جامعة 08 ماي 1945 – قالمة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم التسيير

تخصص : مالية المؤسسات

المراجعة الداخلية كاستراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

ـ دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي (سونلغاز)ـ

من إ

- لشهب نورالدين
- خلفلاوي إيمان

السنة الجامعية 2013-2014

كلـمة شــكر

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، فالحمد لله أوله وآخره

لا يسعني وأنا بصدد وضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل، إلا أن أتقدم بشكري وتقديري وعرفاني إلى الأستاذة المحترمة "إيمان خلفلاوي" التي لم تبخل علي بإرشاداتها ونصائحها ولم تدخر أي جهد في تقديم توجيهاتها السديدة، وكذا حرصها الشديد الدائم لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى مدير سونلغاز بالوادي، وكل موظفي قسم المالية والمحاسبة، ومدير تسيير الموارد البشرية.

كما لا يفوتني أن أرفع أسمى عبارات الشكر و التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءة وتمحص ومناقشة هذا العمل.

وأخيرا، أسدي عبارات العرفان والشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل المتواضع.

إهـــداء

لكـم يسعدني أن اهـدي هـذا العمـل المتواضـــع

إلى:

*** الوالدين العزيزين اللذان تعبا في تربيتي ولم يبخلا عليا بشيء أبدا، حفظهما الله.**

*** إلى جميع أفراد عائلتي (أخوتـــــــــي، وأخواتـــــــــــــي)**

*** إلى كافة الأصدقـــــــــاء وإلى كل اللذين أحبهم**

*** كل أساتذتي الكرام وجميع من تعاقبوا على تعليمي في مقاعد الدراسة**

*** إلى كـل غيـور علـى دينـه ووطنـــه**

إلى كـل هؤلاء أهـدي هذا العمـــل .

لشهب نورالدين

1- تمهيد

لقد عرف العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحوّلات السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية التي شهدها خلال القرن الماضي، حيث كان لهذه التحوّلات آثارا مباشرة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات المالية والمؤسسات الاقتصادية.

وقد مس هذا التطور حجم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتميّز في وقتنا الحاضر بكبرها وتعقد الوظائف المكوّنة لها وتشابكها، وهو ما أدى بالقائمين عليها إلى الإهتمام أكثر بنظم الرقابة الداخلية نظرا لدورها الهام في المحافظة على أصول وأموال المؤسسة، إذ ترغب إدارة المؤسسة دائما في التحقق من أن نظم الرقابة التي قامت بوضعها تعمل بطريقة مرضية وسليمة.

كل هذا أدى إلى نشوء الحاجة إلى المراجعة الداخلية التي تعد أداة مهمة في الإدارة تساعدها على اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييمها.

في ظل كل هذا فإنه ليس من المستغرب أن ينظر المجتمع المالي إلى المراجع الداخلي على أنه الأكثر تأهيلا للمساعدة في إدارة المخاطر، لما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات تجعله مؤهلاً لذلك، وعليه تشهد مهنة المراجعة الداخلية منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي تطورات هائلة، خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية بعد صدور المفهوم الجديد للمراجعة الداخلية عن معهد المدققين الداخليين والذي تضمن توسيع مهام المراجع الداخلي بإضافة مهمة تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر.

وتعتبر المراجعة الداخلية نشاط تقييمي مستقل نسبيا في المؤسسة، يهدف إلى مراجعة العمليات المالية والمحاسبية وغيرها من العمليات لخدمة الإدارة وذلك من خلال متابعة مدى فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة، كما تهدف المراجعة الداخلية إلى التحقق من الدقة المحاسبية والمحافظة على الأصول وكذلك مراجعة أنشطة المؤسسة.

وقد اتسع نطاق الرقابة والمراجعة الداخلية في الآونة الأخيرة ليشمل استخدام الأدوات الإحصائية في إجراء اختبار المراجعة الداخلية بما يمكن من تحقيق كفاءة وفعالية الرقابة والمراجعة الداخلية.

فوظيفة المراجعة الداخلية يقوم بها شخص يطلق عليه اسم المراجع الداخلي، الذي يتولى مهام التقييم للرقابة الداخلية لكونها تقع تحت مسؤوليته، وكذا مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة والعملية التشغيلية للأنشطة، وجميع الإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها، والتأكد من صحة المعلومات واكتمالها ودرجة الأمان المصاحبة لها.

2- مشكلة البحث

لقد واجهت العديد من المؤسسات مع بداية العقد الحالي حالات تعثر وانهيارات مالية، حيث كثر الجدل عالميا حول دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتحكم المؤسسي، كما أحدث الإطار الجديد

لإدارة المخاطر الكثير من التساؤلات حول مفهومها ومكوناتها وعلاقتها بمفهوم ومكونات المراجعة الداخلية، هذا وقد نشطت السلطات الرقابية نتيجة لضعف الرقابة على إدارة المخاطر، وقدمت مبادرات متعددة بشأن المخاطر.

وعلى ضوء ما تقدم، تتضح ضرورة دراسة موضوع المراجعة الداخلية كإستراتجية لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، ويمكن طرح مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير نتائج عملية المراجعة الداخلية في تفعيل أداء إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ فيما يتمثل دور المراجع الداخلي في المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ هل التطبيق الجيد والمحكم لأعمال المراجعة الداخلية يساهم بشكل آلي في تقليل المخاطر في المؤسسة؟
- ✓ هل المراجع الداخلي أثناء قيامه بعملية المراجعة يعطي أهمية لإدارة المخاطر؟
- ✓ ماهي نظرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لعملية المراجعة؟ وهل القيام بهذه العملية يسمح لها بكشف الأخطاء وتفادي وقوعها؟

3- فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تنطلق هذه الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن تطبيق المراجعة الداخلية بصورة سليمة في المؤسسة الاقتصادية، سيؤدي حتما إلى كشف الأخطاء والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وبالتالي على المؤسسة معالجتها. ومجموعة من الفرضيات الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ المراجعة الداخلية هي وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية، ويتوقف نجاحها على اتباع المراجع لمجموعة من المعايير المتعارف عليها؛
- ✓ تعمل المراجعة الداخلية على إيجاد دور فعال في تفعيل وتثمين أنشطة المؤسسة من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وكذا تقييم وإدارة المخاطر؛
- ✓ هناك علاقة إيجابية بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر؛
- ✓ يساعد التقرير المقدم من طرف المراجع الداخلي المؤسسة، في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة وتجنبها المخاطر.

4- أهمية البحث

تتوقف أهمية هذا البحث على طبيعة الموضوع المتمثل في **"المراجعة الداخلية كإستراتجية لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"** حيث أصبحت المراجعة الداخلية في الوقت الراهن أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال على المؤسسات الاقتصادية وأضحت عنصرا لا يمكن تجاهله في إعداد استراتيجية أو سياسية مستقبلية لأي مؤسسة، وهذا كله يفرض على المؤسسة ضرورة إيجاد أفضل الوسائل والإجراءات التي تسهل من مهمة المراجع الداخلي في ظل الظروف والمخاطر المحيطة به من كل جانب.

ومن هنا تظهر الأهمية والدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر لضمان استمرارية المؤسسة في ظل الظروف البيئية المتسارعة.

5- أسباب أختيار الموضوع

إن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة الموضوع تمثلت فيما يلي:

الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع وندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر، خاصة ما يتعلق بالعلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسات؛
- الضعف الذي تعيشه تجربة المراجعة الداخلية في الجزائر نظرا لحداثتها؛
- حاجة المؤسسات الجزائرية للمراجعة الداخلية قصد التخلص من المخاطر التي تواجهها خاصة بعد التحولات الاقتصادية التي شهدها المحيط الذي تنشط فيه.

الأسباب الذاتية:

- محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية ومنهجية في دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر؛
- الرغبة والميل الشخصي إلى احتراف مهنة المراجعة؛
- المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع؛
- التعمق في هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني.

6- أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث، علاوة على الإجابة على التساؤل الرئيسي في إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات المتبناة، في ما يلي:

- معرفة أهم المفاهيم المتعلقة بالمراجعة الداخلية وكذا إدارة المخاطر؛
- التعرف علي منهج عمل المراجعة الداخلية التي تسمح بتحديد المخاطر، وكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية؛
- محاولة معرفة مدى التنسيق والملائمة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر؛
- محاولة تشخيص الواقع العملي للمراجعة الداخلية في المؤسسة الجزائرية ممثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، والوقوف على أهمية المراجعة الداخلية بالنسبة لهذه المؤسسة ومدى فعاليتها لاكتشاف الأخطاء والأضرار.

7- منهج وحدود البحث

إن العلاقة المنهجية التي تربط بين الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانبه، وعلى ذلك سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع المعلومات، تصنيفها وتحليلها. هذا المنهج الذي نعتبره مناسبا لطبيعة هذا الموضوع،

إذ يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة، بحيث سنعتمد عليه بشكل واضح وذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري وإدراك العلاقة بين المراجعة الداخلية والمخاطر، إلى جانب هذا إستخدمنا المنهج التاريخي لدراسة الخلفية التاريخية لهذه الدراسة، إضافة إلى إعتمادنا على منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، والذي كان شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، ومحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة الاقتصادية.

ونظرا للأهمية الاستراتيجية التي يتميز بها قطاع الطاقة في الجزائر، وبما أن مؤسسة سونلغاز تحتل المرتبة الثانية في هذا القطاع، فقد وقع اختيارنا على مديرية من مديريات التوزيع التابعة لها، وبالتالي تتمثل حدود دراستنا لهذا الموضوع بدراسة حالة مديرية التوزيع بالوادي، والتعرض لأهم نتائجها خلال ثلاث سنوات الأخيرة وخصوصا (2012،2013) ومحاولة التعرض لأهم المجالات التي تخص موضوعنا.

8- الدراسات السابقة

يعد الإهتمام بموضوع المراجعة الداخلية موضوعا حديثا نوعا ما، خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية لكن رغم ذلك توجد بعض المساهمات التي عالجت بعض جوانبه نذكر منها:

الدراسة الأولى: كربوعه أسماء، "فعالية أداء المراجعة الداخلية وفق المعايير الدولية دراسة حالة شركة سوناطراك" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر،2012.

هدفت الدراسة إلى تبيان ما مدى فعالية أداء المراجعة الداخلية وفقا للمتطلبات التي تفرضها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، حيث تم تحقيق الهدف من خلال دراسة ومعرفة أهم المفاهيم المتعلقة بالمراجعة الداخلية وكذا الإتجاهات الحديثة لها، إلى جانب التعرف على مختلف أدوار المراجعة الداخلية التي تسمح بتحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، ودورها في دعم حوكمة المؤسسات، وكذلك التعرف على مدي التنسيق بين إجراءات المراجعة الداخلية والمعايير الدولية للأداء المهني للمراجعة الداخلية.

