



" أثر التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في الشركات المستوردة للنفط في لبنان "

دراسة حالة ميدانية في الشركة العربية للنفط Apec

الاسم : محمود محمد بدر الادلبي
 - البريد الإلكتروني : m.edelby@hotmail.com
 - جهة العمل : المدير المالي لدى مجموعة حجة
 - العنوان : لبنان - طرابلس - البداوي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في الشركة العربية للنفط Apec. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد قمنا بالتعرف على ماهية شركة Apec وآليات تنظيمها، وذلك من خلال اجراء دراسة شاملة حول التنظيم الاداري المعتمد لديها، بهدف اعطاء صورة واضحة عن مصادر اتخاذ القرارات وتحديد مسؤوليات وصلاحيات الوحدات والأقسام الادارية المكلفة بتنفيذ هذه القرارات .

كما قمنا بالقاء الضوء على المخاطر التي تتعرض لها شركة Apec من خلال تصنيفها الى مجموعتين: المخاطر الخارجية والمخاطر الداخلية. ومن ثم تطرقنا الى ماهية التدقيق الداخلي من خلال تعريفه وتحديد أهدافه، ووظائفه بشكل دقيق. وقد تم تصنيفها ضمن ثلاث مجموعات وهي : الوظائف المتعلقة بالأعمال المحاسبية والادارية، الوظائف المتعلقة بالأعمال الرقابية والوظائف المتعلقة بإدارة المخاطر .

وفي ظل هذه المعطيات الواقعية والمتحركة في طبيعة وادارة العلاقات القائمة والمتداخلة بين التدقيق الداخلي وادارة المخاطر، كان لا بد من التنويه بالجهود القيمة والحثيثة للتدقيق الداخلي وأثاره على ادارة المخاطر التي تعصف بشركة Apec ومعالجتها. لذلك قمنا بتسليط الضوء على دور التدقيق الداخلي في فحص وضبط العمليات المتبعة في الشركة والتأكد من مدى التزام الوحدات والأقسام الادارية بالقيود والانظمة المفروضة عليها ولا سيما انظمة الامان والحماية والتي تساعد في الحد من الاخطار التي تعصف بأنشطة الشركة .

الكلمات المفتاحية: الخطر، ادارة المخاطر، الهيكلية الادارية، التدقيق الداخلي .

المقدمة

ان أي مؤسسة اقتصادية تنشط في بيئة متقلبة، وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلباً على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها. ومع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة ارتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد، كما زادت التقلبات والمفاجآت مما سمح بتعاظم الأخطار وتعددها وتنوعها واستمرارها وتجديدها.

وتعرف المخاطر بانها حالة من عدم التأكد، فهي احتمال لحدوث ظروف أو أحداث من شأنها أن يكون لها تأثير على أهداف المنشأة، ويشمل ذلك إمكانية حدوث خسارة أو ربح، أي حدوث اختلاف عن النتيجة المرجوة أو المخطط لها، ويرتبط تحقق الخطر وحدوثه بعنصرين هما: احتمال وقوع الحدث المسبب للخطر، والآثار أو العواقب التي سترتب على وقوع هذا الحدث¹. وعليه فان كل قرار من قرارات المؤسسات و البنوك يتضمن مخاطر معينة تتمثل في مدى ابتعاد النتائج المحققة عن الأهداف المرجوة، وبالتالي فان المخاطر ملازمة لنشاط تلك المؤسسات والبنوك حيث لا يمكن للبنك أن يمنح قرضاً دون تحمل مخاطر ولا يمكن لمستثمر أن يقوم بمشروع دون أن يسلم من مخاطر عدم نجاحه.

¹ - Cooper, Dale - Grey, Stephen - Raymond, Geoffrey, & Walker, Phil., Project Risk Management Guidance, John Wiley & Sons, UK, 2005, P 3 .

اشكالية البحث :

من البديهي أن تتعرض الشركات المستوردة للنفط في لبنان كغيرها من الشركات التجارية الأخرى خلال تنفيذ انشطتها للعديد من المخاطر المختلفة كمخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر السيولة، المخاطر التشغيلية، ومخاطر السمعة... إلا أن خضوعها لإشراف ورقابة الإدارات العامة والجهات الرسمية اللبنانية من جهة (وزارة الطاقة، وزارة الاقتصاد، إدارة الجمارك...)، وما يترتب عليها من ضرورة مواجهة ومواكبة القرارات والتشريعات الحكومية، كما أن ارتباطها وتأثرها المباشر بالسوق العالمي وتطوراتها وانعكاساته على سعر النفط المحلي من جهة أخرى، كل هذه الأسباب جعلت من الشركات المستوردة للنفط في لبنان أكثر عرضة للتحديات والمخاطر من الشركات والمؤسسات ذات الأنشطة التجارية الأخرى .

وحيث أن نشاط التدقيق الداخلي هو دائرة، أو قسم، أو فريق من المستشارين، أو غيرهم من ممارسي المهنة، يقدمون خدمات تأكيدية واستشارية بشكل موضوعي ومستقل، مصممة لزيادة وتحسين قيمة عمليات المنظمة، والمساعدة في إنجاز أهدافها بصورة منهجية ومنظمة بهدف تقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة.²

في ظل هذه المعطيات، فإن اشكالية البحث تكمن في مدى إمكانية التدقيق الداخلي كأداة من أدوات الإدارة العليا للوحدة الاقتصادية في تحقيق الرقابة الإدارية أن يساعد في تحقيق فعالية إدارة المخاطر والرقابة على العمل.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال أهمية عملية إدارة المخاطر كعملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. فقد تعاضم الاهتمام بعمليات إدارة المخاطر في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول أميركا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، بالإضافة إلى ما شهدته المارد الأمريكي مؤخراً من الانهيار الاقتصادي لسوق المال الأمريكي والذي يعتبر من أكبر الانهيارات الاقتصادية في تاريخ الاقتصاد الغربي المعاصر، حيث أفلست أكبر البنوك الأمريكية وخلفت وراءها دماراً هائلاً - على مستوى العالم ككل - لا تزال تداعياته مستمرة إلى الآن.

كما تظهر أهمية البحث من خلال إبراز الدور الهام للتدقيق الداخلي فهو نشاط مستقل وتأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية يهدف إلى إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، كما يساعد الشركة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية الرقابة وفعالية عملية إدارة التحكم المؤسسي.³

أهداف البحث:

تعتبر عملية إدارة المخاطر من أهم العمليات في الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال تحديدها لعدد من المخاطر قبل نشوئها من خلال التنبؤ بوقوعها، وفي حالة وقوعها بكيفية التعامل معها، فتقوم بتقديم الاقتراحات اللازمة لمعالجة التغيرات والتطورات بغية تحسين وتطوير الأداء والأنظمة بشكل عام، وهذا ما يعطي الارتياح والثقة لأصحاب الملكية. ويهدف التدقيق الداخلي إلى مساعدة الإدارة وترشيد قراراتها بإعطاء تأكيدات مستقلة وموضوعية، إضافة إلى النشاط الاستشاري الذي يهدف إلى زيادة وتحسين قيمة العمليات من خلال المراجعة المستقلة وتقييم فعالية العمليات والضبط وتزويد الإدارة بالتحليل الموضوعي والاقتراحات البناءة. وعليه فإن الأساس الذي تعتمد عليه خدمات التدقيق هو الضمان الذي توفره لسلامة العمليات وذلك عن طريق التدقيق والمراجعة الهادفة إلى تقييم فعالية عملية إدارة المخاطر والضوابط بالإضافة إلى سلامة جودة التنظيم الإداري والداخلي .

من هنا فإن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو إجراء بحث علمي يساعد على:

- 1 - التعرف على ماهية الشركة العربية للنفط وهيكلتها وطبيعتها انشطتها .
- 2 - تسليط الضوء على طبيعة وأنواع المخاطر التي تتعرض لها الشركة العربية للنفط .
- 3 - التعرف على ماهية التدقيق الداخلي، أهدافه ووظائفه .
- 4 - تسليط الضوء على دور التدقيق الداخلي واثره على إدارة المخاطر في الشركة العربية للنفط .

² - International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (Standards), The Institute of Internal Auditors, October 2010, P 14 .

