتغيرات الأساسية للدراسة..... 80

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات 82

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى 82

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية 82

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة 83

خلاصة الفصل الثاني 84

خاتمة **85**

قائمة المراجع 88

الملاحق 92

الملخص 96

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الجداول

www.manaraa.com

البيان	العنوان	الصفحة
(01-01)	ظهور وتطور وظيفة التدقيق	5
(02-01)	الأهداف التقليدية والمعاصرة لتدقيق الحسابات	13
(03-01)	مصفوفة المخاطر	20
(04-01)	تقييم درجات الخطر	21
(05-01)	أهداف إدارة المخاطر	27
(06-01)	أدوار منفصلة للتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي	32
(01-02)	نتائج معامل الاتّساق الداخلي	72
(02-02)	معامل الثبات ألفا كورنباخ	72
(03-02)	خصائص المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة	73
(04-02)	مقياس ليكارت الثلاثي	76
(05-02)	وصف الآراء حول مدى اعتماد وظيفة التدقيق	77
(06 -02)	وصف الآراء حول مدى اعتماد وظيفة إدارة المخاطر	78
(07 -02)	وصف الآراء حول مساهمة وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر	79
(08 -02)	وصف الآراء حول المتغيّرات الأساسية للدراسة	80
(09 -02)	نتائج اختبار الفرضية الأولى	81
(10 -02)	نتائج اختبار الفرضية الثانية	81
(11-02)	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	82

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الأشكال

www.manaraa.com

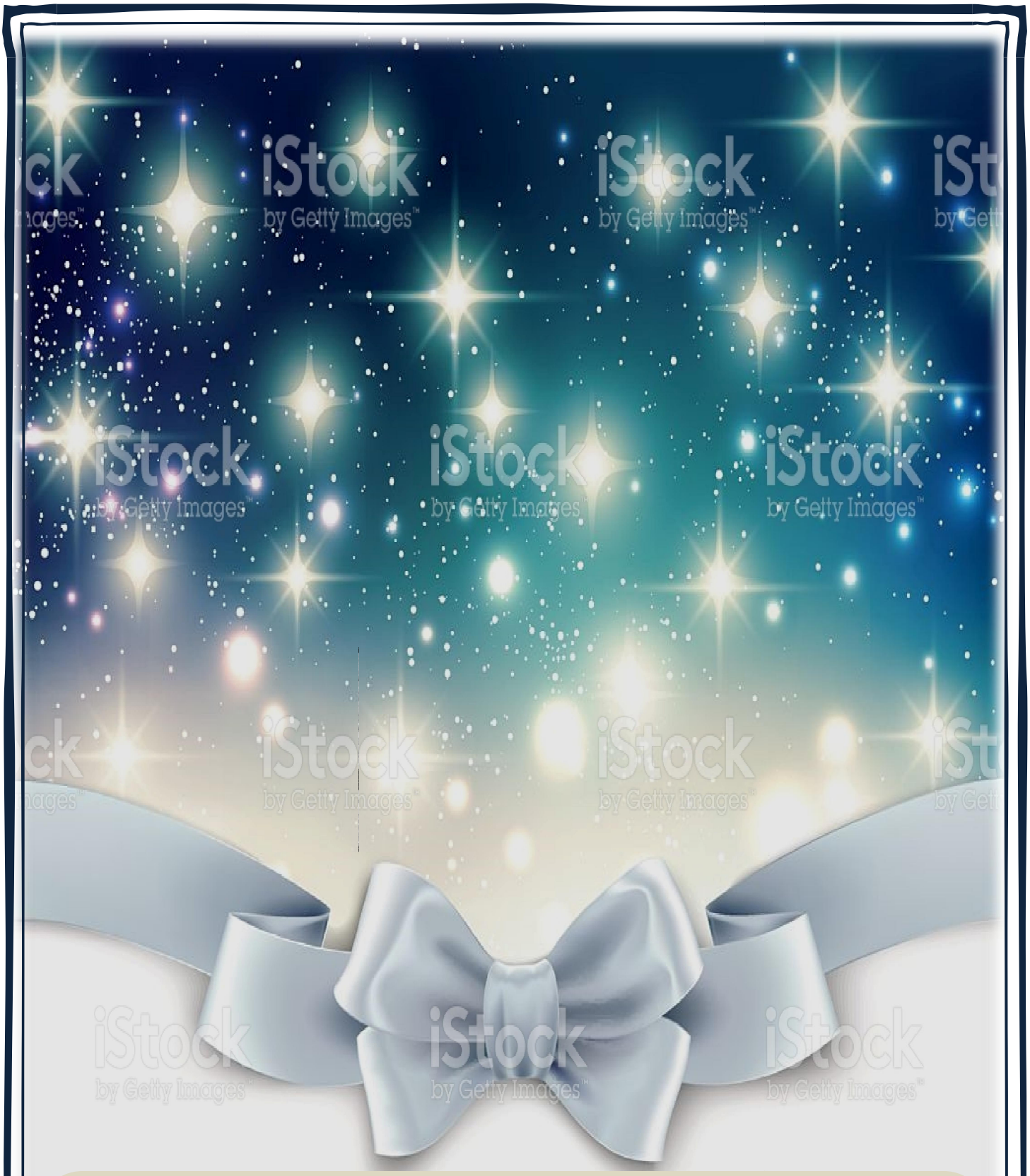
البيان	عنوان الشكل	الصفحة
(01 -01)	معايير وظيفة التدقيق	12
(02 -01)	عملية إدارة المخاطر	17
(03-01)	معالجة المخاطر	21
(04-01)	دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر الاحتيال	40
(01 -02)	الهياكل المركزية لمؤسسة بريد الجزائر	55
(02 -02)	الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لبريد الجزائر	59
(03 -02)	الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية للبريد	62
(04 -02)	نموذج يوضح متغيرات الدراسة	71
(05-02)	توزيع نسبة الذكور والإناث على عينة الدراسة	74
(06-02)	المستوى التعليمي لعينة الدراسة	74
(07-02)	توزيع متغير الوظيفة لعينة الدراسة	75
(08-02)	توزيع متغير الوظيفة لعينة الدراسة	75

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الاختصارات:

The International Auditing and Assurance Standards Board المعهد الدولي لمعايير التدقيق والتأكيد	IAASB
The International Auditing Standard معيار التدقيق الدولي	ISA
Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية	CRIPP
The Institute of Internal Audit المعهد الدولي للتدقيق الداخلي	IIA
The International Standard Of Gestion Des Risques 31000 المعيار الدولي لتسيير المخاطر 31000	ISO 31000
Federation of European Risk Management Associations الاتّحاد الأوروبي لجمعيات إدارة المخاطر	FERMA
Committee Of Sponsoring Organizations (Is an Internal Control Framework).	COSO
Association of Certified Fraud Examiners جمعية الفاحصين المعتمدين للاحتيال	ACFE
Institut Français de L'audit et du Contrôle Interne المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية	IFACI
Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري	EPIC
Distributeur automatique de billets الموزّع الآلي للأوراق النقدية	DAB
Courrier individuel a distribution exceptionnelle بريد فردي بتوزيع استثنائي	CIDEX
Transfert électronique de fonds التّحويل الالكتروني للأموال	TREF
تطبيقات في الإعلام الآلي تسمح بتحويل الأموال من النظام الدولي في اتّجاه الجزائر	IFS IMO
مصلحة تهتم بإدماج تطبيقات الإعلام الآلي	LET

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



مقدمة

www.manaraa.com

مقدمة:

لقد شهدت بيئة الأعمال تطورات وتغيرات سريعة بالغة الأهمية، حيث أفرز هذا الوضع صعوبة في إنتاج معلومات ملائمة وموثوق بها حول وضعية المؤسسات، كما أصبحت المؤسسات تواجه مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، مما يؤدي إلى تعرّض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات.

لذلك أصبح من الضروري للمؤسسات أن تقوم بتحديد وتقييم حجم المخاطر التي تهدد نشاطها، والبحث عن أساليب جديدة لمعالجتها وإدارتها، على اعتبار أنّ إدارة المخاطر تساهم بشكل فعّال في نجاح المؤسسة وإستمراريتها، ومنه فإنّ عدم إدارة المخاطر بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى الخسارة والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهنا أصبح من الضروري وجود أداة داخل المؤسسة تعمل على قياس مقدار عدم التأكد وتحديد الفرص والتهديدات، وتتمثل هذه الأداة في وظيفة إدارة المخاطر، هذه الأخيرة التي تحتاج إلى تكثيف الجهود من مختلف الوظائف والمستويات الإدارية بالمؤسسة من أجل تقييمها ومراقبتها، ولعلّ من أبرز الوظائف التي تؤدي إلى ذلك هي وظيفة التدقيق التي شهدت تطورا كبيرا من حيث نطاق اهتماماتها، فبعد أن كانت وظيفة هدفها تقليل تكاليف عملية التدقيق وتسهيلها، أصبحت في الوقت الحالي وظيفة استشارية تهتم بإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها من خلال العديد من النواحي، بما فيها إدارة المخاطر والتي أصبح التركيز عليها من طرف وظيفة التدقيق عاملا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

تماشيا مع الجهود المبذولة لإدارة المخاطر بالمؤسسة، يمكن المساهمة من خلال هذه الدراسة في الإجابة على الإشكالية التي ستقودنا إلى التساؤل الرئيسي التالي:

- **ما هو دور وظيفة التدقيق في استشراف وإدارة المخاطر بالمؤسسة ؟**

تندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية، والمتمثّلة فيما يلي:

- ما هو دور وظيفة التدقيق في تطوير السياسات والاستراتيجيات المتّبعة في الحد من الخطر؟
- ما مدى مساهمة وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر؟
- هل هناك علاقة بين وظيفة التدقيق وإدارة المخاطر بمؤسسة بريد الجزائر؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فرضيات الدراسة:

قصد الإلمام بحيثيات الموضوع ومحاولة الإجابة على إشكالية الدراسة، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات المبدئية، والتي سيتم إثباتها أو نفيها من خلال انجاز هذا البحث، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

- **الفرضية الأولى:** هناك دور فعّال لوظيفة التدقيق في تطوير السياسات والاستراتيجيات المتّبعة في الحدّ من الخاطر.
- **الفرضية الثانية:** تساهم وظيفة التدقيق بشكل كبير في إدارة المخاطر والحدّ منها.
- **الفرضية الثالثة:** هناك علاقة طردية بين وظيفة التدقيق وإدارة المخاطر في مؤسسة بريد الجزائر.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب الموضوعية والذاتية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

– حاجة المؤسسات للتدقيق قصد تحقيق الفعالية في إدارة المخاطر، خاصة في ظل التحوّلات التي يشهدها المحيط الاقتصادي.

– الإهتمام المتزايد بإدارة المخاطر في المؤسسات من قبل الباحثين.

– بصفتي عامل في قطاع البريد والمواصلات، فإنّه كانت لدي رغبة كبيرة للبحث في ميدان التدقيق، خاصة وأنه أحد العناصر التي تعتبر مرافقا دائما لنّشاطات قطاع البريد والمواصلات، الأمر الذي دفعني إلى التوجه لهذه الدراسة حتى أتمكّن من الاطّلاع والتّعرف أكثر على خبايا هذا القطاع؛

– فتح المجال أمامنا كباحثين لدراسة وظيفة التدقيق بشكل أعمق، مما يساهم في إثراء العمل على المستوى الميداني.

– إبراز دور وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر وتحقيق الاستقرار والاستمرارية بالنسبة للمؤسسات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال تبنيها لموضوع معاصر، حيث زاد الاهتمام بعملية إدارة المخاطر في المؤسسة وذلك بالاعتماد على وظيفة التدقيق ، إضافة إلى دور التدقيق في تفعيل إدارة المخاطر باعتباره أحد الركائز التي تساهم في رفع كفاءة المؤسسة ، وبالتالي قدرتها على زيادة المنافسة ومنه دعم استقرارها وإستمراريتها.

كما أنّ الدراسة تهمنا في التعرّف على مدى التطور الذي أحرزته وظيفة التدقيق في كل جوانبها ومدى:

- مساهمة هذا التطور في الحد من التجاوزات التي تكتنف عمليات المؤسسات.
- الارتباط بين وظيفة التدقيق وفعاليتها في إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- توضيح أهمية الاعتماد على تقنيات التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن بلوغها من خلال محاولة معالجة الإشكالية المطروحة، واثبات أو نفي الفرضيات المصاغة، ومن بين هذه الأهداف نذكر:

- التعرّف على واقع وظيفة التدقيق ومدى تطبيقها بالمؤسسات الجزائرية.
- مدى اعتماد المدقق على المعايير الحديثة للتدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسات.
- التعرّف على مدى التطور الذي حصل على مستوى وظيفة التدقيق ومدى مساهمته في وضع حد لحالات الغش والأخطاء، وبالتالي التقليص في نسبة مخاطر التدقيق.
- التعرّف على دور التدقيق في إدارة ودعم نظم إدارة المخاطر.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقصائي لدراسة العلاقة بين المتغيرين، حيث استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أمّا بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه المنهج

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاستقصائي، حيث تمّ من خلاله معالجة استبيان تمّ استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة، وقد تمّ الاعتماد في تحليل الإجابات على بعض الطرق الإحصائية (مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية ومنها برنامج الـ: SPSS 19، بالإضافة لبرنامج معالج الجداول MS.EXCEL إصدار 2007).

حدود الدراسة:

تمّ إعداد الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر، حيث تمّ اختيار مجموعة من مكاتب البريد على مستوى الوحدة الولائية بمدينة أم البواقي تمثلت فيما يلي:

- مكتب بريد قصر الصباحي.
- مكتب بريد 01 نوفمبر 1954.
- مكتب 18 فيفري.
- مكتب بريد النصر.

المدة الزمنية تبدأ من شهر مارس إلى غاية شهر ماي من نفس السنة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة من إعداد رحو خيرة، بعنوان "**دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة** (دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديدة – الشلف NOVER)"، سنة 2012/2011، تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة إظهار الأعمال التي يقوم بها التدقيق الداخلي، ومدى مساهمته في خلق قيمة مضافة في حالة ما إذا تمّ استغلاله من طرف المديرية العامة للمؤسسة.
- التعرّف على دور التدقيق الداخلي في إدارة ودعم نظم إدارة المخاطر.
- التعرف على واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة الجزائرية.

وتمّ التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إدراك العديد من ذوي الاهتمام بالتدقيق الداخلي سواء الممارسين منهم والأكاديميين للدور الحديث الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر والحاجة المّاسة لتفعيل العاملين في البيئة الجزائرية.
- الدور الكبير الذي لعبه إصدار المعايير الدولية للتدقيق الداخلي على بيئة الأعمال، والذي انعكس على أراء التدقيق الداخلي، فبالإضافة إلى الفحص والتقييم والتأكيد أصبحت تقوم بتقييم المخاطر وتقديم الخدمات الاستشارية بما يضيف قيمة للمؤسسة.
- إن الرقابة الداخلية هي مجموعة من الوسائل والقوانين التي توضع من قبل الإدارة لضمان التّحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير فعّال للعمليات المالية والإدارية التي تقوم بها، فنظام الرقابة الداخلية وبالإضافة إلى أنّه أداة للتسيير فهو أداة للوقاية والإنذار عن كل ما يمّس باستقرار المؤسسة، وذلك عن طريق التّحكم في المخاطر وتعديل إجراءات التسيير في الوقت المناسب.
- استعمال المؤسسة دليل تقييم المخاطر شيء ايجابي، حيث يسهل عليها تقييم المخاطر التي تواجه مختلف المصالح.
- تحديد المؤسسة للمخاطر التي يمكن أن تواجهها مصالحها وتقييمها من خلال ما طابق ذلك مع دليل تقييم المخاطر وسعيها للحصول على شهادة ISO14001 الصادرة سنة 2007.

2.دراسة من إعداد نور الإسلام سعدودي، بعنوان "**دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية** (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA– وكالة تقرت)"، سنة2015/2014 ، والتي كان تساؤلها الرئيسي كالتالي: **ما هو دور المدقق الداخلي في البنوك ؟ وما مدى قدرته على الحدّ من المخاطر المصرفية ؟**

لمعالجة هذه الإشكالية قام الباحث بدراسة التدقيق الداخلي في البنك الوطني الجزائري ، معززا ذلك بإجراء تربص على مستوى وكالة تقرت التابعة للبنك الوطني الجزائري ، وتوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- أنّ أداء المدقق الداخلي يتّسم بالموضوعية والحياد والنزاهة.
- التقارير التي يعدّها المدقق الداخلي تبيّن أنّ أنشطة التدقيق تمّت وفقا لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يمتلك المدققون للحسابات في الجزائر المؤهل والتخصص العلمي المطلوب، إضافة إلى الخبرة المهنية التي تمكنهم من القيام بدورهم في كشف المخاطر، على اعتبار الدور الكبير والمهم الذي تلعبه البنوك في الاقتصاد الوطني.
- يقوم قسم التدقيق بإعداد خطة التدقيق وتطويرها وتحديد أهدافها بالاعتماد على المخاطر.
- يتوقف نجاح المدقق الداخلي في منهج عمله على إتباعه لمعايير المراجعة المتعارف عليها، فأهمية هذه المعايير تكمن في كونها مقياسا للأداء الذي يقوم به المدقق في تنفيذ عملية التدقيق.

3.دراسة من أعداد HOUESSOU-AGBO Koudjo Roland، بعنوان"**التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في نظام مالي مركزي** (دراسة حالة مظلة الوحدات التعاونية للادّخار والائتمان – توغو)، سنة 2015/ 2016، وتمثلت أهداف هذه الدراسة في مجموعة من النقاط هي:

- تحليل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في مظلة الوحدات التعاونية للادّخار والائتمان – توغو.
- تقديم مفهوم إدارة المخاطر.
- وصف دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.
- اقتراح طرق لتحسين كفاءة تدخل التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بمظلة الوحدات التعاونية للادّخار والائتمان – توغو.

أوجه الاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة:

تختلف دراسة الباحث عن الدراسات السابقة في كون جلّ الدراسات السابقة انصبّ اهتمامها على دراسة وظيفة التدقيق الداخلي ودورها في إدارة أنواع معينة من المخاطر على غرار المخاطر التشغيلية، مخاطر الاحتيال ومخاطر الائتمان، وكان ذلك من خلال دراسة العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وتأثير كل متغير على الآخر سواء كان ذلك في مؤسسات خدمية أو إنتاجية، بينما إهتّمت دراسة الباحث بتبيان دور وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة، حيث تمثلت الأهداف التي توّجه الاهتمام نحوها في مجموعة من النقاط تمثّلت فيما يلي:

- التعرّف على واقع وظيفة التدقيق ومدى تطبيقها بالمؤسسات الجزائرية.
- مدى اعتماد المدقق على المعايير الحديثة للتدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التعرّف على مدى التطور الذي حصل على مستوى وظيفة التدقيق ومدى مساهمته في وضع حد لحالات الغش والأخطاء، وبالتالي التقليص في نسبة مخاطر التدقيق.
- التعرّف على دور التدقيق في إدارة ودعم نظم إدارة المخاطر.

هيكل الدراسة:

سعيا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين، الفصل الأول متعلق بالجانب النظري للدراسة ويتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول منها يتعلق بالإطار العام لوظيفة التدقيق ويتضمن نشأة ومفهوم وظيفة التدقيق، أنواع ومعايير التدقيق، أهداف وأهمية وظيفة التدقيق.

فيما يتعلق المبحث الثاني بآليات إدارة المخاطر، حيث تم التطرق فيه إلى نشأة ومفهوم إدارة المخاطر، إضافة إلى خطوات وأدوات إدارة المخاطر، كما تمّ التطرق إلى قواعد وأهداف عملية إدارة المخاطر، أمّا المبحث الثالث فقد خصص لدراسة متطلبات وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر، حيث تمّ فيه دراسة العلاقة بين التدقيق، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، بالإضافة إلى التطرق إلى أعمال تدقيق إدارة المخاطر من خلال أعمال التدقيق الداخلية والخارجية، خطوات تدقيق إدارة المخاطر، كما تمّ التطرق إلى دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

بالنسبة للفصل الثاني المتعلق بالدراسة التطبيقية فقد تمّ فيه دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر أين تمّ التركيز على بعض المكاتب على مستوى الوحدة الولائية بمدينة أم البواقي وهي: مكتب بريد قصر الصباحي، مكتب بريد 01 نوفمبر 1954 بأم البواقي، مكتب بريد 18 فيفري بأم البواقي، مكتب بريد النصر بأم البواقي.

يضم هذا الفصل ثلاثة مباحث، الأول منها ركزنا فيه على تقديم مؤسسة بريد الجزائر وذلك من خلال التطرق إلى نشأتها، هيكلها التنظيمي والخدمات التي تقوم بتقديمها، وفيما يتعلق بالمبحث الثاني فقد تضمّن الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية والذي تمّ التطرق فيه إلى منهجية الدراسة في المطلب الأول، وتحليل فرضيات الدراسة ضمن المطلب الثاني، بينما تمّ تحليل محاور فرضيات الدراسة في المطلب الثالث، وبالنسبة للمبحث الثالث فقد قمنا من خلاله باختبار فرضيات الدراسة، حيث تم التطرق فيه وفق كل مطلب إلى الفرضيات الثلاثة التي تمّ وضعها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال ما تمّ استعراضه في الفصول السابقة، سيحاول الباحث بناءا على نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية الوصول إلى جملة من الاقتراحات تساعد الباحثين الأكاديميين والمهنيين خاصة عمال مؤسسة بريد الجزائر.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا عدة صعوبات أثناء القيام بالبحث نذكر منها:

- صعوبة إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش في المؤسسات.
- صعوبة الحصول على المعلومات بسبب رفض البعض ملء الاستمارة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

www.manaraa.com

تمهيد:

مع توجه الجزائر إلى اقتصاد السوق وتعدد التغيرات التي مست عدة جوانب من محيط المؤسسة، على غرار تطور تكنولوجيات الإعلام والاتّصال وتغيّر طرق التسيير، ظروف السوق وغيرها، فقد أصبحت المؤسسة بحاجة إلى تنويع سياساتها وتعزيز مكانتها وجودة منتجاتها، إضافة إلى حاجتها لتوفر نظام رقابي فعّال يمكّنها من اكتشاف ومواجهة المخاطر، وحتى تتمكن المؤسسة من تلبية هذه الحاجات لابد لها من متابعة نظامها الرقابي دوريا ب التدقيق، لتفادي نقائصه وتدعيم ايجابياته في الوقت المناسب، كما لا يمكننا إهمال عملية إدارة المخاطر التي أصبحت من أهم الممارسات في الإدارة حاليا لما لها من أهمية كبيرة في التنبؤ بالأخطاء، إضافة إلى أخذها بعين الاعتبار للطرق اللازمة والكفيلة التي تمكّن المؤسسة من إدارة هذه المخاطر وتحقيق أهدافها المسطرة.

لدراسة أكثر تفصيلا، سنحاول في هذا الفصل التطرق للإطار النظري للتدقيق وإدارة المخاطر في المؤسسة من خلال:

- **المبحث الأول:** الإطار العام للتدقيق.
- **المبحث الثاني:** آليات إدارة المخاطر.
- **المبحث الثالث:** متطلبات التدقيق في إدارة المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق

يعتبر التدقيق عملية منتظمة للحصول على الأدلة والقرائن الدّالة على الأحداث الاقتصادية التي قامت بها المؤسسة، والمتتبّع للتطورات التي شهدها التدقيق يمكنه أن يلاحظ حجم الاهتمام المتزايد الذي حظي به، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في تحقيق الاستقرار والنمو لكل الوحدات الاقتصادية، ومدّ مختلف الأطراف بالآراء المختلفة التي تعتبر مدخلا أساسيا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لتحليل ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي للتدقيق، مفهومه، أنواعه، معاييره، أهدافه وأهميته.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التدقيق

1-1 نشأة التدقيق:

يستمد التدقيق المحاسبي نشأته من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية والمالية التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته، والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع الذي أنتجها والتي تعبر عنه. وحسب عدد من الكتاب فان هذه الحاجة ظهرت أولا لدى الحكومات، حيث تدل الوثائق التاريخية على أن حكومات قدماء المصريين واليونان كانت تستخدم المدققين للتأكد من صحة الحسابات العامة، فكان المدقق وقتها يقدم تقريرا شفهيا عما قام به، يوجد لمستعمليه وهم أصحاب المصلحة في المعلومات المقدمة، وهم أيضا من عينوا القائم بعملية التدقيق أو المراجعة.

وهكذا نجد أن كلمة تدقيق تقابل كلمة " Audit " المشتقة من الكلمة اللاتينية " Audire "، ومعناها يسمع.[1]

إنّ أصل التدقيق يعود إلى السلطات المصرية القديمة التي عينت فاحص مستقل للسجلات عند المحاسبة الضريبية، وتبع ذلك الإغريق(اليونان) ثم الرومان ثم الإقطاع من النبلاء الانجليز الذين عينوا مدققين لمراجعة الحسابات والتقرير عنها بواسطة الخدم.[2]

إنّ التطور الحاصل في التدقيق في العصر الحديث في العديد من الدول كان نتيجة تطور علم المحاسبة، حيث أن أول ظهور لشركات المساهمة بالمعنى المعروف كان قبل ذلك في أمستردام سنة 1602م، وقد ترتب على ظهور هذا النوع من الشركات واتساعها انفصال الملكية عن الإدارة، والذي بمقتضاه تتنازل جماعة المساهمين عن حقها في الإشراف والإدارة لمدير أو أكثر، وقد يكون من المساهمين أو أجير.

---

[1] عبد الرحمان بابنات وناصر دادي عدون، **التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، دار المحمدي العامة، الجزائر 2008، ص- ص: 8- 9.

[2] أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2009، ص 30.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قد نتج عن هذا الفصل بين حق الإدارة وحق الملكية، ظهور الحاجة إلى وجود شخص مستقل يقوم بفحص حسابات الشركة، وسجلاتها، ويقدم تقريرا إلى حملة الأسهم بنتائج فحصه. وهو ما أدى إلى ظهور الحاجة للتدقيق وبصورة جلية.[1]

إنّ تطور التدقيق قد مر بعدة مراحل زمنية، حيث أن تطور النشاط الاقتصادي أدى إلى تطور كيفية وأسلوب التدقيق، انطلاقا من الفحص بالتفصيل للعمليات الاقتصادية إلى غاية القيام بالفحص الاختياري والتركيز على الرقابة الداخلية، وفيما يلي جدول تفصيلي لمراحل تطور التدقيق وأهدافه عبر الزمن.

[1] عبد الرحمان بابنات وناصر دادي عدون، **مرجع سبق ذكره**، ص- ص: 10- 11.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (01-01): ظهور وتطور التدقيق

الفترة	الآمر بالتدقيق	المدقق	أهداف التدقيق
2000 قبل الميلاد إلى 1700 ميلادي	الملك، الإمبراطور، الكنيسة، الحكومة.	رجل الدين، كاتب.	معاقبة السّراق على اختلاس الأموال، حماية الأموال.
من 1700 إلى 1850م	الحكومة، المحاكم التجارية والمساهمين.	المحاسب.	منع الغش ومعاقبة فاعليه، حماية الأصول.
من 1850 إلى 1900م	الحكومة، المساهمين.	شخص مهني في المحاسبة أو قانوني.	تجنب الغش وتأكيد مصداقية الميزانية.
من 1900 إلى 1940م	الحكومة والمساهمين.	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة.	تجنب الغش والأخطاء، الشهادة على مصداقية القوائم المالية التاريخية.
من 1940 إلى 1970م	الحكومة، البنوك والمساهمين.	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة.	الشهادة على صدق وسلامة وانتظام القوائم المالية .
من 1970 إلى 1990م	الحكومة، هيئات أخرى والمساهمين.	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة والاستشارة.	الشهادة على نوعية نظام الرقابة الداخلية، واحترام المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق.
ابتداءا من 1990	الحكومة، هيئات أخرى والمساهمين.	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة والاستشارة.	الشهادة على الصورة الصادقة للحسابات ونوعية نظام الرقابة الداخلية في ظل احترام المعايير ضد الغش المالي.

المصدر: عبد الرحمان بابنات وناصر دادي عدون، **مرجع سبق ذكره**، ص-12.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حسب Carpenter وDirsmith، يمكن اختصار تطور عملية التدقيق في ثلاثة مراحل رئيسية:

- حتى نهاية القرن التاسع عشر، هدف التدقيق كان موجها أساسا نحو البحث عن الغش. فكانت أساليب المراقبة تتمحور على التحقق المفصل والشامل لوثائق الإثبات المحاسبية؛
- منذ بداية القرن العشرين، ظهرت ضرورة تقديم حكم على الصحة العامة (La validité globale) للوثائق المحاسبية، بالتوازي مع البحث عن الغش أو الأخطاء. فظهرت طرق السبر(Sondage) على وثائق الإثبات، مقابل مراجعتها والتحقيق فيها بشكل مفصل من قبل، هذا التطور فرضه النمو الكبير للمنظمات التي تتم مراقبتها، وهو الشيء الذي رفع من تكاليف التدقيق؛
- بعد منتصف القرن العشرين، أصبح الهدف من التدقيق محددا في إصدار حكم صحة الحسابات السنوية. من جانب أخر فإن الأهمية المعطاة للاطلاع على سيرورات(Les procédures) حركة المؤسسة ازدادت شيئا فشيئا، لتصبح اليوم محددة للعملية ككل. لأن مقابل ارتفاع حجم وتعقيد المؤسسات، ربط المدققون مصلحة نوعية السيرورات الداخلية فيها بالتأكد من اعتمادية المعلومات المنتجة من طرف النظام المحاسبي لها.

