



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي:.....

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:.....

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وانعكاسه على تجسيد  
متطلبات حوكمة النوادي الرياضية  
دراسة ميدانية القسم الأول المحترف

إشراف الأستاذ  
الدكتور قروش النواري

اعداد الطالب  
عشور هشام

السنة الجامعية: 2019-2020





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي:.....

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:.....

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وينعكس على تجسيد  
متطلبات حوكمة النوادي الرياضية  
دراسة ميدانية القسم الأول المحترف

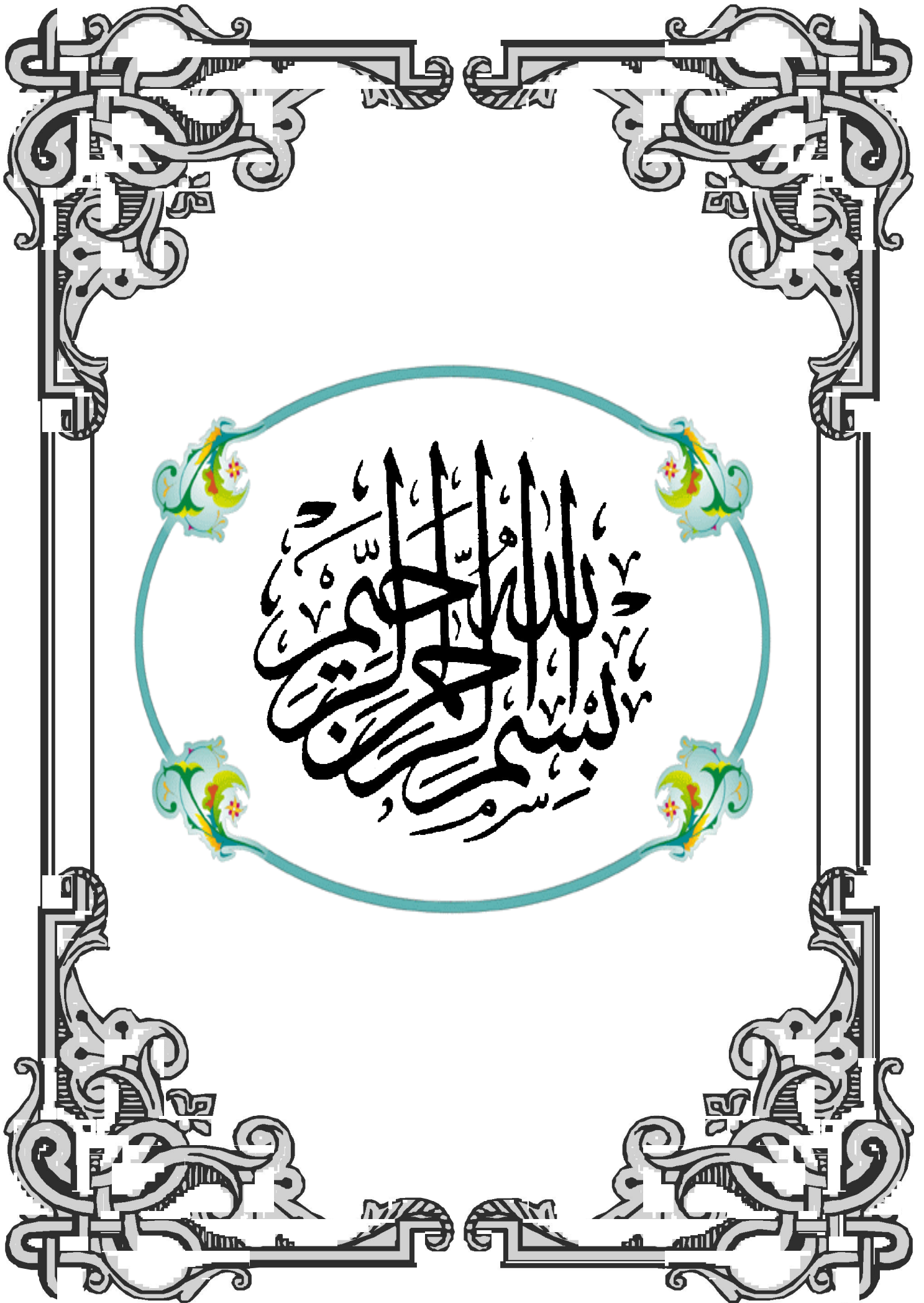
إشراف الأستاذ

اعداد الطالب

الدكتور قروش النواري

عشور هشام

السنة الجامعية: 2019-2020



# شكر وعرفان

أشكر الله عز وجل الذي وفقني في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد المساعدة في إتمام هذا البحث المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور الفاضل قروش النواربي الذي لم يبخل علي بعطائه العلمي وأرائه وأفكاره من خلال مراحل هذا البحث منذ أن كان فكرة حتى صار بحث، وأنا أكن له فائق التقدير والاحترام وأشكره جزيل الشكر على ما قدمه لي من نصائح وإرشادات.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز العمل المتواضع. والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه

هشام حشور



# إهداء

إلى الأبوين الكريمين اللذين ضحيا وبذلا وأديا فما  
بخلا ، فلهما الدعاء من فلذة كبدهما وإنتاج  
غرسهما، لو أنهما تكرما وقبلا بأن أهدي إليهما  
ثمرة جهدي هذا إكراما لهما وتقديرا لبعض حقيهم ،  
ووفاء بفضلهما علي، ثم تفضلا وسمحا بأن أضع خدي  
عند موطن قدميهما احتراما وتبجيلا لهما .  
إلى أخوتي وأخواتي كل بإسمه وإلى كل الأقارب  
إلى كل أساتذة معهد علوم و تقنيات النشاطات  
البدنية و الرياضية لجامعة المسيلة .  
إلى كل الأصدقاء والأحباب الذين ساعدوني من قريب أو  
من بعيد  
في إنجاز هذا البحث المتواضع .  
إلى أصدقاء الدفعة تخصص إدارة وتسيير رياضي .  
إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا .



هناد عتور

# فهرس المحتويات

الصفحة

.....البسمة.  
 .....كلمة شكر.  
 .....مقدمة. أ

الصفحة	<h2>المحتوى</h2>
	<h3>الفصل الأول</h3>
01	1- الإطار العام للدراسة.....
01	1-1- إشكالية الدراسة.....
02	1-2- فرضيات الدراسة.....
02	1-3- أهمية الدراسة.....
03	1-4- أهداف الدراسة.....
04	1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات.....
06	1-6- الدراسة الدراسات السابقة.....
10	1-7- مميزات الدراسة الحالية.....
الصفحة	<h3>المحتوى</h3>
	<h3>الفصل الثاني</h3>

13	تمهيد.....
14	1. عموميات حول التدقيق الداخلي .....
14	1- لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي.....
14	2- مفهوم التدقيق الداخلي وأهميته .....
14	الفرع أولاً :مفهوم التدقيق لداخلي. ....
15	الفرع الثاني :خصائص التدقيق الداخلي .....
15	الفرع الثالث :أهمية التدقيق الداخلي
16	3أنواع التدقيق الداخلي .....
17	4-أهداف التدقيق الداخلي .....
18	1. إدارة المخاطر.....
18	1-المخاطر:.....
19	تعريف إدارة المخاطر.....
20	2- أهمية إدارة المخاطر في النوادي الرياضية.....
20	3- أهداف إدارة المخاطر.....
22	4- وظيفة إدارة المخاطر في النوادي الرياضية .....
23	5- مبادئ إدارة المخاطر.....
24	6- التدقيق الداخلي في الشركة و دوره في إدارة المخاطر.....
24	7- أهمية التدقيق الداخلي في النوادي الرياضية.....
25	8- دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.....
27	خلاصة.....
	<p style="text-align: center;">     </p>



29	تمهيد .....
30	تعريف حوكمة النوادي الرياضية.....
30	2-أطراف حوكمة النوادي الرياضية.....
30	2-1 مجلس الإدارة.....
31	2-2 الإدارة العليا:.....
31	2-3 لجان التدقيق.....
32	2-4 المدقق الخارجي.....
33	3- دور التدقيق الداخلي في تقييم و تحسين ممارسات حوكمة النوادي الرياضية.....
35	4- علاقة التدقيق الداخلي بأجهزة الحوكمة.....
35	4-1 علاقة التدقيق الداخلي بلجنة التدقيق.....
37	4-2 علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة.....
38	4-3 علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي.....
40	5- أهمية منهج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA في الحوكمة.....
41	6- دور التدقيق الداخلي في تقييم و تحسين ممارسات حوكمة النوادي الرياضية.....
43	خلاصة.....
	
	
46	تمهيد .....
47	4-1 الدراسة الاستطلاعية.....
47	4-2 المنهج المتبع في الدراسة.....
47	4-3 متغيرات الدراسة.....
48	4-4 مجتمع وعينة الدراسة.....

48	4-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات) .....
52	4-6 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.....
52	4-7 تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية الإحصائية.....
52	4-8 خطوات إجراءات الدراسة الميدانية.....
53	.....خلاصة
	<p>الفصل الثاني عشر عرض وتحليل النتائج</p>
55	5-1 عرض وتحليل النتائج.....
	<p>الفصل الثالث عشر الاستنتاج العام</p>
57	6-1- الاستنتاج العام.....
57	6-2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية.....

## مقدمة:

شهدت العقود الأخيرة انهيارات مالية كثيرة، وهو ما ولد أزمة ثقة بين الإدارات العليا للنوادي الرياضية وملاكها، ودفع الباحثين لدراسة أسبابها ومحاولة إيجاد صيغة ملائمة تحول دون وقوع مثل هذه الانهيارات، وزادت أهمية إيجاد معايير مثلى لأفضل الممارسات والإجراءات في إدارة وتنظيم ومراقبة الشركات والإشراف الفعال عليها، واستجابة لكل هذه التطورات ظهرت بعض المصطلحات والمفاهيم الجديدة المرتبطة بضبط الممارسات المحاسبية كمدخل لعلاج هذه الاختلافات مثل التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، وحوكمة النوادي الرياضية.

فالتدقيق الداخلي يعتبر أحد وظائف القيادة بالنوادي الرياضية من خلال تقييمه الدائم والموضوعي والمحاييد لمختلف الأنشطة، ودوره الاستشاري في تحسين العمليات، حيث لقي اهتماما كبيرا من طرف المنظمات الدولية، خاصة بعد إنشاء معهد المدققين الداخليين IIA عام 1941 م، الذي عمل على إصدار مجموعة من المعايير تنظم مهنة التدقيق، وتوسيع مهامه حيث أصبحت جميع أنشطته المستحدثة ذات قيمة اقتصادية، وتخدم جميع الأطراف بالشركة بما يساهم في تحقيق قيمة مضافة لها.

وفي ظل هذا التوجه الجديد أصبح نظر للتدقيق الداخلي على أنه من الضروريات التي يرتكز عليه التطبيق السليم لحوكمة النوادي الرياضية في ظل الفصل بين الملكية والإدارة، وتجاوز دوره التقليدي المرتكز على تقييم نظم الرقابة الداخلية إلى اقتراح تحسينها من خلال الخدمات الاستشارية، والاستناد على نهج منظم يعتمد على المقاربة مع المخاطر في إدارة أنشطته، بما يسمح بتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، والتركيز على المراكز والأنشطة ذات المخاطر العالية في الشركة ضمن أولويات أنشطته، بالإضافة إلى التعاون مع مختلف الأجهزة العليا في الشركة لإدارة المخاطر في منظومة حوكمة النوادي الرياضية.

وقد أحدث هذا التوجه الجديد الكثير من التساؤلات في أوساط المهنيين والأكاديميين، وعن علاقته بتجسيد حوكمة النوادي الرياضية، حيث أثارت هذه التساؤلات اهتمام الباحث لدراسة التوجه الجديد للتدقيق الداخلي في ظل معايير الدولية والدور الذي يلعبه في إدارة المخاطر، وانعكاس كل ذلك على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية في الجزائر.

ونظرنا لأهمية موضوع القيادة جاءت دراستنا لتبيان دور مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في النوادي الرياضية وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية وعليه فقد قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين قسم نظري وآخر ميداني:

**القسم النظري:** شمل ثلاث فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** تناولنا فيه الإطار العام للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى إشكالية البحث وفرضيات الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة الكلمات الدالة للبحث و الدراسات السابقة

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر .

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه التدقيق الداخلي حوكمة النوادي الرياضية.

**القسم التطبيقي:** شمل ثلاث فصول على النحو التالي:

**الفصل الرابع:** تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع في الدراسة ومتغيرات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأساليب جمع البيانات والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وتصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية وخطوات إجراء الدراسة الميدانية.

**الفصل الخامس:** تناولنا فيه عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات

**الفصل السادس:** تناولنا فيه استنتاج عام واقتراحات وفرضيات مستقبلية

# الجاب التمهيدى

الفصل الأول

الإطار العام للأدلة

## الإطار العام للدراسة:

## 1-1 - إشكالية الدراسة:

يشهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في جميع جوانب الحياة وعلى مختلف المستويات، والإنسان هو العنصر الأساسي في عملية التغيير والتطوير، ولا يكون هذا التطوير ناجحاً إلا إذا توفرت للإنسان إدارة تنظم حياته الوظيفية وعلاقته بالآخرين وتوظف إمكانياته لصالح الجميع.

تجد الإدارة نفسها في مواقف عديدة تحتاج فيها إلى اتخاذ قرارات ذات أثر كبير على النادي، ومركزها المالي نتيجة التطورات المتسارعة والمنافسة الشديدة التي تواجهها في كل الأوقات .

لما كانت عملية اتخاذ القرارات تمثل جوهر العملية الإدارية فإن متخذ القرار لا يمكن أن يعتمد على التخمين والخبرة فقط، والأساليب التقليدية في الإدارة واتخاذ القرارات، بل يجب الاعتماد إلى نظام بيانات ومعلومات يتناسب مع كل موقف إداري يواجهه.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أصعب المسؤوليات في المؤسسة خاصة الإستراتيجية منها، ولذلك فإن اتخاذ مثل هذه القرارات يحتاج إلى توفر معلومات موثوق منها، وهنا يأتي دور التدقيق الداخلي في المؤسسة حيث يلعب دوراً على قدر كبير من الأهمية بما يقدمه من معلومات كمية وبيانات مالية، بالإضافة إلى نوعية المعلومات، كل هذه المعلومات تتيح للإدارة العليا للمؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة وبصورة أكثر فاعلية.

ويعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وأن هذا التوجه له دور في زيادة فعالية أداء العاملين في النادي ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل والعدالة والانضباط في العمل، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المؤسسة ككل.

يعتبر تشكيل نظام الحوكمة من العناصر الأساسية لبناء الإطار الفكري لحوكمة النوادي وهذا من خلال تحديد مبادئ الحوكمة ومعاييرها بشكل دقيق.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لمعرفة مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية وكان التساؤل الرئيسي لدراستنا كالتالي:

-مامدى يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية ؟

وتتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

- هل يراعي المدقق الداخلي في ناديكم إدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق؟
- هل يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته؟
- هل يساهم المدقق الداخلي في ناديكم في تقييم ممارسات حوكمة النوادي وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق؟

### 1-2 - فرضيات الدراسة:

يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية

### 2-2 الفرضيات الجزئية:

- يراعي المدقق الداخلي في ناديكم إدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق؟
- يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته؟
- يساهم المدقق الداخلي في ناديكم في تقييم ممارسات حوكمة النوادي وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق؟

### 1-3 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور التأكدي الاستشاري الجديد الذي أصبح يضطلع به المدقق الداخلي في إدارة أنشطته في ظل المعايير الدولية، من خلال اعتماد مقارنة مع المخاطر في تنفيذ أعماله، إضافة إلى حرصه على التواصل مع أطراف داخلية تمارس دورا ايجابيا في تجسيد حوكمة الشركات.

وعليه تتمثل أهمية هذه الدراسة في شقها النظري في محاولة دراسة واستنتاج أهم التوجهات الحديثة التي تعرفها مهنة التدقيق الداخلي، من خلال إصدارات معهد المدققين الداخليين IIA والذي يعتبر الجهة



الأولى المنظمة للمهنة على المستوى الدولي، وكذا أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر وحوكمة النوادي الرياضية، وعرض أهم المساهمات الفكرية التي تناولت الربط بين هذه المتغيرات الثلاثة.

أما أهمية الدراسة في شقها الميداني تتمثل في إسقاط ما سيتم التوصل إليه في الجزء النظري بالتطبيق على 5 نوادي رياضية بالقسم المحترف الأول مختلفة تنشط في الجزائر. وربط ثلاثة متغيرات رقابية في الشركة بعلاقة خطية تسمح بإبراز المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التي تؤثر فيها من خلال نموذج إحصائي، وكذا إبراز الإجراءات العملية التي تعمل على تفعيل هذه العلاقات.