³ - The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management, The Institute of Internal Auditors, January 2009, P 31.



منهجية البحث:

ان هذه الدراسة كي تكون معبرة تماماً عن الواقع، فانها تتطلب اقامة بحث شامل وموضوعي، لذا يجب اتباع تقنيات محددة للوصول الى الحقائق والمعلومات التي تغذي هذا البحث العلمي. وقد سعت إلى تحقيق أهداف البحث من خلال وسيلتين رئيسيتين:

- الدراسة النظرية: وذلك بالاطلاع على المراجع المناسبة المتعلقة بموضوع البحث.
- الدراسة العملية : وذلك من خلال التعرف الى شركة "Apec" والقاء الضوء على المخاطر المصاحبة لانشطتها وعلى نظم التدقيق الداخلي لديها .

ومن اهم التقنيات التي اتبعتها كانت :

- الكتب والمراجع والابحاث والرسائل العلمية المتخصصة بهذا الموضوع .
- التعرف على الشكل القانوني للشركة Apec وحجمها الاقتصادي وطبيعة نشاطها واعمالها .
- المقابلات الشخصية مع جميع مدراء اقسام الشركة .
- الاطلاع على نظم المعلومات المعتمدة لديها بما فيها النظم الرقابية .
- الاطلاع على نظم التدقيق الداخلي وقواعده واسس وطرق تنفيذه .
- بالاضافة الى اتباع التحليل المنهجي .

فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث في مجموع الإجابات المتوقعة على الاسئلة الرئيسية لاشكالية الدراسة، وقد قمنا بوضع بعض تخمينات وفرضيات البحث والتي تلخصت في النقاط التالية:

- 1 - تعتبر شركة Apec منظمة ادارياً حيث يتم الفصل في الوظائف ويتم توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بين المسؤولين والموظفين وفقاً للهيكل الاداري التنظيمي .
- 2 - تتعرض شركة Apec لانواع متعددة من الاخطار، مما الزمها بضرورة وضع سياسات وقواعد لعمليات ادارة المخاطر .
- 3 - تخضع الشركة لاعمال الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي .
- 4 - تعتمد ادارة المخاطر في شركة Apec ومن اجل القيام بتحقيق اهدافها على تقارير قسم التدقيق الداخلي .
- 5 - يلعب قسم التدقيق في شركة Apec دوراً بارزاً في تحقيق فعالية عمليات ادارة مخاطر الشركة .

الدراسات السابقة :

تمكن الباحث من الحصول على بعض الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، فاستطاع من خلال هذه الدراسات ان يكون إطاراً معرفياً كاملاً حول موضوع بحثه ليتم الانطلاق منه كأساس لإعداد الدراسة والوصول إلى النتائج والاهداف المرجوة منها .

أولاً - الدراسات باللغة العربية :

1- دراسة البجيرمي (2011) 4 :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي وفعاليتها في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة والخاصة، حيث يساعد نشاط التدقيق الداخلي الإدارة العليا ومجلس الإدارة في عملية تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها، من خلال تقديم خدمات تأكيدية واستشارية مختلفة أثناء تنفيذ عملية إدارة المخاطر. من اهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- لا يوجد مساهمة فعالة لنشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة، وذلك لجميع مراحل وخطوات هذه العملية، حيث لا يساهم التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر او تقييمها او الاستجابة لها.
- يوجد عدم اهتمام من قبل المصارف العامة والخاصة بأهمية حصول عاملها في قسم التدقيق الداخلي على الشهادات المهنية الدولية في هذا المجال، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي تتيح للعاملين متابعة التطورات في مجال التدقيق الداخلي وادارة المخاطر.

2- دراسة رضوان (2012) 5 :

4 - البجيرمي، شادي صالح، دور المراجعة الداخلية في ادارة المخاطر- دراسة ميدانية في المصارف السورية -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق-سوريا، كلية الاقتصاد، 2011 .



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من 4 محاور، اعتماداً على الدراسات السابقة والاطار النظري للدراسة وزعت على المدققين الداخليين في البنوك التجارية في قطاع غزة، بلغ عددهم (33)، وتم استرداد 30 استبانة صالحة للتحليل.

لقد استخدم الباحث البرنامج الاحصائي SPSS والمعالجات الاحصائية المناسبة في التحليل بهذا الخصوص، وكان من اهم نتائج الدراسة:

- وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير السمات والتمثلة في (الاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية...) من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية.
 - وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير الأداء (والتمثلة في إدارة أنشطة التدقيق والتخطيط وإدارة الموارد والتحكم المؤسسي..) من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية.
 - وجود دلالة إيجابية بين دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية ومدى إدراكه لآليات تطبيقها.
- ثانياً - الدراسات باللغة الأجنبية :

1- دراسة (2003) Spira & Page⁶:

وضحت هذه الدراسة التغير في العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وذلك بعد أن تم إصدار دليل ترينبول في المملكة المتحدة الذي يمثل ويعبر عن تغيير جذري في طبيعة الرقابة الداخلية كاستقبال لمبدأ حوكمة الشركات في المملكة، واستخدم الباحثان وجهة نظر اجتماعية لمفهوم الخطر، وعلاقة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر مع حوكمة الشركات البريطانية، حيث تناولت الدراسة التطور الذي حدث بتقارير حوكمة الشركات وتوضيح ذلك من خلال مخاطر التشغيل وإدارتها وعرض ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار التغيير في عملية التدقيق الداخلي .

ومن النتائج التي توصلت إليها :

- لقد تم تصميم بنية دليل حوكمة الشركات بما يحقق إدارة للمخاطر من خلال استخدام أفضل الأنظمة والتقنيات الالكترونية واعداد تقارير القوائم المالية، التدقيق، والرقابة الداخلية.
- إن وظيفة التدقيق الداخلي موجهة لتحديد دليل على وجود الخطر ومعالجته بأفضل الوسائل في ظل ظروف الشركة.

2- دراسة (2004) IIA⁷ :

وهي عبارة عن ورقة عمل تم إصدارها بالتعاون بين كل من لجنة دعم المنظمات وهي لجنة طوعية مؤسسة في الولايات المتحدة بهدف تقديم الدعم لإدارة المنظمات فيما يتعلق بالرقابة الداخلية وعمليات الحوكمة وإدارة المخاطر، وبين معهد المدققين الداخليين الأمريكي معهد المدققين البريطاني والاييرلندي.

وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو مساعدة المدير التنفيذي لقسم التدقيق الداخلي في المنشأة في الاستجابة والتعامل مع صعوبات إدارة المخاطر على مستوى المنشأة ككل، حيث تم اقتراح عدة طرق تساعد المدققين الداخليين في تحقيق متطلبات الموضوعية والاستقلالية وفق المعايير الدولية المهنية للتدقيق الداخلي.

وقد تناولت ورقة العمل هذه دراسة التأثير الفعال لنظام الرقابة الداخلية في إدارة مخاطر التشغيل في المنظمات بشكل مختصر. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة النظرية ما يلي:

- إدارة المخاطر هي عنصر أساسي في حوكمة الشركات.
- يتمثل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بتوفير تأكيد مقبول للإدارة العليا ومجلس الإدارة بأن المخاطر المحيطة بالمنشأة تدار بشكل فعال وصحيح.

- عندما يوسع التدقيق الداخلي من أنشطته لتحقيق دوره في إدارة المخاطر، فإن ذلك يؤثر بشكل ايجابي عليه من خلال الإجراءات التي تؤكد وتضمن تنفيذ وظيفة التدقيق الداخلي لالتزاماتها، وتقديم الخدمات الاستشارية، وتطبيق كافة المعايير المهنية المرتبطة بذلك.

⁵- رضوان، ايهاب ديب مصطفى، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، الجامعة الإسلامية في غزة-فلسطين، كلية التجارة، 2012، ص 26 .

⁶ - Spira, Laura F- Page, Michael, Risk Management - The Reinvention Of Internal Control And The Changing Role Of Internal Audit, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2003, P 4.

⁷ - The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management. The Institute Of Internal Auditors, September 2004.



المبحث الأول : الهيكلية الادارية في الشركة العربية للنفط

قبل القيام بالتعرف الى طبيعة المخاطر التي تتعرض لها الشركة العربية للنفط، كان لا بد من القاء الضوء على ماهية شركة Apec وانشطتها الاساسية والتعرف على اقسامها الادارية وآليات تنظيمها.