1-2 مفهوم التدقيق:

تعددت التعاريف المعطاة للتدقيق واختلفت باختلاف الهيئات والأطراف الصادرة عنها، ومن بين أهم هذه التعاريف نذكر:

التعريف الأول: يعرّف التدقيق بأنه: " اختبار تقني صارم وبنّاء بأسلوب من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معلّل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف، وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها، في الصورة الصادقة على الموجودات، وفي الوضعية المالية ونتائج المؤسسة.[1]

التعريف الثاني: التدقيق هو نشاط يطبّق بكل استقلالية لمجموعة من الإجراءات المترابطة ومعايير فحص من أجل تقييم مدى ملائمة، التشغيل الكلي أو الجزئي للإجراءات الإدارية في المؤسسة.[2]

التعريف الثالث: عُرّف التدقيق بأنّه: " عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدّالة على الأحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعة، ثم إيصال نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية ".[3]

---

[1] عبد الرحمان بابنات وناصر دادي عدون، **مرجع سبق ذكره**، ص- ص: 12-14.

[2] Jean-Charles Becour et Henri Bouquin, **Audit opérationnel**, 2ème édition, Economica, Paris 1996, p12.

[3] غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان 2006، ص13.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من التعريف السابق، نجد أن التدقيق يتضمن النقاط التالية:

- **أن التدقيق هو عملية منتظمة**، أي أن عملية التدقيق تعتمد على التخطيط المسبق لما سوف يقوم به المدقق.
- **أهمية حصول مدقق الحسابات على الأدلة والقرائن الملائمة وتقييمها من قبله بطريقة موضوعية،**
- **مدى الالتزام بالعناصر محل الفحص للمعايير الموضوعة كأساس للتقييم وإبداء الرأي الشخصي.**
- **أن عملية التدقيق تنتهي بإيصال نتائج فحص المدقق للأطراف المعنية**، مما يعني أن التدقيق هو وسيلة اتصال.

التعريف الرابع: التدقيق هو فحص منتظم من قبل شخص فني محايد للدفاتر والسجلات والمستندات، والحصول على الأدلة والقرائن اللازمة لإبداء الرأي الفني المحايد عن مدى عدالة القوائم المالية وكفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة لديها.[1]

مما سبق، نجد أن التدقيق يتضمن وظيفتين أساسيتين هما:

- الفحص للدفاتر والسّجلات والمستندات.
- الإيصال للمعلومات التي يحصل عليها المدقق من خلال عملية التدقيق، وهو ما يسمى بالمنتج النهائي للتدقيق والذي يتمثل في تقرير مدقق الحسابات.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف شامل للتدقيق:

التدقيق هو فحص يقوم به مهني مختص، وفقا لمعايير موضوعة مسبقا، وذلك من أجل اكتشاف العيوب والشذوذ، ووضع إجراءات التصحيح اللازمة، من خلال طرق دقيقة، وتوصيل تلك النتائج لمستخدميها.

المطلب الثاني: أنواع ومعايير التدقيق

2-1 أنواع التدقيق:

هناك أنواع متعددة للتدقيق، تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إليه، وفيما يلي عرض لأهم أنواع التدقيق:[2]

أ- التصنيف من زاوية الإلزام القانوني:

- **التدقيق التعاقدي والتدقيق القانوني:** يمكن التفرقة بين هذين النوعين على أساس الإجبارية في تطبيق مهمة التدقيق كما يلي:

[1] غسان فلاح المطارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص- ص: 14-15.

[2] نصر الدين عيساوي، **التدقيق المالي**، مؤسسة نوميدغراف للنشر والإشهار، قسنطينة 2018، ص-ص: 16- 17.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **التدقيق التعاقدي(الاختياري):** يكون موضوعه عموما شركات الأشخاص التي لا يجبرها مثلا القانون التجاري الجزائري على مسك محاسبة، ومن ثم التدقيق الدوري لمستنداتها.
- **التدقيق القانوني(الإجباري):** يكون موضوعه عموما شركات الأموال، التي تمسك نظاما محاسبيا، ومن ثم يحتم عليها القانون التجاري الجزائري تقييم معلوماتها المالية.

ب- التصنيف من زاوية المدة الزمنية:

- **التدقيق المستمر والتدقيق المؤقت:** يمكن التفرقة بين هذين النوعين على أساس الامتداد الزمني في تطبيق مهمة التدقيق كما يلي:
- **التدقيق المستمر(الدائم):** يكون عموما هذا النوع من التدقيق داخليا، ك مستقلة بذاتها، يقوم به شخص أو فريق بصفة مستمرة طيلة السنة المالية.
- **التدقيق المؤقت(الظرفي):** يقوم بهذا النوع من التدقيق طرف خارجي، من خلال مهمة محددة مسبقا بالاتفاق مع مديرية الشركة.

ج- التصنيف من زاوية التطبيق:

- **التدقيق الشامل والتدقيق الجزئي:** يتم التفرقة بين النوعين على أساس مجال تطبيق التدقيق(المهام الموكلة للمدقق) كما يلي:
- **التدقيق الشامل:** يشمل هذا النوع من التدقيق كل الحسابات، اختبار القوائم المالية وتقييم نظام الرقابة الداخلية. يتقاطع هذا النوع من التدقيق مع التدقيق المستمر الذي يقوم به طرف داخلي.
- **التدقيق الجزئي:** قد يشمل جزء من الحسابات، أو مهمة واحدة من المهام المتطرق إليها في التدقيق الشامل. ويتقاطع هذا النوع من التدقيق مع التدقيق المؤقت، الذي يقوم به طرف خارجي وفق مهمة محددة مسبقا.

د- التصنيف من زاوية الجهة التي تقوم بالتدقيق:

- **التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي:** يتم التفرقة بين هذين النوعين على أساس الجهة التي تقوم بعملية التدقيق(الجهة الموكلة لها مهمة التدقيق) كما يلي:
- **التدقيق الداخلي:** يعرف(IAASB) في معيار التدقيق الدولي(610) التدقيق الداخلي بأنه: تقويم الأنشطة المتعارف عليها داخل المنشأة كخدمة للمنشأة، وتشمل وظائفه من بين أشياء أخرى(الفحص والتقييم) مراقبة مدى كفاية وفعالية(ملائمة) الرقابة الداخلية.[1]
- **التدقيق الخارجي:** عبارة عن مهمة يقوم بها مكتب أو مكاتب تدقيق مستقلة، تعمل لحسابها الخاص بصفة تعاقدية، مؤقتة وجزئية...، حيث أنّ تحديد فحوى المهمة وكذا شروطها يكون على عاتق مديرية الشركة، وذلك بموافقة المكتب المختار لقيادة مهمة التدقيق.

[1] أحمد حلمي جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 47.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-2 معايير التدقيق:

يتم تقسيم المعايير الدولية للتدقيق حسب جلّ المراجع الأكاديمية والتطبيقية المتخصصة، إلى ثلاث مجموعات رئيسية:[1]

- **معايير عامة؛**
- **معايير العمل؛**
- **معايير إعداد التقرير؛**

1- معايير عامة: تتميز هذه المعايير عموما بأنها ذاتية بطبيعتها، والتي تتعلق عموما بما يلي: كفاءة المدقق، استقلاليته، جودة عمله واحترامه للسر المهني.[2]

أ- معيار التدريب والكفاءة:

يعني أن الشخص الذي يقوم بفحص القوائم المالية يجب أن يكون لديه كفاءة معينة، ويتوفر لديه مواصفات فنية تظهر تلك الكفاءة. ولكي تعطي هذه المواصفات أثرها لابد أن يتمتع صاحبها بالتدريب والتأهيل المناسب. وحتى يكون هناك ثقة لدى الأطراف الذين يعينون المدقق بكفاءة المدقق يجب أن يتوافر لديه شروط التأهيل العلمي والمهني والاستقلال عند إبداء الرأي. ولتحديد معيار الكفاءة لابد من تحديد القدر المناسب من التأهيل العلمي والتأهيل العملي.[3]

ب- معيار الاستقلالية(الحياد):

تعتبر استقلالية المدقق سببا مباشرا في نزاهته، حيث تقاس استقلالية المدقق بما يلي:

- مدى احترامه للقوانين السارية المفعول والضمير المهني؛
- إبداء رأيه دون الخضوع لضغوط الجهات التي قامت بتعيينه؛
- القيام بمهمته بغض النظر عن حجم الأتعاب المحصّل عليها من طرف الزبون،
- السّهر على استقلالية الفريق العامل والمساعد له؛

ج- معيار جودة العمل:

يحكم جودة عمل المدقق القيود التالية:

- التكوين الجيد لممارس هذه المهنة وسنوات الخبرة المتراكمة؛
- احترام الضمير المهني وكذا الإجراءات والقوانين التي تنظم المهنة؛
- احترام التأكيدات التي تحكم مهمة التدقيق؛
- السّهر على التقييم المستمر لأعضاء الفريق المساعدين، حتى يكون العمل متكاملا؛

[1] نصر الدين عيساوي، **مرجع سبق ذكره**، ص- ص: 17- 32.

[2] المرجع السابق، ص32.

[3] غسان فلاح المطارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص39.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د- معيار السّر المهني:

إنّ المحيط المتغير الذي تنشط فيه المؤسسة، المنافسة الشرسة التي تسود جل القطاعات، مع انتشار وسائل الاتصال الحديثة... تفرض على المدقق الذي يقوم بمهمة ما ويتحصل على أسرار زبونه، أن يحفظ تلك الأسرار من التفشي والتسرب إلى أطراف لا تمت بصلة للمؤسسة موضوع التدقيق.[1]

2- معايير العمل: مهمة التدقيق يجب أن تتم بعناية شديدة، وذلك من خلال التخطيط الجيد والاحترام الدقيق للجداول الزمنية، والإشراف على فريق التدقيق وحفظ الملفات وأوراق العمل بشكل صحيح كوسيلة لإثبات استنتاجات التدقيق(ISA 230 , ISA 220).

كما يجب أن تتضمن مهمة التدقيق تقييما للرقابة الداخلية، إضافة إلى المراقبة النوعية ل التدقيق، مع الأخذ بعين الاعتبار لمخاطر الغش والأخطاء (ISA 240)، والنصوص التشريعية والتنظيمية (ISA 250)، وجمع الأدلة الكافية.[2]

3- معايير إعداد التقرير: تتجلى معايير إعداد التقرير ضمن التقرير المعّد من طرف محافظ الحسابات أو المدقق المالي، ومستعملي المعلومات التي تضمنها هذا التقرير، ويمكن إيجاز هذه المعايير كما يلي:[3]

أ- رأي المدقق في التقرير:

يقوم معد التقرير بتوثيق رأيه حول نظامية ومصداقية المعلومات المالية في القوائم المالية السنوية، وذلك حتى تمدنا هذه الأخيرة بصورة صحيحة وصادقة عن النتيجة المحققة (قائمة الدخل)، وموجودات ومطالب المؤسسة(قائمة المركز المالي).. وفق ما تقتضيه المعايير الدولية والمحلية سارية المفعول.

يمكن أن يتضمن تقرير المدقق أحد الآراء التالية:

- "**أقرّ من دون تحفظ**" بنظامية ومصداقية المعلومات المالية في القوائم المالية السنوية؛
- "**أقرّ بتحفظ**" عن نظامية ومصداقية المعلومات المالية في القوائم المالية السنوية، وذلك حالة: عدم احترام- في بعض الحالات – للمبادئ المحاسبية، وجود نقص في بعض الأعمال، أو وجود شك ما؛
- "**لا أقرّ**" بنظامية ومصداقية المعلومات المالية في القوائم المالية السنوية، حالة وجود عدم مطابقة التسجيلات المحاسبية للمبادئ المحاسبية ومعايير التقييم، أو وجود شك لا يترك مجالا للمدقق من إبداء رأيه؛

---

[1] نصر الدين عيساوي، **مرجع سبق ذكره**، ص33.

[2] WHANNOU Serge, **AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER**, Support De Cours Master, Ecole Supérieur De Gestion D'Informatique et Des Sciences, Togo 2012, p11.

[3] نصر الدين عيساوي، **مرجع سبق ذكره**، ص- ص: 36 -37 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على المدقق أن يرفق رأيه بأدلة ملموسة في الحالة الثانية والثالثة، تتضمن الأسباب التي جعلته يقرّ بتحفظ أو يرفض الإقرار.

ب- شكل ومضمون التقرير:

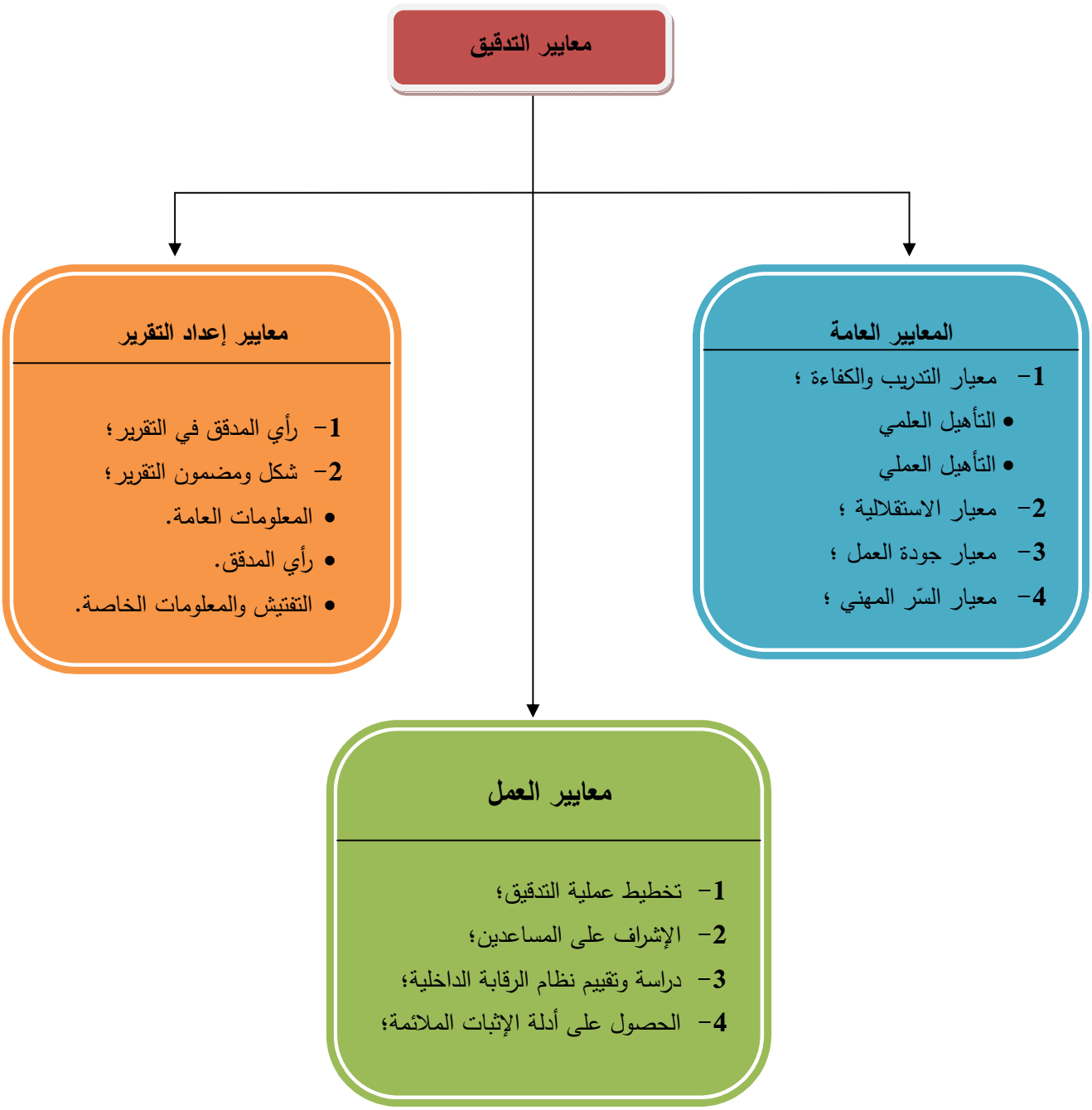
يتضمن التقرير عموما ثلاث مجموعات من المعلومات:

- **المعلومات العامة:** عبارة عن فقرة تقديم تتضمن (الجهة التي قامت بتعيين المدقق لأداء هذه المهمة، الأهداف المرجوة من المهمة، اسم المؤسسة، الدورة المالية)؛
- **رأي المدقق:** حول الحسابات السنوية ومدى مطابقتها للمعايير المعمول بها، ثم فقرة يقرّ فيها بدون تحفظات، يقرّ بتحفظ أو يرفض الإقرار حول المهمة التي أسندت إليه؛
- **التفتيش والمعلومات الخاصة:** تتمثل في فقرة يبين من خلالها إن قام بأعمال التفتيش وفقا للمعايير التي تحكم المهنة. وفقرة أخرى يبيّن فيها النقائص والتحفظات كسند لرأيه في الفقرة السابقة.

ويمكن تلخيص معايير التدقيق المتعارف عليها، والتي تطرقنا إليها وفق الشكل التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (01- 01): معايير التدقيق



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: نصر الدين عيساوي، **مرجع سبق ذكره**، ص32.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التدقيق

3-1 أهداف التدقيق:

يُمكن توضيح تطور أهداف تدقيق الحسابات، من أهداف تقليدية إلى أهداف معاصرة في الجدول التالي:[1]

جدول رقم (01-02): الأهداف التقليدية والمعاصرة لتدقيق الحسابات

الأهداف التقليدية	الأهداف المعاصرة
التأكد من مدى صحة ودقة البيانات المحاسبية المدونة في الدفاتر والسجلات المحاسبية.	اشتمال أهداف تدقيق الحسابات على: تدقيق الأهداف المخططة، والقرارات المتخذة لتحقيقها، وأيضا المعلومات التي اتخذت على أساسها مختلف القرارات.
اكتشاف الأخطاء والغش والتزوير والتقليل من فرص ارتكابها.	باعتبار أن الوحدات الاقتصادية تعمل داخل الهيكل الاقتصادي للدولة، فمن الضروري أن تشتمل أهداف التدقيق على كافة الوقائع(الوقائع المالية وغير المالية)، أي النظام المحاسبي بشقيه (الشق المالي والإداري).
الخروج برأي فني محايد عن عدالة القوائم المالية، وتمثيلها لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات، وهذا بالاعتماد على أدلّة الإثبات المتعارف عليها في مهنة تدقيق الحسابات.	الحرص على اختيار أدلّة وقرائن الإثبات على أساس موضوعي، وهذا للتأكد من عدالة القوائم المالية.
	التحول في أسلوب تدقيق الحسابات، من التدقيق حول الحاسب إلى التدقيق من خلال الحاسب الالكتروني.
	تحقيق أقصى كفاية إنتاجية، من خلال القضاء على الإسراف، وذلك عن طريق استخدام معايير الجودة العالمية في تدقيق الحسابات.

المصدر: تونسي نجاة، **المرجع السابق**.

[1] تونسي نجاة، **تدقيق الحسابات وتقييم نظام الرقابة الداخلية**، مجلة المالية والأسواق، المجلد2، العدد 4، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص132.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-3 أهمية التدقيق:

يعتبر التدقيق وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات المصلحة في المنشأة وخارجها، ولا يعتبر غاية بحدّ ذاتها. حيث أنّ القيام بعملية التدقيق يجب أن يخدم العديد من الفئات التي لها مصلحة في التعرف على المركز المالي للمنشأة، ومن هذه الأطراف:[1]

أ- **إدارة المنشأة:** يعتبر التدقيق مهما لإدارة المشروع، حيث أن اعتماد الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية والرقابة على التدقيق يجعل من عمل المدقق حافزا للقيام بهذه المهام، كذلك يؤدي تدقيق القوائم المالية إلى توجيه الاستثمار لمثل هذه المنشأة.

ب- **المؤسسات المالية والتجارية والصناعية:** يعتبر التدقيق ذات أهمية خاصة لمثل هذه المؤسسات عند طلب العميل قرض معين أو تمويل المشروع، حيث أن تلك المؤسسات تعتمد في عملية اتخاذ قرار منح القرض أو عدمه على القوائم المالية المدققة، بحيث توجه أموالها للطريق الصحيح، والذي يضمن حصولها على سداد تلك القروض في المستقبل.

ج- **الجهات الحكومية:** تعتمد الجهات الحكومية على القوائم المالية المدققة في الكثير من الأغراض مثل الرقابة والتخطيط، فرض الضرائب، منح القروض والدعم لبعض النشاطات، بالإضافة إلى الاتحادات والنقابات تعتمد على القوائم المالية المدققة في حالة نشوب خلاف بين المنشأة وأي طرف آخر.

لقد بيّنت لجنة الاتحاد الدولي للمحاسبين(IFAC) عند إصدار المعايير في عام 2002، أن أهمية التدقيق(المصلحة العامة) تكون على سبيل المثال في:

- يساعد مدققوا الحسابات المستقلون على المحافظة على أمانة وكفاءة البيانات المالية المقدمة إلى المؤسسات المالية، وذلك كدعم جزئي للقروض وحاملي الاسم للحصول على رأس المال.
- يعمل المدراء الماليون التنفيذيون في الإدارات المالية المختلفة في المؤسسات، ويساهمون باستقلال موارد المؤسسات بفعالية وكفاءة.
- يساعد خبراء الضرائب في بناء الثقة والكفاءة عند التطبيق العادل للنظام الضريبي.
- يساعد في وضع القرارات الإدارية السليمة.

[1] غسان فلاح المطارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص- ص: 19- 20.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر

تتميز البيئة التي تنشط فيها المؤسسات بالتغيرات السريعة والمستمرة ذات الآثار البالغة الأهمية على المؤسسات عبر العالم بأسره، وهذا ما يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي قد تكون سببا في فشلها أو ضعف نتائجها، وبالتالي أصبحت المؤسسات مجبرة على معرفة هذه المخاطر وقياسها وتقييمها وتحديدها، فهذا يساعد على انتهاج وسائل مناسبة لتقليلها أو تحويلها، وهذا ما سنحاول التعرض له في هذا المبحث من خلال تحديد مفهوم إدارة المخاطر، نشأتها، خطواتها وقواعدها، إضافة إلى استراتيجيات وأهداف عملية إدارة المخاطر.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر

1-1 نشأة إدارة المخاطر:

بدأت عملية إدارة المخاطر بعد الحرب العالمية الثانية، في حين كانت بداية إدارة المخاطر بمفهومها الحديث في الفترة الممتدة من 1955 إلى 1964 م، وتطور مفهوم إدارة المخاطر المالية سنة 1970م أين كانت الشركات الكبيرة التي لديها الكثير من الأصول المالية قد بدأت في تطوير التأمين الذاتي ضد المخاطر المعنية، واستخدام الأدوات المشتقة كأدوات لإدارة المخاطر والتي بدأت في السبعينات وتم تطويرها خلال الثمانينات.

مع الظهور السريع للأسواق المالية وتنويع المشتقات، الأمر الذي ينطوي على مخاطر أخرى أكثر صعوبة في الظهور، أصبحت أنشطة التأمين الذاتي والحماية من المخاطر مهمة جدا، ولها أنشطتها التي تشكل ما يسمى إدارة المخاطر والتي أصبحت الآن عنصرا لا غنى عنه وخاصة في أوقات الأزمات المالية.[1]

1-2 مفهوم إدارة المخاطر:

باعتبار أن إدارة المخاطر علم جديد نسبيا فقد تمّ تقديم عدة تعاريف تدور كلها حول فكرة واحدة تقريبا، ومن بين هذه التعاريف:

التعريف الأول: (DIONNE 2001) 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.[2]

[1] Ferial Manel Azzi, **La comptabilité de couverture et son impact sur la gestion des risques d'entreprises,** journal des études financières; comptables et administratives, numéro 4, Université Constantine2 Décembre2015, p32.

[2] Georges Dionne, **Gestion des risques : histoires, définition et critiques**, CIRRELT 04 Janvier 2013, p8.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التعريف الثاني: تعرّف إدارة المخاطر بأنها: " كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا ".[1]

التعريف الثالث: إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وذلك عن طريق:[2]

- اكتشاف الخطر؛
- تحليله؛
- قياسه؛
- تحديد وسائل مواجهته، ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة؛

التعريف الرابع: عرّف ERIK 1993 إدارة الخطر على أنها: " إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد يترتب عليها خسائر محتملة الحدوث في المؤسسة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب"، وأوضح أن عملية إدارة المخاطر تتضمن ثلاث مراحل أساسية وهي: تعريف الخطر، قياسه وإدارته، كما أوضح أن عملية إدارة الخطر يمكن أن تتبع إحدى الاستراتيجيات الثلاثة التالية: الاحتفاظ بالخطر، تخفيض الخطر، أو تحويله.[3]

التعريف الخامس: عرّف الكاتبان Borgsdorf & Pliszka إدارة المخاطر على أنها:" مجموعة الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة، من أجل تدنية الآثار المحتملة للمخاطر التي تتعرض لها تلك الموارد "، وأوضح الكاتبان أنه يمكن إدارة المخاطر بشكل منظم وفعّال بالاعتماد على الأنشطة التالية:[4]

- تحديد الخسائر المحتملة من الخطر موضع الاهتمام؛
- تقييم الأساليب البديلة للتعامل مع الخطر؛
- تطبيق الأساليب المناسبة لمعالجة الخطر؛
- متابعة وتقييم نتائج الأساليب التي تم الاعتماد عليها في إدارة الخطر؛
- تطوير وتعديل أداء وممارسات إدارة المخاطر للتوصل إلى نتائج أفضل؛

---

[1] رانية زيدان العلاونة، **إدارة مخاطر التأمين التعاوني الإسلامي**، الملتقى الثالث للتأمين التعاوني، جامعة القيصم 7-8 ديسمبر 2011، ص 29.

[2] شقيري نوري موسى وآخرون، **إدارة المخاطر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان 2012، ص26.

[3] نسيمة بروال، **إستراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إستراتيجية مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2010 /2011، ص96.

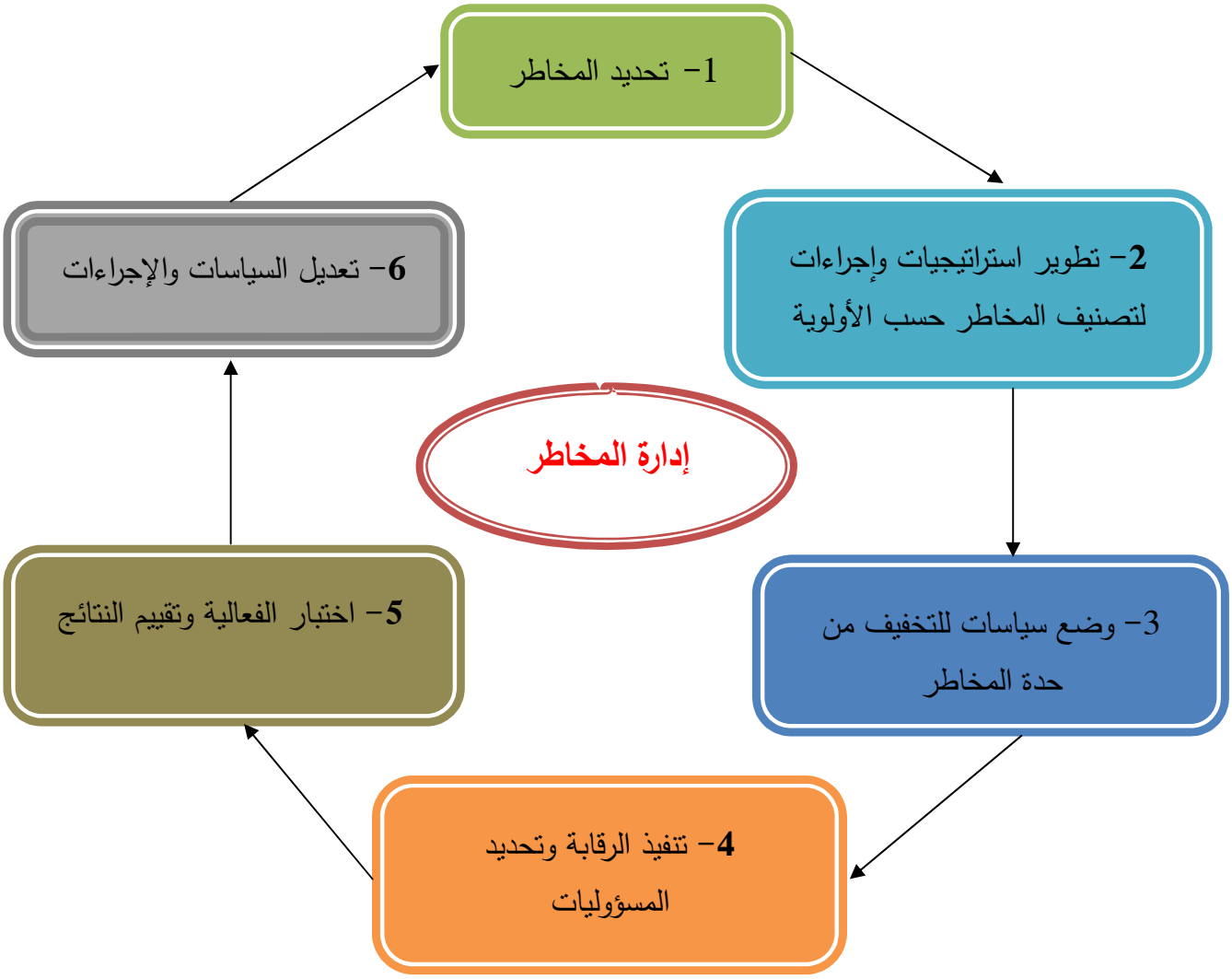
[4] محمد علي محمد علي، **إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية(مدخل لتعظيم القيمة)**، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة 2005، ص5.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من مجمل التعاريف سابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة المخاطر على أنها: " منهج منظم لتحديد وقياس وتخفيف المخاطر في المؤسسة، وهي عملية للسيطرة على احتمالية وقوع الأحداث السلبية. ويشمل منهج إدارة المخاطر تنفيذ تقنيات الكشف عن المخاطر، والوقاية منها وتصحيحها، وهي عملية متكررة تنطوي على مشاركة الموظفين من جميع المستويات في المنظمة".