### 1-4 أهداف الدراسة:

- التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة لمتغيرات الدراسة الثلاثة(التدقيق الداخلي/إدارة المخاطر/حوكمة النوادي الرياضية).
- عرض الإطار المنظم لحوكمة الشركات في الجزائر والمبادئ التي تحكمه.
- قياس مدى استناد المدقق الداخلي على نظام إدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق في الشركة الجزائرية.
- قياس مدى الاستناد على تقييم وتحسين نظم الرقابة وإدارة المخاطر وحوكمة النوادي الرياضية عند تنفيذ مهمة التدقيق في الشركة الجزائرية.
- قياس مدى مراعاة المخاطر عند الإبلاغ عن نتائج التدقيق في النوادي الرياضية.
- إبراز مدى التواصل مع أجهزة الحوكمة أثناء تنفيذ مراحل التدقيق الداخلي في النوادي الرياضية.
- تحديد مدى متابعة المدقق الداخلي للملاحظات والتوصيات الواردة في تقريره في النوادي الرياضية.
- اقتراح نموذج مبسط يسمح بربط المتغيرات الثلاثة استنادا إلى مراحل نشاط التدقيق الداخلي، واختباره من أجل إبراز أهمية كل مرحلة في إدارة المخاطر وتجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية.
- قياس مدى انعكاس مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على تجسيد متطلبات الحوكمة.

- محاولة إحداث الوعي للمدققين الداخليين العاملين في النوادي الرياضية لأهمية تبني منهج قائم على المقاربة بين أنشطة التدقيق وإدارة المخاطر لما له من أهمية في تحقيق قيمة مضافة.

## 1-5 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

### التدقيق

**لغة:** التدقيق بالمعنى اللغوي ADUIT مشتقة من الكلمة اللاتينية AUDIRE ومعناها (يستمع) لأن الحسابات كانت تتلى على المدقق، حيث يشير التاريخ إلى أن قدماء المصريين والإغريق والرومان كانوا يسجلون العمليات النقدية ثم يدققونها للتأكد من صحتها وكانت تعقد جلسات استماع عامة تتم فيها قراءة الحسابات بصوت مرتفع، وبعد الجلسة يقدم المدققون تقاريرهم، مع الإشارة أن عملية التسجيل كانت تتم بقراءة بدائية وبسيطة. (أحمد حلمي جمعة، 2009، ص24).

**اصطلاحا:** يعرفه لارتنيز بأنه: جمع وتقييم الأدلة عن المعلومات لتحديد مدى التوافق مع المعايير المقررة سلفا والتقرير عن ذلك. (ارتيز الفين، 2002، ص21).

**إجرائيا:** نشاط يقوم به موظف مستقل من داخل المؤسسة لفحص الأنشطة التي يمارسها النادي بهدف إعطاء ضمان حول تحكمها في تلك الأنشطة وتحسين الأداء وإدارة المخاطر.

### إدارة المخاطر

### المخاطر

**لغة:** كلمة مشتقة من كلمة ايطالية بمعنى التجرؤ to dare ونعني بها الاختيار بدلا من المقياس المطابق. (pickett k h spencer.2005.p54)

**اصطلاحا:** حالة عدم التطابق مع ما يجب أن يكون عليه العنصر أو البند في الدفاتر. (سامي محمد الوقاد، محمد وديان، 2010، ص80)

**إجرائيا:** مفهوم يستخدم عن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأحداث

### الحوكمة

**لغة:** حكم في اللغة تدور حول الفصل والمنع، وغالبا ما يستعمل للفصل بين المتنازعين ومنع الخصومة، أو المنع من الظلم الضار وما يسوء. (أحمد بن محمد الرزين، 2012، ص3).

اصطلاحاً: الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبين الهدف الفردية والمشاركة من جهة أخرى، وبعبارة أخرى حوكمة النوادي الرياضية يشجع على الاستخدام الأمثل الفعال للموارد، ويحث أيضاً على توفير نظام المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين الأفراد والنوادي الرياضية والمجتمع.(محمد سليمان صلاح، 2009، ص66).

إجرائياً: نظام يمكن بموجبه أن تدار وتراقب أعمال النوادي الرياضية وتعمل على توجيه النوادي والسيطرة عليها وفق قواعد وإجراءات.

### 1-6 الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة نقطة البداية لأي باحث، حيث تفيد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، والفجوات العلمية التي لم تغطها بعد في توجيه البحوث المستقبلية، وبالعودة إلى عنوان الأطروحة المتمثل في (مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية في الجزائر) فإنه لا توجد دراسة تطبيقية تناولت الموضوع بمتغيراته الثلاث مجتمعة مع بعضها حسب علم الباحث، أما الدراسات التي تناولت أحد المتغيرات، أو الربط بين متغيرين على الأكثر فهي عديدة نعرض البعض منها:

#### الدراسات الأجنبية:

1 - دراسة (2003) William R , Kinner جاءت بعنوان ( auditing risk assessment and risk management processes ) risk management processes بحث صادر عن المدققين الداخليين - هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور نشاط التدقيق الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر و إبلاغ النتائج .

و من بين أهم النتائج التي توصلت إليها :

- \_ إدارة المخاطر في الشركة ERM هي طريقة منهجية لمعالجة وإدارة المخاطر في الشركة .
- \_ التقييم الذاتي للمخاطر له دور ايجابي في إدارة المخاطر في الشركة .
- \_ عند التخطيط للرقابة على المخاطر يتم تقييم مستوى كل خطر وتحديد نوع الرقابة المناسبة لتخفيف المخاطر وتحديد مستوى الخبرة المطلوبة لتنفيذ تلك الأنشطة .

2 \_ دراسة (2013-2014) ziani abdelhak والتي جاءت بعنوان le role de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise-cas entreprise algériennes -رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة ابوبكر بلقايد بتلمسان- وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن للتدقيق الداخلي أن يساعد على تحسين حوكمة الشركات من خلال دراسة استقصائية على مجموعة من الشركات الجزائرية.

ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

\_ أن تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية وخاصة معيار الاستقلالية يساعد نشاط التدقيق الداخلي في بلوغ أهدافه.

\_ معايير التدقيق الداخلي الدولية للأداء تؤثر في تحسين حوكمة الشركات .

\_ اعتبار إدارة المخاطر واحدة من أهم ركائز حوكمة الشركات، لأنها تساهم في طمأنة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين أن المخاطر المرتبطة باستثماراتهم يتم التحكم فيها ومراقبتها .

\_ التدقيق الداخلي يفرض دورا جديدا هو التركيز على إدارة المخاطر، من خلال السيطرة عليها ومتابعة المخاطر الداخلية والخارجية .

3 \_ دراسة (2013-2014) chekroun meriem جاءت بعنوان (le rôle de l'audit interne

échantillon d'entreprise algérienne ) - رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - جامعة ابوبكر

بلقايد بتلمسان, هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تطبيقية لمجموعة من الشركات العامة من أجل اختبار وجود وظيفة التدقيق الداخلي فيها، وان كان لهذه الوظيفة دور في تحسين فعالية وكفاءة الرقابة الداخلية .

و من بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :

\_ أن التدقيق الداخلي هو جزء من نظم الرقابة، فهو يحدد فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية وقدرته على تحقيق أهدافه .

\_ أن التدقيق الداخلي يساهم أكثر في تفعيل وتحسين الرقابة كلما كان يتميز بالاستقلالية حسب ما نصت عليه المعايير.

### الدراسات العربية :

1 \_ دراسة احمد حلمي جمعة,سمير البرغوثي (2007) جاءت بعنوان ( دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية مع دراسة ميدانية ) -بحث مقدم للمؤتمر الدولي السابع حول إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة - و هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى قيام المدقق الداخلي بدورة في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية .

ومما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج مايلي :

\_ أن إدارة المخاطر تعد جزء من حوكمة الشركات.

\_ أن الإدارة العليا مسئولة عن تصميم وتشغيل إدارة المخاطر, و إن التدقيق الداخلي يسهم في تتبع الثغرات وحالات عدم الكفاءة وتخفيض حجم المخاطر.

\_ بينت الدراسة الميدانية أن المدققين الداخليين يقومون بدورهم في إدارة المخاطر من خلال مكونات إدارة المخاطر.

2 \_ دراسة سمير كامل محمد عيسى (2008) جاءت بعنوان ( العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية ) - بحث منشور في مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية لجامعة الإسكندرية - هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على العوامل المحددة لجودة وظيفة التدقيق الداخلي, وذلك باستخلاصها مما اقترحت المعايير التي أصدرتها المنظمات المهنية, ومن خلال ما اقترحت الكتابات السابقة في هذا المجال, بالإضافة إلى اختيار تأثير تلك العوامل على جودة وظيفة التدقيق الداخلي, والتحقق عمليا مما إذا كان لجودة وظيفة التدقيق الداخلي دورا ايجابيا في تحسين جودة حوكمة الشركات في مصر.

ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج مايلي:

\_ وجود اتفاق بين أفراد العينة على أن زيادة أهلية المدقق الداخلي من خلال زيادة المستوى التعليمي وزيادة الخبرة المهنية ومستوى التدريب والتأهيل يؤدي إلى زيادة جودة وظيفة التدقيق الداخلي.

\_ زيادة موضوعية المدقق الداخلي من خلال زيادة درجة الاستقلالية يؤدي إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية.

\_ تحسين جودة أداء عمل التدقيق الداخلي من خلال بذل العناية المهنية اللازمة ودعم الوظيفة بالموارد اللازمة وفحص الجودة يؤدي إلى تحسين جودة التدقيق الداخلي.

\_ التفاعل الجيد مع باقي أطراف الحوكمة والذي يتحقق من خلال تبادل المعلومات الكافية والملائمة بينهم ينعكس بصورة ايجابية على جودة وظيفة التدقيق الداخلي.

\_ تحسين جودة وظيفة التدقيق الداخلي يؤدي إلى إحكام الرقابة على الشركة و تدنيه المخاطر ، بالإضافة إلى تحقيق التفاعل الجيد مع باقي أطراف الحوكمة مما ينعكس بصورة ايجابية على جودة وظيفة حوكمة الشركات.

3 \_ دراسة احمد علي احمد فقير (2009) و التي جاءت بعنوان ( المراجعة الداخلية و دورها في تقييم و تدعيم و أنظمة الرقابة الداخلية مع دراسة تحليلية تطبيقية ) - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه, جامعة وادي النيل بالسودان - حيث هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى فاعلية المراجعة الداخلية بالشركات والمؤسسات العامة محل الدراسة، والتعرف على دور المراجعة الداخلية في تقييم وتدعيم أنظمة الرقابة إضافة إلى تسليط الضوء على المشاكل التي تواجه إدارات المراجعة الداخلية .

و من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

\_ تتبع إدارات المراجعة الداخلية إلى الإدارة العامة.

\_ ضعف المؤهلات العلمية للعاملين بإدارات المراجعة الداخلية.

\_ عدم وجود نموذج محدد للتقارير السنوية للمراجعة الداخلية من حيث الشكل والمضمون.

4 \_ دراسة يزيد صالحى , عبد الله مايو (2016) والتي جاءت بعنوان ( واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية مع دراسة ميدانية ) - بحث منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية

بورقلة - حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية من خلال دراسة ميدانية.

و من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

\_ أن ممارسات التدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة تتفق بدرجة مقبولة مع المعايير الدولية.

\_ يتمتع المدققون بالشركات محل الدراسة بالكفاءة المهنية.

\_ تطبق معايير الأداء بطريقة جيدة.

\_ اعتماد أغلب الشركات محل الدراسة على ميثاق التدقيق.

5 \_ دراسة مزياي نور الدين (2012) و التي جاءت بعنوان ( ممارسة التدقيق الداخلي في المؤسسات

العمومية الاقتصادية الجزائرية في ضوء معايير التدقيق الداخلي الدولية مع دراسة ميدانية ) - بحث

منشور في مجلة العلوم الإنسانية ببسكرة - حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة توافق الممارسات

الفعلية مع المتطلبات والشروط التي نصت عليها المعايير الدولية للتدقيق الداخلي.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

\_ تتفق ممارسات الشركات محل الدراسة مع المعايير الدولية للتدقيق الداخلي.

\_ تحظى وظيفة التدقيق الداخلي في أغلب الشركات محل الدراسة بمكانة تنظيمية هامة من حيث

الاستقلالية وارتباطها إداريا بالدارة العليا.

\_ تفرد المدير العام حصريا بالمصادقة على الخطة السنوية.

\_ بقاء استقلالية نشاط التدقيق مهددة كونها تخضع لسيطرة الإدارة العليا.

\_ طبيعة الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي هي خدمات تأكيدية في حين تلقى الخدمات الاستشارية

نصييا متواضعا.

## 7-1 مميزات هذه الدراسات الحالية:

من خلال تمعننا في دراسة الأبحاث السابقة، نجد أنها تنوعت بين دراسات أجنبية ودراسات عربية تناولت زاوية واحدة أو أكثر من زوايا موضوعنا بالتطرق إلى الربط بين متغيرين فقط إما التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، أو التدقيق الداخلي وحوكمة النوادي الرياضية.

ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج على العموم هو أن الإدارة هي المسؤول الأول عن برنامج إدارة المخاطر في الشركة، و أن التدقيق الداخلي يساهم في توفير تأكيدات حول فعالية نظام إدارة، بالإضافة إلى اعتبار إدارة المخاطر عنصر أساسي في حوكمة النوادي الرياضية، كما بينت النتائج أن تحسين حوكمة النوادي الرياضية يكون من خلال التفاعل الجيد مع أطراف الحوكمة، إضافة إلى تحسين جودة التدقيق الداخلي و الحرص على تدنية المخاطر.

إلا أن بعض الدراسات أعابت غياب دورات تدريبية للمدققين الداخليين حول المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر في الشركة، وأن دور المدقق الداخلي ومساهمته في إدارة المخاطر يبقى محدودا .

وانطلاقا من نتائج هذه الدراسات وقصد التعمق أكثر في امتداد العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، ارتأينا تناول موضوع الأطروحة بهدف قياس مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في النوادي الرياضية الجزائرية، ودراسة امتداد هذا الدور في تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية.

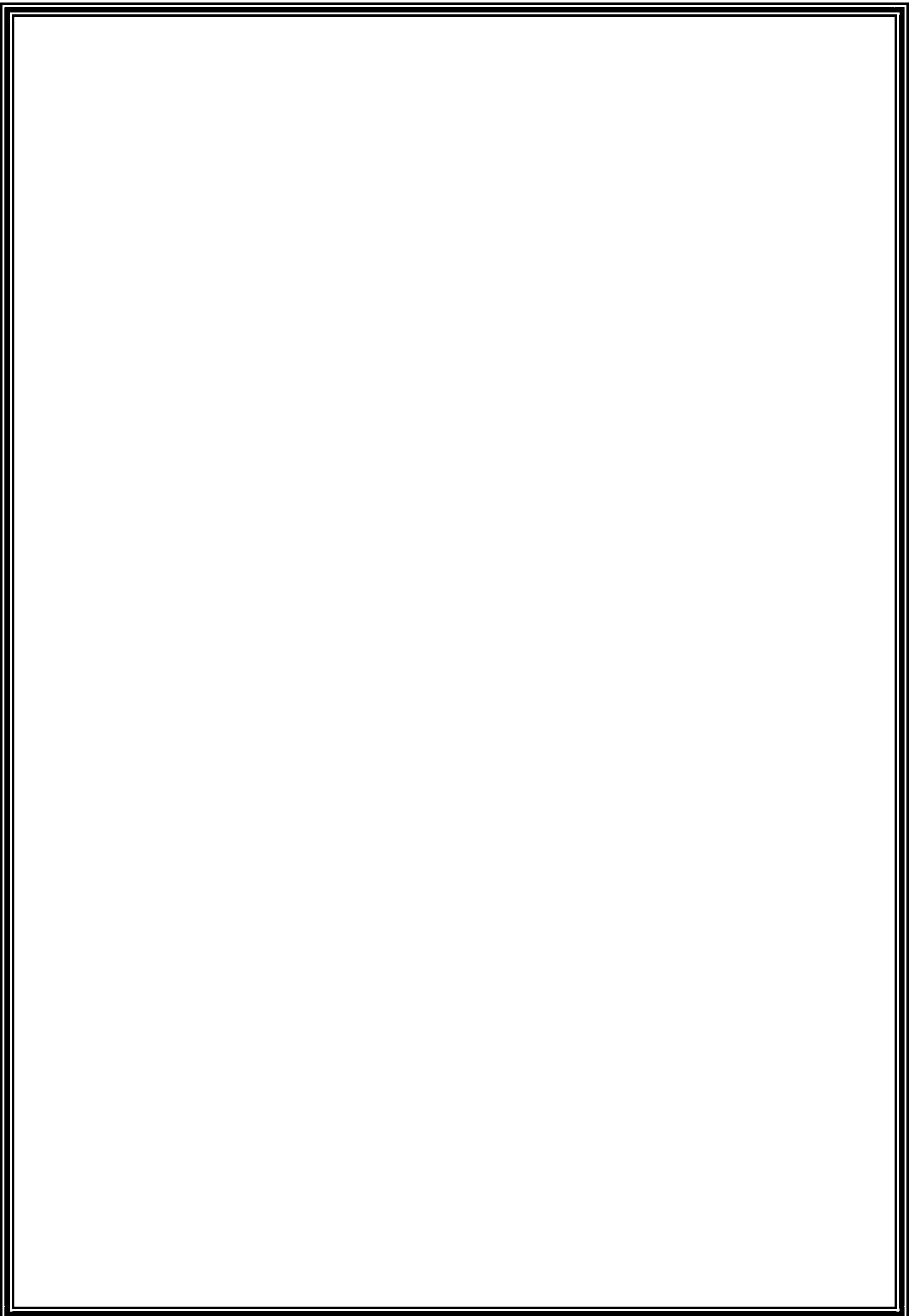
6- دراسة بن زغدة حبيبة (2019) والتي جاءت بعنوان دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات ، أطروحة دكتوراه جامعة جيجل من بين النتائج التي توصلت إليها :

- التغيير في حوكمة النوادي الرياضية مرتبط بمكافأة مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين وقوة مجلس الإدارة وشفافية المعلومات
- ضرورة الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في بناء نموذج التنبؤ باستمرارية المؤسسة.
- وجود علاقة بين سمات الحوكمة والخصائص المالية للشركات التي لديها فرصة للنجاة من التعثر المالي .
- احتل مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين في المركز الأول ترتيبا في علاقته مع استمرارية نمو المؤسسات يليه مبدأ دور أصحاب المصلحة ثم مبدأ الشفافية والإفصاح ثم مبدأ مسؤوليات مجلس



الإدارة ثم مبدأ حقوق المساهمين وكان مبدأ توافر الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية أقل المبادئ  
علاقة مع استمرارية نمو المؤسسات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

# الجانب النظري



# الفصل الثاني

الفصل الثاني من كتابه في بيان المعاني

**تمهيد**

لقد ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في الوقت الحالي، وشهدت السنوات الأخيرة اهتمام متزايداً به من قبل المؤسسات في مختلف الدول حيث أصبح عبارة عن نشاط تقييمي لكافة الأنشطة والعمليات في المؤسسة، كما يعمل على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية التي تعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة ووسيلة للتحكم في العمليات التي تقوم بها وإدارتها .