المطلب الاول : ماهية الشركة العربية للنفط Apec

سنقوم من خلال هذا المطلب باعطاء نبذة تاريخية مختصرة عن الشركة، بالاضافة الى رسم الهيكل للشركة .

المقصد الاول : نبذة تاريخية

تأسست الشركة العربية للنفط ش.م.م - APEC - Arabian Petroleum Company S.A.R.L سنة 1985، وسجلت في السجل التجاري لدى محكمة بداية لبنان الشمالي في شكل شركة محدودة المسؤولية ش.م.م.

والشركة المحدودة المسؤولية هي شركة تجارية تؤلف بين شركاء لا يتحملون الخسائر الا بمقدار مقدماتهم. وتعد هذه الشركة بين ثلاثة أشخاص أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء العشرين إلا في حالة انتقال الحصص بالإرث، على أنه إذا زاد عدد الشركاء عن ثلاثين وجب في مهلة سنتين تحويل الشركة إلى شركة مساهمة، فإذا لم تحول وجب حلها. ولا يجوز أن يقل رأس مال الشركة المحدودة المسؤولية عن (خمسة) ملايين ليرة لبنانية ويوزع رأس المال مهما كان مقداره إلى حصص متساوية.

تتعاطى شركة Apec اعمال التجارة العامة واستيراد وتصدير وتخزين وتوزيع وبيع المشتقات النفطية، وهي تقوم باستيراد المحروقات من الخارج (اليونان- فرنسا -إيطاليا ..)، وتخزينها في مستودعات جمركية حقيقية خاصة اشبه بالمناطق الجمركية الحرة، ومن ثم بيع المحروقات المستوردة و توزيعها داخل الاسواق اللبنانية .

ومن اجل القيام بذلك، فقد قامت الشركة ببناء - على العقار الخاص بها - خزانات لتخزين المشتقات النفطية بطاقة تخزينية 35.000.000 لتر وذلك وفقاً لأهم المواصفات الفنية العالمية، مما يصنّف الشركة بإحدى أهم وأحدث الشركات الخاصة المختصة بتخزين المشتقات النفطية العاملة في لبنان، كما تتضمن الشركة مرفأً خاصاً لتفريغ حمولة البواخر المحملة بالمشتقات النفطية، مجهزاً لاستقبال بواخر بحمولة تصل إلى 40.000 طن.

إضافة إلى منشآت التخزين، تملك الشركة عدة محطات محروقات وصهاريج تحمل اسم الشركة بالإضافة إلى أكثر من مئة عقد توزيع وبيع المحروقات مع محطات تقوم بتزويدها بالمشتقات النفطية، وهذه المحطات متواجدة في الشمال وجميع الأراضي اللبنانية، تحت شعار Apec Petroleum.

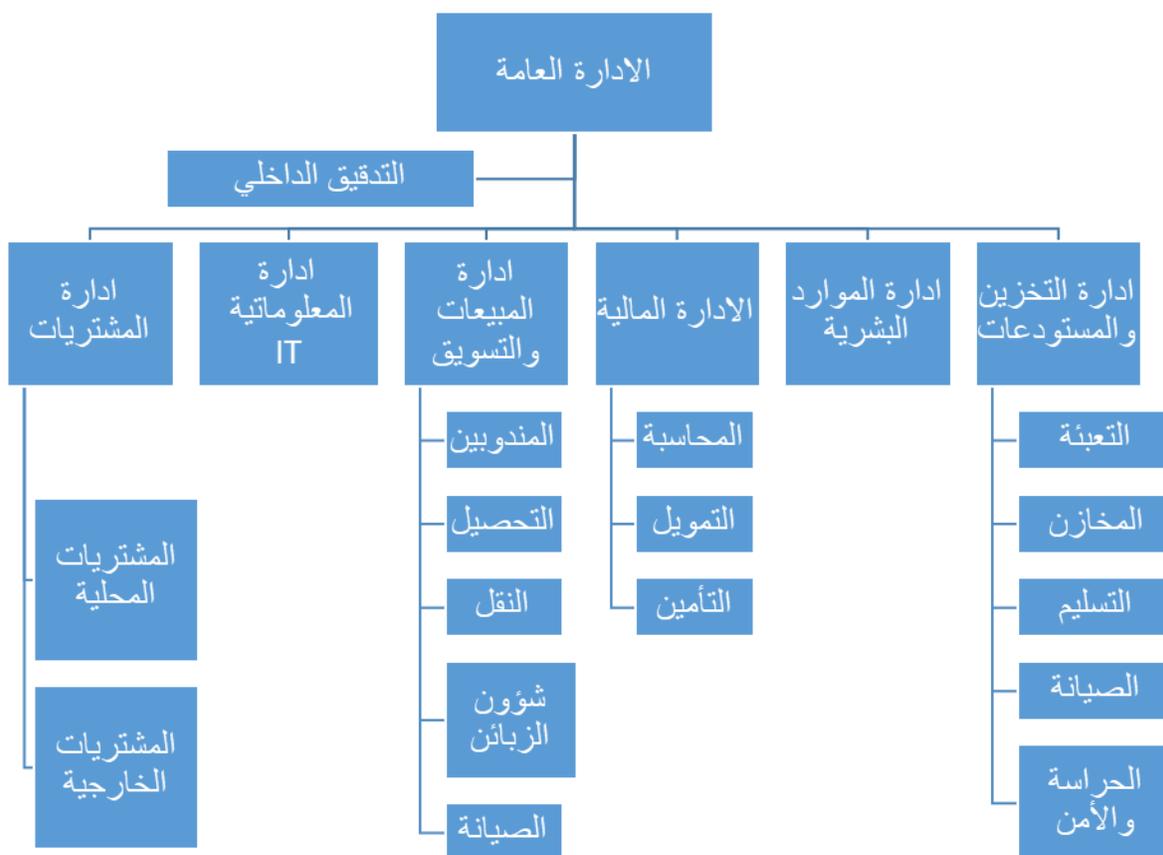
المقصد الثاني : الهيكل الاداري لشركة Apec

الهيكل الاداري هو ذلك الهيكل الذي يحدد لنا كيف يجب أن توزع المهام ومن مسؤول أمام من، وماهي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات ، وهذا الهيكل يمتلك 3 أجزاء أساسية :

- التعقيد : يشير إلى عدد الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة .
- المعيارية : تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز وظيفة معينة
- المركزية : تشير إلى مستوى التنظيم الذي له حق اتخاذ القرار .⁸

ونظراً لأهميته، سنقوم برسم الهيكلية الادارية للشركة العربية للنفط وذلك على الشكل التالي:
الشكل (1)

⁸ - السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة-الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008، ط 3، ص 4.



المصدر : من اعداد الباحث

المطلب الثاني : التنظيم الإداري للشركة العربية للنفط Apec

التنظيم الإداري هو " هيكل مخطط يستند على العمل الواجب تأديته، ويتطلب من العاملين أن يعدلوا سلوكهم ليستطيعوا تأدية ما هو مطلوب منهم عن طريق الواجبات والاجراءات " .⁹ وبالتالي فإن القيام بدراسة شاملة حول التنظيم الإداري المعتمد لدى الشركة العربية للنفط Apec، يتطلب اعطاء صورة واضحة عن مصادر اتخاذ القرارات وتحديد الوحدات والاقسام الإدارية المكلفة بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة الى تعيين مسؤوليات وصلاحيات هذه الوحدات والاقسام، وهذا ما سنقوم به وفقاً لما يلي :

المقصد الأول: الإدارة العامة

" الإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي، بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل " .¹⁰ ويقوم المدير العام في شركة Apec بعملية التخطيط بهدف الوصول الى تحديد الاهداف والسياسات ، كما يقوم بوضع خطة تنظيمية بتحديد واجبات ومسؤوليات العاملين وحقوقهم وطرق الاتصال بينهم، مما يساعد على معرفة المسؤولين عن نتائج اي عمل بالإضافة الى اكتشاف مواطن الضعف في الشركة. ويهتم المدير العام ايضاً بعملية توجيه وارشاد العاملين وتحفيزهم بطريقة تحقق لهم الرضى والافتتاح وتضمن الوصول الى الاهداف، ثم يقوم بعد ذلك بمراقبة عمل الاقسام الادارية للتأكد من أن الاهداف والخطط والبرامج تتم وفقاً للمعايير المحددة .