وتوصلت الباحثة إلى أن دخول الجزائر الاقتصاد الحر ألزم المؤسسات العاملة في الجزائر سواء كانت محلية أو أجنبية، على تفعيل الوظائف الأساسية في المؤسسة خاصة الوظائف الرقابية أي وظيفة المراجعة الداخلية التي تعتبر العين الساهرة للإدارة العليا للمؤسسة، والتي وجب تكييف ذهنيات وطريقة تفكير المسير الجزائري وفق المتطلبات الدولية والتغيرات الاقتصادية العالمية.

الدراسة الثانية: نقاز أحمد، "دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار دراسة حالة مجمع صيدال" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2007.

تمحور موضوع البحث حول إلى أي مدى يمكن للمراجعة الداخلية أن تساهم في تفعيل القرارات المتخذة بمختلف مستوياتها الإدارية داخل المؤسسة (مجمع صيدال)، حيث هدف إلى محاولة تحديد إطار نظري للمراجعة بصفة عامة إضافة إلى محاولة الولوج عبر الإطار العلمي العملي للمراجعة الداخلية كوظيفة داخل المؤسسة وإبراز الأهمية ودرجة الاستفادة منها في عملية التسيير وكذا ومحاولة تشخيص واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الجزائرية

للوقوف على أهمية المراجعة الداخلية في عملية التسيير من جهة، وأهمية إستخدامها لتحقيق نتائجها من جهة أخرى.

وقد توصل هذا الباحث إلى أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية من العمليات الأساسية التي يقوم بها جميع من هم في المؤسسة، بما يخدم أهدافها المسطرة، إلا أن الإقبال على اتخاذ قرارات ما مهما كان صنفها، يحتاج إلى الاعتماد على معلومات مؤهلة لذلك، هذا الأمر جعل من المراجعة الداخلية أداة تضمن هذا النوع من المعلومات، فيستعان بها من أجل دعم وتفعيل هذه القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

الدراسة الثالثة: صلاح ربيعة، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة القرض الشعبي الجزائري)رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.

تمحورت الدراسة حول كيفية جعل المراجعة الداخلية وسيلة فعالة في المحافظة على ذمة المؤسسة المصرفية والتحكم في المخاطر التي تواجهها، حيث هدف إلى إعطاء عرض شامل عن المراجعة الداخلية، إضافة إلى التعرف على نظام الرقابة الداخلية، إضافة إلى مدى تطبق المراجعة في البنوك.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية تضمن للمؤسسة المصرفية حماية أموالها بصفتها معرضة للأخطار، كما تهتم بالبحث على الضمانات من حيث نوعية المعلومات، وجودتها، كفايتها، وعدالتها، وتتخذ كأساس لاتخاذ القرارات المناسبة، وتساهم بشكل كبير في الحد من عمليات الغش والتلاعب والاختلاس.

9- أدوات البحث

لتحقيق أهدف البحث واختبار فروضه، قمنا بجمع المعلومات الضرورية من مصادر عديدة أهمها:

- بالنسبة للجانب النظري، تم الإعتماد على أكبر عدد ممكن من الكتب الحديثة التي تعرضت للموضوع بصورة شاملة أو جزئية، وبصفة مباشرة أو غير مباشرة، إضافة إلى مجموعة من الملتقيات والدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع، كما تم الإعتماد أيضا على مجموعة من مواقع الأنترنت.
- أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة، فقد تم الإعتماد على مجموعة من المعلومات المحصلة من المؤسسة، إضافة إلى المنشورات والوثائق الداخلية الخاصة بها، كما اعتمدنا في هذا الجانب على أسلوب المقابلة.

10- هيكل البحث

لدراسة الموضوع والإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا، قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية:

الفصل الاول: تعرضنا فيه إلى المراجعة حيث حاولنا من خلاله حصر ماهيتها بالتطرق إلى لمحة تاريخية للمراجعة وأصلها، ومن ثم تقديم مجموعة من التعاريف التي نراها شاملة للمراجعة الداخلية، مع تبيان أهمية وأهداف المراجعة الداخلية، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى مسار المراجعة الداخلية ومن ثم إلى تقنياتها ووسائلها ومجالات تطبيقها، كما تعرضنا إلى إجراءات المراجعة الداخلية ومن ثم إلى معاييرها، لنتطرق في الأخير على إدارة قسم المراجعة الداخلية.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان المراجعة الداخلية كمدخل لإدارة المخاطر بحيث تطرقنا من خلاله إلى مفهوم المخاطرة وتصنيفاتها، ومن ثم مصادر المخاطر والعوامل المساعدة على ظهورها، ثم تقنيات التعامل معها، لننتقل بعد ذلك إلى ماهية إدارة المخاطر التي تضم المفهوم والأهداف ومنهج عمل هذه الإدارة، ومنه انتقلنا إلى نطاق المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر، كما وضحنا بعد ذلك مراحل مراجعة إدارة المخاطر ومنه إلى دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، لنبين في الأخير العلاقة والتنسيق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

الفصل الثالث: خصصناه لدراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بدأنا بالتعرض إلى تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، ، ثم انتقلنا إلى تقديم المراجعة الداخلية في المؤسسة وكذا مسارها، لنتعرض في الأخير إلى تقييم المراجعة الداخلية في المؤسسة.

11- صعوبات البحث

في الحقيقة لقد واجهتنا عدة صعوبات عند دراستنا لهذا الموضوع، نوجزها في ما يلي:

- قلة المراجع التي تناولت هذا الموضوع وحتى إن وجدت فهناك خلط كبير في المصطلحات بين ما يقصد إدارة المخاطر في المصارف أو المؤسسات مما صعب تعمقنا وتفصيلنا أكثر في هذا البحث؛
- صعوبة قيامنا بالجانب التطبيقي، وذلك من خلال سعينا للحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات الكافية في الحالة التطبيقية.

إلا أنه وعلى الرغم من جميع هذه الصعوبات، فقد حاولنا – ونأمل أننا وفقنا – الإلمام بمعظم جوانب هذا الموضوع.

تمهيد

إن زيادة الحاجة للخدمات من طرف المراجعة، عامل رئيسي لتطورها وقيامها كنشاط أساسي لا يمكن الاستغناء عنه، فالهدف من المراجعة يتمثل في التحقيق من البيانات المحاسبية والمالية، مع التأكد من مدى صحتها وتمثيلها للمركز المالي للمؤسسة، ومدى تطبيق الإجراءات الموضوعية من طرف إدارتها لتفادي مختلف الأخطاء المحاسبية ومنع حالات الغش والتلاعب بأملاكها.

وكأي علم من العلوم، المراجعة تقوم على مجموعة من الخصائص والفرضيات والتي تعتبر كأساس للغاية التي وضعت لأجلها، كما تركز على جملة من المعايير التي توجه وتعطي الإطار الذي تنشط فيه، بالإضافة إلى ذلك فإنها تقوم بتوجيه المراجع أثناء القيام بعمله.

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا لما سبق سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- ماهية المراجعة الداخلية؛
- منهجية المراجعة الداخلية ومجالات تطبيقها؛
- الضوابط الأساسية للمراجعة الداخلية.

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية

إن ظهور المراجعة الداخلية وتطورها ووصوله لما عليه الآن كان امرا حتميا، بسبب احتياج أصحاب الأموال والمؤسسات إلى وسيلة تساعدهم على بسط الرقابة على عمل من هم تحت سلطتهم خاصة في عمليات التحصيل والدفع والتخزين.

سنقوم من خلال هذا المبحث تقديم عموميات حول المراجعة الداخلية، ونستهلها في المطلب الأول بلمحة تاريخية عن المراجعة، ثم سنحاول بعد ذلك وضع تعريف لها في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث فسنتطرق فيه إلى أهمية المراجعة الداخلية، وفي الأخير سنقوم بتحديد أهدافها في المطلب الرابع.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المراجعة الداخلية

نبعت الحاجة إلى مراجعة عمل الغير بسبب الرقابة التي يجب أن تمارسها الحكومة على موظفيها اللذين يقومون بتنفيذ المتحصلات والمدفوعات والإحتفاظ بالمخزون نيابة عنها، كما أن الأفراد متمثلين في ملاك الأرض أو لوسائل التسويق، كانوا في حاجة إلى من يقوم بالرقابة على الأعمال التي تمارسها في التسجيل والإحتفاظ بالأصول المختلفة.

وفي المراحل الأولى للتقدم البشري كانت طرق التقييد مبدئية، ويتولاها أصحابها بسبب قلة العمليات التجارية وعدم أتساعها، وبذلك كان الفرد هو الذي يقيد ويراقب أعماله في نفس الوقت، غير أن التقدم البشري وإنتشار التجارة العالمية وأتساع نطاق التجارة الداخلية، أدى إلى فصل الملكية عن الإدارة وبالتالي إزدادت الحاجة إلى الرقيب على أعمال الإدارة للحفاظ على مصالح أصحاب رأس المال.[1]

الفرع الأول: مراحل تطور المراجعة عبر التاريخ

تطورت المراجعة عبر التاريخ في فترات من العصر القديم إلى يومنا هذا كما يلي:

1- الفترة من العصر القديم حتى سنة 1500 ميلادية: في أوائل هذه الفترة كانت المحاسبة تقتصر على سلطات الدولة والمشروعات العائلية، التي كانت تهتم خاصة بجرد المخزون السلعي، وكانت تتكرر هذه العملية عدة مرات في الفترة الواحدة حيث كان الهدف منها الوصول إلى الدقة ومنع أي تلاعب أو غش بالدفاتر.[2]

2- الفترة ما بين 1500-1850: تميزت هذه الفترة بالتمهيد بالثورة الصناعية، ولعل ما يمكن استخلاصه فعلا من هذه الأخيرة هو انفصال ملكية المؤسسة عن إدارتها وزيادة الحاجة للمراجعين.

كما تم في هذه الفترة تطبيق وإستعمال نظرية القيد المزدوج في النظام المحاسبي، حتى ولو لم تكن بصورة متطورة كما هو مستعمل حاليا، حيث ظهر نوع من الرقابة الداخلية على المشاريع.[3]

---

[1]- عبد الفتاح الصحن، **مبادئ وأسس المراجعة**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1993، ص:01.

[2]- إدريس عبد السلام أشتيوي، **المراجعة معايير وإجراءات**، دار النهضة العربية للنشر، بدون بلد، الطبعة الرابعة، 1996، ص:14.

[3]- حسين القاضي، حسين دحدوح، **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية ودولية**، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 1999، ص:02.

3- الفترة ما بين 1850-1905: إن النمو الاقتصادي الكبير الذي شهدته هذه الفترة خاصتا بعد إنطلاق الثورة الصناعية في المملكة المتحدة، والانفصال التام والنهائي بين الملكية والإدارة، وضهور حاجة لمالكي المؤسسات والمشاريع عن من يحافظ على أموالهم، خاصة بعد ظهور قانون شركات البريطاني سنة 1862، والذي أقر بضرورة إستعمال مراجعي الحسابات لمراجعة شركات المساهمة.