وفي المقابل يعتبر التدقيق الداخلي واحدة من المفاتيح التي توفر ضمانات بأن تلك المخاطر تم إدارتها بشكل سليم عن طريق وضع عمله في سياق إطار إدارة مخاطر النوادي الرياضية وتدقيق برنامج إدارة المخاطر وهو مازاد من أهمية هذه الوظيفة.

## 1. عموميات حول التدقيق الداخلي .

### 1- لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي

ظهر التدقيق الداخلي في ثلاثينات القرن الماضي كفكرة بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن الأسباب الأساسية التي أدت إلى ظهوره هي رغبة المؤسسات الأمريكية في تخفيض أعباء المراجعة الخارجية، وبقي دور التدقيق الداخلي مهماً بحيث لم يحضى بالاهتمام اللازم في بادئ الأمر إلى أن شكّل مدققين الداخليين ما يسمى "بمعهد المدققين الداخليين الأمريكية" (IIA: Institute of Internal Auditors) في نيويورك سنة 1941 حيث عمل هذا الأخير على تطوير مهنة التدقيق الداخلي وتنظيمه.

في سنة 1947 قام المعهد بإصدار أول قائمة تتضمن مسؤولية المدقق الداخلي حيث تم إدخال تعديلات عليها سنة 1957 وفي عام 1964 تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي: على أنه مراجعة (review) للأعمال والسجلات، تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحياناً وبواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض ويختلف نطاق وأهداف التدقيق الداخلي كثيراً في المنشآت المختلفة وقد تتميز وخاصة في المنشأة الكبيرة إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المالية.

تعتبر أهم إنجازات معهد التدقيق الداخلي هي قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية، حيث تم تشكيل لجان عام 1974 لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في التدقيق الداخلي، وفي عام 1979 انتهت اللجان من أعمالها وقدمت تقريراً بنتائج دراستها وتم التصديق عليها، وهذه المعايير تم إقرارها من غالبية ممارسي المهنة وممثلين في معهد التدقيق الداخلي والجهات التابعة له. (شادي صالح البجيرمي، 2011، ص 41-45).

وبصفة عامه تشير معايير الأداء التي أصدرها معهد المراجعين الداخليين (IIA). إلى حتمية قيام نشاط المراجعة الداخلية بتقييم مدى التعرض للمخاطر المرتبطة بحوكمة النوادي الرياضية والعمليات ونظم المعلومات المتعلقة بكل من: إمكانية الاعتماد على سلامة المعلومات المالية والتشغيلية، فعالية وكفاءة العمليات، حماية الأصول، الالتزام بالقوانين واللوائح والعقود. (أمين السيد أحمد لظفي، 2007، ص 23).

في عام 1996 تم إصدار دليل لأخلاقيات المهنة صادرة عن (IIA) ثم تمت صياغة دليل جديد لتعريف التدقيق الداخلي عام 1999م من قبل معهد المدققين الداخليين الأمريكي وفي عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلية .

### 2- مفهوم التدقيق الداخلي وأهميته

#### الفرع أولاً: مفهوم التدقيق الداخلي

هناك عدة مفاهيم لتدقيق الداخلي نذكر منها مايلي :

\*التدقيق الداخلي هو وظيفة إدارية تابعة لإدارة المؤسسة تعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ماتطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكافية الإنتاجية القصوى. (احمد حلمي جمعة، 2000، ص61)

\*عرفه المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين بأنه "مراجعة الأعمال والسجلات التي تتم داخل المنشأة وبصفة مستمرة، وبواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض ويختلف نطاق وأهداف التدقيق الداخلي في المنشآت المختلفة وقد تميز في المنشآت الكبيرة إلى أمور متعددة لا تتعلق بالنواحي المالية). (الوردات، خلف عبد الله، 2006، ص31).

\*عرفه المعهد الفرنسي للمراجعين والمراقبين الداخليين بأنه "فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف المديرية قصد مراقبة وتسيير المؤسسة هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لإدارة المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى إن الأهداف الرئيسية للمراجعين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هي إذن تدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن ضمانات كافية، أن المعلومات صادقة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة ومناسبة. (محمد بوتين، 2003، ص8).

\*وفي سنة 2010 عرفه المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين بأنه "هو دائرة أو قسم، أو فريق من المستشارين أو غيرهم من ممارسي المهنة، يقدمون خدمات التأكيدية أو استشارية بشكل موضوعي مستقل، مصممة لزيادة وتحسين قيمة عمليات المنظمة، ومساعدة في إنجاز أهدافها بصورة منهجية ومنظمة بهدف تقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة. (The Institute of Internal Auditors. 2000. p18 )

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن التدقيق الداخلي : نشاط يقوم به موظف مستقل من داخل المؤسسة لفحص الأنشطة التي تمارسها المؤسسة بهدف إعطاء ضمان حول تحكمها في تلك الأنشطة وتحسين الأداء وإدارة المخاطر.

### الفرع الثاني :خصائص التدقيق الداخلي

من خلال التعاريف السابقة نستنتج الخصائص الآتية :

التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة يقوم بها موظف من داخل المؤسسة من أجل فحص أنظمة الرقابة الداخلية وتقديم اقتراحات لتحسين هذا الأخير وتفعيله لتحقيق أهداف المنظمة .كما يشمل التدقيق الداخلي جميع أنشطة المؤسسة ولا يقتصر على الرقابة المحاسبية فقط.

### الفرع الثالث :أهمية التدقيق الداخلي

يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في تلبية حاجات مختلف الأطراف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة ويمكن تجسيد أهميته من خلال مايلي :

-يمكن المساهمين من الاطمئنان على سلامة استثماراتهم بالمؤسسة .

-يمكن المؤسسة من الاستفادة من البيانات المحاسبية التي تمت مراجعتها لأغراض التخطيط والرقابة ومتابعة أعمال المؤسسة .

-تلبية احتياجات الجهات الحكومية من معلومات متعلقة بالمؤسسة.

-زيادة إمكانية الحصول على القروض من المصارف، كون القوائم المالية للمؤسسة تتمتع بدرجة عالية من المصادقية .

-توفير القوائم المالية المدققة لأطراف هم بحاجة إليها كشركات التامين في حالة تعويض عن الخسائر، البائعين والمستثمرين، الشركاء في حالة انضمام شريك جديد .

### 3 أنواع التدقيق الداخلي

قسم معهد المدققين الداخليين الأمريكي التدقيق الداخلي إلى ستة أنواع أساسية مرتبطة مع بعضها البعض وهذه الأنواع تدقيق الالتزام، تدقيق العمليات، التدقيق المالي، تدقيق نظم المعلومات، تدقيق الأداء، تدقيق البيئي.

#### 1- تدقيق الالتزام (Compliance Audit):

يهدف إلى التأكد من الالتزام المنشأة بالسياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المعمول بها في محيط عملها، بالإضافة إلى تحديد درجة الالتزام والتأكد من التزام كافة المستويات الإدارية المختلفة بالقوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المنشأة وبالنظام الداخلي الخاص بها. ( شادي صالح الجبرمي، 2011، ص50)

#### 2- تدقيق العمليات (Operational Audit):

هو عبارة عن فحص وتدقيق أنظمة الرقابة الداخلية وجودة أداء تنفيذ المسؤوليات المرتبطة بتشغيل النظام لجميع عمليات المنشأة المختلفة بهدف التأكد من انجازها وتنفيذها طبقاً للسياسات المعتمدة من قبل الإدارة والتحقق من أن مختلف المستويات الإدارية تتجز وظائفها بفعالية وكفاءة .

#### 3- التدقيق المالي (Financial Audit):

يهدف إلى التأكد من دقة وصحة البيانات المالية ومدى إمكانية الاعتماد عليها كالتأكد من صحة عمليات الصرف حسب القوانين المعمول بها ضمن المنشأة من حيث :  
-التأكد من سلامة إجراءات الصرف والتحقق من اعتماد السلطة المخولة لها وفي الحدود المسموح بها

-التدقيق المستندي لعمليات الصرف المختلفة.

#### 4- تدقيق نظم المعلومات (Information Systems Audit):

ويهدف إلى اختبار أمن تشغيل بيانات نظم المعلومات ونزاهتها بالإضافة إلى البيانات التي أخرجتها هذه النظم، ويتضمن ذلك أن السجلات الخاصة بالعمليات المالية والتشغيلية والتقارير المعدة



على أساسها تتضمن معلومات دقيقة، قابلة للتصديق، معدة في الوقت المناسب، ملائمة ومفيدة . ( شادي صالح البجيرمي، 2011، ص51)

#### 5- تدقيق الأداء (Performance Audit) :

يهدف هذا النوع من التدقيق إلى التأكد من الفاعلية والكفاءة لأداء الموظفين ومدى التزامهم بالقوانين والأنظمة، ويطلق على هذا النوع التدقيق الإداري كونه يقوم بفحص شامل للإجراءات والأساليب الإدارية المختلفة ويتم

ذلك من خلال :

-تقييم الأداء من حيث مدى توافق السياسات والخطط مع الإجراءات المتبعة ومراجعة جميع وسائل المراقبة للتحقق من مدى الاستخدام الأمثل وكشف الانحرافات الموجودة مع تقديم التقارير عنها والحلول اللازمة لمعالجتها.

-الحكم على الكفاءة وترشيد الإنفاق وذلك من خلال حصر أي ضياع في استخدام موارد المؤسسة ورفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تتبع المجهود المكرر غير ضروري وأي إسراف في استخدام الموارد. وتقاس الكفاءة نتيجة إجراء مقارنة بين الأداء المعايير التشغيلية والأداء الفعلي المقابل لها . وتفيد الأسئلة التالية في تحقيق مراجعة الأداء:

1-هل تم تنفيذ النشاط كما كان مستهدفا له من قبل الإدارة العليا؟

2-هل تم متابعة السياسات الموضوعة مسبقا ؟

3-هل الوظيفة المؤداة ضرورية ؟

4-هل تعتبر الرقابة الإدارية والمالية فعالة ؟

5-هل تتناسب تكاليف الرقابة مع فاعلية الوظيفية ومع المخاطر المصاحبة للوظيفة ؟ (عبد الفتاح

محمد الصحن واخرون، 2002، ص239)

#### 6-التدقيق البيئي (Environmental Audit) :

الهدف منه :

-قياس مدى التزام المنشأة بالقوانين الخاصة بالبيئة.

-تدقيق نظم إدارة البيئة بما يفيد عدم تضمن العمليات الحالية لمخاطر بيئية في المستقبل .

-تحديد وتقييم الأضرار البيئية المتعلقة بتسهيلات المعالجة والتخزين ، والتخلص من النفايات. ( شادي

صالح البجيرمي، 2011، ص52)

#### 4-أهداف التدقيق الداخلي

تتمثل أهداف التدقيق الداخلي في مساعدة الأفراد داخل التنظيم في أداء مسؤولياتهم بكفاءة ولهذه الغاية يوفر لهم التدقيق الداخلي التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة

التي تم تدقيقها ويتضمن هدف التدقيق تحقيق الرقابة الفعالة بأقل تكلفة.(عبد الفتاح محمد الصحن واخرون، 2002، ص204)

بالإضافة إلى هذه الأهداف فإنه توجد أهداف حديثة للتدقيق نذكر منها :

- 1-الإشراف على الرقابة الداخلية .
- 2-فحص ومراجعة المعلومات المالية والتشغيلية ونزاهتها،وكذلك الوسائل المستخدمة لتحديد،وقياس وتصنيف، وإعداد التقارير عن تلك المعلومات.
- 3-مراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة الموضوعة للتأكد من الالتزام بالسياسات،والخطط .
- 4-إدارة المخاطر من خلال تحديد وتقييم المخاطر الهامة.
- 5-المساعدة في اتخاذ القرارات من خلال المعلومات التي يوفرها للإدارة.
- 6-الحوكمة يمكن أن يقوم قسم التدقيق الداخلي بعملية الحوكمة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتعلقة بالأخلاق والقيم وإدارة الأداء والمساءلة .

## II. إدارة المخاطر:

قبل التطرق إلى المعنى الذي تذهب إليه إدارة المخاطر لابد وأن يتم التعرف أولاً على مفهوم المخاطر.

### 1-المخاطر:

هناك مجموعة من التعريفات التي تناولت موضوع المخاطر وتنوعت واختلقت حسب وجهات نظر الكتاب، نذكر منها:

حسب إيهاب نظمي إبراهيمي يعرف المخاطر بأنها" :مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأحداث أو النتائج المتوقعة والتي يمكن أن تؤثر بشكل ملموس على أداء الشركة وتعمل على منع تحقيق الشركة لأهدافها".(إيهاب نظمي إبراهيمي، 2009، ص27)

أما سامي محمد الوقاد ولؤي محمد وديان فيعرفان الخطر بأنه: حالة عدم التطابق مع ما يجب أن يكون عليه العنصر أو البند في الدفاتر . (سامي محمد الوقاد واخرون، 2010، ص87)

أما المدرسة الوطنية الفرنسية للتعددين école de mine تعرف المخاطر بأنه: الأحداث التي تمنع الشركة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية. Institut d'études de recherche pour la (sécurité des entreprise 2006,p9)

من جهته المعهد الفرنسي للتدقيق و الرقابة الداخليين FACI أفقد عرفها بأنها :مجموعة من التهديدات التي يحتمل أن تسبب آثار سلبية على الشركة، أو على الرقابة الداخلية. ( camara. M. ) (khoumri j .2009. p145)

وفي الأخير بالنسبة لمعهد المدققين الداخليين IA يعرف المخاطر بأنها: احتمال حصول أي أحداث سيكون لها تأثير على تحقيق الأهداف، وتقاس المخاطر بتأثيرها واحتمال حدوثها". (معهد المدققين الداخليين، 2013، ص28)

وفي هذا السياق لابد من الإشارة إلى وجود اختلاف بين الخطر، والمجازفة، والمخاطرة فهي مصطلحات مرتبطة فيما بينها إلا أن هناك اختلاف في مفهوم كل منها حيث:

- الخطر: هو مسبب الخسارة، مثل خطر انخفاض الأسعار (فهو يمثل مصدر المخاطرة).
- المجازفة: هي التي تزيد من إمكانية وفرص نشوء خسارة أكبر للخطر.
- المخاطرة: هي اختيار وليس مصير، تعبر عن خسارة متوقعة لقرار في ظل حدث معين (النتيجة المحتملة الناتجة عن الخطر). (مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي، 2012، ص13)

تعريف إدارة المخاطر :

إدارة المخاطر تعرف كذلك حسب date cooper وآخرون على أنه مجال التوصل إلى منع الخطأ والتقليل من حجم الخسائر عند حدوث الخطر، والعمل على عدم تكرار تلك الأخطار بدراسة أسباب حدوث كل خطر عند حدوثه لتفاديه مستقبلا. (مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي، 2012، ص14)

كما تعرف كذلك حسب دليل إدارة المخاطر بأنها: عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، الاستجابة، ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع، وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية، وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة. (عصماني عبد القادر، 2009، ص4)

أما صندوق النقد العربي AMF يعرفها بأنها 3 "مجموعة من الموارد، والسلوكيات، ووسائل وإجراءات مكيفة مع خصائص كل شركة والتي تساعد المدراء على إبقاء المخاطر في مستوى مقبول. من خلال استقراء كل التعاريف السابقة ، نجد أنها إجمالاً أجمعت على بعض المفاهيم الأساسية، فإدارة المخاطر هي عملية ديناميكية ومستمرة:

- تعتمد على إجراءات منهجية ومنتظمة لمعرفة أسباب الخطر وتفاديه في المستقبل.
- تنفذ من طرف جميع الموظفين وفي كل مستويات الشركة.
- تهدف إلى تحديد وتقييم والتحكم في الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الشركة.
- تقدم ضمانات وتأكيدات فيما يخص تحقيق أهداف الشركة.