9 - يونس، عبدالغفور، ، دراسات في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1972، ص 43 .

10 - الشرفاوي، علي، ادارة الاعمال - العملية الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1993، ط 2، ص 20 .



المقصد الثاني : الإدارة المالية

تعد إدارة الشؤون المالية من أهم الوظائف الرئيسية في المشروعات الاقتصادية إذ لا يمكن ممارسة النشاطات المختلفة في المشروع إنتاجاً أو تسويقاً من دون توافر الأموال اللازمة للإنفاق على هذه النشاطات. وتتركز الوظيفة المالية في المشروع حول إدارة الأموال التي تتمثل في الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من جهة، ثم استخدام هذه الأموال استخداماً اقتصادياً رشيداً من جهة أخرى .

وتقوم الإدارة المالية في شركة Apec بجميع المهام الإدارية والمالية للشركة وعلى الاخص :

- 1 - إعداد مشروع الموازنة والميزانية والحساب الختامي للشركة.
- 2 - التخطيط المالي لتحديد حاجة الشركة إلى الأموال وتوفيرها في الوقت المناسب ومن المصدر المناسب.
- 3 - الرقابة على استخدام هذه الأموال وتقويم النتائج التي تتحقق بالجوء إلى وسائل التحليل المالي المختلفة.
- 4 - التحليل المالي القائم على دراسة البيانات المالية والمحاسبية وتحليلها وتفسيرها، وكشف العلاقات القائمة بينها، وذلك بهدف كشف مواطن القوة، والعمل على تعزيزها ودعمها.

المقصد الثالث: إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

11

وتقوم إدارة شؤون الموظفين في الشركة Apec بالمهام التالية :

- 1 - اختيار وتعيين الموظفين وإنهاء خدماتهم طبقاً للأنظمة التي تضعها الإدارة العامة.
- 2 - رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للشركة بحسن استخدامها للعنصر البشري فيها وتدريبه.
- 3 - القيام بالمهام الأولية مثل :
 - أ - رواتب الموظفين، تعويضاتهم، اجازاتهم، الحوافز والحسومات.
 - ب - تسجيل الاجراء في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، ولدى وزارة المالية.
 - ج - متابعة حسابات اشتراكات الضمان والتعويضات العائلية والمرض والامومة....

المقصد الرابع: إدارة المشتريات

إدارة المشتريات أهمية بالغة في الشركة تتمثل أساساً في توفير كل ما تحتاجه الشركة من مستلزمات، وبدونها تكون الشركة عاجزة عن القيام بمهامها، وهذا ما عجل باستحداث قسم خاص بإدارة المشتريات في المؤسسة الاقتصادية يضمن السير الحسن لهذه الوظيفة.¹²

تهدف إدارة المشتريات في الشركة العربية للنفط الى توفير جميع متطلبات واحتياجات الشركة في التوقيت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة، مع مراعاة الجودة ومنع تكرار الشراء الذي يؤدي إلى تراكم السلع والإسراف والتقادم . وبالتالي تسعى هذه الإدارة إلى استخدام أفضل أساليب الشراء وتطويرها، مع ضمان إقامة علاقة جيدة بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى والاحتفاظ بالسجلات والمستندات التي تمت بها عملية الشراء. وتتكون الإدارة العامة للمشتريات في الشركة العربية للنفط من قسمين أساسيين :

- 1 - قسم المشتريات الخارجية : وهو القسم المسؤول عن استيراد المشتقات النفطية من الخارج، وبالكميات اللازمة بهدف تلبية احتياجات زبائن الشركة . ومن أجل القيام بذلك، يسعى هذا القسم الى تأمين افضل موارد الشراء من حيث التكلفة والجودة والاستمرارية، وذلك من خلال توقيع عقود مع الشركات المصدرة للمشتقات النفطية التي تضمن لشركة Apec الاستمرارية والمنافسة في السوق اللبنانية .
- 2 - قسم المشتريات المحلية : وهو القسم المسؤول عن توفير احتياجات الشركة من المستلزمات المتوفرة محلياً من البنزين، المازوت، ديزل، زيوت، اصول ثابتة، تجهيزات، لوازم، مواد استهلاكية، قرطاسية

ومن أجل القيام بذلك، يسعى هذا القسم الى إعداد وتحديث سجل الموردين ومتابعة عروض الأسعار بناءً على طلبات الاحتياج الواردة للإدارة وتحليل هذه العروض واختيار أفضلها .

11 - مجلة الجزيرة، العبيد، عبدالله، هل نستطيع التخلص من ادارة الموارد البشرية، السعودية، 17-05-2012 .

12 - حجازي، هيثم علي وجواد، شوقي ناجي، وظائف المنظمات، الدار الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص 43 .



المقصد الخامس: ادارة المبيعات والتسويق

يقصد بالبيع تنفيذ كافة الإجراءات اللازمة لبيع السلعة وتوصيلها إلى العميل وتحصيل قيمتها، ويدخل في نطاق ذلك وضع الخطط البيعية وتنفيذها والرقابة وتقويم الأداء البيعي والمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة لتنمية الإيجابيات وعلاج السلبيات لتحقيق الأهداف . ويقصد بالتسويق كافة الجهود التي تبذل من أجل التعريف بالسلعة موضوع التسويق، وإيجاد الطلب عليها لأجل بيعها، ويدخل في نطاق ذلك دراسة السوق ودراسة السلعة، ووضع الأهداف والسياسات التسويقية ومنها الدعاية والاعلان والعلاقات العامة .

13

تقوم ادارة المبيعات والتسويق في الشركة العربية للنفط Apec بمهامها المطلوبة منها بناءً على قرارات الادارة العامة وتوصياتها، وأهمها:

- 1 - اقتراح سياسة الشركة البيعية وعرضها على الادارة العامة لاعتمادها .
- 2 - فتح اسواق جديدة ضمن شروط وسياسات الشركة المعتمدة .
- 3 - اقامة علاقات جيدة مع الزبائن من خلال زيارات مندوبين لهم والتعاطي بجدية مع مشاكلهم .
- 4 - منح الائتمان لبعض الزبائن وفقاً لشروط ومعايير سياسات الشركة .
- 5 - اعتماد سياسة خدمة ما بعد البيع من صيانة الماكينات والخزانات والتجهيزات الاخرى .

المقصد السادس: ادارة المخازن والمستودعات

تتولى إدارة المخازن كل المهام الخاصة بتسلم وتخزين وتسليم المواد المخزنة، وكذلك النشاطات المتعلقة بتنظيم المخازن، وتحديد واجبات ومسؤوليات العاملين فيها، وممارسة الرقابة على المخزون بهدف المحافظة عليه، وعلى مستوى محدد له.

المقصد السابع: ادارة التدقيق الداخلي

إن تعدد وتنوع العمليات المالية، وكذلك الإبتعاد التدريجي للإدارة العليا عن تفاصيل تنفيذ السياسات والخطط الموضوعية، أدى إلى ضرورة وجود إدارة رقابية ورقابية تضمن التحقق من عمليات المشروع فور حدوثها أو إتمامها، وتوفير كشوفات دورية دقيقة حسابياً وموضوعياً، وتسهيل اكتشاف الأخطاء والغش ألا وهي إدارة التدقيق الداخلي.

إن نشاط التدقيق الداخلي هو دائرة، أو قسم، أو فريق من المستشارين، أو غيرهم من ممارسي المهنة، يقدمون خدمات تأكيدية واستشارية بشكل موضوعي ومستقل، مصممة لزيادة وتحسين قيمة عمليات المنظمة، والمساعدة في انجاز أهدافها بصورة منهجية ومنتظمة بهدف تقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة.¹⁴

ويعتبر التدقيق الداخلي في شركة Apec من أوجه النشاط المستقلة التي أنشأتها الإدارة داخل الشركة للقيام بمساعدتها في المجالات المختلفة لتحقيق أهدافها الإدارية، وبالتالي فهو وظيفة مستقلة داخل الشركة تهدف إلى فحص الأمور المالية والمحاسبية والعمليات الأخرى الخاصة بها بهدف خدمة الإدارة، كما أنه نوع من أنواع الرقابة الإدارية الذي يهدف إلى قياس وتقويم درجة كفاية أنظمة الرقابة الأخرى.