4- الفترة من 1905 إلى يومنا هذا: ما يمكن ملاحظته في هذه الفترة، هو ظهور الشركات الكبرى والاعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية من طرف المراجع وأستخدامها في عملية المراجعة، وكذلك الأعتماد على المراجعة الأختيارية أي أستخدام أسلوب العينات الإحصائية في المراجعة.

حيث أصبح الهدف الأساسي للمراجعة هو إبداء الرأي الفني والمحايد حول القوائم المالية، ومدى سلامتها في تمثيل المركز المالي للمؤسسة وكذا النتائج المسجلة.[1] حيث أنتشر استعمال المراجعة في جميع أنحاء العالم وعلى جميع المستويات.

الفرع الثاني: أصل المراجعة الداخلية

سنحاول من خلال ما يلي التطرق إلى أصل المراجعة نظرا لكبر حجم مؤسساتها والذي ارتبط بظهور المراجعة، كما سنحاول التطرق أيضا إلى أصل المراجعة في الجزائر.

1- المراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية

خلال الفترة (1880-1920) كان تطور المؤسسات يستلزم مشاركة أجنبية معتبرة، وأدى ذلك إلى خلق منظمة للخبراء في المحاسبة، وفي سنة 1900، أصبحت البنوك تطالب المؤسسات بالتحقيق والتصديق في حساباتها.

أما الفترة ما بين (1930-1940) أي بعد الأزمة العالمية، تضاعفت وسائل الرقابة، وفي عام 1939 ظهرت فضيحة «MC Kesson and Robfins» نتيجة توزيع مزور وخاطئ للميزانية المالية، مما أدى إلى نشر وثيقة خاصة تعرض بالتفصيل إجراءات المراجعة، وهكذا فقد ساهمت الأزمات والفضائح المالية في ترسيخ المراجعة، حيث أصبحت هذه الأخيرة عملية ضرورية تقوم بها المؤسسات الاقتصادية لرفع درجة التأكد من نوعية المعلومات في المؤسسات.

أما عن ظهور المراجعة الداخلية فقد كان في سنة 1941، من خلال أنشاء الولايات المتحدة الأمريكية لمجمع المراجعين الداخلين *(I/A/I)، وقد ارتبط ظهورها بكبر حجم المؤسسات، وتوسعها الجغرافي بتوظيف الملايين من العمال، وهو ما جعلها معرضة أكثر للاحتيال والتزوير في المعلومات.

[1]- إدريس عبد السلام أشتيوي، مرجع سابق، ص: 16.

* - I/A/I : Instituts of internl Anditors.

2- المراجعة في الجزائر

إن المكانة والأهمية المعطاة للمراجعة في الجزائر حديثة، إذ توجه مؤخرا إصلاح الاقتصاد الوطني إلى التحقيق من المعلومات المستعملة، وذلك عن طريق الالتزام بخدمات المراجع ومراجع الحسابات، هذا الأخير الذي يقوم بالمصادقة على صحة هذه المعلومات.

وما يمكن ملاحظته، أن هناك شعور أكبر باليقظة نحو تحسين نظام المعلومات المستخدمة في المؤسسات الجزائرية، والتي بدأت وضعيتها تتحسن تدريجيا، والتي تبقى نسبية، فهي لازالت في بداية المشوار نحو المصداقية التامة للمعلومات.[1]

المطلب الثاني: مفهوم المراجعة الداخلية

لقد عرفت المراجعة الداخلية عدة تطورات خلال السنوات الأخيرة، وهو ما زاد من اهتمام المؤسسات بها لما لها من دور في تحسين الأداء الرقابي وكذا متابعة كافة العمليات والأنشطة الإدارية والمحاسبية.

الفرع الأول: تعريف المراجعة الداخلية

سنحاول في هذا الفرع سرد مجموعة من التعاريف نبين من خلالها المعنى الحقيقي للمراجعة الداخلية كما يلي:

يعرف مجمع المراجعين الداخليين المراجعة الداخلية على أنها: "عبارة عن وظيفة التقييم الحيادي المحدود داخل التنظيم، لفحص وتقييم أنشطة باعتبارها أداة لخدمة هذا التنظيم".[2]

كما تعرف أيضا: " المراجعة الداخلية هي نشاط تقييمي داخل المشروع لخدمة إدارته، وتقوم بها إدارة داخل المشروع تسمى إدارة المراجعة الداخلية، ومجالات عملياتها هي تقييم نظم المعلومات والأنشطة في أقسام المشروع ككل".

وكذلك تعرف بأنها "أداة من أدوات الرقابة الداخلية، فهي تساعد الإدارة على متابعة ومراقبة كافة عمليات وأقسام ومراكز وأنشطة المشروع، ومخرجاتها عبارة عن تقرير أو تقارير، تقدم لمجلس الإدارة أو لجان المجلس مباشرة، والقائم بها موظف بالمشروع، واستقلاله استقلال تنظيم فقط، ويتحقق هذا الاستقلال بتبعية إدارة المراجعة الداخلية لمجلس الإدارة مباشرة".[3]

أيضا هي: "وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين بغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها التنظيم، وتهدف المراجعة الداخلية إلى مساعدة الأفراد داخل المؤسسة للقيام بالمسؤوليات المنطوية لهم، بدرجة

[1]- وليد بن زبوشي، **أهمية الرقابة والمراجعة في البنوك التجارية في ظل إقتصاد السوق**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة - ، الجزائر، 2006/2005، ص:72.

[2]- أمين السيد أحمد لطفي، **الإتجاهات الحديثة في المراجعة والرقابة على الحسابات**، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1998، ص:155.

[3]- عبد الفتاح محمد الصحن، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص:262.

عالية من الكفاءة وذلك عن طريق توفير التحليل، التقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي يتم مراجعتها".[1]

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن: "المراجعة الداخلية هي وظيفة تقييمية تابعة لإدارة المؤسسة، تقوم بها مصلحة توجد بداخل المؤسسة، فهي تساعد الإدارة على متابعة ومراقبة كافة عمليات بدرجة عالية من الكفاءة وذلك عن طريق توفير التحليل".

إن عمل المراجعة الداخلية دائم لأنه ينفذ من طرف مصلحة دائمة بالمؤسسة، من خلال ثلاث عمليات أساسية هي:[2]

الفحص: ويقصد به فحص القياس الكمي والنقدي للأحداث المالية الخاصة بالنشاط المعين للمشروع، ويشمل الفحص التأكد من صحة العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها.

التحقيق: هو إمكانية الحكم على صلاحية الحسابات الختامية، كتعبير سليم لنتيجة أعمال المشروع عن مدى تمثيل المركز المالي الذي يعكس صورة سليمة وصحيحة لمركز المشروع المالي في تاريخ نهاية مدة معينة.

التقرير: التقرير هو بلورة لنتائج الفحص والتحقيق لمن يهمه الأمر سواء داخل المشروع أو خارجه، فهو مرحلة نهائية من عمل المراجعة وأسلوبها، يمتد أساسا من وجهة نظر المراجع على تخصصه وتحققه من عمليات المشروع وتسجيلها وتبويبها وتحليلها.

الفرع الثاني: أهمية المراجعة الداخلية

لقد أصبح لوظيفة المراجعة الداخلية مكانة بارزة في المؤسسة حيث ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم، فلم تعد تقتصر على الرقابة وحسب، بل أصبحت تمثل نشاط تقييمي لمراجعة وفحص مختلف العمليات والنشاطات وتظهر أهمية المراجعة من خلال الدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة.

وتتضح هذه الأهمية بصورة خاصة من خلال الإتجاهات المتزايدة في السنوات العشر الأخيرة، والتي تنادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي للمؤسسة، ويمكن أن نرجع ظهور هذه الإتجاهات لعدة عوامل مثل:

زيادة حالات فشل المؤسسات وإفلاسها، حيث لخصت الدراسات والبحوث التي تناول أسباب انهيار هذه المؤسسات أن السبب الرئيسي وراء هذه المشكلة يمكن رده إلى ضعف الأداء الرقابي داخل المؤسسة.

ومن ناحية أخرى فقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة في أنشطة ملكية المؤسسات، والتي تركزت في يد عدد قليل من المستثمرين، الذين نادوا بضرورة التغيير في المواصفات الإدارية والإجراءات والاساليب الرقابية بما يحقق الحماية لمصالحهم، ولقد جاء تقرير لجنة "تراداوي" الذي أصدر سنة 1987 تلبية لرغباتهم "أي رغبات المستثمرين" حيث نص التقرير على ضرورة وجود لجان مراجعة مستقلة وفاعلة، وأن تكون هذه اللجان تحت إشراف دقيق للتأكد من استقلالية كل من المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين.

[1] – وليد بن زيوشي، مرجع سابق، ص:73.

[2] – عبد الفتاح الصحن، **مبادئ وأسس المراجعة**، مرجع سابق، ص ص:4.5.

منذ ذلك الحين تقوم الهيئات الرسمية والغير رسمية بإصدار المزيد من التقارير والتوصيات التي تظهر أهمية وجود خلية مراجعة داخلية في المؤسسة.

ولعل من بين الأمثلة الواضحة التي تبرر الحاجة للمراجعة الداخلية نذكر تقويم وترشيد القرارات المتخذة على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة من توفير معلومات على درجة عالية الثقة، خاصة في ظل حساسية القرارات لنوعية المعلومات التي تركز عليها.[1]

كما تعتبر المراجعة الداخلية مهمة بالنسبة لمسيري المؤسسات والمساهمين، ملاك المؤسسة الذين يتميّزون باستعمالهم للبيانات و القوائم المالية في اتخاذ القرارات، و من المستفيدين من المراجعة الداخلية نذكر:[2]

- مسيّرو المؤسسات: يتجه مسيّرو المؤسسات بدرجة كبيرة للتأكد من أنّ الأهداف المسطرة قد تمّ بلوغها و التحقق من أن نظام المتابعة و المراجعة الدورية للحسابات المقدمة عبارة عن معلومات مقنعة و صادقة و التي يمكن أن تؤخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات التسييرية.
- المساهمون و ملاك المؤسسة: يتجه اهتمام المساهمون إلى نتائج المراجعة و هذا للتأكد من:
  - ✓ قدرة تسيير المسؤولين؛
  - ✓ الاستغلال الجيّد و الأمثل للأموال المستثمرة قبل الالتزام بقرارات جديدة؛
  - ✓ الكشف عن أخطاء الغش و منع حدوثها أو على الأقل الحد من انتشارها.

المطلب الثالث: أهداف المراجعة الداخلية

إن الهدف الرئيسي للمراجعة الداخلية هو مساعدة جميع أعضاء الإدارة المؤسسة على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة، وذلك بتزويدهم بتحاليل موضوعية للبيانات، وبتقارير صحيحة عن نشاط المشروع بوجه عام، ويمكن تقسيم أهداف المراجعة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:[3]

1-أهداف الفحص: يهدف المراجع الداخلي في هذه الحالة إلى فحص السجلات المحاسبية ومراقبة الأصول والتحقق من التقارير المالية.