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(01-02): عملية إدارة المخاطر



Source : **Aide Mémoire Gestion Des Risques**, cours élabore par le CGAP, géré par ADA et AFMIN, 2015, p9.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: خطوات واستراتيجيات إدارة المخاطر

2-1 خطوات إدارة المخاطر:

يمكن إدارة المخاطر من خلال الخطوات التالية:[1]

- تحديد الأهداف والنطاق (مخاطر البيئة)؛
- تحديد المخاطر؛
- تحليل المخاطر؛
- تقييم المخاطر؛
- معالجة المخاطر؛
- رصد ومراجعة المخاطر وبيئة المخاطر بانتظام؛
- الاتصال والتشاور المستمر مع أصحاب المصالح؛

أ- تحديد الأهداف والنطاق :

إنّ الغرض من هذه المرحلة من التخطيط يكمن في فهم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وهذا يعني أن نفهم البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. وتتم هذه المرحلة من خلال:

- وضع الإستراتيجية التنظيمية، وإدارة مخاطر المؤسسة.
- تحديد القيود والفرص في بيئة التشغيل.

ويتم تحديد الأهداف والنطاق من خلال مجموعة من التحليلات البيئية، التي تشمل مثلا استعراض المتطلبات التنظيمية والمدونات والمعايير والمبادئ التوجيهية الصناعية، فضلا عن وثائق المؤسسة ذات الصلة، وخطط إدارة المخاطر والأعمال السابقة.

جزء من هذه الخطوة هو أيضا لوضع معايير المخاطر، وينبغي أن تعكس هذه المعايير النطاق المحدد الذي يعتمد غالبا على سياسات وأهداف وغايات داخلية للمؤسسة ومصالح أصحاب الأسهم، ومن المهم تحديد معايير مناسبة في البداية تتوافق مع نوع المخاطر والطريقة التي يتم بها التعبير عن مستويات المخاطر.

ب- تحديد المخاطر:

باستخدام المعلومات المكتسبة في المرحلة الأولى، فان الخطوة التالية هي تحديد المخاطر، التي من المرجّح أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة أو النشاط أو المبادرة.

من بين الأسئلة التي قد تساعد على تحديد المخاطر ما يلي:

- من أجل تحقيق أهدافك، متى، أين، لماذا وكيف يمكن أن تحدث المخاطر؟
- ما هي المخاطر المرتبطة بتحقيق أولوياتنا؟

[1] Heinz- Peter Berg, **Risk Management: Procedures, Methods And Experiences,** RT&A #, vol 01, GERMANY June 2010, p-p: 82-83.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ما هي المخاطر المرتبطة بعدم تحقيق أولوياتنا؟
- من يمكن أن يشارك في تحقيق أولوياتنا(الموردين، المتعاقدين، أصحاب الأسهم)؟

ولجمع الخبرات المتاحة في المؤسسة فيما يتعلق بالمخاطر الداخلية، ينبغي إشراك الأشخاص ذوي المعرفة المناسبة بمختلف أجزاء المنظمة في تحديد المخاطر.

إنّ تحديد مصادر الخطر هو أهم مرحلة في عملية تقييم المخاطر، حيث يجب إدارة هذه المصادر من أجل إدارة إستباقية للمخاطر. وكلما تحسن فهم مصادر المخاطر كلما كانت نتائج عملية تقييم المخاطر أفضل وأكثر فعالية، وبالتالي فعالية إدارة المخاطر.

في الجانب العملي تحديد المخاطر هو عملية الفرز، حيث يتم إسقاط الأحداث ذات المخاطر المنخفضة من الدراسة، ومع ذلك ينبغي إعطاء مبررات للأحداث التي لم تدرس بالتفصيل، ثم يتم التركيز الكمي على الأحداث التي سوف تؤدي إلى ارتفاع مستويات الخطر.[1]

من بين أدوات التعرّف على المخاطر نجد: السجلات الداخلية، استقصاءات تحليل المخاطر، خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، عمليات معاينة الشركة، المقابلة الشخصية...الخ، ويمكن لهذه الأدوات مقترنة بالخيال الإبداعي والفهم الوافي لعمليات الشركة أن تساعد في ضمان عدم تجاهل المخاطر الهامة.[2]

ج- تحليل المخاطر:

تحليل المخاطر يتضمن النظر في مصدر المخاطر، النتائج واحتمال تقدير المخاطر المتأصلة أو غير المحمية دون وجود رقابة مطبقة، كما يتضمن تحديد الرقابة تقدير مدى فعاليتها ومستوى المخاطر الناتج عن ذلك في حالة وجود الرقابة (المخاطر المحمية، المتبقية والمخاطر الخاضعة للرقابة). والغرض من التحليل يكمن في الحصول على المعلومات والبيانات المتاحة.

تقنيات التحليل المقبولة بالاعتماد على المخاطر هي تقنيات نوعية، كمية وشبه كمية، حيث يمكن أن تخضع المخاطر العالية لتقنيات كمية أكثر تكلفة كما هو مطلوب، في حين يمكن في كثير من الأحيان استخدام تقنيات التحليل النوعية أو شبه الكمية لفحص المخاطر، وذلك باستخدام أدوات مثل: مصفوفات المخاطر، الرسوم البيانية للمخاطر أو الدراسات، لكن الأداة الأكثر استخداما هي مصفوفة المخاطر، حيث أن تطبيقها يستوجب تحديد خصائص كل خطر باستعمال معايير الاحتمال والنتائج .[3]

طبقا لذلك أيضا، يمكن تحديد احتمال حدوث المخاطر ونتائج الوقائع التي ستحدث، ويتم تقييمها من خلال الرجوع إلى فعالية أنشطة الرقابة الحالية.

---

[1] Heinz- Peter Berg, op. cit, p84.

[2] ضيف الله محمد الهادي ود. لبزة هشام، **كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر**، مجلة "الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"، المجلد 5، العدد 09، جامعة الوادي ديسمبر 2016، ص427.

[3] Heinz- Peter Berg, op. cit, p85.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لتحديد مستوى كل خطر يمكن الإشارة إلى ذلك من خلال مصفوفة الخطر، عن طريق تقاطع مستويات الاحتمال والنتيجة وفيما يلي مثال عن مصفوفة المخاطر:

جدول رقم (01-03): مصفوفة المخاطر

الدّلالة			النتيجة				
			تأثير غير هام	تأثير طفيف على فئة صغيرة	تأثير متوسط على فئة كبيرة	تأثير كبير على فئة صغيرة	تأثير كارثي على فئة كبيرة
الاحتمال	1	نادر	منخفض	منخفض	معتدل	مرتفع	مرتفع
	2	غير مرجح	منخفض	منخفض	معتدل	مرتفع	مرتفع جدا
	3	متوسط/ممكن	منخفض	معتدل	مرتفع	مرتفع جدا	مرتفع جدا
	4	مرجح	معتدل	مرتفع	مرتفع	مرتفع جدا	شديد
	5	معظمها صحيح	معتدل	مرتفع	مرتفع جدا	شديد	شديد

Source: Heinz- Peter Berg, op. cit, p85.

د- تقييم المخاطر:

بمجرد تحليل المخاطر يتم وضع قائمة تتضمن المخاطر المحتملة، هذه الأخيرة التي يتم تجاهل بعضها نظرا لعدم أهميتها وتوجيه الاهتمام للبعض الآخر منها، والذي يشكل تهديدا كبيرا على المؤسسة، حيث يجب على إدارة المؤسسة أن تطور أساليبها للتعامل مع هذه المخاطر، وذلك من خلال إزالة المخاطر التي ليس لها تأثير أو تكون زائدة وتقسيم المخاطر الأخرى وفقا للأهمية وضرورة التدخل.[1]

يتم تقييم المخاطر من خلال مجموعة من الطرق الإحصائية، لكن أبسطها وأكثرها فاعلية هي طريقة تقييم درجة الخطر بأنها عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا، وتعتمد هذه الطريقة على خاصيتين مرافقتين للخطر هما:[2]

- تأثير الخطر.
- احتمال حدوث الخطر.

يمكن توضيح طريقة تقييم درجة الخطر من خلال الجدول التالي:

[1] Clifford F. Gray et Erik W. Larson, **Management de projet**, Adaptation française: Yves Langevin, Édition : Dunod, Paris 2007, p227.

[2] عاطف عبد المنعم وآخرون، **تقييم وإدارة المخاطر**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة 2008، ص13.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (01-04): تقييم درجات الخطر

الاحتمال / التأثير	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالية جدا	عالية	متوسطة
متوسط	عالية	متوسطة	منخفضة
منخفض	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: عاطف عبد المنعم وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص13.

يتم التوصل إلى درجة المخاطرة من خلال تقاطع الأعمدة والأسطر.

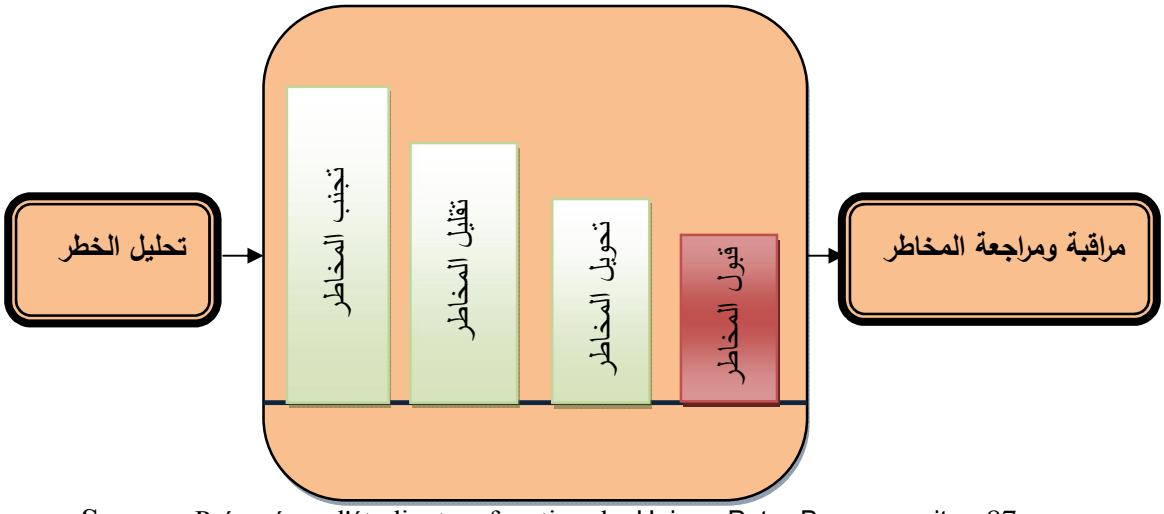
هـ- معالجة المخاطر:

يكمُن الهدف من هذه المرحلة في تطوير خيارات فعّالة من أجل معالجة المخاطر وتقليل المستوى المتوقع للمخاطر غير المقبولة، هذه الخيارات ليست بالضرورة ملائمة في جميع الظروف، إنّما هي مدفوعة بالنتائج التي تشمل:[1]

- **تجنب المخاطر**(تجنب الأنشطة التي تؤدي إلى المخاطر).
- **تقليل المخاطر**(السيطرة على احتمال حدوث المخاطر، أو السيطرة على تأثير العواقب إذا وقع الخطر).
- **تحويل المخاطر**.
- **الاحتفاظ بالمخاطر**.

الشكل التالي يوضّح عملية معالجة المخاطر:

الشكل رقم(01-03): معالجة المخاطر



Source: Préparé par l'étudiant en fonction de: Heinz- Peter Berg, op. cit, p87.

[1] Heinz- Peter Berg, op. cit, p-p: 85- 86.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هناك مجموعة عوامل يجب مراعاتها في إستراتيجية إدارة المخاطر يمكن إيجازها فيما يلي:

- هل يمكن تقليل احتمال وقوع الخطر من خلال: الصيانة الوقائية، أو ضمان الجودة والإدارة، التغيير في أنظمة الأعمال والعمليات.
- هل يمكن تقليل الآثار المترتبة عن الحدث من خلال: التخطيط للطوارئ، التقليل من التعرض لمصادر الخطر، فصل أو نقل النشاط والموارد.

إستراتيجية نقل المخاطر كليا أو جزئيا يمكن تحقيقها من خلال نقل المخاطر إلى طرف أخر، أو تقاسمها من خلال: العقود، التأمين، الشراكة(مشروع مشترك)، ومع ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه يمكن أن تنشأ مخاطر جديدة من الطرف الذي تم نقل المخاطر إليه، على غرار أنّه قد لا يقوم بإدارة المخاطر بشكل ملائم.

المرحلة التالية تتمثل في تحديد المستوى المستهدف للمخاطر، الناتج عن التنفيذ الناجح للعلاجات المفضّلة وأنشطة الرقابة.

و- مراقبة ومراجعة المخاطر:[1]

إنّ مفهوم المخاطر مفهوم ديناميكي يحتاج إلى مراجعة ومراقبة دورية منتظمة، الهدف منها يكمن في مراقبة المخاطر الجديدة، وإعداد خطط بديلة لمواجهتها ومنع حدوثها، هذه الخطوة تتطلب وصف كيفية قياس نتائج المعالجة وتحديد معالم ومعايير النجاح وعلامات التحذير من الفشل.

يتم تحديد فترة المراجعة من خلال بيئة التشغيل(بما في ذلك التشريع)، ولكن كقاعدة عامة تعد المراجعة الشاملة كل خمس سنوات معيارا مقبولا في المجال وهذا على أساس أن جميع تغييرات الخطط تخضع لعملية تغيير مناسبة بما في ذلك تقييم المخاطر.

تحتاج عملية المراجعة إلى التأكد من أن عملية إدارة المخاطر والوثائق لا تزال صالحة، كما تحتاج إلى مراعاة البيئة التنظيمية الحالية والممارسات الصناعية التي ربما تكون قد تغيرت بشكل كبير في الفترة الفاصلة، ويجب على أنظمة إدارة المؤسسة أن تكون قد استولت على هذه التغييرات، كما ينبغي أن ينظر إلى المراجعة على أنها "توقف خلفي".

يجب رصد الافتراضات التي تمّ إجراؤها في تقييم المخاطر السابق (المخاطر، الاحتمالات والنتائج)، فعالية نظام الإدارة المرتبط بها والمراقبة المستمرة للأشخاص لضمان التحكم بالمخاطر وفقا للمعايير الأساسية.

من أجل السيطرة الفعّالة على المخاطر، يكون تحليل تفاعلات المخاطر ضروريا، وهذا يضمن تحديد تأثير نوع من المخاطر على النّوع الآخر، والطريقة المستعملة لهذا الغرض هي طريقة تحليل التأثير المتقاطع، شبكات بيتري أو أدوات المحاكاة.

[1]Heinz- Peter Berg, op. cit, p-p: 86- 87.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يجب وضع إطار يمّكن الموظفين من الإبلاغ عن الجوانب التالية من المخاطر وتأثيرها على عمليات المؤسسات:

- ما هي المخاطر الرئيسية؟
- كيف تتم إدارتها؟
- هل استراتيجيات العلاج فعّالة؟ إذا لم تكن كذلك، فما الذي يمكن فعله؟
- هل هناك مخاطر جديدة، وما هي الآثار المترتبة على المؤسسة؟

ز- الاتّصال والتشاور المستمر:

يعدّ الاتّصال الواضح أمرا ضروريا لعملية إدارة المخاطر، وبالتالي يكون هناك اتّصال واضح بالنسبة للأهداف، عملية إدارة المخاطر وعناصرها، وكذلك النتائج والإجراءات المطلوبة نتيجة للمخرجات.

يتم الاتّصال والتشاور في جميع مراحل إدارة المخاطر، كما يجب وضع خطة مبكرة لهذا الغرض تتضمن الإبلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والإجراءات المتّبعة في ذلك، وهذا من أجل فهم أصحاب المصالح للأسس المعتمدة في ذلك.[1]

يعدُّ التوثيق أمرا ضروريا لإثبات أنّ العملية تمّت وفق منهجية، وأنّها أجريت بشكل صحيح وهي قابلة للتدقيق بشكل كامل، حيث أنّ المخرجات الموثّقة من الخطوات السابقة(تحديد المخاطر، التحليل، التقييم والمراقبة) تعدّ سجلا للمخاطر من أجل الموقع، الخطط، المعدّات أو النشاط قيد الدراسة.[2]

2-2 استراتيجيات إدارة المخاطر:[3]

يتمثل الدور الأساسي لوظيفة إدارة المخاطر في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة إلى الحدّ الأدنى، ويمكن تصنيف التقنيات التي تستخدم في إدارة المخاطر إلى:

أ- التحكم في المخاطرة:

تركّز هذه الطريقة على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بأدنى تكاليف ممكنة، وتشمل أساليب التحكم في المخاطرة تقنيات التفادي والخفض.

- **تحاشي أو تفادي المخاطرة:** يتم تفادي المخاطرة عندما ترفض المؤسسة قبولها حتى ولو للحظة، ويتحقق ذلك عن طريق عدم القيام بالعمل المنشئ للمخاطرة، ويعد تفادي المخاطرة أحد أساليب التعامل مع المخاطرة ولكنه تقنية سلبيّة وليست ايجابيّة، لأنّه في حال استخدامه بشكل مكثّف قد يحرم المؤسسة من فرص كثيرة لتحقيق الربح، وربما تعجز عن تحقيق أهدافها.

---

[1] ضيف الله محمد الهادي ولبزة هشام، **مرجع سبق ذكره**، ص 428.

[2] Heinz- Peter Berg, op. cit, p89.

[3] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر: أفراد- إدارات- شركات- بنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007،ص- ص: 32- 53.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **تقليل المخاطرة:** يمكن تقليل المخاطرة بطريقتين: الأولى من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها، وتعدّ برامج السلامة وتدابير منع الخسارة مثل الرعاية الطبية وإدارات إطفاء الحرائق وأجراس الإنذار أمثلة لمحاولات التعامل مع المخاطرة عن طريق منع حدوث الخسارة أو تقليل فرصة حدوثها.

يمكن تقليل المخاطرة أيضا بشكل إجمالي باستخدام قانون الأعداد الكبيرة، من خلال دمج عدد كبير من وحدات التعرض يمكن التوّصل لتقديرات دقيقة بشكل معقول للخسائر المستقبلية لمجموعة ما، وبناءًا على هذه التقديرات يمكن للمؤسسة أن لا تواجه احتمالات الخسارة نفسها.

ب- تمويل المخاطرة:

يركز تمويل المخاطرة على تدبير الأموال لتغطية الخسائر الناشئة من المخاطر التي تبقى بعد تطبيق تقنيات التحكم في المخاطرة، ويأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل.

- **الاحتفاظ بالمخاطرة:** قد يكون الاحتفاظ بالمخاطرة الأسلوب الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطرة، فالمؤسسة تبقى معرّضة لعدد غير محدود من المخاطر وعندما لا يتم اتّخاذ أي إجراء لتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها، فإنّه يتم بذلك الاحتفاظ باحتمال الخسارة الذي تنطوي عليه تلك المخاطرة.
- **تحويل المخاطرة:** من الممكن نقل أو تحويل المخاطرة من شخص إلى شخص آخر أكثر استعدادا لتحمل المخاطرة، ويمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطرة المضاربية والمخاطرة البحتة.

يُعدّ التأمين كذلك وسيلة لتحويل المخاطرة، ففي مقابل دفعة محددة يسددها أحد الطرفين يوافق الطرف الثاني على تعويض الطرف الأول حتى مبلغ معين عن الخسارة المحددة الجائزة الحدوث.[1]

المطلب الثالث: قواعد وأهداف عملية إدارة المخاطر

3-1 قواعد إدارة المخاطر:

إنّ تطور إدارة المخاطر كوظيفة في الإدارة، أدّى إلى تزايد الاهتمام وتوجيهه نحو صياغة مبادئها وتقنياتها، بهدف توفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر، ومن بين الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من قواعد إدارة الخطر، وهي ببساطة مبادئ تحتكم إلى حسن الإدراك والفطرة السليمة وتطبق على مواقف المخاطرة :

- لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته.
- فكر في الاحتمالات.
- لا تجازف بالكثير مقابل الحصول على القليل.

[1] المرجع السابق، ص- ص: 34- 35.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هذه القواعد توفر إطارًا أساسيا يمكن اتخاذ قرارات أدارة المخاطر فيه، ولكن كثيرا ما يتم تجاهلها وأحيانا يساء فهمها.[1]

أ- لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته:

تُعدّ هذه القاعدة من أهم قواعد إدارة المخاطر، بالرغم من أنها لا تنص بالضرورة حول ما يجب عمله تجاه مخاطرة معينة، إلاّ أنّها تقول لنا أيّ المخاطر يجب اتّخاذ الإجراءات المناسبة تجاهها، وهنا يبرز دور تقرير المخاطر والذي تتمثل خلاصته في تقرير أيّ المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها ، والمخاطر التي يمكن الاحتفاظ بها.

العامل الأهم في هذه القاعدة هو تقرير أيّ المخاطر تتطلب عملا محددًا تجاه الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج عن التّعرض للمخاطرة، وإذا كانت الخسارة المحتملة ينتج عنها خسارة غير محتملة فإنّ الاحتفاظ لا يكون واقعيا والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل المخاطرة، أمّا إذا تعذّر تقليل الشدة وتحويل المخاطرة فإنّه يجب تفاديها.

ب- فكّر في الاحتمالات:

إنّ الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمّكنه من التعامل مع المخاطرة، ومع ذلك فاحتمال حدوث أو عدم حدوث خسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة، ولا يعني ذلك أن الاحتمالية ليست أحد الاعتبارات الأساسية فمثلما تشير الشدّة المحتملة للخسارة إلى المخاطر التي يجب اتخاذ إجراءات من شأنها أي المخاطر التي يمكن الاحتفاظ بها، فمعرفة ما إذا كان احتمال حدوث الخسارة ضعيفا أم معتدلا أم مرتفعا يمكن أن يساعد المدير في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطر معينة.

منطقيا، إنّ استخدام الاحتمالية في اتخاذ قرارات إدارة المخاطر مقصور على تلك المواقف التي لا تتعارض فيها القرارات المراد دراستها مع القاعدة الأولى لإدارة المخاطر« لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته ».

ت- لا تجازف بالكثير مقابل القليل:

تقتضي هذه القاعدة أن تكون العلاقة بين تكلفة تحويل المخاطرة والقيمة التي تعود على المحوّل معقولة، وهي توفر التوجيه في اتجاهين:

- ينبغي عدم الاحتفاظ بالمخاطر، عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (الكثير) بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ (القليل).
- من ناحية أخرى، في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتامين ضد المخاطرة مرتفعا بدرجة لا تتناسب مع المخاطرة المحوّلة، وفي هذه الحالات تمثل الأقساط «الكثير» فيما تمثل الخسارة المحتملة «القليل».

[1] طارق عبد العال حمّاد، **مرجع سبق ذكره**، ص- ص: 101- 102.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إلاّ أنّ هذه القاعدة تقترح أن بعض المخاطر الأدنى من مستوى الاحتفاظ الأقصى ينبغي أن تحوّل أيضا، وينصح بوضع أو تحديد المستوى الفعلي للاحتفاظ لكل مخاطرة على حدا على أساس التكلفة والعائد الموجود ضمنًا.[1]

3-2 أهداف عملية إدارة المخاطر:

في إطار مهمة المؤسسة ورؤيتها، تقوم إدارتها بتحديد الأهداف الإستراتيجية، هذه الأخيرة التي تنعكس بدورها على جميع مستويات ووظائف المؤسسة، حيث يكون لمعظم الوظائف داخل المؤسسة أهداف متعددة أيضا، و إدارة المخاطر لا تختلف عن ذلك، حيث يمكن تصنيف أهدافها المتعددة إلى أربع فئات كما يلي:[2]

- **الأهداف الإستراتيجية:** وتتعلق بإستراتيجية المؤسسة، وهي تتماشى مع رسالتها وتدعمها.
- **الأهداف التشغيلية:** وتتعلق هذه الأهداف بالاستخدام الكفء والفعّال للموارد.
- **أهداف التقارير:** تتعلق بموثوقية التقارير.
- **أهداف الامتثال:** وهي متعلقة بالامتثال والالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها.

ربط الأهداف في فئات مختلفة يسمح بالتركيز على الجوانب المختلفة لإدارة المخاطر، وعلى الرغم من تميز هذه الفئات إلاّ أنها تبقى متداخلة فيما بينها، وقد تشترك في هدف معين وتقوم بتلبية احتياجات المؤسسة، كما يتيح هذا التصنيف تحديد المساهمات المحتملة لكل فئة من الأهداف على نحو أدق.

بما أنّ المؤسسة تتحكم في الأهداف المتعلقة بمصداقية التقارير والامتثال للقوانين واللوائح، فمن الفروض أن نتوقع ضمانا معقولا فيما يتعلق بتحقيق هذه الأهداف.

من ناحية أخرى، يعتمد تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية في بعض الأحيان على أحداث خارجية قد تكون خارجة عن سيطرة المؤسسة، وبالتالي في هذه الحالة يمكن لإدارة المخاطر أن تقدم تأكيدا معقولا بأن الإدارة أو مجلس الإدارة في دورهما الإشرافي يتم إعلامهما في الوقت المناسب بحالة تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

يرى Mehr and Hedges في كتابهما الكلاسيكي «**إدارة المخاطر: مفاهيم وتطبيقات**» أنّ إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف يمكن تصنيفها إلى فئتين:

- أهداف ما قبل الخسارة.
- أهداف ما بعد الخسارة.

[1] المرجع السابق، ص- ص: 102- 107.

[2] Philippe Christelle et Serge Villepelet, **Le management des risques de l'entreprise,** Coso 2 Report, Paris 2005, p6.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حسب الكاتبان فإنّ أهداف ما قبل الخسارة ترتبط بالتوفير وتحاشي التوتر والقلق، في حين ترتبط الفئة الثانية من الأهداف(ما بعد الخسارة) باكتمال وسرعة التعافي.[1]

جدول رقم (01-05): أهداف إدارة المخاطر

أهداف ما بعد الخسارة	أهداف ما قبل الخسارة
– البقاء – مواصلة النشاط – استقرار الأرباح – استمرارية النمو – المسؤولية الاجتماعية	– الاقتصاد (التوفير) – تقليل التوتر – أداء الالتزامات المفروضة خارجيا – المسؤولية الاجتماعية

المصدر: طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، ص- ص: 146- 147.

مهما كانت أهداف المؤسسة، فإنّ تحقيقها لا يتم إلاّ إذا كانت المؤسسة موجودة، فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان استمرارية وجود المؤسسة ككيان عامل في الاقتصاد، وبهذا تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة المخاطر هي القيام بدور مساند لأهداف المؤسسة، ويكمن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر في الحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمنظمة؛ أي ضمان عدم مساهمة الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطرة البحتة في عدم تحقيق المؤسسة للأهداف الأخرى.

بالإضافة إلى هدف البقاء، هناك مجموعة من الأهداف الأخرى التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:[2]

- **الاقتصاد:** الهدف هنا هو خفض تكلفة التعامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن، تماشيا مع الهدف الأول الخاص بالبقاء.
- **تقليل التوتر(القلق):** يقصد بهذا الهدف «راحة البال»، والتي تأتي تبعاً لاتّخاذ تدابير مناسبة للتصدي للظروف المعاكسة، ويسمح تحقيق هذا الهدف للمديرين بتوجيه طاقاتهم نحو النمو والربحية.
- **استقرار الأرباح والمكاسب:** تساهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للمؤسسة، وذلك بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى ممكن، وهو هدف مرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى أن خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تعظيم الاستقطاعات الضريبية عن الخسائر وتقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي للمؤسسة أقل عندما تستقر الأرباح مع مرور الوقت.

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، ص- ص: 146- 147.

[2] المرجع السابق، ص ص، 147- 152.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **استمرارية النمو:** يعتبر النمو من الأهداف التي كثيرا ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وعندما يكون النمو هدفا تنظيميا تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجهه أحد أهداف إدارة المخاطر الهامة ، واستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الإعداد والتنفيذ يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة كان من الممكن أن تهدد ذلك النمو.
- **أداء التزامات مفروضة من الخارج:** يرتبط هذا الهدف بعلاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى ومع الدولة، ويتناول العقود المستخدمة في علاقات العمل، والتي لها صلة بمن سيكون مسئولا عن تحمل الخسائر في ظروف محددة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** يضيف Mehr and Hedges المسؤولية الاجتماعية بأنها هدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة، ويربط الجانب السابق للخسارة من المسؤولية الاجتماعية بمجموعة الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المؤسسة بسبب علاقاتها بموظفيها وبالمنظمات الأخرى وبالمجتمع عموما. فعندما تشهر المؤسسة إفلاسها يتضرر الموظفون والملاك على حد سواء، أمّا عندما تحمى استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادي الإفلاس وتداعياته، وكثيرا ما يتعارض هدف المسؤولية الاجتماعية مع هدف الاقتصاد.

المبحث الثالث: متطلّبات التدقيق في إدارة المخاطر

حتى يكون التدقيق قادرا على تقييم فعالية الأنشطة، وتقديم ضمانات معقولة لمديري المؤسسات، وكذلك لغيرها من الجهات الفاعلة فيما يتعلق بالمؤسسة، يتم دمجه مع وظائف المؤسسة.

من أجل السيطرة على المخاطر التي تضر بالمؤسسة، يتم التنسيق بين التدقيق ووظيفة إدارة المخاطر، هذه الأخيرة التي تتعامل مع الحد من تأثير المخاطر على المؤسسة، من خلال تحديد وتقييم وعلاج هذه المخاطر.