المقصد الثامن: ادارة المعلوماتية IT

تعمل ادارة المعلوماتية على تطوير الخدمات الالكترونية والبرمجيات للشركة، من خلال استخدام التقنيات الحديثة وتجهيز البنية التحتية الفنية على مستوى قواعد البيانات والخدمات الالكترونية والتطبيقات بما يساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية والشفافية للعمل الوظيفي والاداري . وتعتبر ادارة المعلوماتية هي الجهة التنفيذية لبناء وادارة قاعدة البيانات الادارية والمحاسبية والتي تعتبر من العناصر الأساسية لنجاح عمل الشركة، كما حققت نجاحاً كبيراً في تحقيق الربط البيني بين جميع الادارات والاقسام والفروع بما يخدم مصلحة الشركة .

المبحث الثاني : طبيعة وانواع المخاطر في الشركة العربية للنفط Apec

بعد ان قمنا باعطاء لمحة عامة عن شركة Apec والتعرف على الاقسام الادارية العاملة فيها، وقبل المضي في التعرف على ماهية التدقيق الداخلي وقواعده ومدى تأثيره على ادارة المخاطر في شركة Apec. لا بد من إلقاء الضوء على المخاطر التي تتعرض لها شركة Apec وذلك وفقاً لما يلي :

13 - مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري، الكردي، احمد السيد، قيم ومبادئ ومهارات رجل البيع، القاهرة، مصر، 2011/05/02

14 - The Institute of Internal Auditors, Op cit, 2010, P18.

المطلب الأول : المخاطر الخارجية

وهي عبارة عن المخاطر الكامنة خارج نطاق الشركة، والتي من الممكن ان تؤدي الى الاختلاف أو الابتعاد عن النتيجة المرجوة والمخطط لها، وبالتالي فانها تحد من امكانية تحقيق ونجاح أهداف الشركة، وأهمها :

المقصد الأول : المخاطر الأمنية

يقصد بالمخاطر الامنية مختلف أنواع المخاطر التي تحول دون المحافظة على أمن المنشأة وسلامة ممتلكاتها وافرادها واستمرار مسيرتها وتقديمها في بيئة آمنة . حيث تهدد هذه المخاطر المنشآت بشكل مستمر، مما يفرض على الادارات المعنية في المنشأة القيام بمجابهة تلك المخاطر كضرورة حتمية. أما عن أهم المخاطر الامنية التي تهدد الشركة العربية للنفط Apec فهي :

- 1 - مخاطر الحروب والتظاهرات والاضرابات والاضطرابات والاخلال بالامن .
- 2 - المخاطر البشرية الخارجية على ممتلكات وأصول الشركة مثل: السرقة، التخريب، السطو المسلح ...
- 3 - مخاطر النشل والسطو والتعدي على جميع موظفي الشركة عامة، ومدوبي قسم المبيعات وموظفي قسم تحصيل ونقل الاموال خاصة .
- 4 - ويمكن اضافة نوع آخر من المخاطر الأمنية الحديثة وهو مخاطر أمن المعلومات . حيث أن النظم المعلوماتية وقواعد البيانات وشبكات الاتصال باتت تشكل عصب العالم المعرفي والتجاري والمالي والصحي وغيرها من القطاعات، لذلك فقد اصبح من المهم الحفاظ على أمن المعلومات من المخاطر .

المقصد الثاني : المخاطر القانونية

يقصد بالمخاطر القانونية أو التشريعية تلك الخسائر او الاضرار التي يمكن أن تلحق بالشركة في حال حصول تغييرات تشريعية جديدة، والتي تتعارض مع بعض أو كل أهداف الشركة سواء على المستوى المحلي أو الدولي . ومن أهم المخاطر القانونية التي تعرضت او يمكن ان تتعرض لها الشركة العربية للنفط Apec فهي :

- 1 - قوانين رفع او خفض اسعار التعرفة الجمركية على المشتقات النفطية المستوردة .
- 2 - اصدار القانون الذي الغى جواز تخزين المشتقات النفطية للغير .
- 3 - زيادة الرواتب وما يرافقها من زيادة الاشتركاكات المتوجبة لمصلحة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

المقصد الثالث: مخاطر الاستيراد

لما كانت الشركة العربية للنفط Apec تتعاطى اعمال التجارة العامة واستيراد وتصدير وتخزين وتوزيع وبيع المشتقات النفطية، فانه من الطبيعي ان تتعرض الشركة العربية للنفط Apec لمخاطر الاستيراد واهمها :

- 1 - مخاطر استيراد المحروقات من شركات مصدرة لا تلتزم بتوريد البضاعة في الاوقات المحددة .
- 2 - مخاطر عدم اعتماد أفضل موارد الاستيراد من حيث التكلفة والجودة والاستمرارية.
- 3 - مخاطر الشحن والتأمين والاعتمادات المستندية .
- 4 - مخاطر تقلبات اسعار النفط العالمية للنفط وتأثيرها على تكلفة البضاعة المباعة.
- 5 - مخاطر عدم مطابقة مواصفات البضاعة المستوردة مع المعايير اللبنانية المفروضة .
- 6 - مخاطر تسرب النفط إلى البحر أثناء او قبل عمليات التفريغ .
- 7- مخاطر الاحداث والايوضاع الدولية السياسية او الاقتصادية وانعكاساتها على الاسعار العالمية للنفط.

المقصد الرابع : مخاطر المبيعات

يكن دور ادارة المبيعات في الشركة العربية للنفط في تخطيط المبيعات والموارد البشرية وتنمية المواهب والقيادة وتنظيم الجهود المبذولة ووضع قواعد لضبط عمليات وتقنيات البيع بالاضافة الى تحفيز ودعم كل عمل من شأنه ضمان زيادة قاعدة العملاء وتحقيق حجم أكبر من المبيعات . أما أهم مخاطر المبيعات التي يمكن ان تتعرض لها الشركة العربية للنفط Apec فهي :

- 1 - مخاطر المنافسة والسوق وتحول الزبائن .
- 2 - مخاطر منح الائتمان للعملاء .
- 3 - مخاطر توقيع عقود وفتح اسواق جديدة لا تتفق مع السياسة المرسومة والمحددة للشركة .
- 4 - مخاطر عدم تحصيل ديون الزبائن .



المطلب الثاني : المخاطر الداخلية

وهي عبارة عن المخاطر الكامنة داخل نطاق الشركة والمصاحبة لأنشطتها، وأهمها:

المقصد الاول : مخاطر ادارة الاعمال

- تعد مخاطر ادارة الاعمال أو مخاطر التشغيل اشد خطراً على مصالح الشركة نظراً لتعلقها بمختلف نواحي أنشطة الشركة اليومية من جهة، ولصعوبة تحديدها واكتشافها ومعالجتها من جهة اخرى . وأهمها :
- 1 - اتخاذ الادارة العامة قرارات خاطئة .
 - 2 - عدم التزام بعض الموظفين بالقوانين والانظمة المعمول بها في الشركة .
 - 3 - المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات الشركة اليومية .
 - 4 - الضعف في بعض أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي .
 - 5 - حدوث عطل أو خلل في أنظمة الكمبيوتر وأنظمة شبكة الاتصالات .
 - 6 - عمليات الإحتيال الداخلي من قبل الموظفين : كالإختلاس المالي، الرشاوي
 - 7 - وغيرها من الأخطاء والاهمال والغش الممكن حدوثها خلال تنفيذ الأنشطة والواجبات الروتينية الاخرى .