2-أهداف التقييم: يمكن الحكم على نقاط الموضوع داخل المؤسسة وإظهار نقاط القوة والضعف فيه، ثم تقييم المؤسسة ككل من النواحي التشغيلية، الإدارية والمحاسبية، واقتراح التعديلات المناسبة.

3-مراقبة التنفيذ: تتم مراقبة التنفيذ من خلال الملاحظة والسؤال وفحص السجلات، وكذا التأكد من أن العمل قد تم كما هو مرسوم له، وبالنظر إلى هذه الأهداف من زاوية أخرى فإننا نستطيع تقسيمها إلى قسمين هما:

---

[1]- فتحي رزق وآخرون، **الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 145.

[2]- رضا خلاصي، **المراجعة الجبائية، تقديمها منهجيتها مع دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة تنشط في قطاع البناء**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص:12.

[3]- عبد الفتاح الصحن، أحمد نور، **الرقابة ومراجعة الحسابات**، مؤسسة شباب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1989، ص ص:20-24.

أ- أهداف الحماية:

يتم القيام بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية مسبقا لكل من: سياسات المؤسسة، الإجراءات المحاسبية، سجلات المؤسسة، أصول المؤسسة وأنشطة التشغيل.

ب- أهداف البناء والتطوير:

تظهر أهداف البناء والتطوير من خلال الوظيفة الرقابية العلاجية والإرشادية التي يلعبها المراجع الداخلي في المؤسسة، إذ يتم اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمطابقة وتقديم النصح للإدارة من أجل إتخاذ قرارات سليمة وفعالة.

وبالرغم من أن الهدف الرئيسي لقسم (دائرة أو خلية) المراجعة الداخلية في أي تنظيم هو الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية لهذا التنظيم، فإن المراجعون الداخليون يسعون بصفة أساسية إلى تحقيق الأهداف التالية:[1]

- مراجعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية؛
- قياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف؛
- تحديد مدى إلتزام العاملين بسياسات المؤسسة وإجراءاتها؛
- حماية أصول المؤسسة؛
- منع الغش و الأخطاء واكتشافها إذا ما وقعت؛
- تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية، والتأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر وبدقة عن الواقع؛
- القيام بمراجعات منتظمة ودورية للأنشطة المختلفة ورفع تقارير اقتراحات النتائج والتوصيات إلى الإدارة العليا؛
- تحديد مدى إلتزام المؤسسة بالمتطلبات الحكومية الاجتماعية؛
- تقييم أداء الأفراد بشكل عام؛
- التعاون مع المراجع الخارجي لتحديد مجالات المراجعة الخارجية؛
- المشاركة في تخفيض التكاليف ومنع الإسراف والتبذير ووضع الإجراءات اللازمة لها.

حيث يعتبر الشمول في العمل مبدأ من مبادئ المراجعة الداخلية، من حيث أنها تختص بأي نشاط من أنشطة المشروع في أي ناحية ترى الإدارة جدواها من حيث الرقابة عليها وفي سبيل إخلاء مسؤولياتها.[2]

[1] - www. Ifaci.fr. prise De Position. IFACI. Audit Intense-Qualité.(Consulté La 01/02/2014).

[2] - عبد الفتاح محمد الصحن، كمال خليفة أبوزيد، **المراجعة علما وعملا**، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1991، ص:174.

المبحث الثاني: منهجية المراجعة الداخلية ومجالات تطبيقها

إن المنهجية المقدمة تنطبق على جميع التحقيقات والفحوص الخاصة بكل مهام المراجعة والتي تهدف إلى التأكد من مصداقية وصحة المعلومات في المؤسسة.

بمعنى أن المراجع عليه أن يتبع خطوات ومراحل أساسية: كالتخطيط لعملية المراجعة الداخلية، وتقييم المخاطر ومراقبة وتقييم عمل المراقبة الداخلية، ثم فحص المعلومات ووصولا إلى النتائج (إعداد التقارير).
كما عليه أن يقوم بتحديد تقنيات أو وسائل التي يلجأ إليها في مهمته ونطاق تطبيقها.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى مسار عملية المراجعة الداخلية كمطلب أول، ثم بعد ذلك سنحاول عرض في المطلب الثاني تقنيات ووسائل المراجعة الداخلية، وفي الأخير سنقوم تحديد مجالات تطبيقات المراجعة الداخلية كمطلب ثالث.

المطلب الأول: مسار عملية المراجعة الداخلية

من المهم لإكمال مهمة المراجعة الداخلية تنفيذ خطوات بأسلوب معقول ومنظم، ولمساعدة المراجعين الداخليين في هذه المهمة يمكن إعداد أوضع خطوات يمكن إيجازها فيما يلي:

- التخطيط لعملية المراجعة الداخلية؛
- تقييم المخاطر؛
- تقييم نظام الرقابة الداخلية؛
- فحص وتقويم المعلومات؛
- إيصال النتائج (التقارير).

الفرع الأول: التخطيط لعملية المراجعة الداخلية

بالطبع غالبا ما يختلف النطاق والإطار الزمني الذي يحدده المراجعون الداخليون بالمقارنة بما يحدده المراجعون الخارجيون.

ويعتبر مفهوم الأهمية النسبية مفيدا في توصيل الأهمية الخاصة بمفردات المعلومات، من حيث تأثيرها على القرارات، وينبغي على المراجع الداخلي أن يحدد موضوع الأهمية النسبية أثناء إعداد الخطة المبدئية لتغطية المراجعة مع الأخذ في الاعتبار مصالح المستخدمين.

وإذا ما تم التعرف على مستويات الأهمية النسبية أثناء تخطيط عملية المراجعة الداخلية، فإن الأمر يتطلب التعرف كذلك على اعتبارات المخاطرة لتخطيطها، فعلى سبيل المثال يمكن تخفيض أو تضخيم الإرادات للأسباب التالية:[1]

- ✓ خطأ مكتبي؛

[1]- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 267.

- ✓ خطأ مقصود؛
- ✓ تأجيل مؤقت للمردودات والمسموحات؛
- ✓ تنفيذ أمر على عدة فترات زمنية؛
- ✓ إيرادات شاذة غير متكررة.

وبالطبع سوف يختلف مدخل المراجعة المقترح خلال تخطيط المراجعة بإختلاف أسباب زيادة أو نقص الإيرادات، ويختلف كذلك في حالة ما إذا كانت الأخطاء غير مقصودة، أو هناك تلاعب وغش من بعض الأفراد العاملين، وهل الأخطاء مكتبية ناتجة عن إرتفاع معدل دوران العمالة أم لا، وبالطبع فإن مدخل التكلفة والمنفعة يعتبر مفيدا في تخطيط عملية المراجعة للحكم على نوعية الاختبارات المطلوب القيام بها.[1]

الفرع الثاني: تقييم المخاطر

تمر عملية تقييم المخاطر على مرحلتين وهما كالآتي: [2]

المرحلة الأولى: يجب على المراجع الداخلي تقييم كافة مواقع المخاطرة والأهمية بالنسبة للمخاطرة فهناك:

1- مخاطر متأصلة في التدقيق: وهو خطر موجود في موضوع التدقيق، وتختلف نسبة ودرجة هذه المخاطر بإختلاف بطبيعة وهدف التدقيق.

2- مخاطر الضبط أو الرقابة: وهي تلك المخاطر المتعلقة بحدوث أخطاء ذات أهمية نسبية دون قيام نظام الضبط والرقابة الداخلية بمنع حدوثها أو أكتشافها.

3- مخاطر عدم الاكتشاف: هي مخاطر استخدام المدقق إجراءات التدقيق غير مناسبة لاكتشاف الأخطاء ذات الأهمية النسبية.

المرحلة الثانية: يتم فيها تحديد الموقع الأكثر مخاطر، والذي بحاجة للتدقيق أكثر من غيره، وتعتبر هذه المرحلة هامة جدا في عملية التخطيط، حيث تساعد على توجيه وتوزيع الموارد المحددة للتدقيق للجهات الأكثر خطورة.

الفرع الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية

إن إجراءات الرقابة الداخلية هي أساس كل مهمة مراجعة، فمن خلالها يتضح مدى مصداقية نظام المعلومات في المؤسسة، فعندما يتساءل المسيرون عن وضعية ما في المؤسسة، فإنهم يلجؤون إلى مراجعين مستقلين بغرض الحصول على أجوبة تفسر حقيقة الأوضاع ويعتمد المراجعين في ذلك على: تحليل التنظيم الداخلي والحكم على نوعية نظام الرقابة الداخلية.

1- تنظيم المؤسسة: ويمكن حصر هذا التنظيم في ما يلي:

- ✓ تنظيم العمل: والذي يتوقف على التكنولوجيا المستعملة في تنفيذ العمليات كما أنه يحدد شروط التموين، الإنتاج، التمويل...إلخ

[1]- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، مرجع سابق، ص:268.

[2]- عبد الله خلف الواردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 66.

- ✓ تنظيم إداري: ويتمثل في نفس العمليات التقنية المذكورة سلفا، لكنها مجسدة ومسجلة في وثائق وملفات، يمكن متابعتها من خلال نظام المعلومات خاص.
- ✓ التنظيم المحاسبي: يترجم كل العمليات التقنية والإدارية إلى لغة النقود، وتعرض هذه العمليات في شكل قوائم مالية، تعكس الحالة الحقيقية لكل العمليات في المؤسسة.

2-خصائص الرقابة الداخلية: يستلزم إقامة نظام الرقابة الداخلية وجود بعض الخصائص التي تؤدي إلى خلق محيط ملائم داخل المؤسسة، يسمح بالسير الحسن للعمليات اليومية التالية:

- مخطط السير والتنظيم؛
- دفاتر خاصة بتفصيل الإجراءات الداخلية للمؤسسة؛
- مؤهلات وكفاءات ملائمة للموظفين.

وعلى ضوء ما سبق وبعد الإلمام الشامل بنظام الرقابة الداخلية تتحدد عند المراجع درجة ثقة المؤسسة في هذا النظام، كما تتضح المعالم والخطوط العريضة لبرنامج التدخلات والفحوص التي سيقوم بها أثناء تنفيذ تحقيقات المراجعة، وكلما كانت المراقبة الداخلية مرضية كلما ضيق المراجع مجال بحثه، والعكس، إذا كانت المراقبة الداخلية عاجزة وغير فعالة، فإن هذا سيؤدي حتما إلى التشكيك في مصداقية معلومات النظام.[1]

الفرع الرابع: فحص وتقويم المعلومات

يتضمن فحص وتقييم المعلومات ضرورة قيام المراجع بتجميع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، وتوثيقها لتدعيم نتائج المراجعة، وتتم عملية فحص وتقييم المعلومات على النحو الآتي:[2]

- تجميع المعلومات التي تتعلق بموضوع المراجعة وبما يتفق مع أهداف نطاق المراجعة. ويتم ذلك باستخدام إجراءات المراجعة التحليلية، والتي تشمل على المقارنات بين الفترة الحالية والفترة السابقة، والمقارنات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، وكذا دراسة العلاقات بين المعلومة المالية والغير مالية؛
- يجب أن تكون المعلومة كافية ويمكن الإعتماد عليها، وملائمة، ومفيدة لتوفير أساس قوي يمكن الاستناد إليه في الوصول إلى النتائج والتوصيات؛
- يجب اختيار إجراءات المراجعة بما فيها اختيارات المراجعة، وأساليب المعاينة الإحصائية المستخدمة مقدما؛
- يجب توفير الأشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات، وتحليلها وتفسيرها وتوثيقها بما يوفر تأكيد كافي من الحفاظ على موضوع المراجع، والتأكد من تحقيق أهداف المراجعة؛
- يجب إعداد أوراق العمل لتوثيق عملية المراجعة وذلك عن طريق المراجع، مع مراجعة هذه الأوراق عن طريق المشرف على قسم المراجعة الداخلية.