وهكذا فإن إدارة المخاطر الفعالة وجدت لنقوم بثلاث وظائف متماسكة مع بعضها:

- وظيفة وقائية: للوقاية من المخاطر الموجودة أو التي يمكن توقعها قبل حدوثها.
- وظيفة إكتشافية : لكشف المشاكل حال حدوثها والتعرف على النتائج غير المرغوب بها، ودراسة مدى شدة تأثيرها.

-وظيفة تصحيحية :لتدارك آثار المخاطر المكتشفة وتلافيها والعمل على عدم تكرارها مستقبلا.  
(sourour hazami ammar. 2013.p92)

## 2- أهمية إدارة المخاطر في النوادي الرياضية:

لإدارة المخاطر أهمية كبيرة داخل الشركة، حيث تمثل أحسن الفرص التي يمكن للشركة أن تنتفع من مزاياها، وقد بين معهد المدققين الداخليين IIA هذه الأهمية في النقاط التالية:

- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها.
- فهم أفضل للمخاطر الأساسية، والعواقب المترتبة عنها.
- التعرف على المخاطر التي تتعرض لها الشركة.
- توجيه وتركيز العمل على الجوانب التي تأخذ الأهمية الأكبر.
- التقليل من الأزمات والمفاجآت.
- تساعد الشركة بأن تكون أكثر استعداد للقيام بكل ما هو لازم وكما يجب.
- تحسين الفرص من أجل التغيير.
- القدرة على قبول المخاطر ذات الدرجة الكبيرة والتي تكون لها عوائد أكبر.
- الإحاطة بالمخاطر واخذ قرارات أكثر وضوحا .
- تقدير المخاطر و التحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية الشركة.
- المساعدة في تشكيل رؤية واضحة ، يتم بناءا عليها تحديد الخطة وسياسة العمل.
- تنمية وتطوير الميزة التنافسية عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية.

وبالتالي فإدارة المخاطر تمثل إحدى أهم الوظائف التي تساعد الشركة على تحقيق أهدافها، والتحوط من المخاطر التي قد تولد أزمات تؤثر على قراراتها وبالتالي ربحيتها، لتبقى وظيفة تساهم بشكل فعال في تحسين فرص الشركة والتعرف على المخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة.

(The Institute of Internal Auditors, op-cit, p.4)

## 3- أهداف إدارة المخاطر

بالنسبة للأهداف المرجوة من إدارة المخاطر، فقد تم تناول هذه النقطة بالدراسة والتحليل من طرف بعض المنظمات الدولية، حيث يمكن أن نبين ذلك في النقاط التالية:

- تطرق معهد المدققين الداخليين IIA للأهداف إدارة المخاطر في وثيقته الصادرة في جانفي 2009م والمعنونة ب "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة" ولخصها في النقاط التالية :
- صياغة وإبلاغ أهداف الشركة.
- خلق بيئة داخلية ملائمة، مع إطار لدارة المخاطر.
- تحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الشركة.
- تقييم المخاطر، بمعنى احتمال حدوثها والأثر الناتج عنها.

- اختيار وتطبيق ردود الفعل حول المخاطر .
- تنفيذ الضوابط وباقي ردود الأفعال حول المخاطر .
- تقديم المشورة حول المخاطر بشكل مستمر لكل مستويات الشركة.
- مراقبة وتنسيق إدارة المخاطر على المستوى المركزي.
- تقديم ضمانات بأن المخاطر تدار بشكل فعال.( The Institute of Internal Auditors, the , 2009, p3)

- كذلك من جهتها منظمة إدارة المخاطر RM افي وثيقتها الصادرة عام 2002م بعنوان " معيار إدارة المخاطر "تناولت أهداف إدارة المخاطر ولخصتها في النقاط التالية:
- وضع سياسة وإستراتيجية لدارة المخاطر .
  - التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص المخاطر .
  - بناء الوعي الثقافي داخل الشركة و التعليم الملائم.
  - إعداد التقارير عن المخاطر وتزويدها لمجلس الدارة وأصحاب المصالح.
  - إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل.
  - تصميم ومراجعة عمليات إدارة الخطر .
  - التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة الخطر داخل لشركة.
  - تطوير عمليات مواجهة الخطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط (The institute of risk management, op-cit,2002. p.13) .

- أما منظمة الهيئات الراعية COSO فقد تناولت أهداف إدارة المخاطر في وثيقتها الصادرة عام 2004م والمعنونة " بإدارة المخاطر في الشركة-الإطار المرجعي "-في النقاط التالية :
- التقليل من المخاطر المصاحبة لإستراتيجية الشركة.
  - تطوير إجراءات التعامل مع المخاطر: حيث أن نظام إدارة المخاطر يوفر طرق لاختيار دقيق بين الخيارات المختلفة لعلاج المخاطر، إما عن طريق التجنب أو الحد أو قبول أو تقاسم المخاطر .
  - التقليل من التعثرات والخسائر التشغيلية: فالشركة تحسن قدراتها من اجل تحديد ومعالجة الأحداث المحتملة، مما يسمح بتخفيف حالات الطوارئ وخفض التكاليف والخسائر المصاحبة.
  - تحديد وتسيير مخاطر متعددة: كل شركة تواجه العديد من المخاطر والتي تؤثر على مستويات مختلفة من التنظيم، فنظام إدارة المخاطر يعزز فعالية علاج الآثار المتتالية، ويقدم حلولاً متكاملة لهذه الآثار.
  - اغتنام الفرص: حيث يأخذ بعين الاعتبار مجموعة واسعة من الأحداث المحتملة التي تجعل الدارة قادرة أكثر على تحديد واستغلال الفرص بشكل مسبق.
  - تحسين استخدام رأس المال: في حال تصور واضح لمخاطر الشركة، حيث يمكن الدارة من تقييم فعالية الاحتياجات من رأس المال وتحسين استغلاله وتخصيصه .

**The Committee of Sponsoring Organizations , le management des )  
(risques de l'entreprise-cadre de reference. op-cit ,p.2**

من جهته المعهد الفرنسي للمدراء FA في وثيقته المعنونة به "رصد فعالية نظام الرقابة وإدارة المخاطر" فقد لخص أهداف إدارة المخاطر في:

-تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الشركة (إيجابيا والتي تمثل فرصا، وسلبيا إذا كانت تمثل مخاطر) .

-السيطرة على المخاطر استنادا إلى مستوى المخاطر المقبولة من الشركة.

-توفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف الشركة.

و إجمالاً ومن خلال ماتم عرضه فيما سبق فإن أهداف إدارة المخاطر تتمثل في التالي:

-التقليل من المخاطر المصاحبة لإستراتيجية الشركة.

-تركيز انتباه الدارة إلى المخاطر ذات الأولوية القصوى.

-توفير طرق مختلفة لعلاج المخاطر.

-حل المشاكل في وقت مبكر ما يسهم في تقليص التكاليف والخسائر.

-إعداد خطط طوارئ.

-تزويد مجلس الدارة وأصحاب المصالح بتقرير عن المخاطر.

-مراجعة ومراقبة الأساليب المتبعة في تحليل وتقييم المخاطر.

-تقديم ضمانات حول فعالية إدارة المخاطر.

حيث تساهم كل العناصر سابقة الذكر في إدارة مخاطر فعالة تسعى لتحقيق أهداف الشركة، والتقليل من

المخاطر والعمل على تجنبها مستقبلاً، بما يسهم في اغتنام الفرص، وحسن استغلال الأموال وتجنب

الخسائر. (Institut français des administrateur . 2010 . P3-4)

#### 4- وظيفة إدارة المخاطر في النوادي الرياضية :

مع تزايد المخاطر التي تتعرض لها الشركات و تنوعها في مختلف بلدان العالم، و مع تزايد

التعقيدات التي تصاحب و تواجه الإدارات نتيجة ترتيب عن ثورة المعلومات و الاتصالات، و التي فتحت

الأبواب على فرص الاستثمار التي كانت مستحيلة في السابق و ما رافقتها من زيادة فرص التعرض

للمخاطر، أصبحت حالة عدم التأكد تنعكس على مختلف نواحي الحياة، بما فيها قطاعات الأعمال

بمختلف أنواعها، و إذا ازداد الاهتمام بشكل ملموس بموضوع المخاطر، و تشخيصها و إدارتها،

فالمخاطر حقيقية موجودة و لا تستطيع أي إدارة أن تتكرها، إلا أنها تختلف في حجمها و أثرها و نوعها

من نشاط إلى آخر و من شركة إلى أخرى، و هو ما جعل عملية إدارة المخاطر و تقييمها و التعامل

معها أمراً مهماً لنجاح و استمرارية الشركة، وذلك أن ترك المخاطر دون معالجة قد يؤثر على الشركة في

المنافسة و البقاء .

## 5- مبادئ إدارة المخاطر :

حددت المنظمة الدولية للمعايرة (ISO) المبادئ التالية لإدارة المخاطر، حيث ينبغي على إدارة المخاطر أن :

-تخلق قيمة تساهم إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف بوضوح وتحسينها، مثال ذلك أمن العمال وسلامتهم، الالتزام القانوني والتنظيمي، حماية البيئة، الأداء المالي، جودة المنتج، الكفاءة في العمليات، وحوكمة الشركات.

-تكون جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية: فإدارة المخاطر هي جزء من مسؤوليات الدارة وجزءا لا يتجزأ من العمليات التنظيمية العادية، بالإضافة إلى جميع المشاريع والعمليات الإدارية.

-تكون جزءا من عمليات صنع القرار: إدارة المخاطر تساعد متخذي القرارات باتخاذ قرارات مدروسة، فهي تساعد في تحديد الأولويات في الإجراءات، وتميز بين مسارات بدائل العمل، وفي نهاية المطاف يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات فيما إن كان الخطر غير مقبول أو إن كان علاجه كافي وفعال.

-تعالج عدم التأكد: إدارة المخاطر تتعامل مع تلك الجوانب من صنع القرارات التي هي غير مؤكدة، وطبيعة حالات عدم التأكد، وكيف يمكن علاجها.

-تتم بشكل منهجي ومنظم: إدارة المخاطر التي تكون بشكل منهجي ومنظم وفي الوقت المناسب تزيد من الكفاءة والاتساق، وتكون النتائج قابلة للمقارنة وموثوقة.

-تكون على أساس أفضل بالمعلومات المتاحة: حيث تستند مدخلات إدارة المخاطر على معلومات مصدرها

الخبرة مثلا، أو ردود الفعل، أو التنبؤات، أو آراء الخبراء، ومع ذلك لا بد على صناع القرار أن يكونوا على علم وأن

يأخذوا بعين الاعتبار أي قيود على البيانات أو النماذج المستخدمة، أو إمكانية الاختلاف بين آراء الخبراء؛

-تكون مصممة خصيصا لإدارة مخاطر الشركة: فإدارة المخاطر لا بد وأن تتماشى مع الوضع الداخلي والخارجي للشركة وإدارة المخاطر.

-تأخذ في الحسبان العوامل البشرية: إدارة المخاطر تأخذ بعين الاعتبار قدرات، وتصورات، والنوايا الخارجية والداخلية للأشخاص والتي من شأنها أن تسهل أو تعيق تحقيق أهداف الشركة.

-تكون شفافة وشاملة: فمشاركة أصحاب المصالح بالشكل المناسب والوقت المناسب خاصة أصحاب القرار وعلى جميع مستويات الشركة يضمن بأن إدارة المخاطر ذات الصلة جاءت في الوقت المناسب، كما يسمح كذلك لأصحاب المصلحة أخذ آرائهم عند تحديد معايير قبول الخطر.

-تكون ديناميكية، مستمرة، وتستجيب للتغيير وقادرة على التحسين المستمر . ( International

Organization for Standardization .2008 .P2)

**6- التدقيق الداخلي في الشركة و دوره في إدارة المخاطر :**

استجابة للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال والمتطلبات الحديثة، تطورت مهنة التدقيق الداخلي كنشاط مستقل وموضوعي يعنى بإضافة قيمة ملموسة وتحسين العمليات التشغيلية في الشركات، بما يساهم في تعزيز فاعلية وكفاءة العمليات، والتأكد من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والتعليمات الداخلية، والحكم على كفاءة نظام إدارة المخاطر، وزادت أهميته أكثر بعد ظهور المنهج الجديد للتدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBI والذي يهدف إلى التركيز على المخاطر التي قد تحول دون تحقيق أهداف الشركة، وتقييم الطرق المعتمدة للتحكم بها، وإداراتها، وإحكام الضبط عليها بهدف وضع مخطط التدقيق من أجل تقييم أنظمة الضبط الداخلي والتركيز على المخاطر التي تأخذ الأهمية الأكبر، فنشاط التدقيق الداخلي يساعد الدارة في تحقيق أهداف الشركة من خلال إتباع مراحل التدقيق المنظمة والدقيقة القائمة على المخاطر .

**7- أهمية التدقيق الداخلي في النوادي الرياضية :**

لقد ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي وأصبحت نشاطا تقويميا لكافة الأنشطة والعمليات في الشركة، يهدف إلى تطوير هذه الأنشطة ورفع كفاءتها الإنتاجية، وقد زادت هذه الأهمية للأسباب التالية :

-تسليط الضوء على الطريقة التي يتم بها إنجاز الأنشطة والعمليات داخل الشركة، فيصبح أداة رقابية هامة تساعد الدارة العليا على مواجهة الظروف الاقتصادية المعقدة.

-**كبر حجم الشركات وانتشارها جغرافيا :** نتيجة لكبر حجم الشركة وتعدد منتجاتها وتشابك معالمها أصبح هناك حاجة لعملائها إلى بيانات آمنة وموثوق فيها، حيث أن مصالحهم لا تسمح لهم بالانتظار حتى يتم تدقيق القيود من قبل مدقق الحسابات الخارجي، لذا تحتاج تلك الشركات إلى أعمال التدقيق الداخلي للتأكد من صحة بياناتها المالية والمحاسبية أول بأول.

-**توفير بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها :** في الغالب فإن الدارة العليا تحصل على المعلومات من مصدرين، إما من الإدارات التنفيذية، أو من تقارير مدققي الحسابات الخارجيين، وبالتالي فوجود نظام تدقيق داخلي في الشركة من شأنه أن يساهم في توفير بيانات ومعلومات موثوقة ، وخاصة عندما تستخدم هذه البيانات لاتخاذ القرارات الإدارية.

-**إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية:** ترتب على انتهاج أسلوب اللامركزية الإدارية في الشركة الكبيرة، ضرورة قيام الدارة العليا لتلك الشركات بالتأكد من مدى التزام الإدارات التابعة لها لما وضعت من خطط وسياسات عامة، وان تلك الإدارات تحقق العائد المتوقع منها على رأس المال المستثمر، وتستخدم مواردها بكفاءة، وتحقق نتائج فعالة، لهذا تلجأ بين الحين والآخر إلى تقييم أداء تلك الإدارات وفقا لمعايير الأداء الموجودة، وهذا بالاستعانة بالتدقيق الداخلي .(هوام جمعة، كوردي وداد، 2010، ص14،13).



كما زادت أهمية التدقيق الداخلي نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل الأخرى :

-حاجة إدارة الشركة إلى بيانات دورية دقيقة لرسم السياسات والخطط واتخاذ القرارات.

-حاجة الشركة لحماية أموالها من السرقة والتلاعب والاحتيال.

-حاجة الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة تعتمد عليها في التخطيط الاقتصادي.

أما وفقا للمفهوم المهني الجديد للتدقيق الداخلي فان أهميته تكمن في كونه أداة داعمة لا بد من توافره داخل الشركة من أجل تقديم خدمات تأكيدية واستشارية فيما يخص أنظمة الرقابة، وممارسات الحوكمة، وإدارة المخاطر، من خلال تقييم و الحكم على فعالية وكفاية أنظمة الرقابة الداخلية وتحسينها، ودعم حوكمة النوادي الرياضية، وتقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر و تحسينها، والأخذ بعين الاعتبار المخاطر أثناء تنفيذ مهام التدقيق كما سيتم التطرق إليه في العناصر القادمة .(يوسف محمود جربوع، 2008، ص128).