لتوضيح العلاقة بين التدقيق ووظيفة إدارة المخاطر داخل المؤسسة، سنتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين التدقيق ،إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وذلك في سياق المطلب الأول، ثم نتناول في المطلب الثاني أعمال تدقيق إدارة المخاطر، وفي المطلب الثالث سنتطرق إلى دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

المطلب الأول: العلاقة بين التدقيق، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

1-1 العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية:

تشارك العديد من الوظائف في نظام الرقابة الداخلية، ومن هذه الوظائف نذكر: المحاسبة، الرقابة الإدارية، إدارة المخاطر، تكنولوجيا المعلومات، الموارد القانونية، الموارد البشرية، الأداء والنوعية، الأمن... يتم تنفيذ الرقابة في المؤسسة وفق ثلاثة أو أربعة مستويات، هذا التعدد في الجهات الفاعلة من شأنه أن يخلق صعوبات تؤدي بدورها إلى تخفيض فعالية الرقابة، وبالتالي قد تعاني المؤسسة من الرقابة من جانب هياكل مختلفة تشارك جزئيا في نفس الموضوع، حيث يمكن لكل جهة في لحظة معينة أن تظن

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أنّ جهة أخرى تتعامل مع خطر أو رقابة معينة ، دون أن يستفيد أي طرف من مستوى الذكاء والخبرة المطلوبة للسيطرة على المخاطر.

لذلك فان مسألة التنسيق السليم لهذه المجموعة لها أهمية كبيرة، ويتعين على كل مؤسسة أن تضع الآلية المناسبة لتحقيق أهدافها، رؤيتها وثقافتها، لضمان فعالية الرقابة الداخلية.

إنّ علاقة التدقيق الداخلي بالجهات الفاعلة الأخرى للرقابة الداخلية، يمكن تحديدها بوضوح في النقاط التالية: [1]

- التدقيق الداخلي يشارك في لجان الرقابة الداخلية.
- يقوم التدقيق الداخلي بتقييم وظائف إدارة المخاطر الأخرى.
- يقدم التدقيق الداخلي نصائح للإدارة العليا لمساعدتها على وضع تخطيط فعّال للرقابة الداخلية.

تعتبر إدارة المخاطر نموذجا متطورا للرقابة الداخلية، هذه الأخيرة التي تسعى المؤسسات إلى التطبيق الكامل لنموذجها، وهي تعتبر جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر، حيث يشمل إطار عمل إدارة المخاطر الرقابة الداخلية ويتجاوزها كما ورد في دليل (الإنتوساي الإرشادي) حول الرقابة الداخلية .

مما سبق يتبين أن التدقيق الداخلي هو جزء متداخل ضمن أغراض الرقابة الداخلية، كما أنه يركز على تقييم المخاطر لضبطها، بينما الرقابة الداخلية تتضمن الإجراءات قبل وبعد العمليات، لذلك يعدّ التدقيق الداخلي أحد عناصر الرقابة الداخلية.[2]

1-2 العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر:

إن دور التدقيق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر هو تقديم تأكيد معقول على عملية إدارة المخاطر وتقديم المشورة بشأن عملية إدارة المخاطر، فالتدقيق الداخلي يعمل داخل المؤسسة مع وظيفة إدارة المخاطر لتزويد إدارة المؤسسة بتأكيدات معقولة فيما يتعلق بإدارة المخاطر بالمؤسسة.

ولتحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة، تضمن هذه الأخيرة تنفيذ وتشغيل عمليات إدارة المخاطر الصارمة، ولهذه الغاية يجوز للإدارة العامة أن تطلب من لجان التدقيق الداخلي أن تساعدها من خلال مراجعة وتقييم عمليات إدارة المخاطر المنفذة، والتحقق من أنها كافية وفعّالة ، ثم إصدار التقارير والتوصيات من أجل من تحسينها.

بالتالي، فإنّ لكل من مدير المخاطر والمسؤول عن التدقيق الداخلي أدوار محددة يقومان بها من أجل السيطرة على المخاطر داخل المؤسسة، وبشكل عام فإنّه حسب مجلة التدقيق الداخلي(2011: 21-23)، مدير المخاطر له ستة أدوار يجب أن يقوم بها، وهي:

---

[1] Prise de position IFA/ IFACI sur: **Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise**, Institut Français Des Administrateurs, Institut De L'audit Interne, France Mai 2009, p4.

[2] هيا مروان إبراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO**، دراسة مكمّلة للحصول على درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2016، ص83.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تحديد نظام إدارة المخاطر وضمان سلامة المنهجية؛
- تنسيق المراسلين ونشر ثقافة المخاطر والتواتر وإعداد التقارير ومراقبة النظام؛
- تعزيز مهارات إدارة المخاطر ونشر ثقافة المخاطر في المؤسسة؛
- المساهمة في تحديد رغبة إدارة المخاطر واستجابة سياسة إدارة المخاطر؛
- مساعدة أصحاب المخاطر في خطة الإصلاح الخاصة بهم، عندما يعتبر الخطر غير مقبول؛
- تقديم التقارير إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق حول: المخاطر الرئيسية، معالجاتها وتطورها، ونظام إدارة المخاطر ككل.[1]

فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي، هناك ثلاثة أدوار رئيسية:

- التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر أحيانا يكون مستخدم، وأحيانًا فاعل في تحديد وتقييم المخاطر؛
- التدقيق الداخلي يكون مساهما في إدارة المخاطر بالمؤسسة؛
- التدقيق الداخلي يكون مقيّما لجهاز إدارة المخاطر بالمؤسسة؛

يُمكن القول بأنّ علاقة التدقيق الداخلي بوظيفة إدارة المخاطر هي علاقة تكامل وظيفي، فالتدقيق الداخلي يعمل اكتشاف مواطن الضعف في نظام إدارة المخاطر وتقديم توصيات تتعلق بتحسينها وتطويرها، بينما تكمّل وظيفة إدارة المخاطر التدقيق الداخلي من خلال تقديم التقارير حول المخاطر الرئيسية، طرق معالجتها، ونظام إدارة المخاطر ككل.

1-3 العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي:

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة لا تتجزأ من هياكل حوكمة الشركات، إدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، ويعّد إنشاء هذه الوظيفة في بعض القطاعات مثل القطاع المالي شرطا قانونيا، حيث يمكن أن تخضع أهداف ونطاق وظيفة التدقيق الداخلي للتعديل، وذلك وفقا لمعايير دولية، ووفقا لحجم وهيكل المؤسسة ومراعاةً لتوقعاتها.

فالمعيار "ISA 610": يحدد كيف يمكن لمهارات وخبرات فريق التدقيق الداخلي مساعدة المدقق الخارجي على فهم الكيان وبيئته بشكل أفضل، فمعايير التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي تتطلب التنسيق وتبادل المعلومات بين الوظيفتين من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.[2]

[1] HOUESSOU-AGBO Koudjo Roland, **L'audit interne et le management des risques dans un Système Financier Décentralisé: cas de la FUCEC-TOGO**, Mémoire de fin d'études Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion Avril 2016, p-p : 36-37.

[2] ECIIA- IFACI-CNCC, **Améliorer La Coopération Entre L'Audit Interne Et L'Audit Externe**, Paris Novembre 2014, p9.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفقا لـ: Krisnamoorthy (2002)، فإنّ القرارات التي يتخذها المدقق الداخلي والتي قد تؤثر على تخطيط المدقق الخارجي تشكل عملية معقدة [1]، فالمدقق الخارجي يتحمل المسؤولية الكاملة عن الرأي الذي يعبر عنه ، ولا تقل هذه المسؤولية بسبب استخدامه لعمل المدققين الداخليين.[2]

يُمكن توضيح الأدوار التي يقوم بها كل من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي من خلال الجدول التالي:

[1] SOUROUR AMMAR, **Le Rôle De L'Auditeur Interne Dans Le Processus De Gouvernance De L'entreprise à Travers L'évaluation Du Contrôle Interne**, Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax Janvier 2016, p10.

[2] ECIIA- IFACI-CNCC, op. cit, p9.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (01-06): أدوار منفصلة للتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

	التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي
علاقة العمل	المدقق الداخلي يرتبط وظيفيا بالمجلس أو لجنة التدقيق.	مقدم خدمة خارجي يقدم تقاريره للمساهمين أو لأصحاب المصلحة المعادلين.
نطاق التدخل	تقييم جميع فئات المخاطر وعملية إدارتها (المخاطر المالية ، التشغيلية، مخاطر الامتثال، حوكمة الشركات).	إبداء الرأي حول البيانات المالية السنوية والمعلومات ذات الصلة، وبالتالي دراسة ترتيبات الرقابة الداخلية ذات الصلة بهذا الرأي.
الأهداف	تقديم ضمان بأن الإدارة العليا تفي بالتزاماتها المتعلقة بحوكمة الشركات ، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.	تقديم ضمانات للمساهمين أو أصحاب المصلحة المعادلة على البيانات المالية السنوية وغيرها من التقارير، كما هو مطلوب بموجب اللوائح المحلية.
الأسلوب المستخدم لتحقيق الهدف	فهم خطوط العمل، وتوفير ضمان على فعالية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.	فهم المنظمة بما فيه الكفاية، ليكون قادرا على التعبير عن الرأي حول البيانات المالية.
مبدأ الاستقلالية	تنفيذ المعايير المهنية التي تشرف عليها لجنة التدقيق، من خلال مراقبة برنامج التحسين وضمان الجودة. العنصر المركزي: الموضوعية	المعايير المهنية والإطار التنظيمي: تأكيد الاستقلالية المقدمة سنوياً إلى لجنة التدقيق. العنصر المركزي: رأي مستقل حول البيانات المالية
مستلمي التقارير	الإدارة العامة، لجنة التدقيق، المؤسسات المدققَة،	يتم إرسال رأي المدقق إلى المساهمين أو أصحاب المصلحة المعادلين. يتم إرسال خطابات التوصية إلى هيئة الحوكمة والإدارة العامة.
متطلبات ممارسة المهنة	الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية (CRIPP) من المعهد الدولي للتدقيق الداخلي IIA، بما في ذلك المعايير المهنية الدولية ومدونة لقواعد السلوك.	الإطار القانوني والتنظيمي.
التحسينات التي يتم إدخالها	التوصيات التي قد تهم جميع عمليات المؤسسة، ومتابعة الإجراءات التصحيحية التي تنفذها الإدارة.	خطاب توصية بشأن العمليات التي تمت مراجعتها والتحسينات الضرورية، والتركيز على عمليات إعداد التقارير المالية
المهارات	المهارات المطلوبة: القدرة على فهم حوكمة الشركات، والمخاطر التي تنطوي عليها، سواء كانت مخاطر أعمال إستراتيجية، أو مخاطر تتعلق بالامتثال.	فهم المنظمة من أجل القدرة على إجراء تحليل نقدي لتطبيق المعايير المحاسبية.

Source: Préparé par l'étudiant en fonction de: ECIIA- IFACI-CNCC, op. cit, p10.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إنّ التفاعل والتعاون بين المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين، يمنح هيئة الحوكمة نظرة أكثر شمولاً للأنشطة والمخاطر مع الحد من الازدواجية المحتملة في جهود التدقيق، كما أنّ التواصل الجيد بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي مفيد أيضًا للمديرين، لأنّ مهام تدقيق الحسابات والتوصيات الناتجة عن تحسين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية ستكون منسقة بشكل أفضل.

بالنظر إلى الأهداف المحددة ونطاق مهمتهم، فإنّ معلومات المخاطر التي يجمعها المدققون الخارجيون تقتصر عادة على مخاطر إعداد التقارير المالية، ولا تتعلق بطريقة الإدارة العليا ومجلس الإدارة، وتقوم لجنة التدقيق بإدارة المخاطر المتعلقة بإستراتيجية المنظمة وعملياتها والمتعلقة بالامتثال، ومع ذلك يمكن أن يقدم التدقيق الداخلي للإدارة العليا وهيئة الحوكمة تأكيدا حول هذه القضايا.

على الرغم من اختلاف أهداف التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي، فقد تكون هناك مجالات تتداخل فيها، ولاسيما في سياق الإبلاغ المالي، وعلى وجه الخصوص يمكن للتدقيق الخارجي توفير خطابات مرجعية للإدارة بشأن نقاط الضعف في الرقابة الداخلية التي تم تحديدها أثناء مهمة التدقيق، وعلى التدقيق الداخلي أن يأخذ هذه العناصر بعين الاعتبار في عملية التخطيط، وأخذ زمام المبادرة لضمان فعالية الإجراءات التصحيحية للإدارة، كما ينبغي أن يأخذ التدقيق الخارجي في الاعتبار نتائج التدقيق الداخلي كجزء من عمله.

حتى يكون التعاون بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في مستوى أعلى وأكثر تواترا، ينبغي أن يشمل ما يلي:[1]

- تبادل المعلومات والمناقشات خلال تقييم المخاطر المالية، والأنواع الأخرى من المخاطر؛
- تقييم أنظمة الرقابة الداخلية الواردة في تقارير التدقيق الداخلي، والتي يمكن إتاحتها للمدققين الخارجيين.
- تبادل وجهات النظر حول المنهجيات والمعايير، من أجل إيجاد فهم متبادل لنهج التدقيق؛
- إرسال المعلومات بانتظام إلى المدقق الخارجي، بشأن التحديثات لخطة التدقيق الداخلي؛
- عند الطلب وفي إطار ما يسمح به القانون، فإنّه يمكن الوصول إلى وثائق عمل معينة؛
- تقارير التدقيق الداخلي السداسية، والتي تضم حالة التقدم والتقدم المحرز في تنفيذ التوصيات، التي يمكن إتاحتها للتدقيق الخارجي؛
- تنسيق اجتماعات منتظمة بين المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين لمناقشة أي قضايا ذات صلة؛
- إدراج توصيات التدقيق الخارجي في تقارير التدقيق الداخلي، وذلك وفقا لمستوى المخاطر؛

[1] ECIIA- IFACI- CNCC, op. cit, p- p: 11- 12.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال ما تمّ عرضه حول وظيفتي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، يمكن القول بأنّهما وظيفتان مكمّلتان لبعضهما البعض، فالتدقيق الداخلي مكمّل للتدقيق الخارجي ويبرز ذلك من خلال المعلومات والتنسيق المتبادل بين الوظيفتين، أين يمكن استخدام أعمال التدقيق الداخلي لبناء أحكام التدقيق الخارجي، وفيما يتعلق بالتدقيق الخارجي فهو بمثابة أداة لاكتشاف مواطن الضعف الموجودة في نظام الرقابة الداخلية والمخاطر التي تنتج عن ذلك، كما يعمل على تقديم توصيات بشأن العمليات التي تمّ تدقيقها والتحسينات التي يجب إضافتها للخروج بنظام فعّال لإدارة المخاطر.

المطلب الثاني: أعمال تدقيق إدارة المخاطر

رغم أنّ التقييم والمراجعة عملية متواصلة يتم أداؤها دون انقطاع، إلا أنّ برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه بشكل دوري لمراجعة شاملة تسمى تدقيق إدارة المخاطر، ومعظم الناس ملمون بمصطلح التدقيق كما يستخدم في مجال المحاسبة، حيث يقصد به إجراء فحص رسمي للسجلات المحاسبية بواسطة محاسبين عموميين للتحقق من دقة وعدالة وسلامة السجلات المحاسبية، إلا أنّ مصطلح التدقيق له معنى آخر- وهو أي فحص وتقييم وافي لمشكلة ما- موجود ضمنيا في مصطلح تدقيق إدارة المخاطر، وتدقيق إدارة المخاطر هو مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة مخاطر مصمم لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وتمّ تنفيذها بشكل سليم.[1]

2-1 أعمال التدقيق الداخلية والخارجية:

يهتم مصطلح تدقيق أعمال إدارة المخاطر، بتحليل البرنامج المنّفذ بواسطة شخص ما من خارج المؤسسة، ورغم أنّ أعمال تدقيق إدارة المخاطر يمكن أن تتم بواسطة طرف خارجي إلاّ أنّها يمكن أن تتم داخليا أيضا، وعندما يكون لدى إدارة المخاطر الخبرة الداخلية المطلوبة فإنّها يمكن أن تنشأ نظاما لأعمال التدقيق الداخلية ل إدارة المخاطر على أساس منتظم، ورغم أنّ أعمال التدقيق الداخلية قد تفتقر لموضوعية أعمال التدقيق الخارجية ولا يمكن أن تكون بديلة لها، إلاّ أنّها يمكن أن تحقق كثيرا من نفس المزايا، وسوف يتم تعظيم مزايا أعمال التدقيق الداخلية إلى الحد الذي يجعل من أدائها متقاربا مع أداء التدقيق الخارجي، ولأنّ أعمال التدقيق الداخلي ينبغي أن تتبّع نفس إجراءات التدقيق الخارجي فسوف نتطرّق إلى أسباب إجراء تدقيق خارجي مستقل لإدارة المخاطر، والتي يمكن حصرها في مجموعة من المزايا وهي:

- **الموضوعية:** فأهم ما يميز أعمال التدقيق الخارجي هو موضوعية المدققين، فنظرا لأن المدققين الخارجيين يجلبون منظورا منفصلا إلى المراجعة، فإنّهم يمكن أن يكونوا أكثر موضوعية بشأن القرارات التي يتخذونها.

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 119- 120.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **الخبرة:** قد يحمل المدققون الخارجيون خبرة لا توجد داخل المنظمة، ويحدث ذلك على وجه الخصوص عندما تعمل المؤسسة محل التدقيق في مجال متخصص ذي تعرّضات فريدة وخاصة، ويكون للمدقق خبرة بتدقيق المنظمات في ذلك المجال.

كثير من عمليات التدقيق الخارجية لإدارة المخاطر تكون موجهة للحدث، حيث يكون السبب فيها عملية تمّلك أو اندماج أو التعرض لمشكلة ما في السيطرة أو قد يكون هناك صعوبة في الحصول على خط تأمين معين، ومن حين لآخر يتم التكليف بإجراء تدقيق إدارة المخاطر بسبب وجود تحفظات لدى الإدارة على أداء مدير المخاطر أو إدارة المخاطر، وفي هذه الحالة يكون التدقيق عبارة عم مراجعة لأداء مدير المخاطر.

في بعض الأحيان، يتم التكليف بإجراء تدقيق خارجي لإدارة المخاطر بواسطة مدير المخاطر أو إدارة المخاطر لدعم تغيير ما في البرنامج أو مبادرة بحاجة إلى إقناع الإدارة العليا بها، والتوصية المقدمة من طرف خارجي غالبا ما يكون لها وزن أكبر لدى المكتب التنفيذي من توصيات الموظفين العاديين، لذا يجب أن ينظر إلى تدقيق إدارة المخاطر على أنّها جزء لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر، والدافع المنطقي لإجراء تدقيق خارجي هو الحصول على منظور غير متحيز يمكن أن يكشف عن وجود عيوب حرجة في البرنامج لم ينتبه لها مدير المخاطر بسبب قربه من البرنامج.

2-2 خطوات تدقيق إدارة المخاطر:

تشمل عملية تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر، سواء تمت داخليا أو بواسطة مدقق خارجي مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:[1]

- تقييم أهداف إدارة المخاطر وسياستها.
- التعرّف على وتقييم التعرّضات للخسارة.
- تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض.
- تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة.
- التوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج.

أ. مراجعة أهداف وسياسة إدارة المخاطر:

تتمثل الخطوة الأولى في عملية تدقيق برنامج إدارة مخاطر ما في مراجعة سياسة إدارة المخاطر التي تنتهجها الشركة، ومعرفة أهداف البرنامج استنادا إلى معيار ما، وتمثل أهداف البرنامج المعيار المنطقي لمثل هذا التقييم، وحتى عندما لا يكون لدى المؤسسة سياسة إدارة مخاطر رسمية مكتوبة، فإنّ تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلا.

[1] المرجع السابق، ص- ص: 120- 124.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بعد التعرّف على أهداف البرنامج، يتم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للمؤسسة، وسوف يشمل هذا التقييم عموما مراجعة موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرّضة لها، والهدف هنا هو تقرير ما إذا كانت أهداف برنامج إدارة المخاطر تتماشى مع الموارد المالية للمؤسسة وقدرتها على تحمل الخسارة، وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر معيبة وقاصرة فإنّه يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها.

في حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة، ينبغي التوفيق بين الاثنين، إما بتغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المؤسسة في التعامل مع المخاطر.

ب. التعرّف على المخاطر:

بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف، يأتي الدور على الخطوة التالية المتمثلة في التّعرف على المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، والتقنيات المستخدمة في التّعرف على المخاطر في تدقيق إدارة المخاطر هي نفس التقنيات المستخدمة في مرحلة التعرف على المخاطر من عملية إدارة المخاطر.

وتتكون هذه الخطوة من تحليل العمليات لتقرير مختلف التعرّضات للخسارة، وهي تعمل بمثابة عملية مراجعة لإجراءات التّعرف التي طبقت في الماضي، وفي حالة إغفال وتجاهل تعرضات رئيسية ينبغي على التدقيق أن يتعرّف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها، والتوصية بالبدائل المناسبة، أما في حالة عدم كفاية التصدي لتعرض تم التّعرف عليه سابقا، فينبغي التوصية بالتدابير التصحيحية.

ت. دراسة البدائل:

بعد التّعرف على المخاطر التي تواجه المنظمة وقياسها، يدرس المدقق المداخل المختلفة التي يمكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة لمدى استخدام أدوات إدارة المخاطر في التعامل مع المخاطر، على غرار التحكم في المخاطرة عن طريق تفادي أو تقليل المخاطر، أو من خلال تمويل المخاطر، وذلك عن طريق التحويل أو الاحتفاظ بالمخاطر.

ث. تقييم تدابير إدارة المخاطر التي تمّ تنفيذها:

تتمثل هذه الخطوة في تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض، والتحقق من أن القرار قد تم تنفيذه على أكمل وجه، وتشمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويل الخسارة. حيث يجب أن تقوم بمراجعة برنامج التحكم في المخاطرة الخاص بالمؤسسة أولا، وما إذا كانت تدابير تفادي الخسارة والتقليل منها قد طبقت على كل واحد من التّعرضات المتعرّف عليها، وإذا لم يكن الأمر كذلك فيجب تبيان السبب الذي حال دون تطبيقها، وبعد ذلك تتم مراجعة تدابير تمويل المخاطرة، والتي ينبغي أن تغطي الاختيارات التي تمّ القيام بها بخصوص التحويل والاحتفاظ.[1]

[1] المرجع السابق، ص- ص: 124- 125.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

3-1 تقييم إدارة المخاطر في نطاق مهمة التدقيق الداخلي:

أ- تعريف التدقيق الداخلي:

التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي يعطي المؤسسة تأكيد حول درجة السيطرة على عملياتها، ويقدم المشورة حول كيفية تحسينها، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تقييمها عن طريق مقاربة منتظمة ومنهجية، عمليات إدارة المخاطر، عمليات المراقبة والحوكمة، وتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها.

يهدف التدقيق الداخلي لتقييم مدى امتثال أو فعالية جميع مكونات نظام إدارة المخاطر، ويكون ذلك من خلال تدقيق الامتثال وتدقيق الفعالية التي يتمتع بها نظام إدارة المخاطر في المؤسسة.

تدقيق الامتثال: يتم من خلال مقارنة ما هو موجود مع ما تنص عليه المراجع، وهذه المراجع هي في شكلين:

- **مرجع داخلي:** ويتمثل في مجموعة من المبادئ والقواعد، ومكونات نظام إدارة المخاطر في المؤسسة.[1]
- **مرجع خارجي:** ويتمثل في مجموعة المبادئ والقواعد التي نصّت عليها اللجان والمعاهد الدولية للتدقيق وإدارة المخاطر، ونذكر منها ما يلي: COSO2, FERMA, ISO31000، يمكن استخدامه كشبكة تحليل لنظام إدارة المخاطر.

تدقيق الفعالية: من أجل تحديد ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر فعّالة، يجب على المدققين الداخليين التأكد من:

- أهداف المنظمة تتفق مع مهمتها، وتساهم في ذلك.
- يتم تحديد وتقييم المخاطر الكبيرة.
- معالجة المخاطر المختارة مناسبة، وتتماشى مع رغبة المخاطرة لدى المؤسسة.
- تحديد المعلومات المتعلقة بالمخاطر وإبلاغها في الوقت المناسب داخل المؤسسة، لتمكين الموظفين حسب تسلسلهم الهرمي ومجلس الإدارة من ممارسة مسؤولياتهم.
- تتم مراقبة عمليات إدارة المخاطر من خلال أنشطة الإدارة المستمرة، أو من خلال تقييمات محددة، أو من خلال كليهما.

ب- مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر:

يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من خلال جميع أنشطتها ومهامها، ويمكن عرض مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في النقاط التالية:

[1] Jean-Pierre Hottin et Autres, **Audit De La Gestion Globale Des Risques : Efficacité Ou Conformité ?**, Les Rencontres AMRAE, 19 ème conférence annuelle, Deauville 2011, p- p :14- 15.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يقوم بالتحقق من صحة أو تحديث تحليل المخاطر، الذي تم إجراؤه كجزء من عملية رسم خرائط المخاطر.
- يقدم تقييماً لفعالية معالجة المخاطر (تقييم نظام الرقابة الداخلية).
- يساهم في مراقبة المخاطر، من خلال تركيز مهامه على أكثر المناطق/الأنشطة تعرضاً للمخاطر.
- يقوم بتقييم عملية إبلاغ المسيّرين والمديرين التنفيذيين حول التعرض للمخاطر.
- يعبّر عن تقديره لانتشار ثقافة المخاطر، وامتلاك عملية إدارة المخاطر.
- يعطي تأكيدًا على درجة السيطرة على المناطق/الأنشطة الأكثر خطورة.[1]

3-2 دور التدقيق الداخلي في اكتشاف وإدارة مخاطر الغش:

يلعب التدقيق الداخلي دوراً هاماً في إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وخاصة مخاطر الغّش والاحتيال، حيث يشارك المدققون الداخليّون دائما في تقييم مخاطر الاحتيال والكشف عنها ومعالجتها، وقبل التطرق إلى دور التدقيق الداخلي في إدارة هذا النوع من المخاطر، سنقوم بالتّعريج إلى تعريف مخاطر الاحتيال.[2]

تعريف مخاطر الاحتيال: وفقا لـ: Robert Micro "الاحتيال هو عمل من سوء النية يتعارض مع اللوائح والقوانين، ويضر بحقوق الآخرين".

يعرّف الاحتيال وفقا لمجموعة العمل التابعة لمعهد المدققين الداخليين(IIA)، وجمعية الفاحصين المعتمدين للاحتيال(ACFE) في مقالهم « La Fraude Comment Mettre En Place, Et Renforcer Un Dispositif De Lutte Antifraude»، بأنه: "فعل خادع عمدا للآخرين للحصول على ربح غير شرعي، أو للتحايل على الالتزامات القانونية أو قواعد المنظمة.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الغش: هو عمل متعّمد ارتكب بسوء نية من قبل وكيل داخلي (الاحتيال الداخلي)، أو وكيل خارجي (الاحتيال الخارجي) للمنظمة.

يبدو من الواضح أنّ الغرض من الاحتيال هو اختلاس أصول الشركة، لتحقيق مكاسب شخصية، عن طريق الاحتيال أو الخديعة، ويمكن أن يكون للاحتيال تأثيرات خطيرة على تحقيق أهداف المؤسسة.[3]

بالعودة إلى دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر الغّش والاحتيال، فإنّ التدقيق الداخلي يعمل بمثابة رادع حول وجود آليات لمكافحة الاحتيال من عدمه، فالمدقق الداخلي يجب أن يعرف أنه يلعب دورا هاما من خلال التقييمات المنتظمة والدورية لنظام مكافحة الاحتيال الموجود داخل المؤسسة، وحسب

[1] Jean-Pierre Hottin et autres, op. cit, p17.

[2] HOUESSOU-AGBO Koudjo Roland, op. cit, p39.

[3] Ibid, p13.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Jacques RENARD فإنّ: التدقيق الداخلي له أربعة أدوار يمكن أن يقوم بها في إطار إدارة مخاطر الغّش والاحتيال، وهي:

- إبلاغ السلطات المختصة(بدءاً بمدير التدقيق) بمخاطر الاحتيال الكبيرة، أو التغطية الضعيفة لهذه المخاطر وتجنب أي تهاون.
- إجراء تحقيقات إضافية، لإثبات التصريحات، وتجنب الانطباعات والاستنتاجات السريعة.
- التعاون مع المتخصصين.
- التأكد من أنّ جميع تدابير الرّقابة الداخلية قد تم تنفيذها، لمنع وقوع مثل هذه الأحداث.

فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية للمنظمة، يمكن أن يساعد التدقيق الداخلي أصحاب العمل والمسؤولين في الكشف عن الاحتيال عن طريق حثهم على تغيير موقفهم في:

- تحديد مسؤولياتهم بوضوح تام في الميثاق.
- إعداد دورات تدريبية، لتشجيع المديرين على أن يكونوا أكثر ذكاءً وتفهمًا عند القيام عمليات المراقبة.

هذا يعني أنه ضمن المؤسسات، يجب وضع ميثاق مكافحة الاحتيال حيز التنفيذ، وذلك بغض النظر عن ميثاق التدقيق الداخلي.

وخلافا للمخطط الكلاسيكي لمهمة التدقيق، فإنّه يمكن تلخيص خطوات مهمة التدقيق الداخلي للاحتيال في أربعة خطوات:[1]

- **قبول المهمة:** في هذه المرحلة، على المدقق الداخلي أن يتأكد من عدم وجود أي شيء يشكك في استقلاليته أو يغير حياده، والتأكد من أن أهداف المهمة الموكلة إليه ليست على خلاف مع قواعد الأخلاق المهنية.
- **التحقيق الإعدادي:** يقوم المدقق الداخلي في هذه المرحلة بتحليل المناطق المعرضة للخطر وجمع الوثائق الأولية، وهي خطوة تتطلب بعض التقدير من طرف المدقق، حيث يتعلق الأمر بجمع الأدّلة التي تثبت الاحتيال، ابتداء من الوثائق والمذكرات التي أدّت إلى تحريك مهمة التدقيق.
- **التحقيق الميداني:** هذا الجزء يتطلب من المدقق الداخلي أن يتصور نظرية الاحتيال، والتحقق من صحتها من خلال البحث عن الأدلة، وتتكون نظرية الاحتيال من صياغة فرضيات حول ما كان يمكن أن يحدث في ضوء الحقائق المعروفة والبيانات المتاحة التي تم تحليلها.

من ثم يستخدم المدقق الداخلي حكمه المهني، لتحديد ما إذا كان سيحتفظ به أو يرفضه بالنظر إلى الأدّلة المتاحة.