[1]- وليد بن زبوشي، مرجع سابق، ص:82.

[2]- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، مرجع سابق، ص:223.

الفرع الخامس: إيصال النتائج

على الرغم من اختلاف شكل تقرير المراجعة الداخلية من تنظيم لآخر، إلا أن النموذج الأساسي يعتبر أكثر قبولا لما يتصف به من درجة عالية من المرونة، وقد دلت التجارب على نجاحه في معظم المواقف.[1]

- إعداد التقارير:

ويتميز التقرير بالشمولية مع عرض كل الأدلة والقرائن التي تثبت الحكم، وتقدير المراجع لنظام المعلومات في المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى جزئيين:[2]

أ- الإجتماع النهائي: ويضم كل من المراجع (فرقة المراجعين) والعميل وكذا المسؤولين، وتتجلى أهمية الإجتماع في عرض وتوضيح كل النقاط والأدلة والإثباتات التي تحصل عليها المراجع أثناء مهمته.

ب- تقرير المراجعة: هو الشكل النهائي والكتابي لمهمة المراجعة، إذ ليس من الممكن تصور مهمة التدقيق، بدون تقرير يكشف عن حكم المراجع حول وضعية المؤسسة حتى ولو كان لهذه الأخيرة تكامل جيد بين نضام المراقبة الداخلية والأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: تقنيات ووسائل المراجعة الداخلية

للمراجعة الداخلية تقنيات عديدة تتم بالإعتماد على وسائل مختلفة سنحاول سردها فيما يلي:

الفرع الأول: القرائن وأدلة الأثبات

تقوم البنية الأساسية لعملية المراجعة على وظيفة الأثبات وليس الفحص، وعليه فإنه يجب على المراجع الداخلي عند تنفيذه للإجراءات أن يحصل على قرائن كافية ومناسبة تمكنه من التوصل إلى نتائج معقولة يعتمد عليها في كتابة تقريره، وأبداء رأيه.[3]

ويمكن تعريف أدلة الأثبات على أنها:" أدلة الأثبات هي المعلومات التي يستخدمها المراجع لتحديد إذا ما كانت المعلومات التي تمت مراجعتها تتفق مع المعايير الموضوعية".[4]

ولقد تعددت المفاهيم التي تناولت القرينة فهي تقدم البرهان وبالتالي المساهمة في تكوين الاعتقاد السليم وإصدار الحكم المطلوب القائم على أسباب موضوعية، يعكس الأحكام التي تعتمد على الميول والنزاعات وكلها عناصر شخصية تختلف من شخص لآخر، والقرائن وأدلة الأثبات هي ضرورية لأبداء الرأي الفني والمحايد عن مدى عدالة القوائم المالية، التي تعتمد على دليل أو قرينة يثبت ذلك.[5]

---

[1]- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، مرجع سابق، ص: 322.

[2]- وليد بن زبوشي، مرجع سابق، ص:86.

[3]- عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، **المراجعة مدخل فلسفي تطبيقي**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص:134.

[4]- وليام توماس، أمرسون هنكي، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، ترجمة أحمد حامد حجاج، وكمال الدين سعيد، دار المريخ للنشر، السعودية، 1989، ص:311.

[5]- طارق عبد العال حماد، **موسوعة معايير المراجعة "شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية"**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص:277.

1-وسائل الحصول على ادلة الاثبات والقرائن:

هناك عدة وسائل يستعملها المراجع الداخلي للحصول على أدلة الأثبات والقرائن ومن بينها نذكر: [1]

- المعاينة والجرد الفعلي: وتشمل هذه العملية الإطلاع على الأصل أو الوثائق المثبتة لوجوده وكذا القيام بعمليات العد والقياس والجرد وللتأكد من عدم صورية الرصيد أي الوجود الفعلي المادي للأصل؛
- المراجعة الحسابية: وذلك بمراجعة صحة الحسابات، ومراجعة نقل المبالغ أو ترحيلها مع العمليات وهذا للتأكد من صحة جميع الأرصدة الحسابية؛
- المراجعة المسندية: المستندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعا سليما يستند إليه المراجع لتأكد من صحة حدوث واقعة معينة، وتعتبر المراجعة المسندية المحور الرئيسي لعملية المراجعة؛
- نظام المصادقات: هي عبارة عن شهادات أو قرارات من الغير مرسلة للمراجع مباشرة بالموافقة أو الاعتراض على صحة أرصدة الحسابات، وهذا يعطي تأكد إضافي لوجود ملكية الأصول والمطلوبات أو تقويمها؛
- نظام الاستفسارات والتتبع: يكون الاستفسار شفويا وتحريريا، ويجب على المراجع أن يحرص في البحث عن تقرير الإجابات التي يتلقاها قبل أن يقتنع بها، وهذا لإضافة تأييد لصحة العمليات والأرصدة؛
- نظام المقارنات والربط بين المعلومات (الفحص التحليلي): وهنا تجري المقارنات المختلفة كمراجعة تحليلية تبين تطور بعض الأرصدة والمقارنات بين المشروعات المتشابهة لكشف أي أوضاع غير عادية، حيث يعتمد هذا الأسلوب على التقدير الشخصي لخبرة ومهارات المراجع، وهو ما يساعد على الكشف عن أمور قد يترتب عليها، التوسع في الفحص للحصول على قرائن إضافية؛
- المراجعة الانتقادية: ويقصد بها النظرة الفاحصة للدفاتر والسجلات لملاحظة أية أمور غير عادية أو ملفتة للانتباه؛
- فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية: يتم تتبع إجراءات العمل للنشاط الخاضع للمراجعة، من خلال إحدى وسائل تقييم نظام الرقابة الداخلية، وهذا ضروري من أجل تحديد نطاق عملية المراجعة أولا، وتقدير مدى الاعتماد على هذا النظام وكذا تحديد حجم العينة والاختبارات؛
- نظام الشهادات "الإقرارات": تستخدم للحصول على الكشوف الخاصة بالأصول الثابتة مثلا أو الإضافات في الاهتلاك أو الرواتب، فهي لا تتيح أدلة أو قرائن أنما يترتب عليها تأمين استنتاجات المراجع وتغطية موقفه خارج نطاق الإجراءات.

2-أنواع القرائن وأدلة الأثبات

هناك العديد من أنواع أدلة الإثبات والقرائن أهمها:[2]

- الفحص الفعلي أو المادي والذي يتم من طرف المراجع للتأكد من وجود الممتلكات التي تظهرها المؤسسة؛

[1]- عبد الله خلف الواردات، مرجع سابق، ص:37.

[2]- عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص:298.

- شهادات شفوية أو تحريرية تم إعدادها داخل المؤسسة أو من طرف خارجي؛
- العمليات الحسابية التي يراجعها المراجع؛
- سلامة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة؛
- سجلات كاملة، مفصلة ومنظمة؛
- الشهادات الرسمية وغير الرسمية لرؤساء وعمال المؤسسة محل المراجعة.

3-طبيعة قرائن وأدلة الأثبات في المراجعة:

نجد أن مختلف مجالات المعرفة ومن بينها المراجعة تعتمد على نماذج مختلفة من القرائن، تختلف هذه الأخيرة في طبيعتها وفقا لعدة عوامل تختلف بإختلاف مجال أستعملها، وتتمثل هذه العوامل في:[1]

- الهدف الخاص لمجال الدراسة: قد يختص مجال الدراسة بتطور السلوك الإجتماعي للفرد أو دراسة بعض الظواهر المحيطة بنا، وممثل هذه الأهداف لها تأثير قوي على نوع وطبيعة القرينة المناسبة في الحصول على الحقيقة (موضوع جدلي يحتاج إلى قرينة قوية) ؛
- المشكلة التي تكون فيها القرينة ملائمة: تجدر الإشارة أن القرينة الضرورية لأثبات وجود مادي لعنصر معين، تختلف عن تلك اللازمة لأبداء الرأي عن سلامة تبويب عناصر الميزانية؛
- طريقة جمع وإعداد القرائن: هناك بعض المجالات التي تقدم فيها القرينة إلى متخذ القرار، وهنا يقتصر دوره على الملاحظة وأبداء الرأي، في حين أنه في بعض مجالات أخرى اين يتطلب الأمر من متخذ القرار أن يبحث عن القرينة بنفسه؛
- قواعد استخدام القرينة: هناك بعض المستويات المحددة لجمع و تقييم القرائن، و تمثل هذه المستويات قواعد مقبولة قبولا عاما؛
- مدى تأثير عامل الزمن على اتخاذ القرار: يعد عنصر الزمن عنصرا هاما، أولا يكون في جمع و استخدام القرينة، ففي العلوم الطبيعية قد لا يمثل هذا العنصر أي قيد على إجراء التجارب الضرورية؛
- درجة التزام القرينة على متخذ القرار: من الملاحظ أن بعض القرائن تصبح ملزمة بالنسبة لمتخذ القرار، في حين أن البعض الاخر تمد العقل ببعض التأكد فقط.

الفرع الثاني: العينات الإحصائية والمراجع الداخلية

يقضي المراجع الداخلي معظم وقته عند قيامه بعملية مراجعة في تجميع الأدلة والإثباتات، وذلك من خلال فحصه للعمليات ومختلف الوثائق، حتى يكون أساسا لإبداء الرأي في تقريره النهائي، ففي السابق كان المراجع الداخلي يقوم بمراجعة جميع العمليات مراجعة تفصيلية، غير أن كبر حجم المؤسسات، ومن ثم كبر حجم وتعقد العمليات التي تقوم بها وتتبعها، جعل من الصعب أو المستحيل مراجعتها كليا، ولهذا وجب عليه القيام بالمراجعة الاختيارية والتي تعتمد اساسا على استعمال العينات الإحصائية وإخضاعها للفحص والاختبار.

[1]- محمد سمير الصبان، **نظرية المراجعة وآليات التطبيق**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص:290.