المقصد الثاني : المخاطر المالية

- يعرف قاموس M.P ،G.L. & Kiritzman ،Gastineau لإدارة المخاطر المالية، الخطر المالي على أنه " الخسارة التي يمكن التعرض لها نتيجة للتغيرات غير المؤكدة " ¹⁵.
- وتشتمل المخاطر المالية على عدة انواع اهمها : مخاطر الإئتمان، مخاطر اسعار الفائدة، مخاطر اسعار الصرف، ومخاطر السيولة أما أهم المخاطر المالية التي يمكن ان تتعرض لها شركة Apec فهي :
- 1 - مخاطر عدم التخطيط المالي الفعال لتحديد حاجة الشركة الأتية والمستقبلية إلى الأموال وتوفيرها في الوقت المناسب ومن المصدر المناسب.
 - 2 - مخاطر منح الائتمان لبعض الزبائن والعملاء المشكوك بقدراتهم الائتمانية .
 - 3 - مخاطر عدم اعداد دراسات جدوى للمشاريع قبل اعتمادها من قبل الادارة العامة .
 - 4 - مخاطر تغير سعر الفائدة على القروض الممنوحة للشركة .
 - 5 - مخاطر تغير اسعار الصرف السائدة على العمليات الجارية .
 - 6- مخاطر التضخم الناتجة عن الارتفاع العام في الاسعار ومن ثم انخفاض القوة الشرائية للعملة .

المقصد الثالث : مخاطر التخزين

- تتولى إدارة المخازن كل المهام الخاصة بتسلم وخرن وصرف المواد المخزنة، وكذلك النشاطات المتعلقة بتنظيم المخازن، وتحديد واجبات ومسؤوليات العاملين فيها، وممارسة الرقابة على المخزون بهدف المحافظة عليه، وعلى مستوى محدد له.
- وتتعرض ادارة التخزين في الشركة العربية للنقط لبعض المخاطر أهمها :
- 1 - مخاطر الحريق للمحروقات او المنشآت او المعدات والتجهيزات .
 - 2 - مخاطر انخفاض او ارتفاع المخزون .
 - 3 - مخاطر التلف الجزئي أو الكلي نتيجة طول فترة التخزين او سوء طريقة التخزين .
 - 4 - مخاطر التعبئة : اعطال تجهيزات التعبئة، اعطال الكهرباء ..
 - 5 - مخاطر سقوط الأفراد أثناء القيام بعمليات التخزين والتعبئة عند الصعود إلى الأماكن المرتفعة .

المقصد الرابع : مخاطر الموارد البشرية

تفتقر غالبية المؤسسات إلى الإطارات الفنية لأسباب كثيرة أهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية بالإضافة إلى عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية لصقل مهارات العمل وتنميتها، وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة وأقل مهارة الأمر الذي يمكن

¹⁵ - Gastineau, G.L.-Kiritzman, M.P., The Dictionary of Financial Risk Management, New York, USA, 1996, P 241 – 242 .



- أن ينتج عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية فادحة نتيجة ضعف كفاءة العمال . كما توجد مخاطر أخرى تتمثل في خروج المهارات والكفاءات البشرية من المؤسسة نحو الخارج أو نحو مؤسسات أكبر توفر لها مزايا أكثر مما يحول دون قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالمخاطر الفكرية.¹⁶
- ومن أهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها إدارة الموارد البشرية في الشركة العربية للنفط هي :
- 1 - مخاطر اختيار وتعيين الموظفين غير المناسبين أو في المكان غير المناسب .
 - 2 - مخاطر فقدان أهم العناصر البشرية .
 - 3 - مخاطر عدم التزام الموظفين بالانظمة الداخلية والقرارات الإدارية .
 - 4 - مخاطر استمرارية الروتين الإداري وغياب أنظمة المكافآت والترقيات والتحفيز .
 - 5 - مخاطر عدم تدريب وتحسين وتطوير الموظفين .

المقصد الخامس : مخاطر عمليات المحاسبة

- يمكن تعريف المحاسبة بأنها عملية إدارة حسابات الشركة وتنظيمها وضبطها من أجل إصدار التقارير اللازمة والمساعدة للإدارة في اتخاذ القرارات. ومن أهم مخاطرها والتي يمكن أن تتعرض لها شركة Apec هي:
- 1 - مخاطر تلف أو ضياع أو عدم الحصول على المستندات الضرورية .
 - 2 - مخاطر عدم ضبط حسابات البنوك والتمويل والاعتمادات المستندية .
 - 3 - مخاطر عدم تجديد بوالص التأمين المختلفة : حريق – طوارئ العمل – حوادث شخصية – سرقة ...
 - 4 - مخاطر عدم الدقة في اعداد البيانات والقوائم المالية .
 - 5 - مخاطر عدم الالتزام بتقديم التصاريح الضريبية والقانونية في المواعيد المحددة .
 - 6 - مخاطر ضعف الاتصالات بين إدارة المحاسبة وجميع الأقسام الإدارية الأخرى للشركة .

المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي في الشركة العربية للنفط Apec

بعد التعرف الى شركة Apec والأقسام الإدارية العاملة فيها، ومن ثم لقاء الضوء على المخاطر التي تتعرض لها، لا بد لنا ان نتطرق الى ماهية التدقيق الداخلي وقواعده ومدى تأثيره على إدارة المخاطر فيها .

المطلب الاول : ماهية التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي بمفهومه الحديث أداة من أهم أدوات الإدارة العليا في تحقيق الرقابة الإدارية على نشاط المنشأة، ولقد شهدت السنوات القليلة الماضية عدة تطورات أدت إلى تزايد أهميتها وإختلاف وضعها عن الأوضاع التي كانت سائدة من قبل .

المقصد الاول: مفهوم التدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي هو عملية مستقلة وموضوعية واستشارية ترمي إلى رفع قيمة أعمال أية مؤسسة وتحسينها ، وتساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بتطبيق منهج نظامي ومضبوط لتقييم فعالية إجراءات تقدير الخطر وأنشطة المراقبة وحسن الإدارة ولتحسين تلك الإجراءات والأنشطة .

" وتستمد مهنة التدقيق نشأتها من حاجة الانسان إلى التحقق من صحة بيانات المحاسبة التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته، والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع حيث تشير الدراسات التاريخية إلى أن التدقيق رافق نشوء الحضارة الانسانية وتطور بتطورها " .¹⁷

ويرى الباحث أن برنامج التدقيق الداخلي يعتبر الإطار العام للوحدات والأقسام التي يتوجب مراجعتها وتدقيقها إضافة إلى الأنظمة المالية والإدارية، وتصميم الحسابات ، والعمليات والبيانات المالية ، ونظام المعلوماتية ونظام المستخدمين، وذلك لتبيان مدى التقيد بالأنظمة والقوانين وتنفيذ المهام الموكلة لكل وحدة أو قسم، وتقديم الاقتراحات اللازمة لمعالجة التغيرات التي تظهر خلال عملية التدقيق بغية تحسين وتطوير الأداء والأنظمة بشكل عام .

المقصد الثاني : أهداف التدقيق الداخلي

16 - ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، مسند، مصطفى محمد، إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 24-25 تشرين الثاني 2008 ، ص 12 .

17 - المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، البرواري، أميرة قاسم نجيب، نظرية الاثبات في دعم رأي مراقب الحسابات، بحث محاسبة قانونية، بغداد، العراق، 2008، ص 16.



يهدف التدقيق الداخلي إلى مساعدة الإدارة وترشيد قراراتها بإعطاء تأكيدات مستقلة وموضوعية إضافة إلى النشاط الاستشاري الذي يهدف إلى زيادة وتحسين قيمة العمليات من خلال المراجعة المستقلة وتقييم فعالية العمليات والضبط وتزويد الإدارة بالتحليل الموضوعي والاقتراحات البناءة .

" ولكي يتمكن التدقيق الداخلي من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها لا بد أن يركز على وجود خطة تنظيمية إدارية تحقق أهداف الشركة، وتحدد مواطن الضعف والقوة والصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية لضمان محاسبة المسؤولين، والرقابة المستمرة على كل مستوى إداري"¹⁸.

ويتم تحقيق أهداف التدقيق الداخلي عن طريق مجموعة من الأعمال التي تشمل على سبيل المثال :

- 1 - فحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية من خلال الفهم الكافي لعمليات الشركة، بحيث يكون دور التدقيق الداخلي اكتشاف الأخطاء داخل الشركة، وكذلك لتقليل مخاطر وجود بيانات مضللة، من خلال التحقق من مصداقية وسلامة الإجراءات و البيانات والتقارير المالية .
- 2 - التأكد من وجود الوسائل التي تكفل حماية أصول وممتلكات الوحدات الاقتصادية من السرقة والاختلاس والغش والتلاعب.
- 3 - تقييم الأنظمة والإجراءات التي تنظم عمل الوحدات الاقتصادية وتحديد الاختلالات فيها، والتأكد من القدرة على فهمها بشكل سليم من قبل العاملين، وتوافقها مع القوانين والأنظمة العامة التي تنظم عمل المهنة .
- 4 - مساعدة الوحدات الاقتصادية على تحديد وتقييم المخاطر ووسائل الوقاية وفق الامكانيات المتاحة.