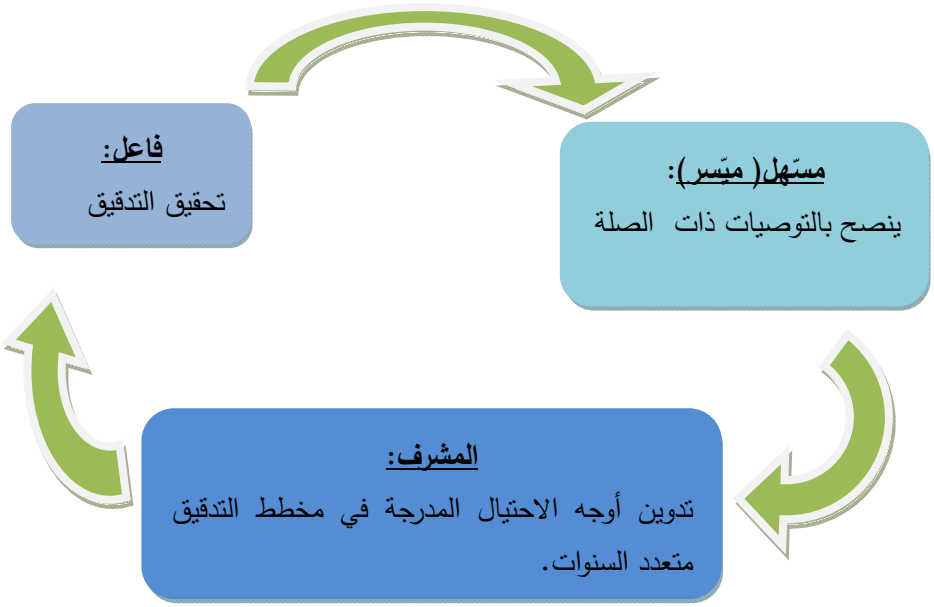
[1] Ibid, p– p: 40– 41.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **الانتهاء من المهمة:** في هذه المرحلة، يجب أن يصف التقرير المكتوب بعد التحقيق في الاحتيال بطريقة واقعية أوضاع العمل، البيانات التي أدلى بها، الاختلالات في أساس الاحتيال، الإجراءات التصحيحية التي اتخذت أثناء المهمة، أو التي سيتم اتخاذها والتوصيات لتحسين العملية.

هذا وتتميز مهمة التدقيق الداخلي للاحتيال بالتحقيقات التي يتم إجراؤها، والتي غالبا ما تكشف عن وجود اختلالات داخلية في المؤسسة، من حيث الإدارة، التنظيم، نظام المعلومات والرقابة، والشكل التالي يوضح دور التدقيق الداخلي في ردع الاحتيال.

الشكل رقم (01-04): دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر الاحتيال



Source: Préparé par l'étudiant en fonction de: HOUESSOU-AGBO Koudjo Roland, op. cit, p42.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى وظيفتي التدقيق وإدارة المخاطر، وحاولنا إبراز دور التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة، حيث تعتبر التدقيق من الوظائف المهمة التي تساهم في اكتشاف العيوب والأخطاء، فهي عبارة عن فحص مهني يقوم به شخص مختص وفقا لمعايير موضوعة مسبقا، وذلك لاكتشاف العيوب والشذوذ ووضع إجراءات التصحيح اللازمة، وإبلاغ المستخدمين بالنتائج.

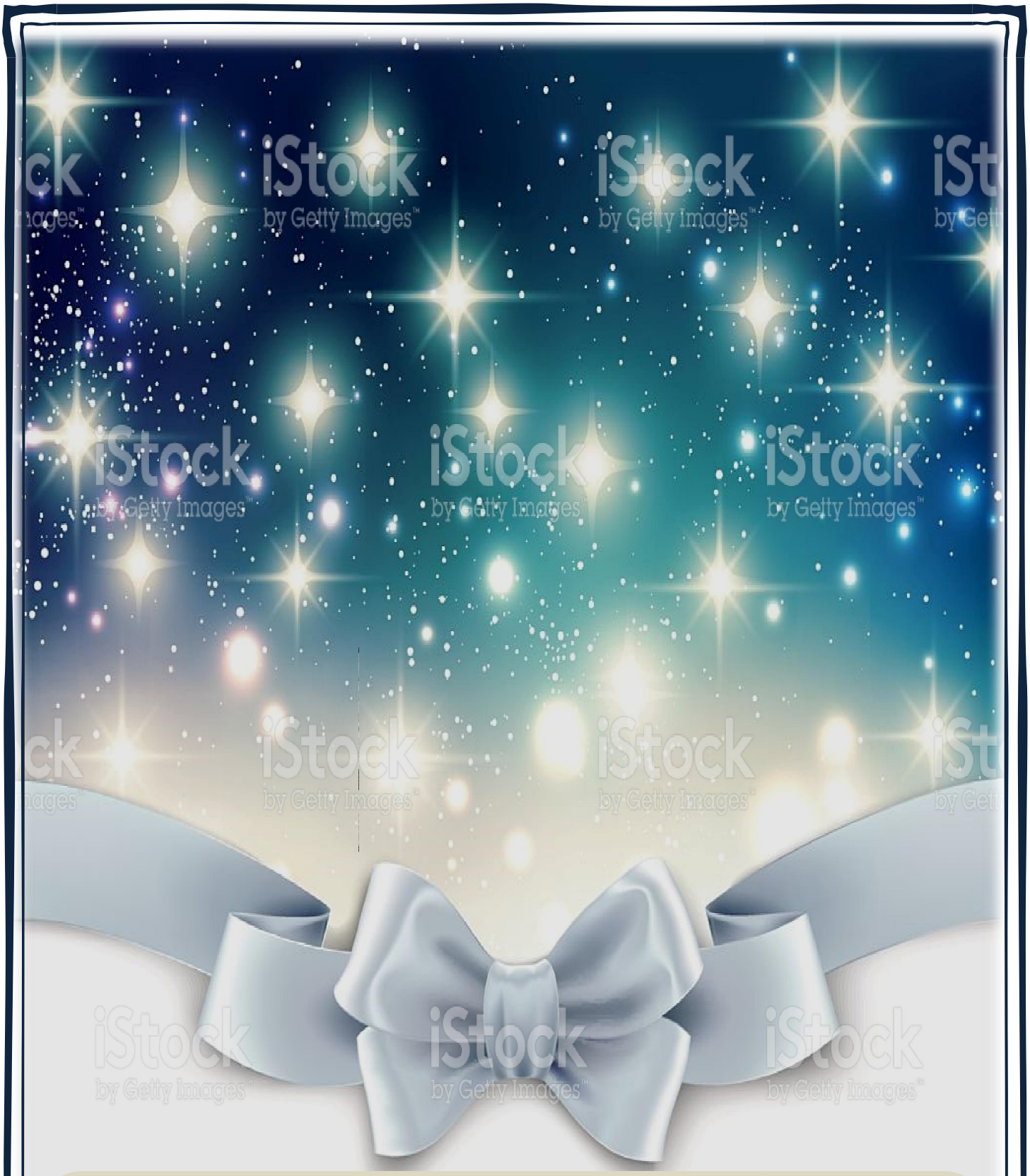
لتحقيق هذه الغاية التي أنشأت من أجلها التدقيق، فقد أصبحت هذه ال تنقسم إلى عدة أنواع وحسب عدة معايير، لخدمة الإدارة والأطراف الأخرى، وعلى ذلك برزت أهميتها والحاجة لها، وبذلك تطوّرت أهدافها من أهداف تقليدية إلى أهداف معاصرة تدعوا إلى اكتشاف الأخطاء والتزوير، والخروج بإجراءات تصحيحية تسمح بتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية.

كما تطرقنا إلى إدارة المخاطر، والتي تتمثل في عملية منظمة لتحديد، تقييم، والسيطرة على احتمالية وقوع الأحداث السلبية، حيث تشمل عملية إدارة المخاطر مجموعة من الخطوات والأدوات التي يجب إتباعها من أجل تحديد، تقييم، ومواجهة المخاطر التي تواجه المؤسسة، والتّوصل إلى اتّخاذ قرارات فعّالة للتعامل مع المخاطر.

إضافة إلى تطرقنا إلى دور التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة، وكذا إبراز العلاقة بين الوظيفتين، فعملية التدقيق ينتج عنها كشف للمخالفات والأخطاء ومحاولات الغّش التي حدثت، وبالتالي فهي تقوم بالكشف عن مختلف المخاطر التي من الممكن أن تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك باعتمادها على مجموعة من الخطوات خلال تدقيق نظام إدارة المخاطر، وهذه الخطوات يتم انتهاجها بوجه عام سواء كانت أعمال التدقيق داخلية أو خارجية.

كما أبرزنا دور التدقيق الداخلي ومساهمته في إدارة المخاطر بالمؤسسة، فهو يساعد على إدارة مخاطر الغّش والاحتيال من خلال ما يقوم به، على غرار إبلاغ السلطات المختصة بمخاطر الاحتيال الكبيرة، إضافة إلى إجرائه لتحقيقات إضافية لإثبات صحة التصريحات، وتجنب الانطباعات والأحكام المتسرّعة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



الفصل الثاني

www.manaraa.com

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لمختلف جوانب التدقيق ووظيفة إدارة المخاطر، سيحاول الباحث إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لتدعيم الدراسة والوصول إلى نتائج تساعد في توضيح المعالم المبهمة في الفصل الأول، حيث اعتمد الباحث على تقديم وصف عام لمؤسسة بريد الجزائر، والتي تعتبر كمجتمع للدراسة، من حيث نشأتها وطابعها القانوني، إضافة إلى مختلف المهام التي تؤديها، وطرح أسئلة تساعد في كشف الغموض حول معالم الدراسة، وبالتالي قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر.
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- **المبحث الثالث:** ربط المتغيرات واختبار الفرضيات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر

سيتّم في هذا المبحث التّطرق إلى مؤسسة بريد الجزائر، من حيث نشأتها، المهام التي تمارسها، هيكلها التنظيمي والخدمات التي تقدمها.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري «EPIC»، تأسست بعد إعادة هيكلة قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، أين أعطت الدولة الحرية لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي، حيث كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75- 89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975، والمتضمن لقانون البريد والمواصلات، فميلاد بريد الجزائر كان نتيجة لتضافر جهود وعوامل جلّها خارجية لا يمكن التّحكم فيها ولا حتى توجيهها، من بينها محاولة الجزائر الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، إضافة إلى أنّ السوق العالمية تعيش في ظل تأثيرات العولمة وما جاءت به من تغييرات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتّصال وعلى رأسها الانترنت، التي قلبت كل الموازين وغيّرت من شكل العالم، هيكلة المؤسسات، وطرق التنظيم والإدارة داخل هذه المؤسسات.

لقد تمّ إنشاء بريد الجزائر بموجب المرسوم 43/02 المؤرخ في 14 جانفي 2002، حيث أنّها ملزمة بتقديم خدمات عمومية عبر كامل التراب الوطني، وهي مطالبة بضمان استغلال وتوفير الخدمات البريدية والمالية.[1]

1-1 اللّوغو:

جرّاء إعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات، وفي إطار سياسة الإصلاح والتطوير للقطاع، فإنّ مؤسسة بريد الجزائر تحاول خلق وجه جديد يحمل كل خصائص الهوية لبريد الجزائر، ولهذا الغرض قامت باختيار الاسم التجاري " بريد الجزائر" لتقريب المستهلك من حقل نشاط المؤسسة، كما اختارت رسما مميزا للاسم التجاري (اللّوغو) وتوقيعا يختصر أهداف المؤسسة.

أما اللّوغو فقد انصبّ الاهتمام على الألوان: فالأصفر الفاقع كلون للتذكير وجلب الانتباه، واللّون الأزرق الداكن كدلالة على خاصية الإعلام، ويتشكل اللّوغو من قسمين:

[1] موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة: https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/متعاملي-البريد، 2018/04/26 على الساعة: 20:18.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- قسم بالرسم الكاليغرافي، يسمح بقراءة الحرف "ب" والحرف "ج" للدلالة على اسم بريد الجزائر، وهما موجودان في وضعية متناظرة تشرح طرق النقل المستعملة(الجو، البر والبحر).
- وقسم باللّون الأزرق يدل على اسم المؤسسة باللغتين العربية واللاتينية.

أمّا التوقيع، وهي الجملة المقروءة التي تصاحب العروض الاشهارية، فقد اختارت المؤسسة التّعهد بالتواجد بالقرب من الزبائن وفي كل مكان من خلال الجملة التالية:

« **Pour être prés de vous nous nous engageons à être partout** »

شعار بريد الجزائر:

المصدر: الموقع الرسمي لبريد الجزائر.

1-2 الإطار القانوني:

إلى غاية سنة 2000م، كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمن قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، وتتمتع بميزانية ملحقة يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية، وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والمواصلات السلكية واللاسلكية بمزايا نظام الاحتكار وفق المادة 01 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

تماشيا مع التّوجه الجديد في السياسة الاقتصادية للبلاد من اقتصاد موجه إلى اقتصاد حر، وبسبب تغير الظروف السياسية والاقتصادية والتّطور التكنولوجي لاسيما في مجال الاتّصال، كان لزاما على قطاع البريد أن يساير هذه التّحولات، فتُرجمت هذه النقلة بصدور القانون رقم 03- 2000 بتاريخ 05 أوت 2000م الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي يهدف إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، وفي ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- تحويل نشاطات استغلال البريد والمواصلات، التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى: مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد(EPIC)، وإلى متعامل للمواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

تنفيذا لمحتويات هذا القانون، صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل، ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين، فبموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرّخ في 14 جانفي 2002، والمتضمن إنشاء مؤسسة « EPIC » " بريد الجزائر"، أنشئت مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، تحمل صفة الشخص الاعتباري وتتمتع بالاستقلالية المالية، وتخضع في علاقتها مع الدولة لقواعد القانون العام، وتعّد تاجرا في علاقتها مع الغير، وتوضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلّف بالبريد، ويسيّرها مجلس إدارة يرأسه الوزير المكلف بالبريد، ويديرها مدير عام يعين بمرسوم بناءا على اقتراح من الوزير، وتنتهي مهامه بالشكل نفسه.[1]

1-3 مهام المؤسسة:

إنّ الإطار القانوني لمؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية وكمؤسسة تجارية واقتصادية، يؤدي إلى اضطلاعها بالعديد من المهام تبدو في بعض الأحيان في ظاهرها متناقضة، أو على الأقل صعبة التحقيق.

[1] بالاعتماد على وثائق رسمية من مؤسسة بريد الجزائر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فباعتبارها مؤسسة عمومية: يفرض على المؤسسة توفير أحسن الخدمات للمجتمع وبأقل التكاليف، لتسمح لكل شرائح المجتمع بالاستفادة منها.

وباعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري: يجب أن تعمل على تخطيط وترقية تنميتها، وتقليص تكاليفها والعمل على الحصول على نتائج ايجابية لمتابعة تطورها.

وباعتبارها مؤسسة اقتصادية ذات دور حيوي في التنمية الشاملة: يجب أن تلعب دورا محركا للاقتصاد الوطني، من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث والاستثمار لتوفير الشروط الضرورية لباقي القطاعات للإقلاع الاقتصادي الشامل.

فمهام هذه المؤسسة تبدو متعددة، والتوفيق بينها يبدو صعب التحقيق أيضا، لكن كل منها يحمل التزاما واجب الأداء، فالاضطلاع بها كلها وبشكل مرضي يمثل أهم الانشغالات، أمّا عن موضوع هذه المهام فيمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

- استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر(Exclusivité)، حسب المادة 63 من القانون 2003- 03 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي، وفي علاقتها مع الخارج.
- القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي، سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية، الإمدادات والمصالح المالية البريدية، بما في ذلك مصلحة التوفير.
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية.
- إنشاء وخلق هيئات تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كامل التراب الوطني، مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت صرفها.
- صياغة مختلف المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها.
- الصيّاغة والإشراف على السياسة التجارية، تماشيا مع عقد النجاعة المصادق عليه من طرف الوزير المكلّف بالبريد.
- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري العمل بها، ووفق دفتر الأعباء الممضى مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

[1] وهاب محمد، **تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك**، مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005- 2006، ص- ص: 103- 104.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر

كمؤسسة تجارية، يمكن لمؤسسة بريد الجزائر أن تقوم بتحسين أدائها من خلال تحسين هياكلها، لتستجيب إلى مهامها كمؤسسة تجارية تهدف إلى تحقيق الأرباح، ولتستجيب إلى أهدافها كمؤسسة عمومية تسعى إلى تقديم خدمة عمومية.

بَنت المؤسسة هياكلها على ثلاثة مستويات:

- المديرية العامة والهياكل المركزية، تسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي.
- المديريات الإقليمية، وتسهر على تسيير المؤسسة على المستوى الجهوي.
- الوحدات الولائية، وتضطلع بمهام الاستغلال على المستوى الولائي.

2-1 الهياكل المركزية ومهامها:[1]

2-1-1 المديرية العامة: يرأسها مدير عام يسهر على تنفيذ قرارات وتوجيهات مجلس الإدارة، يعين بمرسوم ويحوز على كامل السلطات على المستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري، التقني والمالي للمؤسسة ، حيث يقوم بـ:

- إعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة عليه، ليرفع إلى الوزير للمصادقة عليه.
- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة.
- إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والاتفاقيات، في إطار القوانين والإجراءات التنظيمية المعمول بها.
- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية، وعلى مستوى المؤسسات البنكية.
- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء.
- يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- يمكن أن يفوّض بعض السلطات إلى مساعديه.
- يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق وديون المؤسسة.

[1] مبروك يوسفي، **النظام القانوني لمؤسسة بريد الجزائر**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلّبات الحصول على شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص قانون أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر 2014- 2015، ص- ص: 21- 25.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– يقترح على مجلس الإدارة: البرامج العامة للاستغلال، المشاريع والمخططات والبرامج الاستثمارية، الميزانية التقديرية، استعمالات وتوزيع النتائج، رزنامة مناصب العمل ونظام الأجور، مشاريع توسيع النشاط.

2-1-2 الهياكل المركزية: وتنقسم إلى قسمين، مديريات مكلّفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلّفة بالإشراف والتنفيذ.

❖ **مديريات الدراسات:**

أ. **مديرية الدراسات لتحسين النوعية:** ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية للزبون، ولبلوغ ذلك فإنّ هذه المديرية مكلفة بـ:

– إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة، وتقييم مستوى الرضا لدى الزبائن.
– تعداد مختلف الخدمات المقدمة من المؤسسة.
– إجراء مختلف التحقيقات الميدانية، حول نوعية الخدمات المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة، مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال.
– تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، واستعمالها وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة.
– تحديد مستوى نوعية مقبول خاص ببريد الجزائر في ميدان:
- زمن توجيه بريد الرسائل، الطرود البريدية(أمنها، أدائها، سرعتها).
- التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية.
- تحسين مستوى الاستقبال.

ب. مديرية الدراسات الإستراتيجية، التخطيط والتنظيم: تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية المؤسسة، بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية، وتقوم بتسيير عقد النجاعة، والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية. وعليه فإنّ هذه المديرية مكلّفة بما يلي:

– تحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية، والسّهر على تحقيقها.
– المتابعة المادية والمالية للمشاريع الاستثمارية.
– إعداد وتوزيع الوثائق التلخيصية المتعلقة بنشاطات المؤسسة.
– العمل على إحداث بنك للمعطيات الإحصائية.
– إجراء الدراسات، بخصوص إنشاء فروع جديدة بالتّعاون مع المديريات المعنية.
– إسناد ومساعدة مختلف الهياكل في تنفيذ الإجراءات التنظيمية المبتغاة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج. **مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والإشراف الداخلي:** تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها، من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعّالة والدائمة في خلق القيمة المضافة، وتساعدها أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال التقييم المستمر والإشراف وتقديم الاقتراحات، وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

- قياس أداء المؤسسة وترشيد الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد.
- المشاركة في تحديد مؤشرات(الإنتاج، النوعية).
- المشاركة في صياغة لوح القيادة وتحليل النتائج.
- متابعة مختلف الملفات المتعلّقة بالسرقات واختلاس الأموال.
- تنظيم دورات تفتيشية على مستوى المؤسسات البريدية، والمراكز المالية على المستوى الإقليمي والمحلي.

د. **مديرية الدراسات في مجال الاتّصال:** تهدف إلى ترقية الاتّصال على المستوى الداخلي للمؤسسة ومع المحيط، حيث تقوم بـ:

- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر.
- توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق.
- انجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة وإستراتيجيتها.
- القيام بتجنيد مختلف الطاقات البشرية، لتحقيق الأهداف المسطرة.

هـ. **مديرية الدراسات للشؤون الدولية، التعاون والشؤون القضائية:** تتمثل مهامها في تمثيل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية، وتمثيلها في الاتّحاد العالمي للبريد، كما تهتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي، والقيام بإعداد الاتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية، كما تتكفل بـ:

- تطبيق نصوص مؤتمر الاتحاد البريدي والاتحادات الجهوية.
- تسيير ملفات النزاعات القانونية، وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء.
- إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط، بخصوص احترام النصوص القانونية.
- تحضير الإمكانيات والوثائق اللازمة في مجال الشراكة، وفي مجال إنشاء فروع للنشاطات البريدية والمالية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و. **مديرية الدراسات المكلّفة بالممتلكات:** تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلّفة بتسيير الوسائل العامة، في استغلال وتسيير مختلف العقارات والممتلكات المدرجة في الصنف الثاني من المخطط الوطني للمحاسبة، وتتكفل هذه المديرية أيضا بـ:

- الإثبات والتحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرّف المؤسسة، بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر واتصالات الجزائر.
- صياغة القواعد القانونية لجرد الممتلكات ومتابعة اهتلاكها.
- المشاركة في صياغة القواعد المحاسبية لإثبات الممتلكات محاسبيا.
- المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الاستثمارات الجديدة المكتسبة حديثا.
- إعداد مدونة لمختلف التجهيزات والاستثمارات الخاصة ببريد الجزائر.
- إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن(التنازل عن الاستثمارات، تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

❖ **المديريات المركزية:**

أ. **مديرية المصالح البريدية:** تتكفل بالسهر على حسن الأداء للمصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقاتها مع الخارج، كما تتكفّل بـ:

- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد.
- تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص(CIDEX)، وبريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص.
- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية.
- تنفيذ نصوص الاتفاقيات البريدية الدولية والثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل الرسائل والطرود البريدية، وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشتمل هذه المديرية على أربعة مديريات فرعية، وخلية مكلّفة بالبريد السريع.

أ.**1** المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية.

أ.**2** المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع.

أ.**3** المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج.

أ.**4** المديرية الفرعية للحسابات البريدية.

أ.**5** الخلية المكلّفة بالبريد السريع.

ب. **مديرية المصالح المالية:** تتكفل هذه المديرية بـ:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التنظيم والسهر على حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها(مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوّالات).
- انجاز الدراسات المتعلقة بإعادة التقييم لأرصدة حسابات الصكوك وصندوق التوفير.
- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية.
- تأمين الاتّصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوّالات، الخزينة العمومية ومع البنوك.
- معالجة مختلف النزاعات القانونية والاستعلامات.

تشتمل هذه المديرية على ثلاثة مديريات فرعية:

ب.1 المديرية الفرعية للدراسات الاقتصادية والمالية.

ب.2 المديرية الفرعية لتنظيم وتطوير المراكز المالية.

ب.3 المديرية الفرعية لتطوير الخدمات وتحسين النوعية.

ج. **مديرية المالية والمحاسبة:** تتكفّل هذه المديرية بـ:

- انجاز وتنفيذ السياسة المالية للمؤسسة.
- تأطير مختلف الهياكل في الميدان المحاسبي والمالي.
- توحيد مختلف الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل.
- متابعة مساهمة المؤسسة في الفروع المنشأة.

تشتمل هذه المديرية على ثلاثة مديريات فرعية:

ج.1 المديرية الفرعية للمحاسبة.

ج.2 المديرية الفرعية للمالية والميزانية.

ج.3 المديرية الفرعية للصفقات.

د. **مديرية الوسائل العامة:** وتتكفّل بـ:

- السهر على انجاز وتطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية والأمن.

تشتمل هذه المديرية على ثلاثة مديريات فرعية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د.1 المديرية الفرعية للعقارات المبنية، الحماية والأمن.

د.2 المديرية الفرعية للنقل.

د.3 المديرية الفرعية للتموين.

هـ. **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بـ:

- السهر على انجاز وتطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، التكوين والشؤون الاجتماعية.
- السهر على تطبيق قانون العمل(قانون الوظيف العمومي 85- 59 والقانون 90- 11).
- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

تشتمل هذه المديرية على ثلاثة مديريات فرعية:

هـ.1 المديرية الفرعية لإدارة العمال.

هـ.2 المديرية الفرعية للتنمية والتنظيم.

هـ.3 المديرية الفرعية للتكوين والوثائق.

و. **المديرية التجارية:** من مهام هذه المديرية ما يلي:

- التكفّل بالنشاطات التسويقية، واقتراح خدمات جديدة حسب احتياجات الزبائن، وإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتّصال.
- إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل، الطرود البريدية، ولخدمات المصالح المالية.
- القيام بتقييم ومراقبة النّجاعة في ميدان السياسات التسويقية المقترحة.
- إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن.
- إعداد الدراسات بخصوص الأسعار واقتراح التعديلات اللازمة.

تشتمل هذه المديرية على ثلاثة مديريات فرعية:

و.1المديرية الفرعية للتسويق.

و.2 المديرية الفرعية التجارية.

و.3 المديرية الفرعية للأسعار والتنظيم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ز. **مديرية الإعلام الآلي:** تتمثل مهامها فيما يلي:

- إعداد برامج التجهيز، لتطوير النظام الإعلامي.
- انجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح.
- انجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية، والعمل على تخزينها وحمايتها.
- الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام الآلي، والعمل على تطوير البرامج.
- مراقبة التطور التكنولوجي، وترقية تكنولوجيات الإعلام والاتّصال المستعملة.

تشتمل مديرية الإعلام الآلي على ثلاثة مديريات فرعية:

ز.**1** المديرية الفرعية لأنظمة الحماية في الميدان الإعلامي.

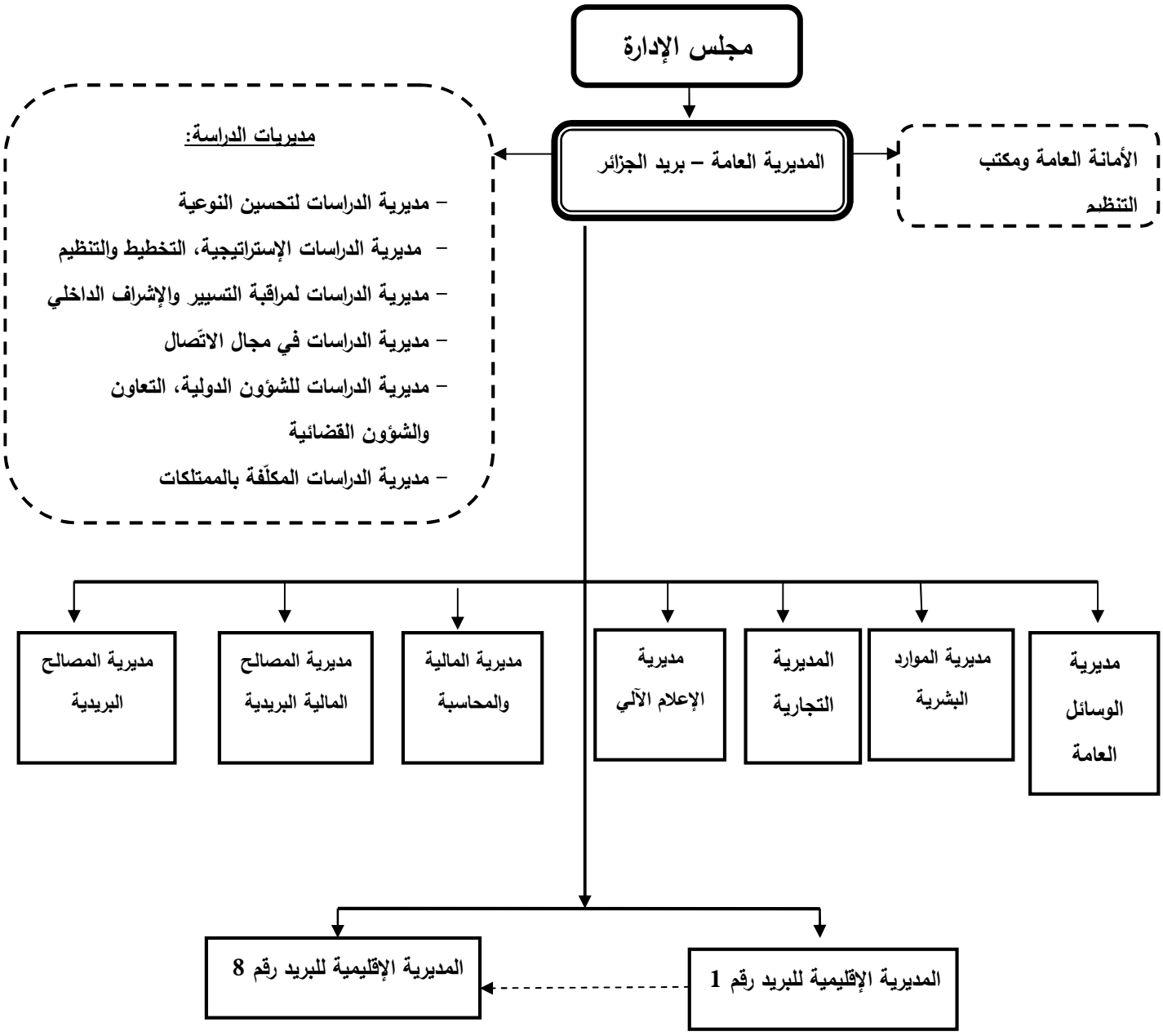
ز.**2** المديرية الفرعية للدراسات وتطوير أنظمة الإعلام الآلي.