#### 8- دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر :

تطور نشاط التدقيق الداخلي مؤخرا وأصبح يعتمد على مقارنة مع المخاطر في الشركة عند أداء مهامه، وتحديد وتقييم وإدارة هذه المخاطر :

وفي هذا المجال أصدر معهد المدققين الداخليين IIA ورقة تحدد موقفه بشأن دور التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر على مستوى الشركة ككل، حيث أشار إلى أن التدقيق الداخلي من خلال دوره التأكيدي و الاستشاري يساهم بشكل فعال في إدارة مخاطر الشركة، منوها إلى أنه عند تحديد دور التدقيق الداخلي يجب على مسؤول التدقيق الداخلي أن يأخذ في اعتباره إن كان هذا النشاط يشكل تهديدا لاستقلالية وموضوعية المدققين الداخليين، وإذا كان في المكان تحسين إدارة المخاطر، والرقابة و الحوكمة وقد تم تقسيم ذلك الدور إلى:

#### -الدور التأكيدي للتدقيق الداخلي :

وفيه يقوم التدقيق الداخلي بتقديم التأكيدات فيما يتعلق ب:

-إعطاء ضمان بان العمليات التي تستخدمها الدارة لتحديد المخاطر الهامة فعالة.

-عملية إدارة المخاطر.

-توفير ضمان بأن المخاطر يتم تقييمها بشكل صحيح.

-مدى فعالية تقييم المخاطر والتقرير عنها.

-مراجعة عملية إدارة المخاطر الرئيسية .( The Institute of internal auditors, le role de

, l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise

(.op-cit , p6

**-الدور التخصصي و الوقائي للتدقيق الداخلي :**

وفيه يقوم المدقق الداخلي بـ:

- مساعدة الدارة في تحديد وتقييم المخاطر .
- تقديم الاستشارة للإدارة فيما يخص طريقة الاستجابة للمخاطر .
- ترتيب أنشطة وخطوات عملية إدارة المخاطر .
- تجميع وتوحيد التقارير المختلفة عن المخاطر .
- تطوير إطار إدارة المخاطر والمحافظة عليه .
- تدعيم القائمين بعملية إدارة المخاطر .
- تطوير الإستراتيجية المرتبطة بإدارة المخاطر وعرضها على مجلس الدارة .

**-الحدود التي يتعداها التدقيق الداخلي:**

تناول المعهد في نفس الورقة الحدود التي لا بد وأن لا يتعداها التدقيق الداخلي أثناء القيام بمهامه في إدارة المخاطر، والتي تتمثل في الآتي:

- تحديد مستوى المخاطر المقبولة.
- تنفيذ عملية إدارة المخاطر .
- إدارة التامين عن المخاطر .
- اتخاذ القرارات في طريقة الاستجابة إلى المخاطر .
- تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الدارة.
- تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر .

كما يؤكد المعهد أن الدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة وكيفية الاستجابة للمخاطر، أما التدقيق الداخلي فينحصر دوره في تقديم النصح والاستشارات للإدارة، حول تأييده أو رفضه لقرارات

الإدارة المتعلقة بعملية إدارة المخاطر. ( **The Institute of internal auditors, le role de** )

**, l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise**

**.(op-cit , p7)**

ومن أجل القيام بمختلف هذه الأدوار على المدقق الداخلي اكتساب المهارات التالية :

- مهارات التفكير الانتقادي و التحليلي .
- القدرة على فهم أي عملية تدقيق سواء كانت متصلة بالشركة أو الأفراد العاملين فيها أو النظام المتبع
- المعرفة المعمقة بالمبادئ و المفاهيم و الأساليب الجديدة للرقابة الداخلية .
- الالتزام بالأخلاقيات المهنية و قواعد السلوك المهني .
- التواصل مع تكنولوجيا التدقيق عبر عدد متنوع من أنواع تقارير التدقيق .

**خلاصة :**

يعتبر التدقيق الداخلي عنصرا أساسيا داعما لهذه الأهداف ذلك أن أنشطة التدقيق الداخلي قادرة على تحقيق القيمة المضافة وهذا من خلال الفهم العميق للمخاطر، بالإضافة إلى الإستراتيجية الإدارية للاستجابة للمخاطر ومراقبته، وكذلك الانتفاع من إدارة المخاطر في رسم خطة التدقيق والتركيز على المخاطر ذات الأهمية العالية، ليبقى التكامل والتبادل بين الوظيفتين سمة تسهم في توفر نتائج أكثر فعالية .

# أفضل التاليفات

التي صدرت في  
مركز الأبحاث والدراسات  
بجامعة الكويت

**تمهيد:**

استجابة لكل هذه التطورات ظهرت مصطلح حوكمة النوادي الرياضية كمفهوم جديدة مرتبط بضبط الممارسات المحاسبية، وانطلاقاً من أهميتها وضرورة وضعها حيز التطبيق فليس من المستغرب أن يصبح التدقيق الداخلي من الضروريات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي، وأخذته أهمية كبيرة كونه الأساس الذي تركز عليه الحوكمة في ظل الفصل بين الملكية والإدارة، في ظل دوره الجديد في تقييم وتحسين نظم إدارة المخاطر ودوره الاستشاري وخدمة كل الأطراف بالنوادي الرياضية في تحقيق قيمة مضافة لها.

## 1- تعريف حوكمة النوادي الرياضية:

يعتبر مصطلح حوكمة النوادي الرياضية من أهم المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدین الأخيرین في معظم الاقتصادیات الناشئة والمتقدمة نظرا لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (محمد مصطفى سليمان، 2009، ص16).

## 2- أطراف حوكمة النوادي الرياضية :

يتطلب التطبيق الفعال لنظام حوكمة النوادي الرياضية وجود تنظيم إداري ومهني متكامل، يقوم على أطراف تشكل اللبنة الأساسية في عمليات الرقابة وإدارة المخاطر لتجسيد متطلبات حوكمة الشركات بما يحقق قيمة مضافة للنوادي الرياضي ، حيث أن أطراف الحوكمة تتمثل في:

### 2-1 مجلس الإدارة:

وهو السلطة الشرعية العليا في النادي الرياضي ، يتم انتخاب أعضائه من طرف المساهمين، للوفاء بشكل دوري للإشراف على إدارة النادي الرياضي وتمثيل مصالح المساهمين، ولديه السلطة الكاملة لاتخاذ القرارات الخاصة بالنادي الرياضي ، و يضم كبار مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس و بعض الأعضاء الخارجيين، ويمثل مجلس الإدارة الصلة بين الأشخاص الذين يقدمون رأس المال (المساهمون) والأشخاص الذين يستخدمون هذا المال لخلق قيمة (المديرين).

### ( Accounting tools 2016/01/05 )

#### مهامه:

حسب الجمعية الوطنية لمدرء الشركات NACD فان الغرض من مجلس الإدارة هو الإشراف على سير أعمال النادي الرياضي وتوجيه شؤونه ، وليس لإدارة أعماله، حيث اختصرت الجمعية الوطنية لمدرء الشركات NACD دور المجلس في مصطلح ( NIFO ) بمعنى ( الأنف في الخارج واليد في الداخل) ومعناها أن الإدارة تشرف على التنظيم ولكن لا تتدخل في الشؤون اليومية.

وفي نفس الورقة تناول معهد المدققين الداخليين IIA المهام التي يضطلع بها مجلس الإدارة وفصلها في الآتي:

- الموافقة على الاستراتيجيات الرئيسية للنادي الرياضي .
- مراقبة الرؤساء التنفيذيين وعمليات النادي الرياضي .
- الإشراف على تطوير النادي الرياضي وتنفيذ استراتيجياته .

- مراقبة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية بالنادي الرياضي .

- مراقبة الأنشطة واتخاذ الإجراءات لضمان تحقيق العدالة في المعاملة بين مجموع المساهمين وغيرها من أصحاب المصالح. (The Institute of Internal Auditors, internal audit and organizational governance, op-cit ,pp47 ,48)

## 2-2 الإدارة العليا:

حيث تحت مسمى مجلس الدارة في الخريطة التنظيمية يقع المدير التنفيذي، وهناك مجموعة من المديرين يطلق عليهم مستوى الإدارة العليا، ويقع هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي لنادي الرياضي عادة، ويشغله مديرو الإدارة العليا بمسمياتهم المختلفة: المدير العام، المدير التنفيذي، ونائب المدير العام، وكبار الإداريين.

### مهامها:

- رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للشركة.

- توجيه عملية التفاعل بين النادي الرياضي والبيئة المحيطة به.

- رسم الخطط الإستراتيجية المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

- وضع الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي.

- توزيع المراكز الوظيفية داخل النادي الرياضي.

- تحديد المستويات الإدارية. (The Institute of Internal Auditors, internal audit and organizational governance, op-cit ,pp47 ,48)

## 3-2 لجان التدقيق :

تعرف لجان التدقيق حسب الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين CICA بأنها: " لجنة مكونة من مدراء النادي الرياضي الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها لمجلس الإدارة، فهي تعد حلقة وصل بين المراجعين ومجلس الإدارة. ("عوض بن سلامة الرحيلي، 2007، ص193)

### مهامها:

حيث حددها معهد المدققين الداخليين IIA في تقريره الموسوم بلجان التدقيق-مقترحات،- في النقاط التالية:

- التأكد من أن القوائم المالية مفهومة، شفافة، وموثوق بها.
  - ضمان أن عملية إدارة المخاطر شاملة ومستمرة، وليست جزئية أو دورية.
  - المساعدة على تحقيق نادي رياضي يتميز بضوابط داخلية فعالة.
  - مراجعة سياسات النوادي الرياضية المتعلقة بالامتثال للقوانين واللوائح، والأخلاق، وتضارب المصالح. والتحقيق في سوء السلوك والاحتيال.
  - مراجعة القضايا والدعاوي المرتبطة بحوكمة النوادي الرياضية الحالية أو التي قد تظهر أو الإجراءات التنظيمية التي يكون النادي الرياضي طرفاً فيها.
  - التواصل باستمرار مع الإدارة العليا فيما يتعلق بوضع النوادي الرياضية، و التطورات، وكذلك الصعوبات.
  - ضمان تواصل المدققين الداخليين مع لجنة التدقيق، وتشجيع الاتصالات خارج اجتماعات اللجنة المقررة.
  - مراجعة خطط التدقيق، والتقارير الداخلية، والنتائج الهامة.
  - تشجيع البلاغ المباشر في العلاقة مع المدقق الخارجي.
- وعليه تتضح أهمية وجود لجان التدقيق في النادي الرياضي، من خلال المهام التي تقوم بها في التأكيد على صدق وشفافية القوائم المالية، ومساندة مسؤوليات الإدارة، والتواصل المباشر مع المدققين، وكذا التأكد من فعالية نظم إدارة المخاطر والرقابة بما يساهم في استمرارية النادي الرياضي . ("عوض بن سلامة الرحيلي، 2007، ص194).

#### 2-4 المدقق الخارجي :

فالتدقيق الخارجي هو وظيفة خارجية مستقلة تهدف إلى إبداء رأي فني ومحايد حول القوائم المالية، وأنها تتفق مع القواعد المحاسبية واللوائح، وان هذه القوائم المالية تعطي صورة حقيقية و عادلة للواقع. (Organisation for Economic Co-operation and Development .2011 .p5)

#### مهامه:

- على مدقق الحسابات أن يشكل رأياً فنياً ومحايداً حول حقيقة القوائم المالية التي تم إعدادها، لجميع النواحي الجوهرية، وفقاً للمعايير المتعارف عليها ، وتشمل مسؤولية المدقق الخارجي:
- تحديد وتقييم المخاطر الهامة، سواء ناتجة عن خطأ أو بقصد .



- تحديد وتنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر التي تم تحديدها.

- جمع عناصر التدقيق الكافية والمناسبة والكفيلة بالخروج برأي فني ومحايد.

- فهم نظام الرقابة الداخلية المرتبط بمهمة التدقيق لتحديد إجراءات التدقيق المناسبة ، دون أن يتجاوز

دوره إبداء رأي حول فعالية الرقابة الداخلية للنادي الرياضي. ( Organisation for Economic  
Co-operation and Development .2011. 6p )

### 3- دور التدقيق الداخلي في تقييم و تحسين ممارسات حوكمة النوادي الرياضية :

كان لمعهد المدققين الداخليين IIA الكثير من الجهود في توجيه أعضائه للاهتمام بموضوع حوكمة النوادي الرياضية ، من أجل القدرة على مساعدة كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا ولجنة التدقيق، وهذا من خلال مناقشته باستمرار، والتعليق والتوصية والتدريب على الجوانب المختلفة لحوكمة النوادي الرياضية بشكل عام، وعلى جوانب التدقيق بشكل خاص.

وعموما بين معهد المدققين الداخليين IIA هذه الأهمية فيما تناوله في معايير التدقيق الداخلي الدولية ، من خلال الإشارة إليها في المعايير التالية:

### 3-1 الترويج للقيم والأخلاق الملائمة في النادي الرياضي:

من خلال مراجعة السياسات المتعلقة بالجوانب السلوكية والأخلاقية التنظيمية وتعزيزها بالتوصيات المكتملة، وضمان وصول كل التعليمات إلى جميع الموظفين بالنادي الرياضي ، وعلى المدقق تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفاعلية أهداف وبرامج وأنشطة النادي الرياضي المتعلقة بالقيم الأخلاقية، كما أن تعامل المدقق مع المعضلات الأخلاقية بمهنية عالية له دور أساسي في تحسين وتقوية أخلاقيات العمل وسلامة النادي الرياضي ، والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالنادي الرياضي .(سليمان محمد مصطفى، 2009، ص45).

### 3-2 مراقبة عملية إنجاز الأهداف وهذا من خلال:

- تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام بها: حيث يتولى نشاط التدقيق الداخلي عملية التقييم المستمرة لكافة النشاطات المختلفة للتأكد من مدى التزام النادي الرياضي والعاملين فيها بالقوانين والنظم والأحكام العامة وكذلك السياسات والإجراءات المعمول بها.

- تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات النادي الرياضي وتطويره.

- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها، و اقتراح ما يراه ملائما من تعديلات وتحسينات.

- التحقق من المساءلة : فالمساءلة هي آلية مهمة في الحوكمة لمحاسبة المسؤولين على أعمالهم وفحص وتدقيق قراراتهم وإتاحة الفرص أمامهم لإيضاح أية نقاط غامضة أو تهم توجه إليهم، حيث تمثل التقارير المالية التي يشرف مجلس الإدارة على إعدادها معيار يتم على أساسه اتخاذ قرارات وسلوكيات من طرف المستثمرين الحاليين والمرتقبين، وهنا يتضح دور التدقيق الداخلي كعنصر فعال في ضمان دقة ونزاهة التقارير المالية وتعزيز قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة النادي الرياضي . (سليمان محمد مصطفى، 2009، ص47).

### 3-3 إبلاغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة بالنادي الرياضي:

حيث يساهم التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة من خلال إبلاغ المعلومات إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق، حيث تتعلق التقارير والتوصيات المقدمة للإدارة العليا والمجلس فيما يلي:

- تقييم المستقل لنظام الرقابة الداخلية.
- تقديم التقارير المناسبة عن نظم الرقابة.
- تقييم كفاءة العمليات.
- تحليل المخاطر.
- تقديم تأكيدات بخصوص تلافي المخاطر.
- تسهيل القيام بالتقييم الذاتي للمخاطر ونظم الرقابة.
- أما التقارير والتوصيات المقدمة للجنة التدقيق تتمثل فيما يلي:
  - تأكيدات حول فعالية نظم الرقابة الداخلية.
  - تقييم مستقل للممارسات والعمليات المحاسبية.
  - تحليل المخاطر المتعلقة بالممارسات المحاسبية والرقابية.
- تقديم توصيات تتعلق بعمليات التحقيق الخاصة بالتلاعب والاحتيال. (سليمان محمد مصطفى، 2009، ص48).

### 3-4 ضمان التنسيق الفعال بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي:

حيث يتم ممارسة حوكمة النوادي الرياضية من خلال أربعة أطراف أساسية تربطها علاقات تعاونية هي التدقيق الخارجي، لجنة التدقيق، مجلس الإدارة، والتدقيق الداخلي، حيث يساهم التدقيق الداخلي في

تحسين جودة حوكمة النوادي الرياضية من خلال علاقاته التعاونية مع أطرافها الثلاثة الأخرى، و دعمه لهذه الأطراف في أداء دورها لتجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية . (سليمان محمد مصطفى، 2009، ص50).

#### 4- علاقة التدقيق الداخلي بأجهزة الحوكمة :

نشاط التدقيق الداخلي يخدم الأطراف المسؤولة عن الحوكمة، والمتمثلة في مجلس الإدارة، لجنة التدقيق ، ومدقق الحسابات الخارجي، والدارة العليا، ذلك أنه كلما كبر حجم النادي الرياضي وازدادت درجة تعقيد نشاطه، كلما كان من الصعب على المدققين الخارجيين، الإدارة، واللجان تكوين صورة دقيقة للمخاطر التي يتعرض لها وتطبق الحوكمة عليه، وهنا يأتي دور التدقيق الداخلي ليقوم بمهامه من خلال علاقات تفاعلية بينه و بين باقي أطراف الحوكمة، وفي المقابل أيضا يخدم ويضيف قيمة للخاضعين لحوكمة النوادي الرياضية، مثل الإدارة والوحدات التنظيمية الفردية .