المقصد الثالث : وظائف التدقيق الداخلي

حتى يتمكن التدقيق الداخلي من تحقيق الأهداف، لا بد من تحديد مهام عمله بشكل دقيق، للإشراف على الأعمال المحاسبية والرقابية والتأكد من مدى توافق العمليات التي تقوم بها الشركة مع القوانين والأنظمة، وذلك لضمان المساهمين بخصوص كفاءة عمل مجلس الإدارة، ولتحسين جودة أداء الوحدات الاقتصادية، ولزيادة ثقة المساهمين، وحل النزاعات التي تنشأ بين أصحاب المصالح.¹⁹

ويمكن إيضاح أهم وظائف التدقيق الداخلي ضمن ثلاثة مجموعات وذلك وفقاً لما يلي :

- أولاً- وظائف التدقيق الداخلي المتعلقة بالأعمال المحاسبية والإدارية: حيث يتوجب على التدقيق الداخلي مراجعة الأنظمة المحاسبية والإدارية التي تحكم عمل الشركة، ويقوم بتحديد أوجه القصور فيها ويعمل على تطويرها ودعم متانتها، لضمان عدم حصول الغش والتلاعب. كما يلزم إجراء مراجعة دورية لدرجة أمان هذه الأنظمة، والتأكد من حوسبتها وتوثيقها وأرشفتها، وفقاً للمعايير والمبادئ المتعارف عليها .
- ثانياً - وظائف التدقيق الداخلي المتعلقة بالأعمال الرقابية: لعل الدور الرئيسي للتدقيق الداخلي هو زيادة التمكن الرقابي بجميع متطلباته الوقائية والإجرائية، والتحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها والإجراءات الموضوعية من المنشأة .
- ثالثاً- وظائف التدقيق الداخلي المتعلقة بإدارة المخاطر: حيث تواجه الشركات المخاطر من خلال أحكام سيطرتها على الأنظمة الرقابية الداخلية والخارجية، وقدرتها على تحديد حجم أثر هذه المخاطر وأساليب مواجهتها، ووضع الخطط المقترحة، وما لذلك من أثر كبير على نتائج أعمال الشركات.

المطلب الثاني : دور التدقيق الداخلي واثره على ادارة المخاطر في شركة Apec

يقوم التدقيق الداخلي من خلال المراجعة الوقائية المسبقة والتحليلية بتحديد الأسباب والعوامل التي من الممكن أن تؤدي إلى حدوث المخاطر أو بعضها مستقبلاً، بالإضافة إلى فحص وتقييم فاعلية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية والضوابط الأخرى والعمل على تحسينها وتطويرها من أجل تدارك العوامل التي تؤدي لوقوع هذه المخاطر ومعالجتها بصورة سليمة قبل وقوعها. كما يجب على المراجعة الداخلية أن تقوم بمساعدة الإدارة وتزويدها بالمعلومات عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وبصورة خاصة

18 - البطوش، خلدون، دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية، رسالة مقدمة ونوقشت لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط-الأردن، كلية ادارة الاعمال، 2015، ص 17 .

19 - السويطي، موسى سلامة، تطوير نموذج لدور لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية وتأثيرها في فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا-الأردن، 2006



المجالات التي تتوقع هذه المراجعة حدوث مخاطر فيها بصورة مسبقة، مع تقديم النصح والمشورة بصورة تقارير دورية ومتابعة هذه التقارير معها.²⁰

المقصد الأول: اثر التدقيق الداخلي على مخاطر ادارة الاعمال

وتعد مخاطر ادارة الاعمال الاشد خطراً على مصالح الشركة نظراً لصعوبة تحديدها واكتشافها ومعالجتها، وتكمن صعوبة هذه الاخطار في احتمالية حدوثها خلال قيام الموظفين باعمالهم اليومية وفي مختلف المجالات والمستويات الادارية : الادارة العامة، الادارة المالية، الادارة التنفيذية، جميع الموظفين والعمال والمستخدمين ... ويتعين على كل مدير وحدة، توثيق وابلاغ كافة أنواع الأخطاء والخسائر التشغيلية التي تحدث بالوحدة لدائرة مخاطر العمليات، ويتعين على دائرة التدقيق الداخلي، تكثيف زيارتها الميدانية للوحدات ذات البيئة الرقابية الضعيفة، ويتعين على مدير تلك الوحدات وضع خطة تصحيحية لمعالجة وتصويب البيئة الرقابية والارتقاء بها إلى مستوى أفضل ورفعها لدائرة مخاطر العمليات.²¹ لذلك فإن من اهم طرق معالجة هذه الاخطار هو وضع نظام رقابة داخلية جيد وفعال، حيث أن وجود إدارة للتدقيق الداخلي وقيامها بواجباتها المطلوبة في الفحص والتحقيق يدعو في حد ذاته إلى قيام جميع موظفي المنشأة بواجباتهم بكل دقة وعناية ويدعو أيضاً إلى منع فرص ارتكاب الغش أو تقلييلها إلى الحد الأدنى، وذلك لخوف باقي الموظفين من كشف اي تلاعب لهم .

المقصد الثاني: اثر التدقيق الداخلي على مخاطر المشتريات

يقوم قسم التدقيق في شركة Apec بفحص طرق الشراء واستلام البضاعة واختيار الموردين والتأكد من تنفيذ الاوامر والاجراءات المتبعة ومدى تطابقها والتزامها بالانظمة والقوانين المفروضة، بالإضافة الى اعطاء التوجيهات والارشادات اللازمة ومعالجة الانحرافات، الامر الذي يساعد على الحد من اخطار :
- استيراد المحروقات من مصادر أخلت بتعهداتها خلال الفترات السابقة .
- التعامل مع موردين بشروط لا تلائم الشركة من حيث التوعية وتسديد الثمن .
- مخاطر ارتفاع اسعار البضاعة المشتراة او انخفاضها بعد الشراء .

المقصد الثالث: اثر التدقيق الداخلي على مخاطر التخزين

يقوم قسم التدقيق في شركة Apec بفحص الطرق والعمليات الخاصة باستلام وتخزين وتسليم البضاعة المخزنة، والتأكد من مدى التزامها بالقيود والانظمة المفروضة على هذه العمليات ولا سيما انظمة الامان والحماية ، مما يساعد على الحد من :
- مخاطر انخفاض او ارتفاع المخزون.
- مخاطر التلف الجزئي أو الكلي للبضاعة .
- مخاطر تعبئة الصهاريج وتسليم البضائع المباعه .
- مخاطر الحريق للمحروقات او المنشآت او المعدات والتجهيزات.

المقصد الرابع: اثر التدقيق الداخلي على مخاطر المبيعات

يقوم قسم التدقيق في شركة Apec بفحص طرق البيع والسياسة البيعية والتحقق من مدى التزامها بالسياسة العامة المرسومة من قبل الادارة العليا، وذلك من خلال مراقبة الكميات المباعه واسعارها وطريقة تسديدها. كما يقوم قسم التدقيق بتحديد الائتمان وتكلفة المبيعات، هذا بالإضافة الى الاتصال دورياً بالعملاء والتصديق على حساباتهم وإبداء ملاحظاتهم وفحص الحسابات المتأخرة وحث إدارة التحصيل على القيام بواجباتهم. مما يساعد على الحد من:

- مخاطر المنافسة والسوق وتحول الزبائن .
- مخاطر توقيع عقود وفتح اسواق جديدة لا تتفق مع السياسة المرسومة والمحددة للشركة .
- مخاطر عدم تنفيذ شروط العقود الموقعة مع الزبائن .
- مخاطر التلاعب في اسعار البيع وفترة التسديد وسقف الديون .
- مخاطر عدم تحصيل ديون الزبائن .