ز.**3** المديرية الفرعية لتكنولوجيات الإعلام والاتّصال والشبكة المعلوماتية.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (02- 01): الهياكل المركزية لمؤسسة بريد الجزائر



المصدر: تنظيم مؤسسة بريد الجزائر، وثيقة رسمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-2 الهياكل الإقليمية ومجال تدخلها:[1]

تتمثل في ثمانية مديريات إقليمية، تقوم بالإشراف على الوحدات البريدية الولائية التابعة للإقليم، وتتكفّل هذه المديريات بـ:

- تنظيم ومراقبة استغلال البريد على مستوى الإقليم.
- تنفيذ البرامج المعّدة من طرف المديرية العامة.
- إعداد الميزانيات، وإعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها.
- توحيد وإعداد الميزانيات التقديرية.
- إعداد برامج التفتيش ومراقبة تنفيذها.

تتشكل المديرية الإقليمية من:

- خلية التفتيش الإقليمية.
- أربعة مديريات فرعية.

2-2-1 خلية التفتيش الإقليمية: وتقوم بما يلي:

- إعداد برامج التفتيش وإعدادها.
- الاضطلاع بقضايا العدالة.
- السهر على تطبيق الإجراءات المتعلقة بأمن نقل الأموال المعدّة من طرف المديرية المركزية.

2-2-2 المديريات الفرعية:

أ. **المديرية الفرعية للإدارة العامة والوسائل:** تتكفّل هذه المديرية بـ:

- السهر على تطبيق ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- مساعدة الوحدات الولائية على تنفيذ الهيكل التنظيمي لها.
- اقتراح مخططات وبرامج التنمية، تماشيا مع توجيهات المديرية العامة.
- إعداد الميزانيات الختامية والتقارير الدورية، وإعداد الميزانيات التقديرية.
- تسيير الموارد البشرية على مستوى الإقليم(التوظيف، التحويلات، الأجور، التكوين)، بما في ذلك الموارد البشرية التابعة للوحدات البريدية.
- تسيير الوسائل المادية على مستوى هيكلها ولفائدة الوحدات الولائية(اقتناء الأراضي، وسائل النقل، الإعلام الآلي ووسائل العمل المختلفة).

[1] مبروك يوسفي، **مرجع سبق ذكره**، ص- ص: 26- 28.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب.المديرية الفرعية للمصالح البريدية والمالية: وتتكفّل بما يلي:

1. المصالح البريدية:

- السهر على تطبيق ومراقبة تنفيذ إستراتيجية المديرية العامة.
- اقتراح برامج ومخططات التنمية على ضوء التوجيهات العامة للمديرية العامة.
- إجراء الدراسات الميدانية على مستوى المكاتب بخصوص تحديد القوى البشرية الضرورية.
- إعداد التقارير الدورية والإحصائيات المختلفة.
- تنظيم ومراقبة الاستغلال البريدي.
- تنظيم توجيه البريد ما بين الأقاليم.
- معالجة مختلف الاستعلامات الداخلية والدولية، والترخيص بدفع التعويضات.
- تسيير المراكز الجهوية لصيانة التجهيزات البريدية.

2. المصالح المالية:

- تنظيم ومراقبة المراكز الجهوية (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز مراقبة الحوّالات).
- متابعة تطور عمليات الإعلام الآلي، خاصة المدمجة حديثا لتقديم الخدمات (TREF,IFS IMO,...).
- متابعة ومعالجة الاستعلامات المتعلقة بالسندات غير المؤداة، ومتابعة تراخيص الأداء الممنوحة من مركز مراقبة الحوّالات.
- تنسيق مختلف نشاطات مصلحة LET، المتعلقة بإدماج عمليات الإعلام الآلي على المستوى الجهوي في المكاتب البريدية.
- متابعة النزاعات المتعلقة بصندوق التوفير.
- مراقبة نوعية الخدمات المتعلقة بتوزيع دفاتر الصكوك وكشوف الأرصدة.
- مراقبة الموزّع الآلي للأوراق النقدية(DAB)، المتواجدة على مستوى تراب الأقاليم.
- تطوير تبادل الأقراص المضغوطة بين مركز الصكوك والمؤسسات البريدية(التعليم، صندوق الضمان الاجتماعي، الخزينة،...).

ج.المديرية الفرعية التجارية، نوعية الخدمة، ترقية المنتوج والاتّصال: وتتكفّل بـ:

- تنفيذ ومتابعة الإستراتيجية التسويقية المعدّة من قبل المديرية المركزية.
- المشاركة مع المؤسسات المتخصصة في إجراء التحقيقات ودراسة السوق.
- إعداد وتوزيع الدعائم الإعلانية الموّجهة إلى الزبائن.
- القيام بتحليل النتائج المحصّلة لمختلف الهياكل، واقتراح التصحيحات الضرورية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- المساهمة في إعداد مناهج التقييم فيما يخص نقل البريد، توزيعه، وأساليب استقبال الزبائن.
- تنظيم دورات تفتيش ومراقبة مرتبطة بنوعية الخدمة، وإعداد التقارير والملاحظات ورفعها إلى المديرية المركزية.
- تنشيط عمليات إعلامية داخلية، من خلال المساهمة بكتابات وتحاليل في مجلة المؤسسة، والمشاركة في مختلف التظاهرات على المستوى الخارجي.

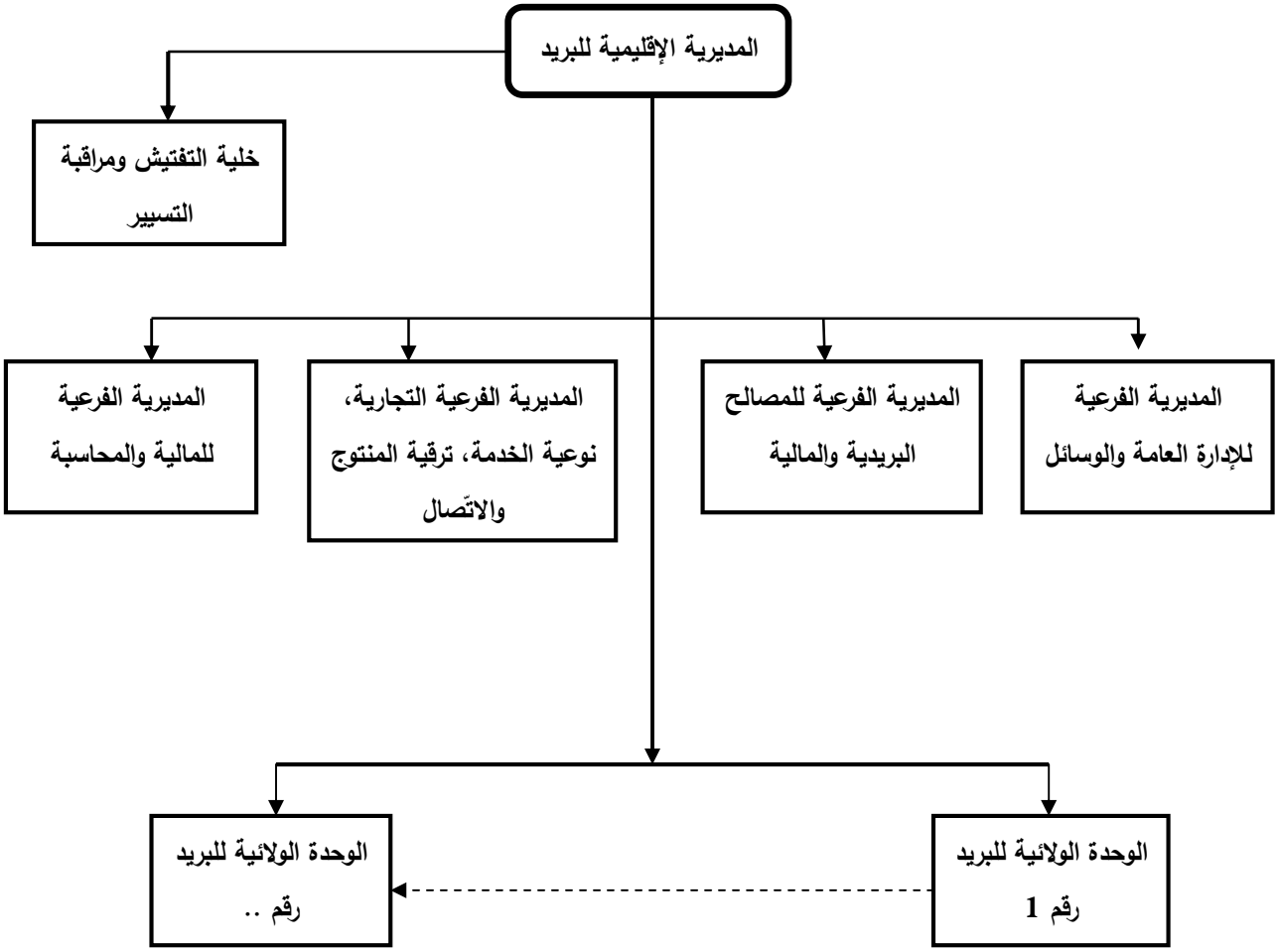
د.المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتتكفّل بـ:

- تطبيق أنظمة وطرق التسيير المعدّة من قبل المديرية المركزية.
- إعداد وتوحيد الميزانيات التقديرية.
- متابعة تنفيذ الميزانية.
- إعداد الوضعية المحاسبية الدورية(الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية).
- إعداد الوثائق التلخيصية السنوية وتحليلها.
- معالجة حالات العجز في الصندوق.
- متابعة القضايا المتعلقة بالنزاعات حسب أهميتها.

الشكل التالي يوضّح الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لبريد الجزائر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (02- 02): الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لبريد الجزائر



المصدر: **تنظيم مؤسسة بريد الجزائر**، وثيقة إدارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-3 الوحدات الولائية:[1]

تشرف هذه الوحدات على مختلف المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الولائي، وتتكفّل بما يلي:

- تنفيذ برامج التنمية، وإعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها.
- تسيير الهياكل القاعدية واستغلالها في المجال البريدي.
- تنفيذ برامج التفتيش للمكاتب البريدية.
- تنشيط عمليات إعلامية، بغرض الترقية والتعريف بالخدمات البريدية على مستوى الولاية.

تشتمل الوحدات الولائية على:

أ. **خلية التفتيش:** وتتكفّل بـ:

- تنفيذ برامج التفتيش المعدّة مسبقا، واقتراح دورات تفتيشية بالتنسيق مع المديرية الإقليمية.
- الاضطلاع بقضايا العدالة(عرض الحالات، تكوين الملفات ومتابعتها).
- تنفيذ العقوبات التأديبية.

ب. أقسام الوحدات الولائية:

ب.1 قسم الإدارة العامة والوسائل: ويتكفل بـ:

- تنفيذ مخططات وبرامج التنمية.
- تسيير الموارد البشرية(التعبير عن الاحتياجات، تقييم الأداء، التحويلات الداخلية، التكوين والخدمات الاجتماعية...).
- تسيير الوسائل المادية(بنايات، وسائل النقل، التموين بالمطبوعات وتزويد المكاتب البريدية، اقتناء تجهيزات الإعلام الآلي وصيانتها).
- تسيير مصلحة الأمن والحماية(البنايات، الأموال)، وربط المؤسسات بالحماية المدنية، وأجهزة الأمن بخطوط هاتفية متخصصة.
- إعداد الوضعية المالية الدورية وإرسالها إلى مركز المحاسبة الإقليمي.

[1] المرجع السابق، ص- ص: 30- 31.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب.2 قسم المصالح البريدية والمالية: ويشرف على تسيير ما يلي:

ب.2-1 المصالح البريدية:

- تقييم وترشيد الاستعمال العقلاني للوسائل البشرية والمادية، لتحسين الأداء للمكاتب البريدية.
- تنظيم ومراقبة نشاط المصالح البريدية.
- اقتراح توسيع وإنشاء المكاتب البريدية، وإحصاء احتياجات المكاتب لوسائل العمل.
- تنظيم، توجيه، استقبال وتوزيع بريد الرسائل والطرود البريدية.
- إعداد العقود بخصوص مصلحة CIDEX ، وبيع الطوابع البريدية وعقود نقل البريد داخل الولاية.
- إعداد الإحصائيات الدورية والسنوية، وإعادة تصنيف المكاتب البريدية.
- معالجة مختلف الاستعلامات والشكاوى.

ب.2-2 المصالح المالية:

- معالجة البريد الوارد من المراكز المالية الإقليمية(مركز الصكوك، المحاسبة ومركز الحوّالات).
- الاضطلاع بمختلف العمليات لصالح الخزينة العمومية(المعاشات، الشبكة الاجتماعية).
- متابعة تطوير عمليات الإعلام الآلي(TREF, IFS IMO, VORA, ENCA).
- معالجة وضعية الصكوك بدون رصيد.
- معالجة العمليات المرفوضة (إيداع واسترجاع من مختلف حسابات صندوق التوفير).
- معالجة مختلف الاستعلامات والشكاوى المتعلقة بالمصالح المالية.

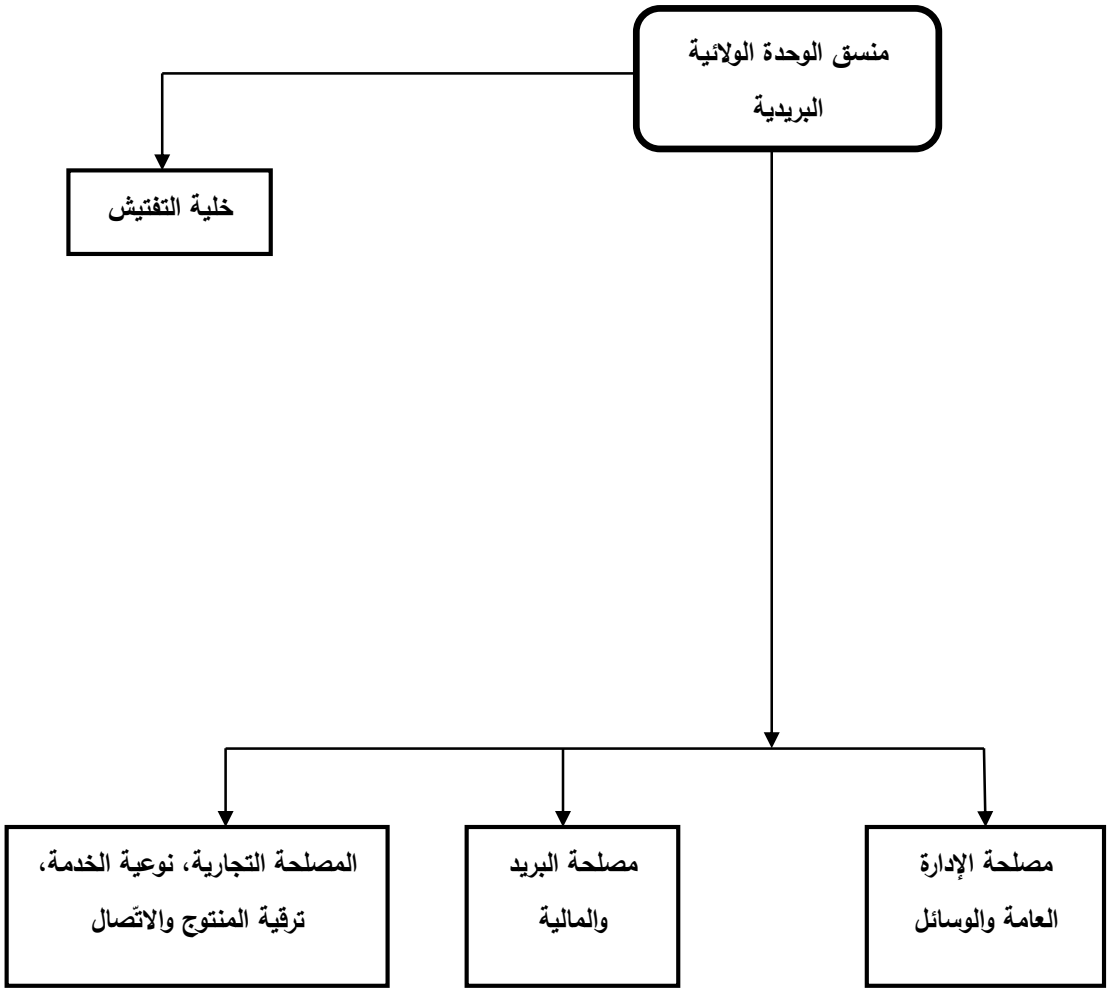
ب.3 القسم التجاري، نوعية الخدمة، ترقية المنتوج والاتّصال:

- تنفيذ الإستراتيجية التسويقية المعدّة من قبل المديرية البريدية.
- إعلام الزبائن والسهر على تطبيق الإجراءات القانونية، ومراقبة تطبيق الأسعار الجارية.
- السهر على تنفيذ الخدمات حسب المعايير المحددة بخصوص: نقل البريد، الطرود البريدية، التوزيع واستقبال الزبائن.
- إعداد التقارير العلاجية، بغرض تحسين أداء الخدمات وتوجيهها إلى المديرية الإقليمية.
- معالجة مختلف الاستعلامات، وإعداد التقارير بخصوصها.
- تنشيط عمليات الاتّصال الداخلية بالتنسيق مع المديرية الإقليمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية للبريد.

الشكل رقم (02- 03): الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية للبريد



المصدر: **تنظيم مؤسسة بريد الجزائر**، وثيقة إدارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: خدمات مؤسسة بريد الجزائر

تعرف الخدمات البريدية والمالية التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر تنوعا كبيرا، وتشهد اليوم تحديثا وتطويرا مستمرين بسبب الضرورة الاقتصادية التي أملتها إجراءات الفصل بين مؤسسة بريد الجزائر وشركة اتصالات الجزائر، وبسبب أيضا إحداث وظيفة تهتم بالسياسات التسويقية والتجارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في مستوياته الثلاثة(المركزي، الإقليمي، المحلي)، ويمكن التمييز في هذه الخدمات بين الخدمات البريدية والخدمات المالية من جهة، والخدمات الأساسية والخدمات الإضافية من جهة أخرى.

حتى نتمكّن من الإحاطة بكل الخدمات التي تقترحها المؤسسة على زبائنها نورد التقسيم التالي:

- **الخدمات البريدية الأساسية والخدمات الإضافية.**
- **الخدمات المالية.**
- **خدمات أخرى.**

3-1 الخدمات البريدية:

3-1-1 الخدمات البريدية الأساسية: ونقصد بها ما اصطلح عليه ببريد الرسائل، وتشمل الخدمات(الرسالة، البطاقة البريدية، الأيروغرام، الرزمة البريدية، المطبوعات والعيّنات والرزم الصغيرة)، إنّ التصنيف المشار إليه للبعائث البريدية يأخذ بعين الاعتبار معيارين أساسيين للتمييز:[1]

1) **معيار الاتّجاه:** وهنا نميز بين البريد الموّجه إلى:
   - دول النظام الداخلي(داخل الجزائر وفي اتّجاه دول المغرب العربي).
   - دول النظام الخاص(دول العالم العربي وبعض الدول الإفريقية).
   - دول النظام الدولي(باقي الدول غير المذكورة في النظامين السابقين).
2) **معيار شروط القبول:** ونقصد بها التهيئة العامة للبعائث، وتشمل الغلاف، المحتوى، الوزن والأبعاد.

أ. **الرسالة:** وتعرف في النظام الداخلي على أنّها كل ورقة مكتوبة، وتمثل بالنسبة للمرسل أو المرسل إليه مراسلة شخصية، سواء أرسلت داخل غلاف أو مكشوفة، كما يدخل في هذا الصنف في النظام الداخلي كل البعائث التي تستفيد من التخفيض في السعر، لكنها خالفت شرطا من شروط قبولها(مثلا

[1] Guide Officiel Des Postes Et Des Télécommunications, publié par le Ministère des Postes et Télécommunications, Alger, Service Postal, Couleur Vert.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

صف المطبوعات والعينات المخالفة لشرط الوزن)، أمّا في النظام الدولي فبالإضافة إلى المراسلة الشخصية فتعتبر كرسالة كل بعيثة مهما كانت تهيئتها، وأدرج داخلها مراسلة شخصية.

فالرسالة إذن تقبل في كل الاتّجاهات وفق شروط تختلف من نظام مراسلاتي إلى آخر، أمّا السعر فتُسّعر الرسالة حسب الوزن وحسب الاتّجاه، حيث تسعّر الرسائل الموجهة داخل الجزائر وفي اتّجاه دول المغرب العربي، وفي اتّجاه النظام الخاص بسعر النظام الداخلي(ماعدا السعر الجوي)، أمّا الرسائل الموجهة إلى باقي الدول فتسعّر بسعر النظام الدولي.

ب.الأيروغرام (Aérogramme): وهو عبارة عن غلاف مفتوح يباع في المكاتب البريدية، يسمح بكتابة المراسلة الشخصية على أحد أجزائه ليطوى بعد ذلك، ويرسل إلى المرسل إليه عن طريق الجو، ويقبل في اتجاه دول المغرب العربي وفي اتجاه النظام الدولي بسعر 18.00دج و35.00دج على التوالي.

ج.البطاقة البريدية: وهي بطاقة من ورق مقوى، تحمل في وجهها صورة أمّا خلفها فخصص لكتابة المراسلات الشخصية واسم وعنوان المرسل إليه، يقبل إرسالها في كل الاتجاهات وترسل مكشوفة، أمّا إذا أرسلت داخل غلاف حتى ولو كان مفتوحا فتعتبر رسالة.

د.الرزمة البريدية: وهي بعيثة أوجدت لإرسال البضائع في حدود 03 كلغ داخل دول النظام الداخلي(الجزائر ودول المغرب العربي)، يسمح بإدراج المراسلات الشخصية داخلها وتحافظ على صنفها.

هـ.المطبوعات والعيّنات: وهي صنف من بعائث بريد الرسائل، وجدت لإرسال المطبوعات مثل: الكتيبات، الصور، الفوتوغرافية بدون أو داخل ألبوم، الإشعار بالميلاد، الإشعار بالزواج...، ويقبل هذا الصنف داخل الجزائر في حدود وزن 200غ، ويجب ألا يكون موضوع مراسلة شخصية أو مرفقا بذلك.

أمّا العيّنات فهي بعيثة أعدّت لإرسال عينة من بضاعة بغرض التعريف بها، لا يجب أن تحمل قيمة تجارية ولا يجب أن ترفق بمراسلة شخصية، وإذا أصرّ المرسل على ذلك تفقد مزايا التخفيض في السعر، وتقبل داخل الجزائر في حدود وزن 200غ، ويستفيد هذا الصنف من التخفيض في السعر بعد ترخيص من مؤسسة البريد.

و. الرزمة الصغيرة: وهي أيضا بعيثة وضعت لإرسال البضائع في اتجاه دول النظام الخاص ودول النظام الدولي، وتقبل في حدود 02 كلغ، ولا تقبل المراسلات الشخصية وإذا أصرّ المرسل على ذلك فإنّها تسعّر بسعر الرسالة حسب بلد الاتجاه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-1-3 الخدمات الإضافية: ونقصد بها تلك الخدمات التي قد يطلبها المرسل على البعائث السابقة الذكر، ويمكن أن نذكر منها: خدمة التسجيل، خدمة التأمين، خدمة الإشعار بالاستلام، خدمة الإرسال عن طريق الجو، خدمة التوزيع السريع، التسليم في البريد الماكث، التسليم عن طريق الصناديق التجارية والتوزيع الاستثنائي لبريد الأفراد.[1]

أ. **خدمة التسجيل:** وتكون بطلب من المرسل أو لضرورة المصلحة، وتعني تسجيل البعيثة أثناء الإيداع وإعطائها رقما للتسجيل، وتخضع هذه البعائث لمعالجة خاصة أثناء الإرسال ولا تسلم إلى المرسل إليه إلاّ بعد التوقيع، وهي بذلك ستترك آثارا في كل مكتب بريدي ستحل به، ويمكن تتبّع آثارها في حالة تأخرها أو في حالة ضياعها.

ب.خدمة التّأمين: وهي معالجة خاصة تطبّق على الرسائل والعلب التي تحتوي على قيم (صكوك، سندات، مخططات...)، أو على بضائع ذات قيمة تجارية.

تؤدى هذه الخدمة بطلب من المرسل بغرض تأمينها ضد أخطار الضياع، الائتلاف أو السرقة، وفي حالة وقوع ذلك فإنّ المرسل له الحق في استرجاع كل المبلغ المؤّمن، لذلك تستفيد هذه البعائث من اهتمام كبير ومعالجة خاصة حيث يكون التسجيل إجباريا أثناء الإيداع، وتستوجب غلافا خاصا وترسل في أكياس خاصة مغلقة بختم الرصاص، وتسلم إلى المرسل إليه مقابل تقديم بطاقة التعريف وتوقيعه، أمّا التخليص فيّحصل عنها سعرا مركبا يمثل: الخدمة الأساسية حسب الوزن، يضاف إليه سعر التسجيل وسعر التأمين حسب المبلغ المؤّمن، وتقبل هذه الخدمة داخل الجزائر وفي اتّجاه الخارج وفق شروط معينة مذكورة في الدليل الرسمي للبريد.

ج.الإشعار بالاستلام: وهي خدمة إضافية تطلب على كل البعائث ما عدا البعائث التي تستفيد من السعر المخفّض، وتقبل في كل الاتّجاهات.

تهدف هذه الخدمة إلى إخبار المرسل بوصول الرسالة إلى المرسل إليه، واستلامها من طرف هذا الأخير وكذا تاريخ استلامها، وتطلب هذه الخدمة على الرسائل أثناء الإيداع ويمكن كذلك أن يطلبها بعد الإيداع لكن فقط على البعائث الموجّهة داخل الجزائر، كما يمكن أن يطلب المرسل إخباره عن طريق التلغراف مع إستحصال سعر إضافي.

تستوجب هذه الخدمة التسجيل الحتمي، لذلك يستحصل على المرسل بالإضافة إلى السعر الخاص بالنقل وسعر خدمة الإشعار بالاستلام سعر خاص بالتسجيل.

[1] Idem.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د.خدمة التوزيع السريع Exprès : وهي خدمة تطلب على كل البعائث الموجّهة في اتّجاه دول النظام الداخلي والنظام الخاص، لكن لا تقبل في اتّجاه بعض دول النظام الدوّلي.

تهدف هذه الخدمة إلى توزيع البعائث بمجرد وصولها إلى مكتب التوزيع عن طريق موزّع خاص بذلك، ويُستحصلْ على هذه الخدمة سعر نسبي أعلى من الخدمات الأخرى بالإضافة إلى السعر الخاص بالنقل.

هـ.خدمة عن طريق الجو: وتكون هذه الخدمة مجانا في حدود 20غ في اتّجاه دول النظام الداخلي فقط، ويتحدد سعر الخدمة على أساس وزن البعيثة واتجاهها وتستفيد كل البعائث من النقل الجوي، أمّا البعائث التي لم يؤدى عنها الحد الأدنى وهو سعر خدمة النقل الجوي، فترسل عن طريق السطح.

و.خدمة الصناديق البريدية: وهي خدمة يطلبها المرسل إليه في مكتب التوزيع، وتمكّنه من اكتساب صندوق بريدي بعد أدائه لاشتراك سنوي، وتهدف هذه الخدمة إلى توزيع البعائث الموجّهة إلى المرسل إليه دون غيره في هذه الصناديق، شرط أن يذكر رقم الصندوق على البعيثة، وإذا رغب هذا الأخير في إشراك أشخاص آخرين في هذا الصندوق فإنّه يستوجب عليه دفع اشتراك إضافي يمثل 20% من مبلغ الاشتراك الأساسي عن كل شخص إضافي.

ز.خدمة التوزيع الاستثنائي لبريد الأفراد CIDEX: وهي خدمة وجدت للتخفيف على الصناديق البريدية، وتهدف إلى توجيه البريد إلى الأكشاك المتعددة الخدمات التي تقوم بتسيير هذه الصناديق، حيث يدفع الاشتراك لأصحاب هذه المحلاّت.

3-2 الخدمات المالية: وتمثل هذه الخدمات أهم مصدر لإيرادات مؤسسة بريد الجزائر(70%)، رغم المنافسة الشديدة التي تعرفها من قبل المؤسسات البنكية في بعض الخدمات التي تقدمها، حيث يشهد هذا الجانب من الخدمات اهتماما كبيرا من وتطورا ملحوظا سواء على مستوى التنظيم، أو على مستوى التجهيز، أو حتى على مستوى توفير خدمات مالية جديدة، وتشمل هذه الخدمات: خدمات الصكوك البريدية، خدمات صندوق التوفير والاحتياط، خدمات الحوّالات، خدمات مالية أخرى لمصلحة الخزينة.[1]

أ. **خدمة الصكوك البريدية:** تخضع هذه المصلحة في تسييرها إلى نظام التخصيص، الذي أقره القانون 2000- 03- المادة 62 و63، والمرسوم التنفيذي 01- 418- المادة 02، وعليه تبقى هذه المصلحة حكرا على مؤسسة بريد الجزائر.