#### 4-1 علاقة التدقيق الداخلي بلجنة التدقيق :

من الناحية المثالية العلاقة بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق لابد أن تتميز بوجود خطوط اتصال مباشرة، وأن تتميز بالاحترام والثقة، ولتحقيق والحفاظ على هذه العلاقة لابد أن يعمل كلا الطرفين على تحقيق ذلك، من جهتها لجنة التدقيق يجب أن تعمل باستمرار على تعزيز العلاقات مع التدقيق الداخلي خاصة ما يتعلق بالاتصالات الرسمية ، وكمثال على ذلك لابد على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقدم تقريره مباشرة من خلال اجتماعات دورية مع رئيس لجنة التدقيق ويدعوه لتقديم عروض للجنة التدقيق (Richard j.anderson .2015.p3)

حيث إن الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي للجنة التدقيق يمكن انجازها فيما يلي:

-يتجه مجلس الإدارة إلى لجنة التدقيق للمساعدة في إعداد التقارير المالية لتأمين خبرة معينة في القضايا الفنية المرتبطة بهذه التقارير .

-تتحمل لجنة التدقيق مسؤولية خاصة في مجال ملائمة الرقابة الداخلية المحاسبية في الأندية الرياضية . فيتعين عليها البحث عن مساعدة أطراف متعددة، ويعتبر التدقيق الداخلي في موقع متميز لتحقيق هذا. لارتباط عمله بمدى تأكيد و تحسين فعالية النظام الكلي لرقابة الداخلية .

- رقابة الانحرافات والمخالفات المالية و التقرير عنها إلى لجنة التدقيق، حيث تظهر فعالية لجنة التدقيق في مراقبة تصحيحات العيوب والأخطاء التي ترد في تقارير المدققين الداخليين.(فاتن حنا كيرزان، 2013، ص101،100).

كما اقترحت لجنة Blue ribbon عام 1444م دورا كبيرا للتدقيق الداخلي في مساعدة لجنة التدقيق على إعداد وتقييم التقرير المالي وتقديم الدعم اللازم لها من خلال:

- تسهيل تدفق المعلومات إلى اللجنة بحيث يتضمن تدفق المعلومات تحليلا شاملا للمخاطر وضوابط الرقابة ونزاهة التقارير.

- تدعيم اللجنة في تقييمها للتقرير المالي متضمنا ما إذا كانت المبادئ المحاسبية المستخدمة هي الأكثر ملائمة أم لا.

- تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر.

- توفير تقييمات مستقلة للمخاطر.

- توفير المعلومات إلى لجنة التدقيق لتسهيل متابعتها للمخاطر المالية ومخاطر الأعمال الرئيسية. وللاستفادة من هذه الخدمات يجب أن يؤدي المدقق الداخلي مهامه كجزء متكامل مع مهام المدقق الخارجي وفقا للبرنامج الكلي الذي تنظمه لجنة التدقيق منعا لازدواجية العمل واقتصاد في الوقت والجهد. (يحي سعيدي، لخطر أوصيف، 2012، ص196، 197).

و في المقابل تساهم لجنة التدقيق في دعم التدقيق الداخلي من خلال مجموعة من النقاط :

- تقديم توصيات إلى المجلس بشأن التعيين والأجور ورقابة فعالية واستقلالية التدقيق الداخلي.

- التأكيد بأن الأموال المتوفرة كافية لتحقيق تدقيق فعال وشامل وكامل لجراء المهام المنوطة بالتدقيق الداخلي.

- ضمان توصيل تقرير المدقق الداخلي مباشرة إلى لجنة التدقيق.

- مراجعة مهمة التدقيق الداخلي، العقد والمصادر (الكفاءة والمهارة والخبرة والتمويل والتجهيزات).

- المراجعة والموافقة على نطاق خطة التدقيق الداخلي وبرنامج العمل.

- رصد التقدم المحرز في خطة عمل وبرنامج التدقيق الداخلي، والنظر في الآثار المترتبة على نتائج التدقيق الداخلي لبيئة الرقابة.

- رصد وتقييم استجابة الإدارة لنتائج التدقيق الداخلي والتوصيات.

- التأكيد بأن برنامج المدقق الداخلي والمدقق الخارجي يتماشى ومتناسق مع العقد وبأقصى فعالية وينفادى الازدواجية.

- إتاحة الفرصة لأعضاء لجنة التدقيق لقاء المدقق الداخلي دون مجلس الإدارة مرة واحدة في السنة على الأقل.

- التأكد من موضوعية المدقق الداخلي.

وعليه يبقى التكامل بين لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي من شأنه تحسين جودة التقارير المالية، كما تعمل لجنة التدقيق على توفير البيئة الملائمة لأداء أنشطة التدقيق الداخلي المتعلقة بالحوكمة، ولا شك أن جودة هذه العلاقة التكاملية تنعكس ايجابيا على جودة حوكمة النوادي الرياضية. (The Institute of Internal Auditors .2014.p8)

#### 4-2 علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة :

يعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول عن عملية الحوكمة بالشركة إلا أنه يعتمد على أطراف أخرى كالإدارة التنفيذية والمدققين للمساعدة في القيام بمسؤولياته ، ومن ثم يعتبر التدقيق الداخلي أحد الأطراف التي تساعد مجلس الإدارة باعتباره مصدر هام للأطراف الأخرى المشتركة في عملية الحوكمة.

حيث تتمثل الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة في :

- مساعدة مجلس الإدارة في التقييم الذاتي للحوكمة.

- تقديم أفكار للجنة التدقيق لتحسين تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وعملية إدارة المخاطر .

- البحث عن فرص أفضل لتحقيق الالتزام بغرض تخفيض التكاليف خاصة على المدى الطويل.

- تنفيذ التدقيق السنوي بالعناية اللازمة وإعداد تقرير بالنتائج الذي يرفع إلى لجنة التدقيق . .

- مراعاة الإفصاح والشفافية عند إعداد وتنفيذ خطة التدقيق السنوية.

- فحص قواعد وآداب السلوك الأخلاقي بالشركة للتحقق من مدى كفايتها لتحقيق الهدف منها ومن أنها قد بلغت للعاملين.(سمير محمد كامل عيسى، 2007، ص32).

و في المقابل يساهم مجلس الإدارة في دعم التدقيق الداخلي عند أدائه مهام التدقيق من خلال:

- التأكد من وجود ذراع فعال للتدقيق الداخلي يرتبط مباشرة بالمسؤول التنفيذي الأول ويرفع إليه تقاريره، ولديه في نفس الوقت حق الاتصال في جميع الأوقات برئيس لجنة التدقيق.

- وضع سياسة لشغل وظائف التدقيق الداخلي.

- المحافظة بشكل كاف على استقلالية وكفاءة موظفي التدقيق الداخلي.

- تلقي تقارير من المدققين الداخليين والإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق بشأن مخالفة القوانين والقواعد واللوائح الإشرافية، وضمان قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة.

- تقدير مدى الحاجة إلى التدقيق الداخلي والنظر فيما إذا كانت هناك عوامل وثيقة الصلة بأنشطة النادي الرياضي تتطلب الحاجة إلى التدقيق الداخلي.

وعليه فإن توافر مقومات هذه العلاقة يعود بالنفع الأول على النادي الرياضي ، لذا يجب على مجلس الإدارة إدراك أهمية عملية التدقيق الداخلي والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين في النادي الرياضي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المدققين الداخليين، وفي المقابل الاستفادة من المزايا التي يطرحها التدقيق الداخلي خاصة ما تعلق منها بتحسين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر . (فاتن حنا كيرزان، 2013، ص100)

#### 3-4 علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي:

لأن نظام التدقيق الداخلي الذي تمارسه الإدارة من خلال موظفيها يدخل ضمن نطاق عمل المدقق الخارجي، فالأمر يتطلب تنسيقاً بين المدققين الداخليين والخارجيين، بهدف إيجاد التكامل المطلوب بين الطرفين، فإذا كان نظام التدقيق الداخلي ضعيف الفاعلية فإن حجم تغطية عمليات التدقيق الخارجي تكون أوسع منها في حال لو كان نظام التدقيق الداخلي أكثر فاعلية، وذلك بغرض تغطية أوجه النقص المترتبة على ضعف نظام التدقيق الداخلي، وفي المقابل ومع التوجه الجديد للتدقيق الداخلي أصبح في إمكان الشركة كذلك الاعتماد على المدقق الخارجي في أداء أعمال التدقيق الداخلي إما بصفة كلية أو جزئية. (ايهاب نظمي ابراهيم، 2009، ص22)

#### - الاستعانة بالمدقق الداخلي في أداء مهام التدقيق الخارجي:

هناك علاقة تفاعل ومساعدة متبادلة بين المدقق الداخلي والخارجي، وفي ظل هذه العلاقة يقوم المدقق الداخلي بتقديم مساعدة للمدقق الخارجي من شأنها أن تعينه على تنفيذ التدقيق بسهولة وهذا من خلال أعمال التدقيق التي قام بها بحكم قرابه ومعرفته للنادي الرياضي، حيث هناك بعض العوامل التي يأخذها المدقق الخارجي عند الاعتماد على أعمال المدقق الداخلي دون التعرض لمخاطر ذات علاقة بالمسؤولية:

- **الموقع في الهيكل التنظيمي:** لأنه يؤثر على موضوعية المدقق الداخلي، والحالة المثالية هي ارتباط التدقيق الداخلي بأعلى مستوى إداري.

- **نطاق الوظيفة:** حسب طبيعة المهام المكلف بها المدقق الداخلي، ودراسة فيما إذا كانت الإدارة تعتمد على توصيات التدقيق الداخلي وما هي الأدلة المعززة لذلك.

- **الكفاءة الفنية:** حول إن كان التدقيق الداخلي قد أنجز من قبل أشخاص لديهم التدريب الفني والتأهيل المهني المناسب في أداء المهام،

- **العناية المهنية اللازمة:** حول إن كانت مهام التدقيق الداخلي قد تم التخطيط لها، والإشراف عليها، وتمت مراجعتها وتوثيقها، حيث يراعى وجود أدلة وبرامج للتدقيق وأوراق عمل مناسبة. حيث أن هذا التقييم سيؤثر في قرار المدقق الخارجي حول الاستفادة التي يمكن الحصول عليها من التدقيق الداخلي، وعليه كلما تم الاعتماد أكثر والتوجه نحو تطبيق ما نصت عليه معايير التدقيق الداخلي الدولية، كلما كان أداء المدقق الداخلي فعال، وبالتالي يكون حجم العينات الإحصائية المعتمدة من طرف المدقق الخارجي صغيرة، وبالتالي يكون اقتصاد في الجهد والوقت. **(الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين، 2010، ص14)**

- **الاستعانة بالمدقق الخارجي في أداء مهام التدقيق الداخلي:**

في بعض الأحيان يتم الاستعانة بمصادر خارجية من أجل أداء نشاط التدقيق الداخلي، حيث ينص معيار التدقيق الدولي رقم 211 أن المساعدة التي يمكن أن يقدمها المدقق الخارجي إلى المدقق الداخلي تشمل قيامه بتقويم موضوعي لنظام الرقابة الداخلية، وبالتالي تقديمه توصيات تساعد المدقق الداخلي في تقييم منجزات الماضي ودراسة وتحليل الاتجاهات المستقبلية، وفي هذه الحالة لابد من الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل التي حددها معهد المدققين الداخليين IIA في النقاط التالية:

- **الموارد المتاحة:** قد تكون الموارد المطلوبة للتدقيق الداخلي نادرة أو غير متوفرة في ظروف معينة ولأسباب معينة، سواء اختيرت بشكل مؤقت أو دائم، فقد يكون من الأفضل الاستعانة بمصادر خارجية لأداء مهام التدقيق الداخلي بأسرع وقت واستخدام فريق تدقيق داخلي مناسب.

- **حجم الشركة:** إن كانت كبيرة أو صغيرة، وإن كانت بحاجة لخدمات مدقق خارجي، والأسباب الأكثر شيوعاً لتبرير هذا هو نقص مؤقت في الموظفين، أو البحث عن الخبرة، أو الرغبة في أن يكون التدقيق شامل أكثر، أو الحاجة إلى موظفين إضافيين نظراً لوجود ضيق الوقت، وكذلك قد يكون من المهم اكتشاف الإمكانيات التي تتيحها المصادر الخارجية.

- **شكل الاستعانة بالمصادر الخارجية:** حيث لابد من تحديد نسبة الاعتماد على المصادر الخارجية في أداء مهام التدقيق إما بشكل كلي وعادة على شكل مستمر، أو بشكل جزئي.

- **القوانين واللوائح المنظمة:** إن كانت تسمح للنادي الرياضي بالاستعانة بمصادر خارجية لأداء أعمال التدقيق الداخلي،

- **المزايا والعيوب:** بالإضافة إلى العناصر السابقة لابد من النظر إلى المزايا والعيوب من الاستعانة بالمصادر الخارجية والموازنة بينها،

- **العقد ورسالة المهمة المرتبطة بالمصادر المشتركة:** لابد أن يكون هناك اهتمام بالعقد ورسالة المهمة عند الاستعانة بمصادر خارجية، وأوراق العمل والتقارير والاستنتاجات والآراء والتقييمات والمعلومات والدراسات المقارنة (القيمة المضافة...)، ومن المستحسن تحديد التوقيت، تقارير التقدم، إمكانية الوصول إلى الموظفين لمناقشة النتائج والمتابعة،

وكذلك حق الاطلاع على أوراق العمل واستغلال النتائج، تقييم الحدود والقيود .

- **سياسة المصادر المشتركة للمهنة:** بعض النوادي الرياضية تجد من المفيد اعتماد سياسة بالنسبة لعقود المصادر المشتركة

للمهمة، ويمكن تسهيل هذا الإجراء من خلال وضع قواعد لها علاقة بالتوثيق والتحقق من صحته.

- **شكل ممارسة التطبيق:** حيث ينص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي A1.1210 أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الحصول على المشورة والمساعدة من ذوي الخبرة والمقدرة الوافيتين إذا كان المدقق الداخلي يفتقر إلى المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ كل أو جزء من مهمة تدقيق منوطة به، فالنادي الرياضي لابد له من مراجعة توصيات شكل ممارسات التطبيق المعنية عند الاستعانة بمصادر خارجية لاستكمال خدمات التدقيق الداخلي.

ويبقى في الأخير تحقيق التكامل بين المدقق الداخلي والخارجي يخدم النادي الرياضي بالدرجة الأولى، حيث تزداد ثقته بنظام الرقابة الداخلية، وعدالة القوائم المالية وتوجيه موارد الشركة وإحكام الرقابة عليها، أما بالنسبة للتدقيق الداخلي فيساهم في زيادة فعاليته، وتوسيع خبرة ومعرفة المدقق الداخلي نتيجة الاحتكاك بالمدق الخارجي والاستفادة من تقويمه لنظام الرقابة الداخلية، أما بالنسبة للمدقق الخارجي فإذا اطمأن إلى أن التدقيق الداخلي كافي ودقة وسلامة نظام الرقابة الداخلية وفعالته ودقة البيانات المحاسبية فإنه يمكن له من التقليل من مدى فحصه للتفاصيل، ذلك أن التدقيق الداخلي السليم سيقبل من الأخطاء والغش في البيانات المالية، كما يساعد على توفير الوقت و تقليل تكلفة عملية التدقيق الخارجي واعتماد

حجم عينة إحصائية صغير . . (6-4-0000 The Institute of Internal Auditors .)

## 5- أهمية منهج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA في الحوكمة

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل السابق توصلنا إلى أن مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر تكون من خلال إتباع منهجية التدقيق الداخلي القائم على المخاطر ، RBIA الذي عمل على توسيع نطاق الفحص والتدقيق ليشمل كافة الإجراءات اللازمة لدارة المخاطر مما يوفر للمدقق رؤية



واضحة تمكنه من تقديم التوصيات بتبني إجراءات رقابية جديدة أو حذف إجراءات رقابية متقادمة والتي أصبحت غير فعالة بمرور الوقت، حيث يعمل هذا المدخل على اتجاهاين أولهما تقديم تأكيد حول فعالية الإدارة في إدارة المخاطر من خلال تدقيق (ايهاب سيف، 2015، ص11)

#### 6- دور التدقيق الداخلي في تقييم و تحسين ممارسات حوكمة النوادي الرياضية:

كان لمعهد المدققين الداخليين IIA الكثير من الجهود في توجيه أعضائه للاهتمام بموضوع حوكمة النوادي الرياضية، من أجل القدرة على مساعدة كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا ولجنة التدقيق، وهذا من خلال مناقشته باستمرار، والتعليق والتوصية والتدريب على الجوانب المختلفة لحوكمة الشركات بشكل عام، وعلى جوانب التدقيق بشكل خاص.

وعموما بين معهد المدققين الداخليين IIA هذه الأهمية فيما تناوله في معايير التدقيق الداخلي الدولية ، من خلال الإشارة إليها في المعايير التالية:

-الترويج للقيم والأخلاق الملائمة في النادي الرياضي: من خلال مراجعة السياسات المتعلقة بالجوانب السلوكية والأخلاقية التنظيمية وتعزيزها بالتوصيات المكتملة، وضمان وصول كل التعليمات إلى جميع الموظفين بالنادي الرياضي، وعلى المدقق تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفاعلية أهداف وبرامج وأنشطة الشركة المتعلقة بالقيم الأخلاقية، كما أن تعامل المدقق مع المعضلات الأخلاقية بمهنية عالية له دور أساسي في تحسين وتقوية أخلاقيات العمل وسلامة الشركة، والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالنادي الرياضي .