المقصد الخامس: اثر التدقيق الداخلي على المخاطر المالية

20 - المجلة العلمية لكلية التجارة في جامعة الأزهر، حاج بكرى، علي، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، مصر، 2005 .

21 - رضوان، ايهاب ديب مصطفى ، مرجع سابق ، ص 42 .



يعنى قسم التدقيق في شركة Apec عناية خاصة بفحص الانظمة والسياسة المالية المتبعة من قبل الادارة المالية، والتأكد من القيام بواجباتها على اكمل وجه في سبيل تحقيق الاهداف، مما يساعد الادارة على الحد من :

- مخاطر عدم التخطيط المالي الفعال لتحديد حاجات الشركة الأنية والمستقبلية إلى الأموال وتوفيرها في الوقت المناسب ومن المصدر المناسب.
- مخاطر منح الائتمان لبعض الزبائن والعملاء المشكوك بقدراتهم الائتمانية .
- مخاطر عدم اعداد دراسات جدوى للمشاريع قبل اعتمادها من قبل الادارة العامة .

المقصد السادس: اثر التدقيق الداخلي على مخاطر الموارد البشرية

- يقوم قسم التدقيق في شركة Apec بفحص ورقابة العمليات والاجراءات المتبعة في ادارة الموارد البشرية، والتأكد من مدى تطابقها والتزامها بالسياسة العامة للشركة، مما يساعد على تحديد الانحرافات وتقويمها والحد من :
- مخاطر اختيار وتعيين الموظفين غير المناسبين او في المكان غير المناسب .
 - مخاطر فقدان اهم العناصر البشرية .
 - مخاطر عدم تدريب وتأهيل الموظفين واكسابهم الخبرة والكفاءة المطلوبة .

المقصد السابع: اثر التدقيق الداخلي على مخاطر عمليات المحاسبة

تختص المحاسبة بإنتاج المعلومات المتعلقة بالمنشأة وتوصيلها إلى مجموعة من المستخدمين الداخليين والخارجيين، ونظراً لأهميتها في عمليات صنع القرار فإنها يجب أن تخضع للتحقيق من خلال المراجعة والتدقيق .²²

- من هنا فان للتدقيق الداخلي في شركة Apec دور كبير في رفع كفاءة النظام المحاسبي حيث يعمل على تسيير الأعمال المحاسبية على أفضل وجه واكتشاف الأخطاء المحاسبية وتعميمها واختيار السياسات المحاسبية بما يلائم طبيعة العمل في الشركة، الامر الذي يساعد الادارة على الحد من :
- مخاطر عدم الحصول على المستندات الضرورية واللازمة لاثبات الادلة والقرائن .
 - مخاطر عدم ضبط حسابات البنوك والتمويل والمستندات الاعتمادية .
 - مخاطر عدم الدقة في اعداد البيانات والقوائم المالية .
 - مخاطر عدم اجراء مطابقات ارصدة العملاء وقيود التسويات .

الخلاصة والاستنتاجات:

يتضح مما سبق أن إدارة المراجعة الداخلية تعمل لصالح الإدارة وتعتبر ساعدها الأيمن، إذ عن طريقها تطمئن الإدارة على أن كل شخص يقوم بالعمل المناط به وفي حدود اختصاصاته والأوامر المعطاة له، كما تقوم المراجعة الداخلية أيضاً بالتنسيق بين الإدارات المختلفة، وذلك بحكم اتصالها بكل إدارة من إدارات المشروع.

كما يعتبر التدقيق الداخلي من الأنشطة الاستشارية المستقلة والحيادية الذي يهدف الى تطوير اعمال المؤسسة والمساعدة في تحقيق الاهداف المرجوة منها من خلال منهجية واضحة لتطوير وتقييم عملية ادارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية .

وبنهاية المطاف، فاننا يمكننا القول ان التدقيق الداخلي يساعد في تحقيق فعالية إدارة المخاطر والرقابة على العمل من خلال عمل المدقق الداخلي والذي يشمل ما يلي:

- 1 - فحص وتقييم نظم الرقابة المحاسبية بالمنشأة.
- 2 - فحص المعلومات التي تنتجها نظم الرقابة المحاسبية لتحديد مدى مصداقيتها .
- 3 - مراجعة الجوانب غير المحاسبية او المالية (التدقيق الإداري أو تدقيق العمليات).
- 4 - مراجعة وتقييم نظم إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة للجوانب المحاسبية أو غير المحاسبية.

المصادر والمراجع :

²² - عبد الله، خالد أمين، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001 .



أولاً : الكتب العربية

- 1-حجازي، هيثم علي وجواد، شوقي ناجي، وظائف المنظمات، الدار الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص 43 .
- 2 - السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة-الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008، ط 3 .
- 3 - الشرقاوي، علي، ادارة الاعمال – العملية الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1993، ط 2، ص 20 .
- 4 - عبد الله، خالد أمين، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001 .
- 5 - يونس، عبدالغفور ، دراسات في الادارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1972 .

ثانياً: الأطاريح والرسائل الجامعية

- 1 -البجيرمي، شادي صالح، دور المراجعة الداخلية في ادارة المخاطر – دراسة ميدانية في المصارف السورية -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق-سوريا، كلية الاقتصاد، 2011 .
- 2 -البطوش، خلدون، دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية، رسالة مقدمة ونوقشت لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط-الأردن، كلية ادارة الاعمال، 2015 .
- 3 -رضوان، ايهاب ديب مصطفى، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، الجامعة الإسلامية في غزة-فلسطين، كلية التجارة، 2012 .
- 4-السويطي، موسى سلامة، تطوير أنموذج لدور لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية وتأثيرها في فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا-الأردن، 2006 .

ثالثاً: المحاضرات والدوريات والمقالات

- 1 - المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، البرواري، أميرة قاسم نجيب، نظرية الاثبات في دعم رأي مراقب الحسابات، بحث محاسبة قانونية، بغداد، العراق، 2008 .
- 2 - المجلة العلمية لكلية التجارة في جامعة الأزهر، حاج بكري، علي، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، مصر، 2005 .
- 3- مجلة الجزيرة، العبيد، عبدالله، هل نستطيع التخلص من ادارة الموارد البشرية، السعودية، 17-05-2012 .
- 4 - مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري، الكردي، احمد السيد، قيم ومبادئ ومهارات رجل البيع، القاهرة، مصر، 2011/05/02 .
- 5 - ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، مسند، مصطفى محمد، إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 24-25 تشرين الثاني 2008 .

رابعاً: الكتب الأجنبية

- 1 - Cooper, Dale - Grey, Stephen - Raymond, Geoffrey, & Walker, Phil., **Project Risk Management Guidance**, John Wiley & Sons, UK, 2005 .
- 2- Gastineau, G.L.-Kiritzman, M.P., **The Dictionary of Financial Risk Management**, New York, USA, 1996 .
- 3- Spira, Laura F- Page, Michael, **Risk Management - The Reinvention Of Internal Control And The Changing Role Of Internal Audit**, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2003.
- 4-**International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (Standards)**, The Institute of Internal Auditors, October 2010.
- 5- **The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management**, The Institute of Internal Auditors, January 2009.
- 6- **The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management**. The Institute Of Internal Auditors, September 2004.

Abstract

This study aimed at identifying the impact of internal auditing on risk management in the Arabian petroleum company “Apec”.

In order to achieve the goals of this study, we have inquired about Apec's nature and organizing mechanisms through conducting a comprehensive study on the adopted administrative system in order to give a clear picture of the sources of decision making, as well as the responsibilities and powers of the administrative units and departments which are in charge of implementation of these decisions.

We have also highlighted the risks faced by Apec through classifying them into two categories: external and internal.

Then we touched on the nature of internal auditing by accurately defining it and identifying its objectives and functions while classifying them into three categories: accounting and administrative functions, supervisory functions and risk management functions.

In light of these factual realities governing the nature and management of existing and overlapping relationships between internal auditing and risk management, the valuable and diligent efforts of the internal auditing and its implications for the management and treatment of the risks that affect Apec had to be noted.

Therefore, we have focused on the role of internal auditing in the examination and control of the processes followed by the company to ensure that units and administrative departments stay compliant with the restrictions and regulations imposed on them, especially safety and protection systems, which help to reduce the risks that may affect the company's activities.