[1] Guide Officiel Des Postes Et Des Télécommunications, publié par le Ministère des Postes et Télécommunications, Alger, Services Financiers, Couleur Rose.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعرف هذه المصلحة تطورا ملحوظا كميا ونوعيا، حيث يوجد حاليا 6 مراكز جهوية وأخرى في طريق الانجاز، وتسير حاليا 7 ملايين و32 ألف حساب وبرصيد إجمالي يقدر بـ: 357 مليار دج في نهاية سنة 2004، كما استفادت هذه المصلحة من برنامج خاص للتجهيز بوسائل الإعلام الآلي، حيث يشهد التراب الوطني تغطية شبه كاملة من هذه الشبكة من خلال المكاتب البريدية التي يبلغ عددها 3357 مكتب في جانفي 2010، ومن خلال مراكز الدفع للصكوك، حيث تسمح هذه الشبكة الإعلامية بتلبية الخدمات الأكثر طلبا من الزبائن من جملتها:

- السّحب عند الاطّلاع: في المكاتب الماسكة لبطاقة نموذج التوقيع.
- السّحب الفوري: لفائدة صاحب الحساب أو لفائدة مستفيد، ويجري حاليا تعميم استعمال نموذج بطاقة التوقيع المدمجة في نظام الإعلام الآلي، والتي تسمح بسحب كل الرصيد بدون تحديد الحد الأقصى.
- التزويد السريع للحسابات Versement accéléré.
- الاطّلاع على الرصيد مع الاستلام الفوري للإشعار.
- طلب دفاتر الصكوك عن طريق جهاز الإعلام الآلي.
- الدفع الفوري لمرتبات الموظفين وعمال المؤسسات IDS.
- كما تعززت خدمة الصكوك في الفترة الأخيرة بالموزّع الصوتي 30-15، الذي يسمح بالاطّلاع على الرصيد الجديد، طلب نموذج لدفتر الصكوك البريدية، أو طلب مساعدة العاملة للاستفسار عن الخدمات النقدية.
- خدمة الإنترنت: موقع الإنترنت www.poste.dz يسمح لزبائن بريد الجزائر بـ:
  - الإطلاع على الرصيد؛
  - طلب دفتر الصكوك؛
  - طلب الرقم السري أو تغيره؛
  - طلب بيان على الحساب؛
- طلب إيقاف البطاقة البريدية في حالة الضياع أو السرقة.
- الاستعلام عن البطاقة البريدية إذا صنعت، وفي أي مكتب بريد موجودة.

ب.الحوّالات البريدية: وتهدف هذه الخدمة إلى تحويل الأموال عن طريق البريد، وتشمل هذه الخدمة عدة أنواع:

ب-1 الحوّالة البطاقية 1406: ويتم إرسالها عن طريق البريد، ويتم من خلالها تحويل أموال دون حد أقصى وتقبل كل الخدمات الإضافية لبريد الرسائل، حيث تخضع للتأمين عندما يتجاوز مبلغها

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5000.00 دج، وتقبل خدمة الإشعار بالاستلام والتوزيع السريع، كما تستفيد من خدمة النقل الجوي مجانا، ويمكن إرسالها إلى البريد الماكث، ويمكن توزيع الإشعار بوصولها في الصناديق البريدية.

ب-2 الحوّالة 1418: وهي حوّالة خاصة بتزويد الحسابات البريدية الجارية.

ب-3 الحوّالة 1419: ويصدرها مركز الصكوك البريدية، وتستعمل عادة من قبل المؤسسات لدفع مستحقات بعض الأشخاص، بإرسالها صك تخصيص إلى مركز الصكوك ليحوّله إلى حوّالات 1419 لفائدة المستفيدين.

ب-4 الحوّالة التلغرافية 1412: وهي طريقة قديمة نسبيا، تستعمل فيها أجهزة التلكس لتحويل الأموال، ويُستحصل من أجل ذلك سعر إضافي يقابل خدمة التلكس.

ب-5 الحوّالة الالكترونية TRF : عُمم استعمالها بداية من تاريخ 2002/02/09 عبر كل المكاتب المجّهزة بالإعلام الآلي، وتسمح بالتّحويل الفوري للأموال من مكتب بريدي إلى مكتب آخر بطريقة الكترونية عبر الشبكة الإعلامية، حيث يتم سحبها في مكتب الوصول في نفس اليوم.

ب-6 الحوّالة IFS IMO: تسمح هذه الخدمة بتحويل الأموال من الخارج، بدأت تجربتها مع فرنسا وستعمم لاحقا.

ت.خدمة التوفير: تقوم مؤسسة بريد الجزائر بتسيير هذه المصلحة لفائدة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، حيث تقوم بتسيير هذه الخدمة لمصلحته من خلال الاستفادة من الانتشار الواسع لمكاتب البريد على مستوى التراب الوطني، ويشرف على تسييرها سبعة مراكز جهوية تمسك حسابات الزبائن، وتقوم بالعمليات المحاسبية ومراقبة مختلف العمليات(دفع وسحب) التي تقوم بها المكاتب البريدية.

تقترح مؤسسة بريد الجزائر على زبائنها نوعين من دفاتر التوفير: دفتر التوفير للسكن LEL، ودفتر التوفير الشعبي LEP بنسب فوائد مركبة تخضع لمراجعة دورية، ومن أهم الخدمات التي تقترحها المصلحة على زبائنها:

- تسوية الفوائد على مستوى كل المكاتب.
- إصدار وتسليم الدفاتر على مستوى المكاتب البريدية.
- تزويد الحسابات والسحب الفوري منها على مستوى كل مكاتب البريد.

ث.خدمات لمصلحة الخزينة ومصالح الضرائب: ويمكن تلخيصها بالتّكفل بأداء المعاشات والمنّح ذات الطابع الاجتماعي، وكذلك التكفل ببيع الطوابع الجبائية والتغريمية وقسيمات السيّارات،...

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-3 خدمات تجارية أخرى:[1]

أ. **الطرود البريدية:** وهي خدمة شبيهة بمصلحة بريد الرسائل، لكنّها لا تخضع لنظام التخصيص، فالطرد البريدي هو عبارة عن بعيثة أعدّت لإرسال البضائع في حدود 30 كلغ داخل الجزائر، وقد يصل الوزن إلى 20 كلغ في كل الاتّجاهات الأخرى مع ضرورة احترام الأبعاد القانونية(الارتفاع، المحيط في اتّجاه غير اتّجاه الارتفاع= 3م)، على أن لا يتعدّى الارتفاع 1.5م عن طريق السطح و1.00م عن طريق الجو.

تخضع هذه البعائث لعملية التسجيل أثناء الإيداع وفي مكتب التوزيع، وتقبل خدمة الإشعار بالاستلام وخدمة النقل الجوي، خدمة التوزيع السريع، كما تخضع لخدمة التأمين إذا احتوت على قيم.

تقبل هذه الخدمة في كل المكاتب البريدية إيداعا وتوزيعا، ويشرف على معالجة هذه الطرود أربعة مراكز جهوية.

ب.خدمة البريد السريع EMS: وتسمّى أيضا ببطل البريد، وهي خدمة تهدف إلى النقل الفوري والسريع لبعائث EMS مع التكفّل أيضا بالتوزيع السريع لها، حيث أنشأت هذه الخدمة أساسا لنقل بريد الأعمال(الإدارات، الشركات، البنوك ومؤسسات التأمين)، ويستفيد منها أيضا البريد الخاص، وتقبل هذه الخدمة داخل الجزائر وفي اتجاه الخارج على مستوى القارات الخمس.

تتكفل أربعة مراكز جهوية بتسيير هذه المصلحة وتبادل البعائث مع الخارج وهي : الجزائر، قسنطينة، عنابة، وهران، وتشارك في أدائها كل المكاتب البريدية التي لوح الإشارة البريد السريع.

ج.خدمة الاستقبال السريع للأموال Western Union: هذه الخدمة متوفرة على مستوى المؤسسات البنكية، وأصبحت متوفرة أيضا على مستوى المكاتب البريدية بداية من 19 ماي 2001، وتسمح بتحويل الأموال عن طريق شبكة الإعلام الآلي من أكثر من 190 دولة عبر العالم وتحصيلها نقدا بالعملة الوطنية على مستوى مكاتب البريد، أو بتحويلها إلى حسابات بنكية بالعملة الصعبة.

د.خدمة الموزّع الأوتوماتيكي للأوراق النقدية(DAB): بدأت هذه الخدمة منذ سنة 1997 في المكاتب البريدية المهمّة، كالمكاتب الرئيسية وبعض المكاتب في المدن الكبرى، بتعداد 110 موزّع أوتوماتيكي على المستوى الوطني تابعة لشبكة شركة SATIM ، تهدف هذه الخدمة إلى تامين عمليات السحب الأوتوماتيكي بواسطة بطاقات مغناطيسية على مدار أيام الأسبوع، بما فيها العطّل الأسبوعية والأعياد أي 24سا/ 24سا.

[1] Guide Officiel Des Postes Et Des Télécommunications, publié par le Ministère des Postes et Télécommunications, Alger, Autres Services Commerciaux.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هـ.الإشهار البريدي(Publipostage): تصنّف هذه الطريقة للإشهار ضمن أسلوب التسويق المباشر الذي تنتهجه المؤسسات في سياساتها التسويقية، حيث تضطلع مؤسسة بريد الجزائر من خلال مكاتبها البريدية بتوزيع البطاقات والرسائل الاشهارية لصالح هذه المؤسسات، في محل إقامة المستهلكين أصحاب الحسابات البريدية الجارية، وذلك بإدراجها داخل أظرف الصكوك البريدية أو بطبعها على هذه الأظرف، لتستفيد من التعريف بمنتجاتها عبر كامل التراب الوطني ولشرائح مختلفة من المواطنين.

و.خدمات إضافية: بالإضافة إلى الخدمات المختلفة السابقة، فإنّ مؤسسة بريد الجزائر عملت على توفير خدمات تجارية أخرى تتمثل فيما يلي:[1]

و.1 خدمة برقيتك: وهي خدمة إرسال برقيات الكترونية عن طريق مؤسسات البريد إلى المرسل إليه، من خلال نظام إعلام آلي وفق برنامج خاص.

و.2 خدمة دفع الفواتير: وهي خدمة خاصة لأصحاب الحسابات الجارية ومشتركي اتّصالات الجزائر، وفواتير الكهرباء.

و.3 خدمة رصيدي، إضافة إلى الاطّلاع على الرصيد عن طريق الهاتف.

و.4 خدمة Racimo: وهي خدمة الكترونية، تسمح للزبائن بالدفع المسبق لشركة موبيليس، وهذا ما يسمّى بالتعبئة الأوتوماتيكية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تمّ اعتماد المنهج الوصفي الاستقصائي كونه يخدم موضوع الدراسة، وتمّ الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال المقابلات الشخصية لأفراد المؤسسة، لكن بسبب قصر مدة الدراسة الممنوحة للباحث، قام هذا الأخير بالاعتماد على الاستبيان بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة، والذي يرتكز على الدراسة النظرية للفصل الأول، وكون موضوع الدراسة يحمل في طياته الطابع الإداري لارتباطه بموضوع التدقيق وإدارة المخاطر، فقد قام الباحث بتوزيع الاستبيان على فئات مختلفة من العاملين في مؤسسة بريد الجزائر، والتي تتكون من المفتشين، رؤساء المكاتب، المكلّفين بالزبائن، سعاة البريد.

[1] مبروك يوسفي، **مرجع سبق ذكره**، ص42.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية

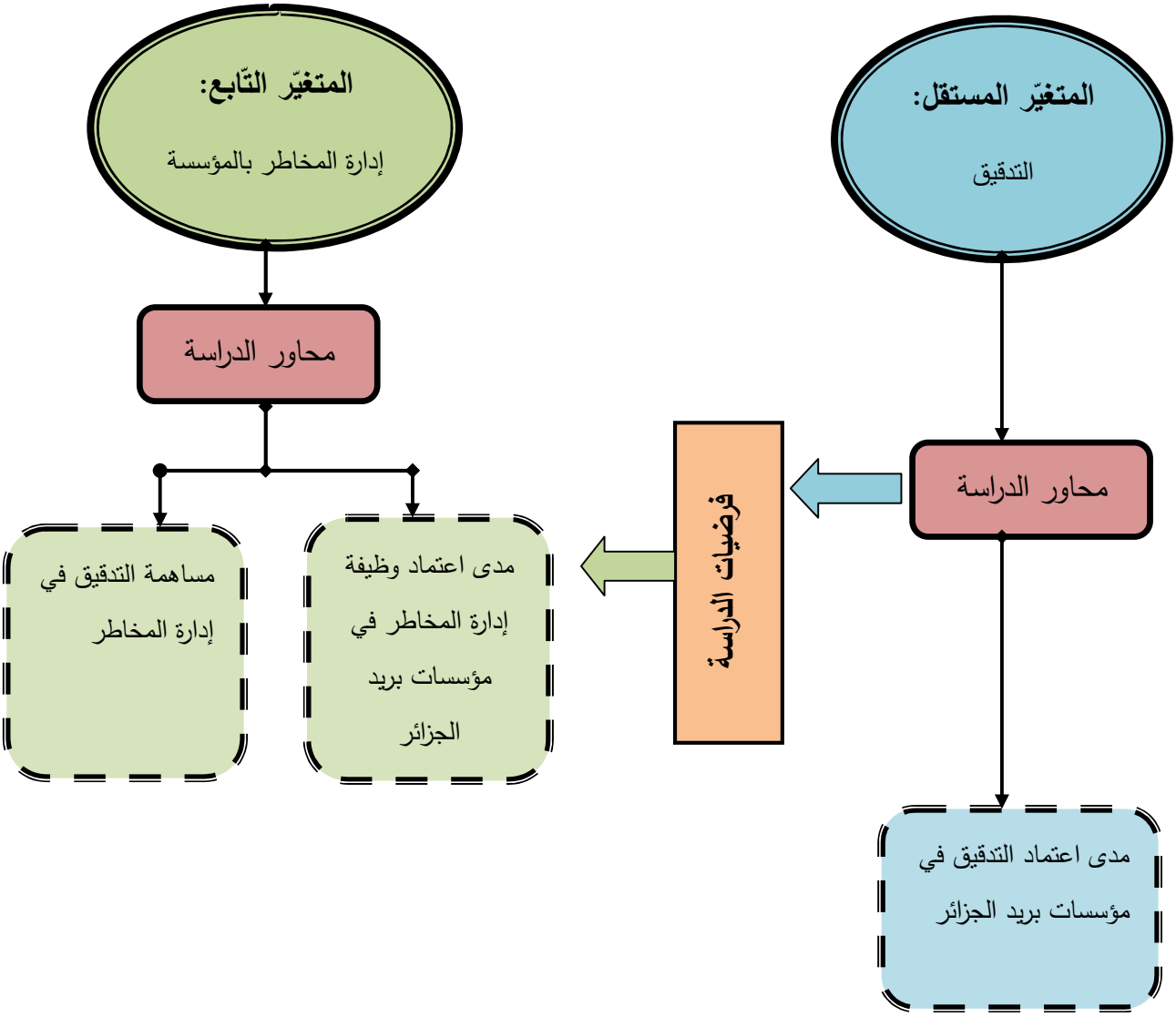
قام الباحث بالاعتماد على مجموعة من الأسئلة المغلقة، والتي تعتمد على التقدير الشخصي لأفراد العيّنة، وتتم الإجابة بـ: (نادرا، أحيانا، دائما)، ولتحليل الإجابات قام الباحث بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المدرجة في برنامج الـ SPSS مثل: معامل الثبات ألفا كورنباخ، معامل الارتباط بيرسون، المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، وقام الباحث بتوزيع 32 استبيان على عينة عشوائية تكوّنت من مختلف المهنيين في مؤسسة بريد الجزائر، وتمّ استرجاع 24 استبيان، أي أن معدل الاسترجاع بلغ 75%.

1-1 نموذج الدراسة :

تمّ الاعتماد على النموذج التالي للوصول إلى فهم جيد لحيثيات الدراسة:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (02- 04): نموذج يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-1 قياس صدق وثبات الاستبيان:

لقياس صدق وثبات الاستبيان، قام الطالب بحساب مصفوفة الارتباط بين محاور وأبعاد الاستبيان، والدرجة الكلية للأداة، إضافة إلى اعتماده على معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتّساق الداخلي لأسئلة المحاور، وعليه كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02- 01): نتائج معامل الاتّساق الداخلي

المحاور	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الثاني: مدى اعتماد التدقيق في مؤسسات بريد الجزائر	0.345	0.015
المحور الثالث: مدى اعتماد وظيفة إدارة المخاطر في مؤسسات بريد الجزائر	0.890	0.00
المحور الرابع: مساهمة التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة	0.691	0.007

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات نظام الـ: SPSS .

يبيّن الجدول رقم (02-01) نتيجة معامل الارتباط بيرسون المعنوية بين محاور الاستبيان، حيث أنّها كلها أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ما يدّل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بينهم، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين 0.345- 0.890 ما يبيّن الارتباط البنائي للاستبيان.

- تمّ اختبار ثبات الاستبيان باعتماد اختبار ألفا كورنباخ والجدول التالي يوضح لنا نتائج الاختبار:

الجدول رقم (02- 02): معامل الثبات ألفا كورنباخ

المتغير	معامل الثبات ألفا كورنباخ
المحور الثاني: مدى اعتماد التدقيق في مؤسسات بريد الجزائر	0.820
المحور الثالث: مدى اعتماد وظيفة إدارة المخاطر في مؤسسات بريد الجزائر	0.789
المحور الرابع: مساهمة التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة	0.815
الاستبيان ككل	**0.808**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات نظام الـ: SPSS .

يقّر الجدول رقم (02-02) بأنّ معاملات الثبات الجزئية حققت نتائج ممتازة في كل المحاور، حيث بلغت قيم اختبار ألفا كورنباخ قيم تراوحت ما بين 0.789- 0.820، أمّا ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كورنباخ بـ: **0.808**، وهي تدّل على ثبات جيد لنتائج الدراسة حسب المقاييس المحددة في الدراسة الاقتصادية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-1 دراسة خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (02-03): خصائص المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة

المتغير		العدد	النسبة
الجنس	ذكور	18	75%
	إناث	6	25%
	المجموع	**24**	**%100**
المستوى التعليمي	أقل من ليسانس	3	12.5%
	ليسانس	15	62.5%
	ماستر	3	12.5%
	ماجستير	0	0%
	أخرى	3	12.5%
	المجموع	**24**	**%100**
الوظيفة	مفتش	4	16.7%
	رئيس مكتب	3	12.5%
	مكلّف بالزبائن	12	50%
	ساعي بريد	5	20.8
	المجموع	**24**	**%100**
الخبرة	أقل من سنتين	1	4.2%
	أقل من 5 سنوات	2	8.3%
	أقل من 10 سنوات	9	37.5%
	15 سنة فما فوق	12	50%
	المجموع	**24**	**%100**

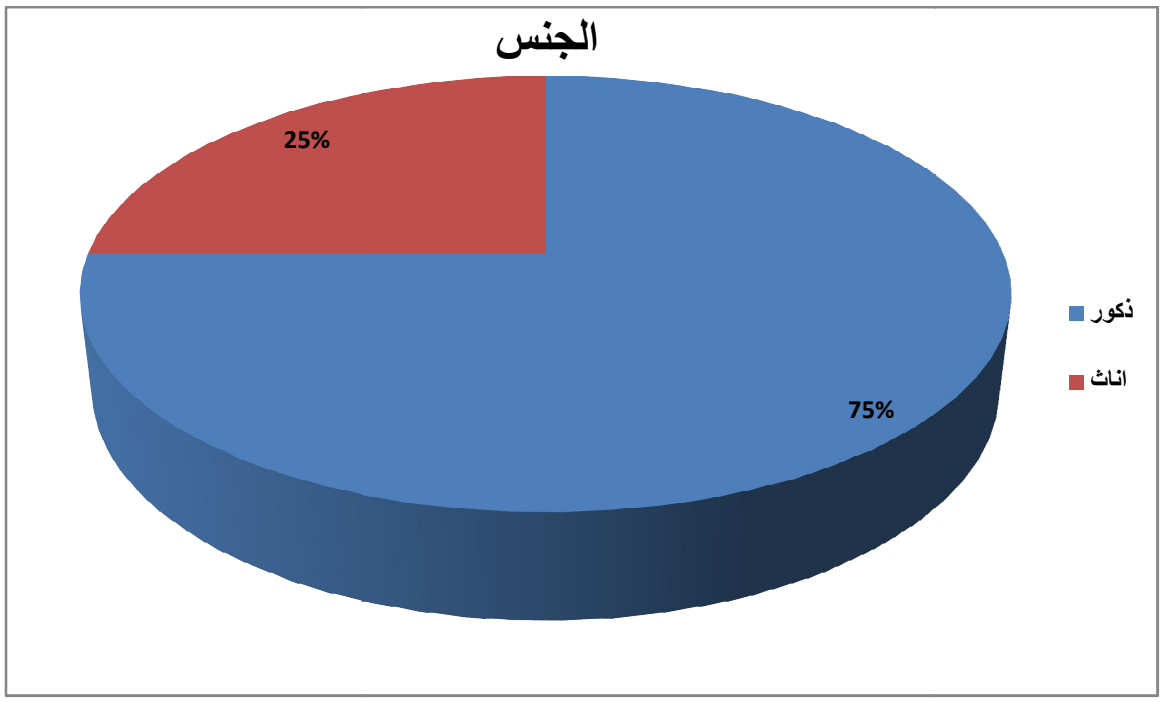
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ: SPSS.

4-1 النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة:

- يلاحظ من خلال الجدول رقم **(02-03)**، أنّ نوع الجنس الشائع بين أفراد عيّنة الدراسة هو الذكور، بنسبة 75% من إجمالي عينة الدراسة، بينما مثلت نسبة الإناث النسبة المتبقيّة، أي ما يعادل 25%، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (02-05): توزيع نسبة الذكور والإناث على عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام الـ: SPSS.

- أمّا بالنسبة للمستوى التعليمي المتّحصل عليه، فنجد أنّ درجة الليسانس تتصدر المجموعة بنسبة 62.5% من إجمالي العينة، بينما نجد نسبة من أفراد العينة يمتلكون درجة الماستر بما يعادل 16.7%، وتحصلت درجة أقل من الليسانس على نسبة تعادل 12.5%، في حين تحصلت درجات التعليم الأخرى على نسبة 8.3% فقط ، وتنعدم النسبة عند درجة الماجستير، والشكل التالي يعطي توضيحا أكثر دلالة لنتائج عينة الدراسة فيما يخص المستوى التعليمي:

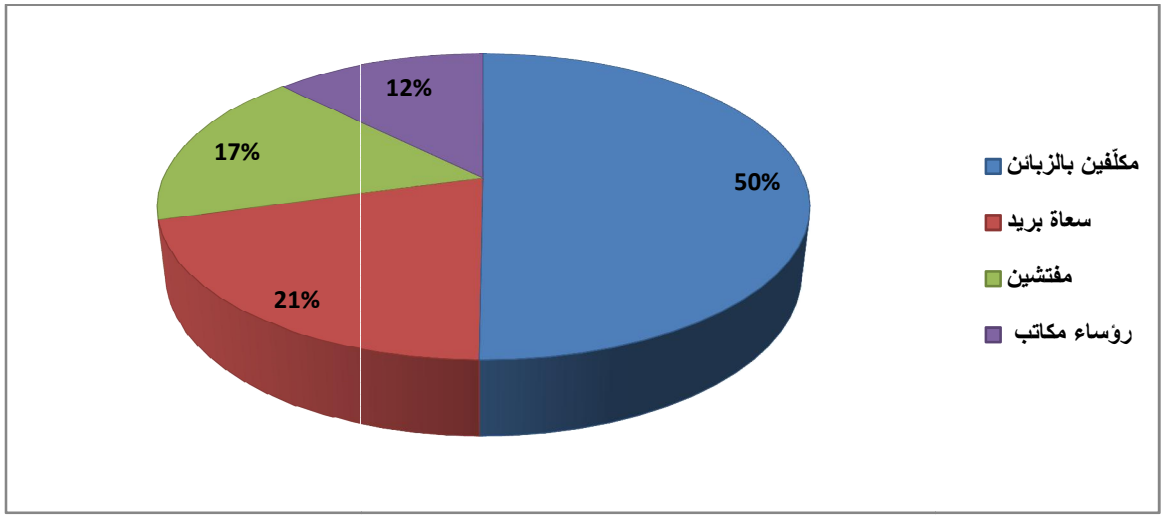
الشكل رقم (02-06): المستوى التعليمي لعينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام الـ: SPSS.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- فيما يخص متغير الوظيفة، فقد تمّ تسجيل نسبة 50% من إجمالي العينة لفئة المكلّفين بالزبائن، بينما نجد فئة سعاة البريد تحصلت على نسبة 20.8%، في حين تحصلت فئة المفتشين على نسبة تقدر بـ: 16.7%، وتحصلت فئة رؤساء المكاتب على نسبة تعادل 12.5%.

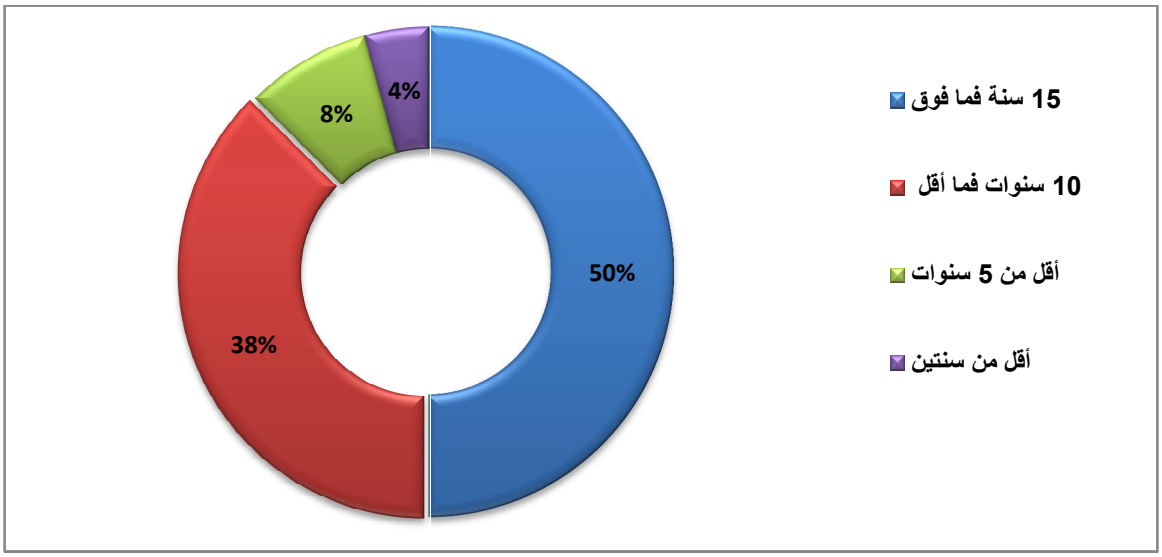
الشكل رقم (02-07): توزيع متغير الوظيفة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام الـ: SPSS.

- أمّا بالنسبة لمتغير الخبرة، فنجد أنّ النسبة الشائعة هي من 15 سنة فما فوق بمعدل 50%، بينما يتحصل الأفراد ذوو الخبرة أقل من 10 سنوات على معدل 37.5%، وتليها فئة الأفراد أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ: 8.3%، بينما تحتل فئة الأفراد ذوو الخبرة أقل من سنتين المرتبة الأخيرة بنسبة 4.2%.

الشكل رقم (02-08): توزيع متغير الوظيفة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام الـ: SPSS.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية 1: هناك دور فعّال للتدقيق في تطوير السياسات والاستراتيجيات المتّبعة في الحدّ من الخطر

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة ما إذا كان للتدقيق دور في تطوير سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر، حيث يتم ذلك من خلال أعمال تدقيق إدارة المخاطر والخطوات التي يتم إتّباعها خلال هذه العملية، إضافة إلى استعمال أدوات من شأنها تصميم وتنفيذ إجراءات تعمل على تقليل إمكانية حدوث الخسارة إلى الحد الأدنى، ومن بين هذه الأدوات نذكر: التحكم في المخاطرة عن طريق التفادي أو التقليل، وتمويل المخاطرة عن طريق الاحتفاظ أو التحويل.

الفرضية 2: هناك علاقة طردية بين التدقيق وإدارة المخاطر بمؤسسة بريد الجزائر

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة العلاقة التي تربط التدقيق ووظيفة إدارة المخاطر، بحيث يتم ذلك من خلال التطرق إلى مساهمة التدقيق وعلاقتها بوظيفة إدارة المخاطر داخل المؤسسة، ومدى تأثير كل وظيفة على أداء الوظيفة الأخرى بما يساهم في تحديد وإبراز نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وكذا إبراز الفرص والتهديدات التي تحيط بها.

الفرضية 3: يساهم التدقيق بشكل فعّال في إدارة المخاطر والحد منها

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى مساهمة التدقيق في إدارة المخاطر داخل مؤسسة بريد الجزائر.

المطلب الثالث: تحليل محاور الفرضيات

سنعرض من خلال هذا المطلب إجابات العينة حول المحاور الأساسية للاستبيان، مع وضع الوزن النسبي للوسط الحسابي والذي تم حسابه من خلال الجدول التالي:

- **حساب المدى**= أعلى نقطة للمقياس/ أدنى نقطة للمقياس.... 3- 1=2.
- **حساب طول المدى**= المدى/ عدد الدرجات.... 2/ 3= 0,67، وعليه يكون سلم الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (02- 04): مقياس ليكارت الثلاثي

مجال الموافقة	]1,67-0,67]	]2,34-1,67]	]3.00-2,34]
درجة الموافقة	نادرا	أحيانا	دائما

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على محاضرات مقياس الإحصاء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-1 وصف الآراء حول مدى اعتماد التدقيق في مؤسسات بريد الجزائر:

الجدول التالي يبين أراء عمال بريد الجزائر حول مدى اعتماد التدقيق في مؤسسات بريد الجزائر.