1-أنواع العينات

إن الإعتماد على نظام العينات عند القيام بالمراجعة الاختيارية، لا يمكن أن يكون دون تحديد نوعها، والذي ينقسم الى فئتين هما:[1]

1-1 العينات الغير إحصائية: يعتمد أسلوب العينات الغير احصائية على التقدير والحكم الشخصي للمراجع على ضوء مهارته، وفي هذا السياق فإن المراجع يختار العينة دون اللجوء إلى قاعد الاحتمالات أو أي اسلوب رياضي؛

1-2 العينات الإحصائية: عكس العينات الغير إحصائية، فالعينات الإحصائية تعتمد على قوانين الاحتمالات والطرق والجداول الإحصائية في تحديد حجم العينة، واختيار عناصرها، ومن ثم تقييم النتائج التي يتوصل اليها مع تعميمها على المجتمع محل الدراسة.

2-تقييم العينات الإحصائية في المراجعة

بعد قيام المراجع بتصميم العينات الإحصائية التي يحتاجها وذلك حسب الهدف المراد تحقيقه من عملية المراجعة، يقوم هذا الأخير بتقييم هذه العمليات وذلك باستخدام القياس الإحصائي لها، ومن خلال هذه العملية يمكن للمراجع تحديد حجم العينة وكذا تقييم نتائجها، ومن أهم طرق قياس الاحصائي نذكر الاسلوبين التاليين:[2]

2-1 أسلوب العينات التي تختص بالصفات: يعتبر هذا الأسلوب مناسبا عندما يتعلق الأمر بتقييم نظام الرقابة الداخلية، ففي هذا الأسلوب يقوم المراجع بمعرفة عدد مفردات العينة من خلال حدود الخطأ ومستوى ثقة معين، حيث أن هذا الاسلوب يسمح للمراجع بتحديد معدل الحدوث المتوقع (معدل خطأ المجتمع) في العناصر التالية:

- فواتير الشراء التي ليس لها مستندات مؤيدة، وأيضا فواتير البيع التي لم تسعر تسعيرا سليما؛
- الصكوك التي تحتوي على أخطاء في المبالغ المسجلة بها، كما يمكن اضافة مختلف الوثائق والمستندات التي لا تحتوي على توقعات المعنيين والمسؤولون عند القيام بعمليات التي تتطلب استخدام هذه الوثائق والمستندات.

2-2 أسلوب العينات التي تختص بالقيمة: إن استخدام هذا الأسلوب من العينات يكون عندما يريد المراجع الوصول إلى نتيجة في شكل قيمة فعلية عكس الأسلوب الأول الذي يستخدم عندما يكون المجتمع محل الدراسة يحتوي على خاصية معينة.

[1]- محمد سمير الصبان، **الاسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص:324.

[2]- أحمد حلمي جمعة، **التدقيق الحديث للحسابات**، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، ص:236.

المطلب الثالث: مجالات تطبيقات المراجعة الداخلية

إن مجال تطبيق المراجعة الداخلية واسع، حيث أنه يقوم على أساس الرقابة الداخلية للمؤسسة، حيث أن هذه الاخيرة تعتمد على الفحص ومدى إحترام القوانين والأنظمة، وهي بالتالي تنقسم إلى: المراجعة المحاسبية مراجعة مالية، ومراجعة تشغيلية.

الفرع الأول: المراجعة المحاسبية والمالية

لقد كان المفهوم التقليدي للمراجعة الداخلية مرتبطا بالمعلومات المحاسبية والمالية والتأكد من دقتها وصحتها، حتى يتسنى للإدارة الاعتماد عليها في رسم السياسات وإتخاذ القرارات الإدارية.

ويهدف المراجع الداخلي في إطار المراجعة المحاسبية والمالية إلى فحص ومراجعة الوثائق المالية والمحاسبية وهذا لتجنب الوقوع في أخطاء تتعلق بالتسيير، وبالتالي فان المراجع الداخلي يعتمد على المعلومات التالية:[1]

1-المحاسبة العامة: وذلك من أجل التحقق من مصداقية معلومات المحاسبية والمالية المقدمة في الميزانية العامة، وجدول حسابات النتائج...إلخ؛

2-المحاسبة التحليلية: ويقوم المراجع الداخلي بالتأكد من مدى صحة حساب التكاليف والهوامش وذلك من خلال تحليل مختلف مكونات تلك الحسابات؛

3-معطيات الموازنات التقديرية: تعتبر معطيات الموازنات التقديرية وسيلة تقييم ومراقبة الأداء المالي، ومن الموازنات نجد، موازنة المبيعات، موازنة الانتاج...إلخ.

الفرع الثاني: المراجعة الإدارية (التشغيلية-العملية)

هناك من يعتبر المراجعة الإدارية مصطلحا مرادفا للمراجعة الداخلية، لكنها في الحقيقة تشكل جزءا من المراجعة الداخلية، وتعرف بأنها مراقبة لتحقيق العملية التسييرية وتحسن تطبيق إجراءات التسيير الداخلية.

فالمراجعة الإدارية هي فحص مستمر لأوجه الانشطة المالية والإدارية وتقييم الأهداف والخطط والإجراءات، وكذا الهيكل التنظيمي وتقييم الأداء وأساليب الرقابة المالية والإدارية، وفحص مدى انعكاس الآثار الغير المالية على أوجه نشاط المؤسسة.[2]

بما أن الخطط الموضوعية بحاجة إلى تعديل من خلال تنظيم إداري متكامل ومتوازي، وبالتالي فان ما يتم مراجعته والتأكد منه هو أداء الأفراد العاملين في مؤسسة، ففي هذه المراجعة يقوم المراجع الداخلي بمعرفة السياسات المطبقة بهدف صياغة أحكامه من جهة ومن جهة أخرى يجب عليه معرفته بالميدان الواجب فحصه معرفة تامة، فالمراجعة التشغيلية تفترض هدف تسيير الطرق المطبقة، وتتطلب تصميم رقبات خاصة تهدف إلى

[1]- سعاد معمر شدري، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الأقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة – بومرداس-، الجزائر، 2009/2008، ص ص:54. 55.

[2] - http: //www.Acc4arab.com/acc/show thread. (Consulté La 2/2/2014).

فعالية العمليات، وتعتبر المراجعة الإدارية احدى نتائج تطور المراجعة الداخلية، وقد تشمل المراجعة الإدارية الأمور التالية:[1]

- أنظمة الرقابة الداخلية بما فيها في ذلك الاجراءات الرقابية الخاصة بحماية الاموال؛
- تنفيذ لوائح وتعليمات الشركة والتقيد بسياستها؛
- دقة البيانات المالية وصحة المعلومات المتعلقة بعمليات المشروع بحيث يمكن الاعتماد عليها؛
- الاقتصاد والكفاية في استخدام الموارد وتحقيق الاهداف المعلنة للبرامج والاعمال.

إن المراجعة الإدارية لا بعد أن تكون دراسة منتظمة للتنظيم الإداري للمؤسسة بمستوياتها المختلفة، وذلك بهدف التأكد من حسن استخدام الإدارة للإمكانيات الاقتصادية المتاحة، ومساعدة الإدارة في تحقيق اقصى كفاية إنتاجية ممكنة، وذلك عن طريق ترشيد القرارات الإدارية في الوقت المناسب وتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية من أجل الحفاظ على أموال المؤسسة وحماية أصولها.[2]

[1]- مصطفى عيسى خضير، **المراجعة "مفاهيم والمعايير والاجراءات"**، مطابع الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 1996، ص:19.

[2]- حامد محمود منصور، ثناء عطية فراج، **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، المطبعة المفتوحة، مصر، 1994، ص:10.

المبحث الثالث: الضوابط الأساسية للمراجعة الداخلية

حتى تؤدي المراجعة الداخلية دورها بصورة سليمة وبفاعلية أكبر يجب أن تتسم بمجموعة من الخصائص، وتحاول تطبيق بعض الاجراءات الواضحة وهو ما يبين لنا مكانة وصورة قسم المراجعة الداخلية داخل هيكل المؤسسة.

المطلب الاول: اجراءات المراجعة الداخلية

تختلف إجراءات المراجعة عن معايير المراجعة، فهذه الأخيرة لا تخضع للحكم الشخصي للمراجع، وهو ملزم باتباعها حرفيا لأنها تمثل الخطة العامة والتي إذا ما اتبعت يمكن للمراجع اتمامها بنجاح تام، ويدفع عن نفسه تهمة التقصير إذا ما تمت مساءلته قضائيا.

أما إجراءات المراجعة الداخلية فهي عبارة عن الوسيلة التي من خلالها يقوم المراجع بتنفيذ عملية المراجعة فعليا، وهي بذلك متروكة لتقديره وحكمه الشخصي، فهو يختار ما يراه ضروريا ومناسبا من اجراءات في سبيل تحقيق أهداف المراجعة وتطبيقا للمعايير المراجعة، وما يؤكد ذلك هو أن المراجع يذكر في تقديره بأنه استخدم اجراءات المراجعة التي راها مناسبة وضرورية في الظروف المحيطة لإتمام عملية المراجعة.[1]

ونجد أن اجراءات المراجعة تمثل الخطوات التفصيلية اللازمة لتحقيق الأهداف التي تختلف تبعا لظروف الحال الموضوع محل الفحص.[2]

وتمثل اجراءات الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف، وعليه فان الاجراءات يتم تحديثها لمقابلة وتحقيق أهداف المراجعة المحددة.[3]

إن برنامج المراجعة هو عبارة عن خطة عمل المراجع التي يتبعها في مراجعة السجلات والدفاتر وما تتضمنه من بيانات، وتشمل أيضا على الأهداف الواجب تحقيقها والخطوات التي تتخذ في سبيل تحقيق تلك الأهداف، والبرنامج هو ملخص لم يجب أن يقوم به المراجع من أعمال، وهو سجل بالعمل المنتهى أي بما تم مراجعته، ويظهر دور البرنامج من خلال اعتباره أداة رقابية وتخطيط يستطيع المراجع بواسطته تتبع عملية المراجعة.

ونظرا لاختلاف المؤسسات، فإن تطبيق برنامج المراجعة يختلف من مؤسسة لأخرى، وبصفة عامة هناك نوعين من برنامج المراجعة هما:[4]

الفرع الأول: برنامج مراجعة ثابتة أو مرسومة مسبقا

حيث يتطلب هذا البرنامج من مساعدي المراجع التقيد بها مع تعديلها وتتميز ب:

- بكونها تعليمات صريحة وواضحة لخطوات العمل الواجب اتباعها؛
- أنها ضرورية في المشاريع الكبيرة والمتتبعة لأحكام خطة العمل؛

[1]- إدريس عبد السلام أشتيوي، مرجع سابق، ص:23.

[2]- حسين القاضي، حسين دحدوح، مرجع سابق، ص:84.

[3]- توماس وليام، هنكي اموسون، مرجع سابق، ص:53.

[4]- يوسف خيري محمد، **دراسات في مستجدات المراجعة**، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 1983، ص:24.

- تعتبر أساسا لعمليات المراجعة في السنوات اللاحقة، كما تعتبر سجلا كاملا بما قام به المراجع، وتستخدم كأداة رقابة على المساعدين.