#### مراقبة عملية إنجاز الأهداف وهذا من خلال:

- تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام بها: حيث يتولى نشاط التدقيق الداخلي عملية التقييم المستمرة لكافة النشاطات المختلفة للتأكد من مدى التزام النادي الرياضي والعاملين فيها بالقوانين والنظم والأحكام العامة وكذلك السياسات والإجراءات المعمول بها.

- تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات النادي الرياضي وتطويرها.

- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها، و اقتراح ما يراه ملائما من تعديلات وتحسينات.(بوراس أحمد بوظاعة محمد، 2015، ص112).

- التحقق من المساءلة: فالمساءلة هي آلية مهمة في الحوكمة لمحاسبة المسؤولين على أعمالهم وفحص وتدقيق قراراتهم وإتاحة الفرص أمامهم لإيضاح أية نقاط غامضة أو تهم توجه إليهم، حيث تمثل التقارير المالية التي يشرف مجلس الإدارة على إعدادها معيارا يتم على أساسه اتخاذ قرارات وسلوكيات

من طرف المستثمرين الحاليين والمرتبين، وهنا يتضح دور التدقيق الداخلي كعنصر فعال في ضمان دقة ونزاهة التقارير المالية وتعزيز قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة النادي الرياضي.

-إبلاغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة بالنادي الرياضي: حيث يساهم التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة من خلال إبلاغ المعلومات إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق، حيث تتعلق التقارير والتوصيات المقدمة للإدارة العليا والمجلس فيما يلي:

- تقييم مستقل لنظام الرقابة الداخلية.
  - تقديم التقارير المناسبة عن نظم الرقابة.
  - تقييم كفاءة العمليات.
  - تحليل المخاطر.
  - تقديم تأكيدات بخصوص تلافي المخاطر.
  - تسهيل القيام بالتقييم الذاتي للمخاطر ونظم الرقابة.
- أما التقارير والتوصيات المقدمة للجنة التدقيق تتمثل فيما يلي:
- تأكيدات حول فعالية نظم الرقابة الداخلية.
  - تقييم مستقل للممارسات والعمليات المحاسبية.
  - تحليل المخاطر المتعلقة بالممارسات المحاسبية والرقابية.
  - تقديم توصيات تتعلق بعمليات التحقيق الخاصة بالتلاعب والاحتيال.

-ضمان التنسيق الفعال بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي: حيث يتم ممارسة حوكمة الشركات من خلال أربعة أطراف أساسية تربطها علاقات تعاونية هي التدقيق الخارجي، لجنة التدقيق، مجلس الإدارة، والتدقيق الداخلي، حيث يساهم التدقيق الداخلي في تحسين جودة حوكمة النوادي الرياضية من خلال علاقاته التعاونية مع أطرافها الثلاثة الأخرى، و دعمه لهذه الأطراف في أداء دورها لتجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية. (بوراس أحمد بوظلعة محمد، 2015، ص113، 114).

## خلاصة:

انطلاقاً من أهمية حوكمة النوادي الرياضية وضرورة نقلها حيز التطبيق يعد أحد ركائز هذا التطبيق، حيث يأخذ المدقق الداخلي على عاتقه تقييم ممارسات حوكمة النوادي الرياضية القائمة والعمل على تحسينها من خلال الخدمات الاستشارية، كما يحرص على التفاعل مع كل الأطراف الداخلية الفاعلة في تجسيد الحوكمة في النوادي الرياضية أثناء مراحل عمله على توفير المعلومات للأجهزة العليا للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ إستراتيجيتها بشكل صحيح.

الكتاب الطيب

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

**تمهيد**

إن لكل باحث من خلال بحثه يسعى إلى التحقق من صحة الفرضيات التي وضعها، ويتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي باستخدام مجموعة من المواد العلمية، وذلك بإتباع منهج يتلاءم وطبيعة الدراسة، وكذا القيام بدراسة ميدانية عن طريق تطبيق الاختبارات على العينة الاستطلاعية والعينة الأصلية. واشتمل الفصل الرابع لبحثنا هذا على الفصل الرابع ويمثل الإجراءات الميدانية للدراسة والتي تشتمل على الدراسة الاستطلاعية والمجال المكاني والزمني وكذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق والثبات والموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة.

**1-4 الدراسة الاستطلاعية:**

حسب عبد الرحمن عيسوي "إن الدراسة الاستطلاعية، دراسة استكشافية تسمح للباحث بالحصول على معلومات حول موضوع بحثه، كما يسمح لنا بالتعرف على الظروف والإمكانيات ومدى صلاحية الوسائل المنهجية المستعملة". (عبد الرحمن عيسوي، 2006م، ص25).

ولأجل الحصول على هذه المعلومات قمت بزيارة استطلاعية لقاعة التطبيق على مستوى مديرية الشباب والرياضة، للوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث حيث قابلت بعض الموظفين من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط التي تخدم البحث وترتبط بموضوع الدراسة وضبط الإشكالية وتحديد المنهج المستخدم.

الهدف منها معرفة مدى ملائمة أداة الدراسة بالإضافة على حساب الصدق والثبات

**2-4 المنهج المتبع في الدراسة :**

**المنهج الوصفي:** مما لا شك فيه أن أي منجز علمي يطمح إلى الاتصاف بصفة العلمية تجد نفسه مطالباً بوضع خطة أو طريقة أو منهج يحدد من خلاله الخطوات التي اتبعها في الوصول إلى النتائج التي حققها، ومن دون ذلك يعد هذا المنجز عملاً يتصف بالنشاز وعدم الدقة و المنهجية لذلك نجد أن الضرورة العلمية تقتضي منا استخدام المنهج الوصفي باعتباره " دراسة الوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع. (حسين عبد الحميد رشوان، 2003م، ص66).

**3-4 متغيرات الدراسة :**

استناداً إلى فرضيات البحث تبين لنا أن هناك متغيرين اثنان أحدهما مستقل والآخر تابع وهما كالتالي :

**تعريف المتغير المستقل:**

هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو أحد الأسباب لنتيجه معينة، ودرسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر

**تحديد المتغير المستقل:** "التدقيق الداخلي".

**تعريف المتغير التابع:**

متغير يؤثر فيه المتغير المستقل هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع (محمد حسن علاوي . أسامة كامل راتب، 1999م، ص219).

**تحديد المتغير التابع:** " حوكمة النوادي الرياضية".

**4-4 مجتمع وعينة الدراسة :**

إن صياغة الفرضية تكون على شكل عبارة تتكون من متغيرات تدل على سمات أفراد أو أشياء تشكل المجتمع الإحصائي والذي يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع إشكالية البحث. (عدس عبد الرحمن 1992م، ص 109)

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين اندية القسم الوطني الأول 20.

**4-4-1 عينة الدراسة وكيفية اختيارها :**

باعتبار العينة هي حجر الزاوية في أي دراسة ميدانية، تستند إلى الاستبيان كمقوم أساسي نجد أن مفهومها يجلو على النحو الآتي :

"العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (رشيد زرواتي، 2007، ص 334).

و هي النموذج الأول الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني وبالنسبة لعلم النفس وعلوم التربية البدنية والرياضية تكون هي "أشخاص" والعينة هي المجموعة الفرعية من عناصر مجتمع بحث معين وفي البحث شملت جزءا من مجتمع الدراسة وقد تم اختيار العينة عشوائيا ، واشتملت على 5 نوادي من بطولة القسم المحترف الأول.

**4-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات) :**

يشير محمد شفيق "أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات، لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها، وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا. (محمد شفيق، 1998، ص 111)

من أجل اختبار الفرضيات المقترحة لبحثنا و الوقوف على مدى حقيقتها و انطلاقا من أهدافه تم إعداد استمارة

**4-5-1 الاستبيان:** مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة الأشخاص المعنيين و تسلم باليد للمدرين تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن موضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها و لكنها غير مدعمة بحقائق. (فوزي عبد الله العكس، 1986، ص 210).

**البيانات الشخصية .**

**1 . الجنس:**

ذكور	أنثى
------	------



--	--

## 2 . المركز الوظيفي:

رئيس قسم التدقيق الداخلي	مدقق مساعد	مدير مهمة

## 3 . المؤهلات العلمية:

دون بكالوريا	بكالوريا	شهادة دراسة تطبيقية	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	أخرى

## 4 . سنوات الخبرة في مجال التدقيق الداخلي:

اقل عامين	من 2 إلى أقل من 6 سنوات	من 6 إلى أقل من 12 سنة	12 سنة فأكثر

## 5 . الشهادات المهنية في التدقيق:

دون شهادة	خبير محاسب	محافظ حسابات	شهادة مهنية في التدقيق الداخلي

## 6 . التخصص:

مالية	محاسبة	تدقيق	أخرى

## 7 . عدد الدورات و التريصات في مجال التدقيق: يرجى تحديدها

المحور الأول: هل يراعي المدقق الداخلي في ناديكم إدارة المخاطر عند

التخطيط للتدقيق؟

غير موا فق بشد	غير موا فق بشد	دو ن رأي	موا فق بشد	موا فق بشد	عند وضع خطة عمل مهمة للتدقيق في شركتكم بأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار ما يلي :
-------------------------	-------------------------	----------------	------------------	------------------	--

ة					
					1 . الاعتماد على نظام ادارة المخاطر لتحديد المخاطر ذات الالهية المحيطة ببناديكم .
					2 . وضع خطة لمهام نشاط التدقيق الداخلي ببناديكم مرتكزة على الأخذ بعين الاعتبار المخاطر .
					3 . تضمين المهام الاستشارية في خطة التدقيق عند إمكانية تحسين إدارة المخاطر في ناديكم .
					4 . وضع هدف تقييم فعالية برنامج إدارة المخاطر في ناديكم
					5 . التأكد من ان نظام الرقابة يتعامل مع المخاطر للوصول بها إلى القابلية لتحمل المخاطر
					6 . الإجراءات الشكلية في التعامل مع المخاطر ببناديكم
					7 . مراعاة المخاطر ضعيفة الاحتمال والأثر من أجل ضمان التغطية الشاملة في التدقيق

المحور الثاني: هل يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة

التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته؟

نقدم لكم مجموعة من الاقتراحات:

موافق بشدة	موافق	دون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يتواصل المدقق الداخلي مع أجهزة الحوكمة عند صياغته تقرير التدقيق ويتابعه من خلال:
					1 . مراعاة متطلبات الإدارة العليا في ناديكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي.
					2 . مراعاة متطلبات مجلس الإدارة في ناديكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي.
					3 . مراعاة متطلبات لجنة التدقيق في ناديكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي.

					4 . تقييم رد فعل الدارة العليا بناديكم في الاستجابة لتقرير المدقق الداخلي
					5 . إخطار المستويات المناسبة للإدارة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الموجودة في توصيات التقرير.
					6 . تقديم تقارير إلى الإدارة العليا عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات.
					7 . تقديم تقارير إلى مجلس الإدارة عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات.

**المحور الثالث: هل يساهم المدقق الداخلي في ناديكم في تقييم ممارسات حوكمة النوادي وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق؟**

نقدم لكم مجموعة من الاقتراحات:

موافق بشدة	موافق	دون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة	يساهم المدقق الداخلي في تقييم ممارسات حوكمة النوادي الرياضية وتحسينها من خلال:
					1 . تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة النوادي من طرف الإدارة العليا في ناديكم.
					2 . تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة النوادي من طرف مجلس الإدارة في ناديكم.
					3 . تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة النوادي من طرف لجنة التدقيق في ناديكم
					4 . تقييم مدى فعالية ممارسات حوكمة النوادي المتبعة في ناديكم.
					5 . تقديم خدمات استشارية لتحسين ممارسات حوكمة النوادي في ناديكم.
					6 . مساعدة مجلس الدارة في ناديكم على التقييم الذاتي

					لممارسات حوكمة النوادي.
					7 . مراعاة نتائج أعمال مقدمي خدمات التأكيد الآخرين لممارسات الحوكمة في نادكم.

#### 4-6 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

أ\_ الصدق: يعتبر الصدق من أهم شروط الاختيار الجيد الذي يدل على مدى تحقيق الاختبار لهدفه الذي وضع من أجله، ويشير باروا وماكجي إلى الصدق يعني: المدى الذي يؤدي فيه الاختبار للغرض الذي من أجله، حيث يختلف، الصدق وفقا لأغراض التي يود قياسها، والاختبار الذي يجري لإثباتها. (محمد صبحي حسنين، 1995م، ص 183).

صدق الاتساق الداخلي : وهو معرفة مدى ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المقياس وتستخدم هذه الوسيلة الإحصائية كمحك داخلي لقياس مدى صلاحية العبارات ومعرفة ما يقيسه الاختبار أو بمعنى آخر صدق المضمون. (سهير إبراهيم: 2004م، ص 145).

ب- الثبات: يعتبر الثبات بمثابة العمل الثاني بعد الصدق في عملية تقنين الاختبارات، وهو يعني أن يكون الاختبار على درجة عالية من الدقة والانتقان فيما وضع لقياسه وتمثيل معامل الثبات أهمية في عملية بناء وتقنين الاختبارات ويقصد به، هو مدى دقة وانتقان أو الاتساق الذي يقيس به الاختبارات الظاهرة التي وضع من أجلها. (محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان، 1996م، ص 353). ويقول (مروان عبد المجيد إبراهيم) الثبات هو محافظة الاختبار على نتائجه إذا ما أعيد على نفس العينة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999م، ص 75).

ج- الموضوعية: تعني موضوعية الاختبار عدم تأثره أي أن الاختبار يعطي نفس النتائج مهما كان القائم بالتحكيم ويشير فان دالين إلى أنه يعتبر الاختبار موضوعيا إذا كان يعطي نفس الدرجة بغض النظر عن من يصححه وهذا يعني ابتعاد الحكم الذاتي للمحكم أي كلما زادت الذاتية قلت الموضوعية. (محمد صبحي حسنين، 1995م، ص 202).

#### 4-7 تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية الإحصائية :

معامل الارتباط:

معامل ألفا كرومباخ:

2 ك

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss/21

4-8 خطوات إجراءات الدراسة الميدانية :

**خلاصة:**

لقد تم تحديد المنهج والأدوات العلمية المستخدمة وتطبيق الاستبيان على عينة البحث والتي كانت مقصودة، وكذا اتباع المنهج الوصفي للكشف عن طبيعة تأثير النمط القيادي الديمقراطي على تماسك الطاقم الإداري، وهذا ما سنعرفه من خلال تحليل النتائج في الفصل الخامس.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

**عرض وتحليل ومناقشة النتائج :**

بعد صعوبة الإتصال بمسؤولي النوادي الرياضية في ظل جائحة كورونا ، فمن خلال الإستبيان المطبق ومن خلال الدراسة النظرية وعرض الدراسات السابقة ومناقشتها وربطها بالدراسة الحالية تم التوصل :

يقوم مسؤولي النوادي بوضع نظام فعال للرقابة الداخلية لحماية نواديهم من شتى أعمال التلاعب و الإهمال ، و يضمن سير نشاط و سلامة العمليات المحاسبية و الوثائق المالية من حالات الأخطاء والغش و التزوير، و هذا النظام يعتمد على تنظيم جيدو تقسيم بناء لمختلف الوظائف و تحديد المسؤوليات ، و علنظام محاسبي سليم و عناصر بشرية مؤهلة و أدوات رقابية ملائمة. و من خلال دراستنا حاولنا إبراز الجوانب العامة،المتعلقة بموضوع التدقيق الداخلي حيث وجدنا انه جد ضروري في النادي المحترف كونه انه يتضمن كل المقاييس و الأدوات التي تضمن للإدارة العليا تحقيق عدة أهداف ،تتمثل في:

حماية النادي من الأخطار و ضمان دقة البيانات المحاسبية و المالية ، بحيث يمكن الاعتماد عليها و ضمان الاستجابة للسياسات الموضوعة من خلال إعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة، و كذا ضمان الاستخدام الكفاء للموارد من خلال تجنب الإسراف و القصور و التبذير في استخدامها.

كما تناولنا تقييم نظام الرقابة الداخلية، الذي يعتبر من ركائز التدقيق الداخلي في إعطاء صورة صادقة للنادي.

الفصل السادس

الاستراتيجيات والعمليات



**6-1- الاستنتاج العام:**

- من خلال دراستنا النظرية وعرض وتحليل الدراسات السابقة وربطها بالدراسة الحالية توصلنا إلى مايلي :
- يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية.
  - يراعي المدقق الداخلي في إدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق.
  - يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته.
  - يساهم المدقق الداخلي في ناديكم في تقييم ممارسات حوكمة النوادي وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق.