جدول رقم (02- 05): وصف الآراء حول مدى اعتماد التدقيق

أسئلة المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
هل يتم تدقيق أنشطة مؤسسة بريد الجزائر من طرف مؤسسات مختصّة في عمليات التدقيق ؟	1,38	0,711	نادرا
هل توجد أي لجنة رقابة موازية تقوم بإجراءات التدقيق لأنشطة المؤسسة؟	2,54	0,779	دائما
هل يعمل التدقيق على تحديد وإبراز نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة؟	2,42	0,830	دائما
هل يتم إتّباع إجراءات (معايير) معينة خلال عملية التدقيق؟	2,58	0,717	دائما
هل تخرج عملية تدقيق أنشطة المؤسسة بإجراءات تصحيحية عند نهاية المهمة؟	2,63	0,647	دائما
ما هو موقف الموظفين من تدقيق أعمالهم ؟	2,54	0,779	دائما
مدى اعتماد التدقيق في مؤسسات بريد الجزائر	2,35	0,744	دائما

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام الـ: SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنّ مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد "**مدى اعتماد التدقيق في مؤسسات بريد الجزائر**" قد حقق وزن نسبي دائما، حيث قدّر المتوسط الحسابي لمجموع أسئلته بـ: **2,35**، بانحراف معياري **0,744**، ما يدّل على اتفاق العينة حول وجود أغلب مؤشرات التدقيق، أمّا فيما يتعلّق بالأسئلة فقد سجلنا أعلى مستوى اعتماد للإستراتيجية في السؤال " هل تخرج عملية تدقيق أنشطة المؤسسة بإجراءات تصحيحية عند نهاية المهمة؟ "، حيث قدّر المتوسط الحسابي له بـ: **2,63**، في حين أظهرت نتائج السؤال " هل يتم تدقيق أنشطة مؤسسة بريد الجزائر من طرف مؤسسات مختصّة في عمليات التدقيق ؟ " أقل متوسط حسابي بقيمة **1,38**، **أمّا لو نظرنا إلى قيم الانحراف المعياري** فنلاحظ أنّ هناك تشتت نسبي في أراء عينة الدراسة، حيث بلغت أعلى قيمة له **0,830** وأدنى قيمة قدّرت بـ: **0,647**

3-2 وصف الآراء حول مدى اعتماد وظيفة إدارة المخاطر في مؤسسات بريد الجزائر:

الجدول التالي يبيّن أراء عمال بريد الجزائر حول مدى اعتماد التدقيق في مؤسسات بريد الجزائر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (02- 06): وصف الآراء حول مدى اعتماد وظيفة إدارة المخاطر

أسئلة المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
هل تقوم المؤسسة بإتباع سياسة واضحة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة؟	2,50	0,722	دائما
هل هناك خطوات تتبعها المؤسسة في عملية إدارة المخاطر؟	2,54	0,721	دائما
في حالة إمكانية تعرّض المؤسسة للمخاطر، هل يتم التحكم في المخاطرة باستخدام أدوات إدارة المخاطر لتفاديها؟	2,54	0,624	أحيانا
في حالة إمكانية تعرّض المؤسسة للمخاطر، هل يتم التحكم في المخاطرة باستخدام أدوات إدارة المخاطر لتقليلها؟	2,75	0,532	دائما
في حالة إمكانية تعرّض المؤسسة للمخاطر، هل يتم تمويل المخاطرة باستخدام أدوات إدارة المخاطر للاحتفاظ بها؟	2,28	0,504	أحيانا
في حالة إمكانية تعرّض المؤسسة للمخاطر، هل يتم تمويل المخاطرة باستخدام أدوات إدارة المخاطر لتحويلها؟	2,08	0,504	أحيانا
هل تتم إدارة المخاطر في مؤسسة بريد الجزائر وفق قواعد معينة؟	2,63	0,711	دائما
هل يمكن أن يهدد تجاهل المؤسسة للمخاطر وعدم اهتمامها بها، الأداء المالي للموظفين والمؤسسة على حد سواء؟	2,38	0,770	دائما
مدى اعتماد وظيفة إدارة المخاطر في مؤسسات بريد الجزائر	**2,53**	**0,218**	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام الـ: SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنّ مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد "**مدى اعتماد وظيفة إدارة المخاطر في مؤسسات بريد الجزائر**" قد حقق وزن نسبي دائما، حيث قدّر المتوسط الحسابي لمجموع أسئلته بـ: **2,53**، بانحراف معياري **0,218**، ما يدّل على اتفاق العينة حول وجود أغلب مؤشرات وظيفة إدارة المخاطر، أمّا فيما يتعلّق بالأسئلة فقد سجلنا أعلى مستوى اعتماد للإستراتيجية في السؤال " في حالة إمكانية تعرّض المؤسسة للمخاطر، هل يتم التحكم في المخاطرة باستخدام أدوات إدارة المخاطر لتقليلها؟"، حيث قدّر المتوسط الحسابي له بـ: **2,75**، في حين أظهرت نتائج السؤال " في حالة إمكانية تعرّض المؤسسة للمخاطر، هل يتم تمويل المخاطرة باستخدام أدوات إدارة المخاطر لتحويلها؟ " أقّل متوسط حسابي بقيمة **2,08**، أمّا لو نظرنا إلى قيم الانحراف المعياري فنلاحظ أنّ هناك تشتت نسبي في أراء عينة الدراسة، حيث بلغت أعلى قيمة له **0,770** وأدنى قيمة قدّرت بـ: **0,504**.

3-3 وصف الآراء حول مساهمة التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة:

الجدول التالي يبين أراء عمال بريد الجزائر حول مدى اعتماد التدقيق في مؤسسات بريد الجزائر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (02- 07): وصف الآراء حول مساهمة التدقيق في إدارة المخاطر

أسئلة المحور الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
هل يساهم التدقيق في تفعيل وظيفة إدارة المخاطر بالمؤسسة؟	2,71	0,624	دائما
هل يعمل التدقيق الداخلي مع إدارة المخاطر على تزويد إدارة المؤسسة بتأكيدات معقولة، فيما يتعلق بإدارة المخاطر؟	2,88	0,448	دائما
هل يتم أخذ المعلومات التي يقدمها التدقيق الداخلي فيما يخص إدارة المخاطر، بعين الاعتبار من قبل التدقيق الخارجي؟	2,67	0,702	دائما
هل يقوم التدقيق الداخلي بتقييم مدى امتثال وفعالية نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة؟	2,50	0,834	دائما
ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في اكتشاف وإدارة مخاطر الغّش؟	2,46	0,833	دائما(كبيرة)
مساهمة التدقيق في إدارة المخاطر	**2,64**	**0,581**	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات نظام الـ: SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنّ مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد " **مساهمة التدقيق في إدارة المخاطر في مؤسسات بريد الجزائر**" قد حقق وزن نسبي دائما، حيث قدّر المتوسط الحسابي لمجموع أسئلته بـ: **2,64**، بانحراف معياري **0,581**، ما يدّل على اتفاق العينة حول مساهمة التدقيق في إدارة المخاطر، أمّا فيما يتعلّق بالأسئلة فقد سجلنا أعلى مستوى اعتماد للإستراتيجية في السؤال "هل يعمل التدقيق الداخلي مع إدارة المخاطر على تزويد إدارة المؤسسة بتأكيدات معقولة، فيما يتعلق بإدارة المخاطر؟"، حيث قدّر المتوسط الحسابي له بـ: **2,88**، في حين أظهرت نتائج السؤال " ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في اكتشاف وإدارة مخاطر الغّش؟ " أقّل متوسط حسابي بقيمة **2,46**، أمّا لو نظرنا إلى قيم الانحراف المعياري فنلاحظ أنّ هناك تشتت نسبي في أراء عينة الدراسة، حيث بلغت أعلى قيمة له **0,834** وأدنى قيمة قدّرت بـ: **0,448**.

3-4 وصف الآراء حول المتغيرات الأساسية للدراسة:

الجدول التالي يبيّن أراء عمال بريد الجزائر حول المتغيرات الأساسية للدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (02- 08): وصف الآراء حول المتغيّرات الأساسية للدراسة

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
التدقيق	2,35	0,744	**دائما**
وظيفة إدارة المخاطر	2,53	0,218	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات نظام الـ: SPSS.

يبيّن الجدول أعلاه مدى استجابة أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، حيث يرى المستجوبون أن كلا من التدقيق وإدارة المخاطر قد حققا وزن نسبي دائما، حيث قدّر المتوسط الحسابي لهما بـ: **2,35** و**2,53** على التوالي، بانحراف معياري **0,744** بالنسبة للتدقيق و **0,218** بالنسبة لوظيفة إدارة المخاطر، وهذا إن دّل على شيء فإنّه يدّل على مدى عمل مؤسسة بريد الجزائر بمبادئ وأساسيات التدقيق ووظيفة إدارة المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سيقوم الطالب باختبار فرضيات الدراسة وتقديم الاستنتاجات.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الصفرية(H_0): ليس هناك دور فعّال للتدقيق في تطوير السياسات والاستراتيجيات المتّبعة في الحدّ من الخاطر.

الفرضية البديلة (H_1): هناك دور فعّال للتدقيق في تطوير السياسات والاستراتيجيات المتّبعة في الحدّ من الخاطر.

جدول رقم (02- 09): نتائج اختبار الفرضية الأولى

البيان	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
اختبار العلاقة بين المتغيرين	0,535	0,007

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات نظام الـ: SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ العلاقة بين وظيفتي التدقيق وسياسة إدارة المخاطر قد بلغت قيمة **0,535**، حيث نلاحظ أنّها دالة إحصائية بمستوى دلالة **0,007** وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة**(0,05)**، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنّ:

"هناك دور فعال للتدقيق في تطوير السياسات والاستراتيجيات المتّبعة في الحدّ من الخطر."

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الصفرية(H_0): **لا** تساهم التدقيق بشكل كبير في إدارة المخاطر والحدّ منها.

الفرضية البديلة (H_1): تساهم التدقيق بشكل كبير في إدارة المخاطر والحدّ منها.

جدول رقم (02- 10): نتائج اختبار الفرضية الثانية

البيان	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
اختبار العلاقة بين المتغيرين	-0,460	0,024

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات نظام الـ: SPSS.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ العلاقة بين وظيفتي التدقيق وإدارة المخاطر قد بلغت قيمة **(0,460-)**، حيث نلاحظ أنّها دالة إحصائية بمستوى دلالة **0,024** وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة**(0,05)**، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنّ:

" التدقيق يساهم بشكل كبير في إدارة المخاطر والحدّ منها."

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الصفرية(H_0): ليس هناك علاقة طردية بين التدقيق وإدارة المخاطر.

الفرضية البديلة (H_1): هناك علاقة طردية بين التدقيق وإدارة المخاطر.

جدول رقم (02-11): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

البيان	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
اختبار العلاقة بين المتغيرين	-0,419	0,042

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات نظام الـ: SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ العلاقة قد بلغت قيمة **(0,419-)**، حيث نلاحظ أنّها دالة إحصائية بمستوى دلالة **0,024** وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة**(0,05)**، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنّ:

" هناك علاقة طردية بين التدقيق وإدارة المخاطر في مؤسسة بريد الجزائر."

- تبيّن النتائج أنّ التدقيق يساهم بدرجة كبيرة في الحدّ من الخطر حسب رأي الفئة المدروسة، وهذا ينعكس على إدارة المخاطر بحيث كلّما زادت فعالية إدارة المخاطر انخفضت المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمّ التطرق إليها سابقا تمكّن الباحث من الوصول إلى عدة نقاط أهمها:

- مؤسسة بريد الجزائر لا يتّم تدقيق أنشطتها من طرف مؤسسات تدقيق مختصة إلاّ في حالات نادرة، ويرجع ذلك إلى كون المؤسسة تحتوي على أجهزة تدقيق داخلية تابعة لها.
- تحليل موقف العاملين في مؤسسة بريد الجزائر يدّل على أنّ التدقيق تساهم بشكل فعّال في تحديد المخاطر وإدارتها، كما يدّل أيضا على أنّ التدقيق الداخلي يعمل على تقديم التأكيدات اللازمة فيما يتعلق بإدارة المخاطر، ويساهم بدرجة كبيرة في اكتشاف وإدارة مخاطر الغّش.
- تعمل إدارة مؤسسة بريد الجزائر على جعل التوثيق أمرا ضروريا في مختلف نشاطاتها، مما يسمح بترك أثر حول كل الأعمال التي تمّ القيام بها، الأمر الذي من شأنه الرّفع من مستوى الرقابة الداخلية، وبالتالي تسهيل عملية التدقيق.
- مؤسسة بريد الجزائر تعمل على إدارة المخاطر بما يؤدي إلى رفع مردودية المؤسسة دون الاهتمام بما يتعرّض له الموظف عند حدوث المخاطر خاصة المالية منها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خاتمة

www.manaraa.com

خاتمة:

كون الجزائر من الدول حديثة العهد بوظيفة التدقيق، فإنّها مطالبة بتهيئة أرضية مناسبة للاستفادة من الإجراءات التصحيحية التي تقدمها هذه الوظيفة، مما يسمح للمؤسسات بإعطاء أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها والحفاظ عليها خاصة مع كبر حجمها وتشعّب أعمالها، وبالتالي ضمان مستويات معيّنة من الشفافية، وتجدر كذلك الإشارة إلى الدور الذي تلعبه وظيفة التدقيق في المؤسسات العمومية الجزائرية، والذي من شأنه أن يساهم في تحديد معالم الاختلال والغموض، التي يمكن أن تضع المؤسسة في مواجهة مخاطر متعددة ومتنوعة قد تكون سببا في فشلها أو إفلاسها، وعليه يمكن القول أنّ هذه الدراسة سعت إلى معرفة دور وظيفة التدقيق في استشراف وإدارة المخاطر لعينة من مؤسسات بريد الجزائر بولاية أم البواقي، كما تمكّن الباحث من الإجابة على أسئلة الفرضيات من خلال الوصول إلى النقاط التالية:

- وظيفة التدقيق وظيفة تهتم بالدرجة الأولى بتقييم وتفعيل نظام الرقابة الداخلية، وذلك من أجل جعل المسؤولين يتحكّمون في أنشطتهم وهذا على كافة المستويات، وبمجرد تخطي هذه المرحلة من العمل ينتقل إلى فحص الإجراءات والتعليمات الموضوعة تحت تصرّف المسؤولين بغية مقارنتها مع بعض المراجع الرسمية، محاولة منها الاستدلال بالنصوص القانونية والتشريعية حتى تبرهن أنّ مثل هذه الإجراءات تشكّل مراجع موثوق منها، ويتأكد المدقق من جودة وكفاءة الرقابة الداخلية عن طريق تحديد المخاطر والحد منها.
- يعمل التدقيق الداخلي على إدارة مخاطر المؤسسة باعتبارها عملية تُصمّم وتنفّذ من قبل مجلس الإدارة، وتتم إدارتها من خلال تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بأكملها من قبل الموظفين عن طريق تصميم برنامج إدارة المخاطر، حيث يجب إخضاع هذا الأخير للتدقيق من طرف المدقق الداخلي.

وتدقيق إدارة المخاطر عبارة عن عملية تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر، مصمّمة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصمّمة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة، وما إذا تمّ تنفيذها بشكل سليم، ويتمثل دور التدقيق الداخلي في دعم الإدارة مباشرة عبر التقارير الأولية للجهات ذات العلاقة، وأخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة التدقيق وتركيز وتكثيف الإجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خاتمة

- علاقة وظيفة التدقيق ووظيفة إدارة المخاطر هي عبارة عن علاقة طردية، بحيث أن زيادة فعالية التدقيق تؤدي إلى زيادة فعالية نظام إدارة المخاطر والعكس صحيح، فوظيفة التدقيق تعمل على تقييم مدى فعالية نظام إدارة المخاطر في تحديد المخاطر والحدّ من تأثيراتها.
- من خلال الدراسة النظرية التي قام بها الباحث والمدعّمة بالعديد من الدراسات الأجنبية، تبيّن أنّ الاعتماد على وظيفة التدقيق من خلال تطبيق منهجيتها في تقييم المخاطر، يسمح لإدارة المؤسسة بتحديد مصادر التهديدات التي تعيق تحقيق أهدافها.
- لا يعتبر التدقيق أداة لاكتشاف الأخطاء ومساءلة المقصّرين فقط، بل يعتبر أداة في يد المسيّرين لحشد الطاقات والموارد المتاحة لتأمين السّير الحسن والمستمر للأنشطة، وهذا ما أبرزه تحليل موقف العاملين على مستوى مؤسسات بريد الجزائر بولاية أم البواقي.
- يعتبر نظام الرقابة الداخلية بالإضافة إلى أنّه أداة للتسيير، أداة للوقاية والإنذار عن كلّ ما يمكن أن يمُسَّ باستقرار المؤسسة، وذلك عن طريق التّحكم في المخاطر وتعديل إجراءات التسيير في الوقت المناسب.

التّوصيات:

- ضرورة إشراك مؤسسات تدقيق مختصة، في تقييم مدى فعالية نظام إدارة المخاطر داخل مؤسسات بريد الجزائر، ودعم العمل الذي تقوم به لجان التدقيق الداخلية التابعة لمؤسسة بريد الجزائر.
- مراجعة مؤسسة بريد الجزائر لسياسة إدارة المخاطر، وخاصة من ناحية الأضرار التي يتعرض لها الموظفون في حال التّعرض للخطر.
- يجب التّوسع في الإفصاح عند إعداد التقارير المتعلقة بفعالية نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة التي يدققونها، وأن تتضمن التقارير تحديد نقاط القوة والضعف الجوهرية التي تمّ اكتشافها، والإشارة إلى مدى استجابة الإدارة لمعالجتها.
- يجب وضع القوانين الخاصة بردع المتخاذلين في أداء وظائفهم حيز التنفيذ، سواء تعلّق الأمر بموظفي التدقيق أو إدارة المخاطر.
- تعزيز الشفافية والإفصاح، من خلال ضمان إدارة المؤسسة تنفيذ السياسات والإجراءات التي من شأنها تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة عملية التدقيق وإدارة المخاطر.
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها، كفاءة وفعالية عملياتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إنّ التطبيق الحسن لتقسيم العمل والمهام يعتبر من الشروط الواجبة للوصول إلى نظام رقابة داخلي ذو فعالية وكفاءة، فتقسيم العمل يؤدي إلى التقليل من مخاطر الوقوع في الأخطاء وتحديد المسؤوليات، لذلك على مؤسسة بريد الجزائر العمل بهذا المبدأ.
- ضرورة فحص وظيفة التدقيق الداخلي من قبل أطراف خارجية تتوافر لديهم الخبرة اللازمة، من أجل ضمان أدائها بمستوى يحقق الرضا لأصحاب المصالح.

آفاق البحث:

في الأخير يرجو الباحث من خلال موضوع دراسته: "**دور وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة**" أنّه قد ساهم ولو بالشيء القليل في تقريب الممارسة الواقعية لوظيفة التدقيق، ودورها في استشراف وإدارة المخاطر بالمؤسسة، من خلال التعريج إلى مفهوم كلّ من الوظيفتين في الفصل الأول من الدراسة، كما تجدر الإشارة إلى أنّ موضوع التدقيق وإدارة المخاطر بالمؤسسات العمومية في الجزائر يعتبر تحديا ذو آفاق واسعة، وقام الباحث بتحديد النقاط التالية التي قد تفيد الباحثين في المستقبل:

- تدقيق عمليات إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية.
- التدقيق الداخلي كإستراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسة.
- دور التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع

www.manaraa.com

قائمة المراجع

المراجع باللّغة العربية:

الكتب:

1. أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2009.

2. طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر : أفراد – إدارات – شركات – بنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007.

3. عبد الرحمان بابنات و ناصر دادي عدون، **التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، دار المحمدي العامة، الجزائر2008.

4. غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان 2006.

5. نصر الدين عيساوي، **التدقيق المالي**، مؤسسة نوميدغراف للنشر والإشهار، قسنطينة 2018.

6. نوري موسى شقيري وآخرون، **إدارة المخاطر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان 2012.

المجلات:

7. محمد الهادي ضيف الله ود. هشام لبزة، **كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر**، مجلة "الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"، المجلد 5، العدد 09، جامعة الوادي ديسمبر 2016.

8. نجاة تونسي، **تدقيق الحسابات وتقييم نظام الرقابة الداخلية**، مجلة المالية والأسواق، المجلد2، العدد 4، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.

المذكرات والمنشورات:

9. رانية زيدان العلاونة، **إدارة مخاطر التأمين التعاوني الإسلامي**، الملتقى الثالث للتأمين التعاوني، جامعة القيصم 7-8 ديسمبر 2011.

10. عبد المنعم عاطف وآخرون، **تقييم وإدارة المخاطر**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة 2008.

11. مبروك يوسفي، **النظام القانوني لمؤسسة بريد الجزائر**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص قانون أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر: بسكرة 2014- 2015.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

12.محمد علي محمد علي، **إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية(مدخل لتعظيم القيمة)**، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة 2005.

13.موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة:

https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/متعاملي-البريد، 2018/04/26 على الساعة: 20:18.

14.نسيمة بروال، **إستراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إستراتيجية مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2010 /2011.

15.هيا مروان إبراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO**، دراسة مكمّلة للحصول على درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2016.

16.وهاب محمد، **تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك**، مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005- 2006.

المراجع باللغة الأجنبية:

Livres:

17. Becour Jean-Charles et Henri Bouquin, **Audit opérationnel,** 2ème édition, Economica, Paris 1996.

18. Christelle Philippe et Villepelet Serge, **Le management des risques de l'entreprise,** Coso 2 Report, Paris 2005.

19. Clifford F. Gray et Erik W. Larson, **Management de projet**, Adaptation française: Yves Langevin, Édition : Dunod, Paris 2007.

20. ECIIA- IFACI-CNCC, **Améliorer La Coopération Entre L'Audit Interne Et L'Audit Externe**, Paris Novembre 2014.

21. Georges Dionne, **Gestion des risques : histoires, définition et critiques**, CIRRELT 04 Janvier 2013.

22. Guide Officiel Des Postes Et Des Télécommunications, Publié par: Le Ministère des Postes et Télécommunications, Boulevard Salah Bouakouir-Alger.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Mémoires et Publications:

23. **Aide Mémoire Gestion Des Risques**, cours élabore par le CGAP, géré par ADA et AFMIN, 2015, pdf.

24. Ferial Manel Azzi, **La comptabilité de couverture et son impact sur la gestion des risques d'entreprises,** journal des études financières; comptables et administratives, numéro 4, Université Constantine2 Décembre2015.

25. Heinz- Peter Berg, **Risk Management: Procedures, Methods And Experiences,** RT&A #, vol 01, GERMANY June 2010.

26. Hottin Jean-Pierre et autres, **Audit De La Gestion Globale Des Risques : Efficacité Ou Conformité ?**, Les Rencontres AMRAE, 19 ème conférence annuelle, Deauville 2011.

27. HOUESSOU-AGBO Koudjo Roland, **L'audit interne et le management des risques dans un Système Financier Décentralisé: cas de la FUCEC-TOGO**, Mémoire de fin d'études Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion Avril 2016.

28. Prise de position IFA/ IFACI sur: **Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise**, Institut Français Des Administrateurs, Institut De L'audit Interne, France Mai 2009.

29. SOUROUR AMMAR, **Le Rôle De L'Auditeur Interne Dans Le Processus De Gouvernance De L'entreprise à Travers L'évaluation Du Contrôle Interne**, Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax Janvier 2016.

30. WHANNOU Serge, **AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER,** Support De Cours Master, Ecole Supérieur De Gestion D'Informatique et Des Sciences, Togo 2012.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحق

www.manaraa.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير تخصص:إدارة مالية

استبيان

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي بعنوان: "**دور وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة**"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي يعتبر أحد الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات الأولية في البحث العلمي الأكاديمي.

آمل منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة محاور الاستبيان بدقة وموضوعية، تجعلنا نصل إلى نتائج بحثية دقيقة ومضبوطة، ونحيطكم علما بأن جميع إجاباتكم ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط، شاكرًا لكم حُسن تعاونكم.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالب: حمودي وليد إشراف الأستاذ: د/ عيساوي نصر الدين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بعد اختياركم الإجابة المناسبة، من فضلك ضع العلامة (×) في المكان المناسب

المحور الأول: العوامل الديمغرافية الخاصة بالمستجوبين

1. **الجنس:**

ذكر	أنثى

2. **المستوى التعليمي:**

أقل من ليسانس	ليسانس	ماستر	ماجستير	أخرى

3. **الوظيفة الحالية:**

مفتش	رئيس مكتب	مكلّف بالزبائن	ساعي بريد

الخبرة:

أقل من سنتين	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	15 سنة فما فوق

المحور الثاني: مدى اعتماد وظيفة التدقيق في مؤسسات بريد الجزائر

الأسئلة	الإجابة		
	نادرا	أحيانا	دائما
• هل يتم تدقيق أنشطة مؤسسة بريد الجزائر من طرف مؤسسات مختصّة في عمليات التدقيق؟			
• هل توجد أي لجنة رقابة موازية تقوم بإجراءات التدقيق لأنشطة المؤسسة؟			
• هل يعمل التدقيق على تحديد وإبراز نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة؟			
• هل يتم إتّباع إجراءات (معايير) معينة خلال عملية التدقيق؟			
• هل تخرج عملية تدقيق أنشطة المؤسسة بإجراءات تصحيحية عند نهاية المهمة؟			
• ما هو موقف الموظفين من تدقيق أعمالهم؟			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المحور الثالث: مدى اعتماد وظيفة إدارة المخاطر في مؤسسات بريد الجزائر

الأسئلة	الإجابة		
	نادرا	أحيانا	دائما
• هل تقوم المؤسسة بإتباع سياسة واضحة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة؟			
• هل هناك خطوات تتبعها المؤسسة في عملية إدارة المخاطر؟			
• في حالة إمكانية تعرّض المؤسسة للمخاطر، هل يتم التحكم في المخاطرة باستخدام أدوات إدارة المخاطر لتفاديها؟			
• في حالة إمكانية تعرّض المؤسسة للمخاطر، هل يتم التحكم في المخاطرة باستخدام أدوات إدارة المخاطر لتقليلها؟			
• في حالة إمكانية تعرّض المؤسسة للمخاطر، هل يتم تمويل المخاطرة باستخدام أدوات إدارة المخاطر للاحتفاظ بها؟			
• في حالة إمكانية تعرّض المؤسسة للمخاطر، هل يتم تمويل المخاطرة باستخدام أدوات إدارة المخاطر لتحويلها؟			
• هل تتم إدارة المخاطر في مؤسسة بريد الجزائر وفق قواعد معينة؟			
• هل يمكن أن يهدد تجاهل المؤسسة للمخاطر وعدم اهتمامها بها، الأداء المالي للموظفين والمؤسسة على حد سواء؟			

المحور الرابع: مساهمة وظيفة التدقيق في إدارة المخاطر بالمؤسسة

الأسئلة	الإجابة		
	نادرا	أحيانا	دائما
• هل يساهم التدقيق في تفعيل وظيفة إدارة المخاطر بالمؤسسة؟			
• هل يعمل التدقيق الداخلي مع إدارة المخاطر على تزويد إدارة المؤسسة بتأكيدات معقولة، فيما يتعلق بإدارة المخاطر؟			
• هل يتم أخذ المعلومات التي يقدمها التدقيق الداخلي فيما يخص إدارة المخاطر، بعين الاعتبار من قبل التدقيق الخارجي؟			
• هل يقوم التدقيق الداخلي بتقييم مدى امتثال وفعالية نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة؟			
• ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في اكتشاف وإدارة مخاطر الغّش؟	ضئيلة	متوسطة	كبيرة

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملّخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع وظيفة التدقيق ودورها في إدارة المخاطر بالمؤسسة، فقصد تدعيم الجانب النظري من الدّراسة قمنا باستعراض الأدبيات التي تناولت المفاهيم الأساسية للتدقيق وإدارة المخاطر، وفيما يخص الجانب التطبيقي وللوقوف على الواقع الجزائري قمنا بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مكاتب مؤسسة بريد الجزائر على مستوى المديرية الولائية لأم البواقي.

وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمّها: في أنّ وظيفة التدقيق بمؤسسة بريد الجزائر تساهم بشكل فعّال في تحديد المخاطر وإدارتها، كما أنّ التدقيق الداخلي يعمل على تقديم التأكيدات اللازمة فيما يتعلق بإدارة المخاطر، ويساهم بدرجة كبيرة في اكتشاف وإدارة مخاطر الغّش، إضافة إلى أنّ مؤسسة بريد الجزائر تعتمد دائما على التدقيق الداخلي من أجل اكتشاف العيوب والأخطاء التي تكتنف أنشطتها ووظائفها ووضع الإجراءات التصحيحية اللاّزمة، ونادرا ما تلجأ إلى التدقيق الخارجي.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمّها: ضرورة إشراك مؤسسات تدقيق مختصة في تقييم مدى فعالية نظام إدارة المخاطر داخل مؤسسات بريد الجزائر، ودعم العمل الذي تقوم به لجان التدقيق الداخلية التابعة لمؤسسة بريد الجزائر، إضافة إلى ضرورة إعادة تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها، كفاءة وفعالية عملياتها.

الكلمات المفتاحية: وظيفة التدقيق، إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، إدارة مخاطر الغّش.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence la réalité de la fonction d'audit et son rôle dans la gestion des risques dans l'entreprise. Et à l'intention de renforcer l'aspect théorique de l'étude, nous avons revu la littérature qui traite les concepts de base de l'audit et de la gestion des risques. En ce qui concerne le côté pratique et pour déterminer la réalité algérienne, nous avons conçu un questionnaire et l'avons distribué à un échantillon des bureaux d'Algérie Poste au niveau de la Direction de la wilaya d'OUM EL BOUAGHI.

L'étude à révélé plusieurs résultats dont les plus important sont: que la fonction d'audit dans l'entreprise d'Algérie Poste contribue activement à l'identification et à la gestion des risques. L'audit interne fournit également l'assurance nécessaire en matière de gestion des risques et contribue significativement à la détection et la gestion des risques de fraude. Algérie Post s'est toujours appuyée sur l'audit interne pour détecter les failles et les erreurs dans ses activités et fonctions et pour mettre des actions correctives, Et rarement elle a recours à un audit externe.

L'étude s'est conclue par un certain nombre de recommandations, notamment: La nécessité d'impliquer des entreprises d'audit spécialisées dans l'évaluation de l'efficacité du système de gestion des risques au sein de celle d'Algérie poste, et soutenir le travail des comités d'audit interne d'Algérie Poste, En plus de la nécessité de réorganiser la fonction d'audit interne dans les institutions algériennes pour assurer son indépendance, son objectivité, son efficience et son efficacité.

Mots clés: la fonction de l'audit, Gestion des risques, l'Audit interne, La gestion des risques de fraude.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com