الفرع الثاني: برنامج مراجعة متدرجة

يتم فيه تحديد الخطوط العريضة لعملية المراجعة، وهذا النوع من البرنامج يترك لموظفي مكتب المراجعة مجالا واسعا لاستخدام خبرتهم ودرايتهم الفنية في إتباع ما يرونه ضروريا من الخطوات.

حيث يقوم العديد من المراجعين باستخدام الإجراءات التحليلية التي يتم تنفيذها في مرحلتي التخطيط والتنفيذ في نهاية عملية المراجعة، ويتضمن أسلوب الإجراءات التحليلية عدد من الإجراءات التي يمكن أن يختار من بينها المراجع لأداء ذلك الأسلوب، حيث يمكن أن يستخدم بعض الاختبارات التحليلية التي تقوم بتحليل العلاقات بين البيانات، ويستخدم هذا الأسلوب لتقييم معقولية البيانات.

ومنه فإن الإجراءات التحليلية تساعد على إظهار تأكيدات القوائم المالية في حالة القيام بمراجعة القوائم المالية.

المطلب الثاني: معايير المراجعة الداخلية

تعتبر معايير المراجعة الداخلية من الإصدارات الرسمية لمعهد المراجعين الداخليين الأمريكي، والتي وضعت حتى يتم التحكم في الممارسة المهنية لهذه الأخيرة، ومن اهم معايير المراجعة الداخلية نذكر:

- استقلالية المراجع الداخلي؛
- التأهيل العلمي والعملي للمراجع الداخلي؛
- نطاق العمل؛
- تنفيذ عمل المراجع؛
- تسيير مصلحة المراجعة الداخلية.

الفرع الأول: معيار استقلالية المراجع الداخلي

إن استقلال المراجع الداخلي في الواقع يعني عدم الخضوع لأي ضغوطات من أية جهة كانت خلال قيامه بعملية المراجعة، وفي مختلف مراحلها انطلاقا من عملية التخطيط ووصولا لمرحلة متابعة التقرير والإفصاح عن رأيه في القوائم المالية.

ولضمان الاستقلالية في عمليات المراجع الداخلي، يجب توفير امتيازات خاصة له داخل المؤسسة تضمن للمراجع القيام بعمله بكل استقلالية وموضوعية.[1]

1. المكانة المميزة للمراجعة الداخلية داخل المؤسسة

استقلالية المراجعة تقيم حسب المكانة التي تكتسبها داخل المؤسسة، فالمراجعة الداخلية يجب أن تكون مرتبطة بصف أو رتبة عالية بالمؤسسة كالمدير العام أو مجلس الإدارة، فهذا الارتباط يضمن للمراجعة الداخلية

[1] – كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد السرايا، **المحاسبة والمراجعة**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006، ص:175

تغطية مجمل نشاطات المؤسسة، كما أنه يضمن وصول تقرير المراجع الذي يكون على شكل مجموعة من النصائح والتصحيحات المقترحة إلى يد مسؤول يتمتع بالخبرة التي تسمح له بتقييم هذه الاقتراحات، وبالتالي القيام بالتصحيحات التي يراها مناسبة.[1]

2. خصائص خاصة بالمراجع الداخلي

على المراجعين الداخليين أن يقوموا بمهمتهم بكل موضوعية، ولتحقيق هذا يجب عليهم أن يتميزوا بمجموعة من الخصائص ويمتثلوا لمجموعة من قواعد السلوك المهني، التي تضمن لهم القيام بعملهم باستقلالية وموضوعية، ومن أهم هذه القواعد نذكر:[2]

- تأهيل مهني، فالمراجعة يجب أن يقوم بها شخص يحظى بتأهيل علمي وخبرة كافية، حتى يقوم بمهمته على أكمل وجه، فعلى المراجع تجديد معارفه باستمرار؛
- على المراجع ان يكون مستقلا، أي لا يقبل بمهمة في وحدة أين يعمل أحد أعضاء عائلته، كما أنه لا يراجع المصلحة التي كان يعمل بها من قبل الالتحاق بمصلحة المراجعة الداخلية، والتي غالبا ما تكون مصلحة المالية؛
- على المراجع أن يحافظ على نوعية العمل الذي يقوم به وذلك بتطبيقه للمعايير المتعارف عليها؛
- محافظة المراجع الداخلي على السهر المهني، وكذا التحلي بالسلوك الجيد عند القيام بمهمة المراجعة.

الفرع الثاني: التأهيل العلمي والعملي

على المراجع الداخلي أن يقوم بعمله بروح مهنية، وذلك حتى يضمن أن أعماله وأعمال مساعديه يمكن لها في النهاية أن تخرج برأي ونتائج ذات أسس صحيحة، ومطابقة مع المسؤولية المخولة له، ولتحقيق هذا المعيار على المراجع الداخلي من جهة وصنع سياسة تضمن مستوى من العناية المهنية المطلوبة ومن جهة أخرى أن يحرص على التطبيق الدائم للمعايير المهنية.

1- سياسة تضمن مستوى من العناية المهنية: وهذه السياسة يجب أن تحقق الأهداف التالية:

- يجب أن تكون التأهيليات اللازمة للقيام بهذه المهمة قد صدرت تحت طلب مصلحة المراجعة الداخلية، أما في حالة عدم وجود هذه الأخيرة، فعلى إدارة المؤسسة أن تأتي بمختصين خارجيين للقيام بالمهمة؛
- على المراجعين الذين يشاركون في عملية أو مهمة المراجعة الداخلية أن يحظوا بتكوين يسمح لهم بالقيام بهذا النوع من العمل؛
- مراقبة نوعية العمل الذي يقوم به المساعدين باستمرار، وبصورة تضمن مستوى معين من النوعية المطلوبة.

[1] - F.charles **,L' application des mômes et des standards d' audit interne**, Revue française Interne, N°: 111, septembre, Octobre, 1992, P:15.
[2] - Idem, P:17.

2- التطبيق الدائم للمعايير المهنية:

على المراجعين الداخليين احترام المعايير الموضوعية في إطار القيام بمهمتهم بصفة دائمة، فعليهم أن يقوموا بمهمتهم بكل موضوعية مع عدم إلحاق الضرر بالحياة المهنية الخاصة بالأشخاص المقام عليهم عملية المراجعة، فمهنة المراجعة الداخلية يجب أن تتم رغم كل الضغوطات التي يمكن أن تحدث، وهذا للوصول إلى نتيجة أو رأي موضوعي يخدم مصلحة المؤسسة.[1]

الفرع الثالث: نطاق عمل المراجعة

يشمل نطاق عمل المراجع الداخلي فحص ومراجعة جميع العمليات المالية المسجلة في الدفاتر والسجلات وكذلك تقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة، حتى ولو تم ذلك بالتعاون مع المراجع الخارجي، وكذا تقييم مستوى أداء الأفراد لمسؤولياتهم ومهامهم.[2]

الفرع الرابع: تنفيذ عمل المراجع

على المراجع أن يقوم بعملية التخطيط لعملية المراجعة مع فحص وتقييم المعلومات والتقرير عن النتائج ومتابعة التوصيات، ويتضمن تخطيط المراجعة ضرورة وضع أهداف ونطاق العمل، والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف تتم مراجعتها، وتحديد الموارد اللازمة لأداء هذه المهمة، وكذا الاتصال بكل من تكون له علاقة بعملية المراجعة، فعلى المراجع القيام بعملية مسح للتعرف على مختلف الأنشطة والمخاطر المحتملة، والإجراءات الرقابية وذلك لتحديد الجوانب التي تحتاج اهتماما أكبر أثناء القيام بهذه العملية، وكذا كتابة برنامج المراجعة، وتحديد كيف ومتى ولمن ترسل نتائج عملية المراجعة، وأخيرا الحصول على موافقة من المشرف على مصلحة المراجعة الداخلية على خطة أعمال المراجعة.[3]

الفرع الخامس: تسيير مصلحة المراجعة الداخلية

يأتي هذا المعيار لتحديد كيفية تسيير مصلحة المراجعة الداخلية بالمؤسسة، وذلك باحترام القواعد المهنية المتعارف عليها والتي هي كالآتي:[4]

- التحديد الدقيق للمسؤوليات، وذلك بوجود لائحة تحدد ذلك؛
- إعداد الخطط الخاصة بالأنشطة؛
- تسيير الموارد البشرية؛
- التكامل بين المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين.

[1]-كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد السرايا، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص:179.

[2]- المرجع نفسه، ص:180.

[3]- سمير محمد الصبان، وآخرون، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص:143.

[4] - F.charles, OP,Cit, P:19.

المطلب الثالث: إدارة قسم المراجعة الداخلية

حتى تؤدي المراجعة الداخلية دورها بصورة سليمة وبفاعلية كبيرة يجب أن تحظى بمجموعة من الخصائص التي يجب توافرها، وتمس هذه الخصائص قسم المراجعة الداخلية في حد ذاته بحيث يجب أن يؤدي مهامه ضمن تنظيم محكم، كما تمس هذه الخصائص أيضا الكيفية التي يتموضع بها قسم المراجعة الداخلية داخل تنظيم المؤسسة ككل.

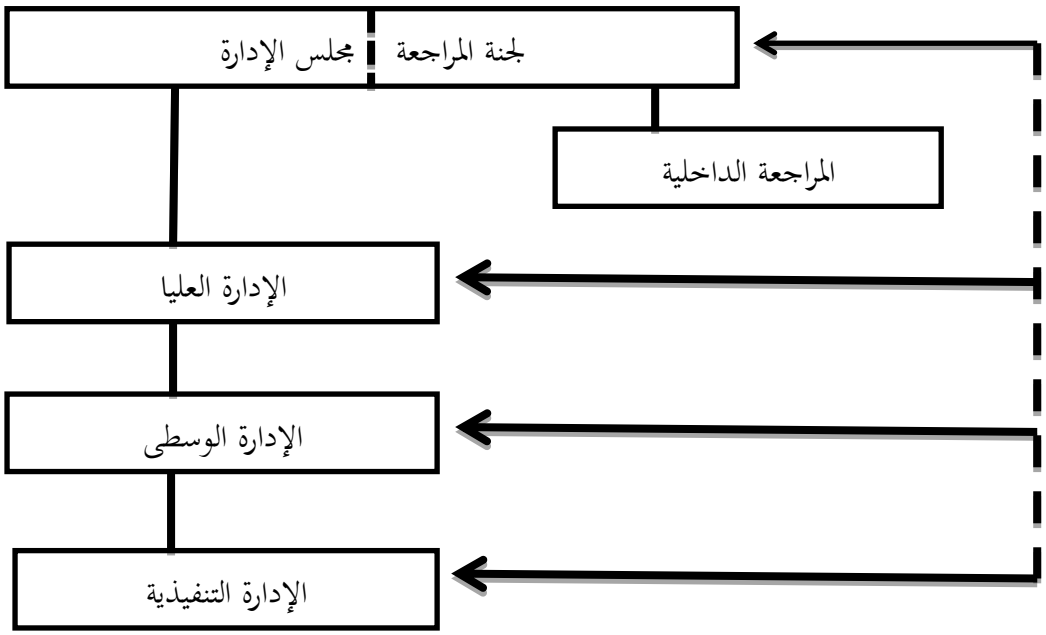
الفرع الأول: موقع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي

إن ربط المراجع الداخلي بالمدير العام له تأثيرات سلبية، أهمها أن بعض المدرين العاملين لا يولون في العادة قدرا كافيا من الإهتمام والانتباه لتقارير المراجعة الداخلية، كما أن بعضهم يستغل تقارير المراجعة الداخلية لملاحقة معادية فيما يتعلق ببعض النقاط التي قد تظهرها التقارير.