**6-2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية**

- إن البحوث العلمية تعتبر حلقة وصل فهي لا تتوقف بل هي في استمرار دائم وعليه يبقى بحثنا هذا مفتوحا للطلبة الباحثين لطرحة من جوانب اخرى لم نتطرق لها في بحثنا هذا وبعد مناقشتنا واستعراضنا لأهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسات السابقة رأينا أنه من الضروري طرح بعض الاستفسارات الهدف منها هو تسهيل المهمة على الباحثين الذين يريدون الخوض في مثل هذه المواضيع.
- ضرورة وضع إدارة المخاطر في جميع النوادي الرياضية ، لأنها تلعب دورا هاما في حمايتهم من الأخطار التي تعترضهم .
  - ضرورة تعميم المدقق في النادي لأنه يلعب دورا هاما كونه انه يتضمن كل المقاييس و الأدوات التي تضمن للإدارة العليا حماية النادي من الأخطار و ضمان دقة البيانات المحاسبية و المالية ، بحيث يمكن الاعتماد عليها و ضمان الاستجابة للسياسات الموضوعة من خلال إعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة.
  - إجراء دراسات وبحوث في الجانب المالي لما لهذا الجانب من دور مهم في تحقيق النتائج.

قائمة المصادر والمراجع

- 1- أحمد حلمي جمعة (2009): تطور معايير التدقيق والتأكد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- أحمد حلمي جمعة (2000): المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- ألفين أرتيز (2002): المراجعة مدخل متكامل، ترجمة محمد عبد القادر الديسي، بدون طبعة، دار للنشر، المملكة العربية السعودية.
- 4- سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان (2010): تدقيق الحسابات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- 5- احمد بن محمد الرزين (2012): حوكمة شركات المساهمة دراسة فقهية سائمة لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، بدون طبعة، السعودية.
- 6- محمد سليمان صلاح (2009): الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 7- أمين السيد احمد لطفي (2007): المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
- 8- الوردات، خلف عبد الله (2006): التدقيق الداخلي بين النظري والتطبيق، بدون طبعة، مؤسسة الورق، عمان، الأردن.
- 9- محمد بوتين (2003): المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 10- الصحن عبد الفتاح محمد، محمد السيد سرايا فتحي رزق السوافيري (2002): الرقابة والمراجعة الداخلية، ط1، المكتب الجامعي الحديث.
- 11- إبراهيم إيهاب نظمي (2009): التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حديثة وتطور، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 12- يوسف محمود جربوع (2008): مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 13- سليمان محمد مصطفى (2006): الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر
- 14- سعيدي يحيى، لخضر أوصيف (2012): دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد5 جامعة الوادي.

- 15- إيهاب نظمي إبراهيم (2009): التدقيق القائم على مخاطر الأعمال - حادثة وتطور ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1.
- 16- عبد الرحمن، عيسوي(2006): مناهج البحث العلمي، بدون طبعة، جامعة عمان للدراسات العربية، عمان، الأردن،.
- 17- حسين، عبد الحميد رشوان (2003) : في مناهج العلوم، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 18- محمد، حسن علاوي وأسامة، كامل راتب(1999): البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 19- عدس، عبد الرحمن(1992): البحث العلمي: مفهومه.أدواته.أساليبه، بدون طبعة، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- رشيد، زرواتي (2007): مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- 21- محمد، شفيق(1998): البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، ط1، دار المعرفة الجامعية.
- 22- فوزي، عبد الله العكش(1986): البحث العلمي المناهج والإجراءات، ط1، قسم الإدارة العامة، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- 23- محمد، صبحي حسنين(1995): القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، بدون طبعة، ج1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 24- سهير، حسن إبراهيم (2004): النشر الالكتروني والدوريات العلمية، بدون طبعة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
- 25- محمد، حسن علاوي ومحمد، نصر الدين رضوان(1996): الاختبارات والمهارات النفسية في المجال الرياضي، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 26- مروان، عبد المجيد إبراهيم(1999): الأسس العلمية وطرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر.
- 27- محمد، صبحي حسنين(1995): القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، بدون طبعة، ج1، دار الفكر العربي، القاهرة.

بالفرنسة

1. Pickett k h spencer, **The essential handbook of internal auditing**, john wiley–song ltd, 2005.

2. The Institute of Internal Auditors, **Codification Standards for the Professional Practice of Internal Auditing**, 2010, [www.theiia.orz](http://www.theiia.orz).
3. Institut d'études de recherche pour la sécurité des entreprises, **analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises**, GIGREF, 2006,
4. Camara. M, Khoumri. J, **L'essentiel de l'audit comptable et financier**, Edition Broché, Paris, 2009,
5. Sourour hazami ammar, **le rapport portant sur les éléments du contrôle interne: aller au-delà du reporting réglementaire et analyser les discours**, revue gestion et organisation, n °5, novembre 2013, université de Kaslik.
6. The Institute of Internal Auditors , **le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise** , op-cit,
7. The Institute of Internal Auditors, **the role of internal auditing in enterprise-wide risk management**, 2009 ,
8. The Committee of Sponsoring Organizations , **le management des risques de l'entreprise-cadre de référence** . op-cit ,p.2.
9. Institut français des administrateurs, **le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques**, novembre 2010
10. International Organization for Standardization, **risk management-principles and guidelines on implementation**, 2008 .
11. The Institute of internal auditors, **le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise**, uk, 2004;
12. The Institute of Internal Auditors, **internal audit and organizational governance**, op-cit
13. Organisation for Economic Co-operation and Development , **contrôle et audit internes-assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public** , 2011

1. كيرزان فاتن حنا (2013): مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة (دراسة مقارنة)، مجلة المنارة ، مجلد 19 ، العدد 4 الأردن.
  2. كامل محمد عيسى سمير (2007): العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة- تطبيقية، بحث منشور في مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد رقم 45 ، العدد 1 ، 2007 ، جامعة الإسكندرية، مصر.
  3. أحمد بوراس، محمد بوطلاحة (2015): مساهمة النظام المحاسبي المالي في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسي مهنة المحاسبة في الشرق الجزائري ، العدد 3، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الجزائر.
  4. إيهاب سيف (2015): تعظيم القيمة الملموسة لإدارة المخاطر، مجلة المدقق الداخلي الشرق الأوسط.
- الدراسات العربية:

1. دراسة احمد حلمي جمعة، سمير البرغوثي (2007) : دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية ، دراسة ميدانية السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة
1. دراسة سمير كامل محمد عيسى (2008) : العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات ، دراسة تطبيقية بحث منشور في مجلة كلية- التجارة للبحوث العلمية بجامعة الإسكندرية.
2. دراسة احمد علي احمد فقير (2009) : المراجعة الداخلية و دورها في تقييم و تدعيم و أنظمة الرقابة الداخلية ، دراسة تحليلية تطبيقية رسالة مقدمة لنيل شهادة- دكتوراه ، جامعة وادي النيل بالسودان.
3. دراسة يزيد صالح ، عبد الله مايو (2016) : واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية ، دراسة ميدانية بحث منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية بورقلة.
4. دراسة مزياني نور الدين (2012) : ممارسة التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ضوء معايير التدقيق الداخلي الدولية ، دراسة ميدانية بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية بيسكرة
5. دراسة بن زغدة حبيبة (2019) : دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات أطروحة دكتوراه جامعة جيجل .
6. البجيرمي شادي صالح (2011): دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق .
7. معهد المدققين الداخليين (2013): المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)، تر :زياد بودريقة.

8. مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي (2102): فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
9. عصماني عبد القادر (2009): أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لم واجهة الأزمات في المؤسسات المالية، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
10. عوض بن سلامة الرحيلي(2007): لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات حالة السعودية، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد 1 جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
11. هوام جمعة، كوردي و داد (2010): اثر الهندسة المالية الحديثة على فعالية دور التدقيق وحوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
12. الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين (2010): إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد؛ الأخرى والخدمات ذات العلاقة، تر:المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ج 1.
- الدراسات الأجنبية:

1. auditing risk assessment and risk (2003)william R , kinner .1  
( management processess بحث صادر عن معهد المدققين )
2. le role de l'audit interne dans (2013-2014) ziani abdelhak \_ .2  
l'amélioration de la gouvernance d'entreprise-cas entreprise  
algériennesرسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة ابو بكر بلقايد بتلمسان
3. (le rôle de l'audit interne dans le (2013-2014)chekroun meriem \_ .3  
pilotage et performance du système de contrôle interne cas d'un  
échantillon d'entreprise algérienne )رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،  
جامعة ابو بكر بلقايد بتلمسان

قائمة الملاحق



## الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد

عنوان الدراسة :

" مساهمة التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر و انعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة

النوادي في الجزائر

- دراسة في الرابطة المجترفة الأولى - "

وذلك كبحث أكاديمي تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتنظيم، وتسعى هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في النوادي الرياضية ، وانعكاس هذا الدور على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي.

حيث نأمل من حضرتكم المساهمة من خلال تقديم إجابات وآراء دقيقة على ما تتضمنه من أسئلة، ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. وتقبلوا خالص الشكر وعظيم الامتنان لتعاونكم سلفا.

ملاحظة:

يرجى قراءة كل محور بتمعن ثم الإجابة على الأسئلة التي تخصه بمعزل عن باقي المحاور، ووضع دائرة أمام الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتكم، كما نرجو منكم عدم ترك أية عبارة دون إجابة لإعطاء الاستبيان مصداقية علمية .

## البيانات الشخصية .

### 1 . الجنس:

ذكر	أنثى

### 2 . المركز الوظيفي:

رئيس قسم التدقيق الداخلي	مدقق مساعد	مدير مهمة

### 3 . المؤهلات العلمية:

دون بكالوريا	بكالوريا	شهادة دراسة تطبيقية	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	أخرى

### 4 . سنوات الخبرة في مجال التدقيق الداخلي:

اقل عامين	من 2 إلى أقل من 6 سنوات	من 6 إلى أقل من 12 سنة	12 سنة فأكثر

### 5 . الشهادات المهنية في التدقيق:

دون شهادة	خبير محاسب	محافظ حسابات	شهادة مهنية في التدقيق الداخلي

### 6 . التخصص:

مالية	محاسبة	تدقيق	أخرى

### 7 . عدد الدورات و التريصات في مجال التدقيق: يرجى تحديدها

المحور الأول: هل يراعي المدقق الداخلي في ناديكم إدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق؟

غير موا فق بشدة	غير موا فق بشدة	دو ن رأي	موا فق	موا فق بشدة	عند وضع خطة عمل مهمة للتدقيق في شركتكم بأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار ما يلي :
					1 . الاعتماد على نظام ادارة المخاطر لتحديد المخاطر ذات الاهمية المحيطة ببناديككم .
					2 . وضع خطة لمهام نشاط التدقيق الداخلي ببناديككم مرتكزة على الأخذ بعين الاعتبار المخاطر .
					3 . تضمين المهام الاستشارية في خطة التدقيق عند إمكانية تحسين إدارة المخاطر في ناديكم .
					4 . وضع هدف تقييم فعالية برنامج إدارة المخاطر في ناديكم
					5 . التأكد من ان نظام الرقابة يتعامل مع المخاطر للوصول بها إلى القابلية لتحمل المخاطر
					6 . الإجراءات الشكلية في التعامل مع المخاطر ببناديككم
					7 . مراعاة المخاطر ضعيفة الاحتمال والأثر من أجل ضمان التغطية الشاملة في التدقيق

المحور الثاني: هل يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته؟

نقدم لكم مجموعة من الاقتراحات:

غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة	يتواصل المدقق الداخلي مع أجهزة الحوكمة عند صياغته تقرير التدقيق ويتابعه من خلال:
					1 . مراعاة متطلبات الإدارة العليا في ناديكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي.
					2 . مراعاة متطلبات مجلس الإدارة في ناديكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي.
					3 . مراعاة متطلبات لجنة التدقيق في ناديكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي.
					4 . تقييم رد فعل الدارة العليا بناديكم في الاستجابة لتقرير المدقق الداخلي
					5 . إخطار المستويات المناسبة للإدارة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الموجودة في توصيات التقرير .
					6 . تقديم تقارير إلى الإدارة العليا عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات .
					7 . تقديم تقارير إلى مجلس الإدارة عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات .

المحور الثالث: هل يساهم المدقق الداخلي في ناديكم في تقييم ممارسات حوكمة النوادي وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق؟

نقدم لكم مجموعة من الاقتراحات:

غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة	يساهم المدقق الداخلي في تقييم ممارسات حوكمة النوادي الرياضية وتحسينها من خلال:
					1 . تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة النوادي من طرف الإدارة العليا في ناديكم.
					2 . تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة النوادي من طرف مجلس الإدارة في ناديكم.
					3 . تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة النوادي من طرف لجنة التدقيق في ناديكم
					4 . تقييم مدى فعالية ممارسات حوكمة النوادي المتبعة في ناديكم.
					5 . تقديم خدمات استشارية لتحسين ممارسات حوكمة النوادي في ناديكم.
					6 . مساعدة مجلس الدارة في ناديكم على التقييم الذاتي لممارسات حوكمة النوادي.
					7 . مراعاة نتائج أعمال مقدمي خدمات التأكيد الآخرين لممارسات الحوكمة في ناديكم.



## ملخص باللغة العربية

### مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية.

والتي تهدف إلى التعرف على دور مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية. واشتملت على 5 نوادي من بطولة القسم المحترف الأول استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في مثل هذه المواضيع بينما استعملنا استمارة استبيان وتوصلنا الى النتائج التالية:

- حماية النادي من الأخطار و ضمان دقة البيانات المحاسبية و المالية
  - ضمان الاستجابة للسياسات الموضوعية من خلال إعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة
  - ضمان الاستخدام الكفاء للموارد من خلال تجنب الإسراف و القصور و التبذير في استخدامها.
- ومن خلال النتائج المتوصل إليها استنتجنا أن:
- يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية.
  - يراعي المدقق الداخلي في إدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق.
  - يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته.
  - يساهم المدقق الداخلي في ناديكم في تقييم ممارسات حوكمة النوادي وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق.

**La contribution de l'audit interne à la gestion des risques dans  
l'entreprise et sa réflexion sur la concrétisation des exigences  
de la gouvernance des clubs sportifs**

Qui vise à identifier le rôle de la contribution de l'audit interne à la gestion des risques dans l'entreprise et sa réflexion sur l'incarnation des exigences de la gouvernance des clubs sportifs. Il comprenait 5 clubs du championnat de la première division professionnelle. Nous avons utilisé l'approche descriptive car elle est la plus appropriée sur ces sujets, tandis que nous avons utilisé un formulaire de questionnaire et sommes arrivés aux résultats suivants:

Protéger le club des dangers et assurer l'exactitude des données comptables et financières

Veiller à ce que les politiques établies soient respectées en préparant des rapports périodiques sur les résultats des activités

Assurer une utilisation efficace des ressources en évitant l'extravagance, l'inefficacité et le gaspillage

:Grâce aux résultats, nous avons conclu que

L'audit interne contribue à la gestion des risques de l'entreprise et se traduit par l'incarnation des exigences de la gouvernance des clubs sportifs

L'auditeur interne prend en compte dans la gestion des risques lors de la planification de l'audit



L'auditeur interne communique avec la direction générale, le conseil d'administration et le comité d'audit lors de la rédaction et du suivi du rapport .d'audit

L'auditeur interne de votre club contribue à l'évaluation et à l'amélioration des pratiques de gouvernance du club lors de la mise en œuvre des activités .d'audit

## ملخص :

**عنوان الدراسة :** مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية.

**هدف الدراسة :** التعرف على دور مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية.

**مشكلة الدراسة :** مامدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية ؟

**فرضيات الدراسة :**

**الفرضية العامة:** يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية.

**إجراءات الدراسة الميدانية :**

**العينة :** واشتملت على 5 نوادي من بطولة القسم المحترف الأول.

**المجال الزمني :** امتد من تاريخ 15 مارس 2020 إلى غاية 30 جوان 2020.

**المجال المكاني :** شمل محيط أندية القسم الوطني الأول

**المنهج المستخدم :** تم استخدام المنهج الوصفي، وهذا .

**الأدوات المستعملة :**ومن بين ما استعملناه في دراستنا:استمارة استبيان

**النتائج المتوصل إليها :**

- حماية النادي من الأخطار و ضمان دقة البيانات المحاسبية و المالية
- ضمان الاستجابة للسياسات الموضوعة من خلال إعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة
- ضمان الاستخدام الكفاء للموارد من خلال تجنب الإسراف و القصور و التبذير في استخدامها.

**الاستنتاجات :**

- يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة النوادي الرياضية.
- يراعي المدقق الداخلي في إدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق.
- يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته.
- يساهم المدقق الداخلي في ناديكم في تقييم ممارسات حوكمة النوادي وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق.

**الاقتراحات :**

- ضرورة وضع إدارة المخاطر في جميع النوادي الرياضية ، لأنها تلعب دورا هاما في حمايتهم من الأخطار التي تعترضهم .

- ضرورة تعميم المدقق في النادي لأنه يلعب دورا هاما كونه انه يتضمن كل المقاييس و الأدوات التي تضمن للإدارة العليا حماية النادي من الأخطار و ضمان دقة البيانات المحاسبية و المالية ، بحيث يمكن الاعتماد عليها و ضمان الاستجابة للسياسات الموضوعة من خلال إعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة.

-إجراء دراسات وبحوث في الجانب المالي لما لهذا الجانب من دور مهم في تحقيق النتائج.