أما ربط المراجعة الداخلية بمجلس الإدارة فهو إجراء له إجاباته الكثيرة من حيث منع الحماية والاستقلالية والقوة اللازمة لنشاط المراجعة الداخلية ولاقتراحاتها مما يجعل من فرص نجاح وتطبيق تلك الاقتراحات أمرا مشجعا، علاوة على أنه يزود مجلس الإدارة بعين إضافية تمكنهم من تلمس حقيقة أوضاع العمل في المنشأة، بدون تدخل أي من مدراء الإدارة التنفيذية.[1]

ويمكن توضيح مكانة قسم المراجعة الداخلية في المؤسسة وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): موقع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 245.

[1]- عبد الله خلف الواردات، مرجع سابق، ص:66.

الفرع الثاني: قسم المراجعة الداخلية

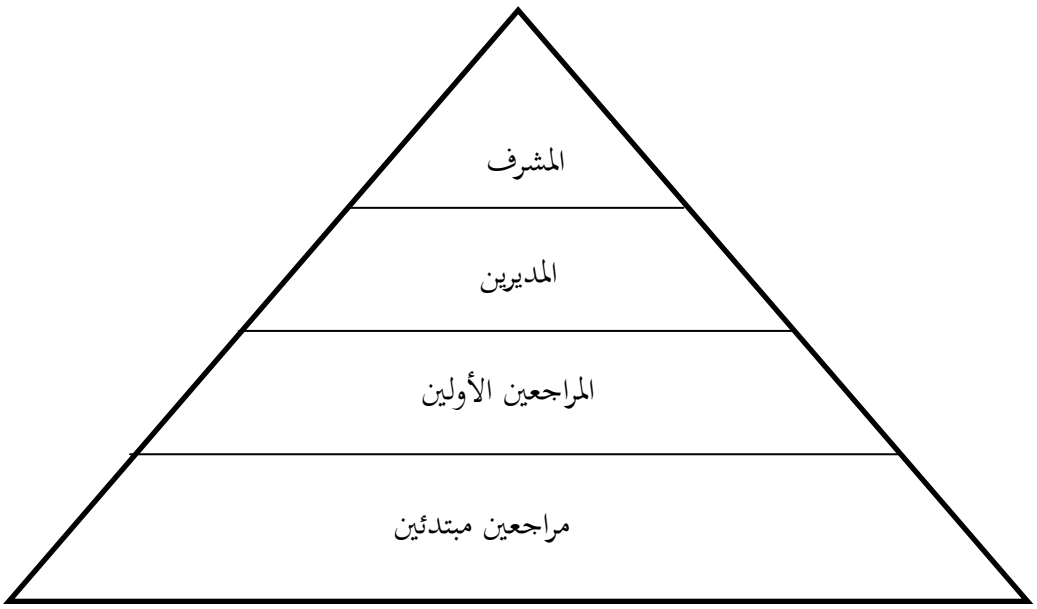
من متطلبات الرقابة الداخلية الجيدة وجود قسم كتنظيم إداري داخل الوحدة الاقتصادية، يطلق عليه قسم المراجعة الداخلية مهمته التأكد من تطبيق كافة الإجراءات واللوائح والسياسات التي تم وضعها بواسطة الإدارة، وأيضا التأكد من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام المحاسبي، وأيضا التحقق من عدم وجود أوجه التلاعب أو المخالفات، أو بصورة مختصرة، فإن المهمة الرئيسية لقسم المراجعة الداخلية هي التأكد من تطبيق وإنجاز مهمات نظام الرقابة الداخلية.[1]

الفرع الثالث: تنظيم قسم المراجعة الداخلية

يتكون قسم المراجعة الداخلية عادة من عدد قليل نسبيا من المراجعين ذوي المهارات العالمية وذلك بالمقارنة مع معظم الأقسام الأخرى، وقد يقتصر الأمر في بعض التنظيمات على وجود مراجع داخلي واحد، كما قد يتسع قسم المراجعة الداخلية في تنظيمات أخرى ليتضمن أكثر من مائة مراجع.

وينطوي الهيكل التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية عادة على ثلاثة مستويات من المراجعين ممارسي المهنة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): الوظائف الأساسية في قسم المراجعة الداخلية



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص:243.

[1]- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، مرجع سابق، ص:199.

من خلال الشكل أعلاه يمكننا القول بأن المشرف تقع عليه المسؤولية العامة لقسم المراجعة الداخلية، وهو الذي يقوم بإعطاء التوجيهات العامة للقسم، كما يقوم بالتخطيط، ووضع سياسات وإجراءات المراجعة، وإدارة العاملين معه بالقسم، والتنسيق مع المراجعين الخارجيين، ووضع برنامج للتحقق من وجود المراجعة، ويعتبر المشرف بمثابة حلقة الوصل مع لجنة المراجعة.

أما مدير المراجعة الداخلية فيقوم بإدارة عمليات المراجعة وما يتبعها من عمليات التخطيط وتنسيق أعمال المراجعة، ويكون لدى مدير المراجعة عادة خبرة إشرافية وخبرة كبيرة في مجال المراجعة.

أما المراجع الأول فيتولى الجوانب الإشرافية لأعمال المراجعة، ويقوم بأداء كثير من الأعمال الفعلية التفصيلية وتبلغ خبرة المراجع الأول عادة ثلاثة سنوات على الأقل.

أما المراجعون المبتدئون فإنهم يقومون بأداء الأعمال الروتينية غير المعقدة، وهم عادة من حديثي العهد بالمهنة أو يكونون تحت التمرين.[1]

[1]- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، مرجع سابق، ص:244.

خلاصة الفصل

إن ظهور المراجعة وتطورها ووصولها إلى ما عليه الآن كان أمرا حتميا بسبب تطور الحياة الاقتصادية والمالية داخل المؤسسة وذلك من خلال توسعها وتشعب وظائفها مع زيادة تعقدها.

فالهدف من المراجعة يتمثل في التحقيق من صحة ودقة البيانات المحاسبية والمالية ومدى تمثيلها للمركز المالي للمؤسسة والنتيجة المسجلة من طرفها، وهذا عن طريق أبداء رائي فني ومحايد حول تلك البيانات المفحوصة من طرف المراجع، والذي يشترط أن يكون مستقلا عن المؤسسة وذو كفاءة مهنية وخبرة، هذا في إطار المعايير التي تحظى بالقبول العام والمنهجية التي وضعت لتنظيم هذه المهنة.

وتسعى المؤسسات لتحفيز المراجعين الداخليين لإيجاد أساليب بديلة لتحل محل عمليات التفتيش النمطية المطبقة، والتحول من الأنماط التقليدية في المراجعة الداخلية إلى الرقابة المرتكزة على إدارة المخاطر حتى يتمكنوا من تركيز موارد التفتيش والرقابة واستخدامها بكفاءة وفعالية للحصول على أفضل النتائج بأقل التكاليف، وكذلك الكشف المبكر عن المخاطر وتقديرها قبل وقوعها.

تمهيد

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات تمثلت أساسا في العولمة، وما صاحبها من تطورات اقتصادية هائلة، وكذا الانهيارات المالية والاقتصادية التي تعرضت لها المؤسسات، كما أصبحت تتطلب هذه المؤسسات وضع نظام لإدارة المخاطر وأعلام المساهمين بهذا النظام.

وفي كثيرا من الأحيان يواجه مدير المخاطر مسؤولية تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر قائم، وهذا البرنامج القائم هو ما ينشغل به مدير المخاطر، وعلى مدى حياته المهنية، وينشغل مدير المخاطر عموما بالمرحلة الأخيرة من العملية وهي التقييم والمراجعة حيث يقوم بإعداد وتقييم أهداف البرنامج والبحث عن تعرضات جديدة قد يكون تم أغفالها وتأكد حكمة القرارات السابقة.

وللإلمام أكثر بإدارة المخاطر وعلاقتها بالمراجعة الداخلية ارتأينا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- مفاهيم أساسية حول المخاطر؛
- ماهية إدارة المخاطر؛
- المراجعة الداخلية كسياسة لتفعيل إدارة المخاطر.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر

تتعرض المؤسسات في العصر الحالي إلى مخاطر عديدة ناتجة عن التطورات المتسارعة في مختلف الانشطة لاسيما من حيث ظهور منتجات جديدة وانشاء خدمات استثمارية جديدة والتوسع في مجال الصناعة عدا عن التطورات التكنولوجية الهائلة وتطور أنظمة الاتصال والمعلومات. لذلك أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تتخذ الاجراءات اللازمة للتعرف على هذه المخاطر ووضع الاجراءات المناسبة للحد من أثارها.

ولما للمؤسسات من أهمية كبيرة وأثر على اقتصاد المجتمع، وذلك لأن المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات تطال عدداً كبيراً من أفراد المجتمع لضخامة عدد العملاء والموردين، حيث تعرف المؤسسات الاقتصادية بأن لها فن التعامل مع المخاطر وليس تجنبها، فكان لا بد من خضوع كافة المؤسسات لسلطة رقابية تمثل صمام الأمان الذي يجنب المؤسسات الوقوع في أية حالة افلاس.

ولدراسة أوضح حول المخاطر سنتطرق في مبحثنا هذا إلى مفهوم المخاطر ثم إلى تصنيفاتها ومصادرها والعوامل المساعدة على ظهورها وفي الأخير سنعرض تقنيات التعامل مع المخاطر.

المطلب الأول مفهوم المخاطرة

هناك عدة تعاريف لمصطلح المخاطرة بالرغم من اختلاف وجهة نظر معرفيها إلا أنها تتفق بدرجة كبيرة في مفهومها، وفيما يلي سنحاول سرد مجموعة من هذه التعاريف:

1-لغة

المخاطرة في اللغة مشتقة من خ، ط، ر، وجاء على لسان العرب "ارتفاع القدر والمكانة والشرف والمنزلة، يقال: رجل خطير، أي له قدر، وأمر خطير، أي: رفيع".[1]

2-اصطلاحا

تعرف المخاطرة على أنها:

"كلمة المخاطرة مشتقة من الكلمة الإبطالية القديمة «Risi care» وتعني الجرأة، وبهذا المعنى فإن المخاطرة اختيارا وليس قدرا، والأفعال التي نجرؤ على الآتيان بها والتي تتوقف على مدى حريتها في إجراء الاختيارات وهي لب وجوهر المخاطرة".[2]

وتعرف أيضا:

"حيث يحدد مفهوم الخطر في كونه يتفق مع حالة اللا تأكد في أن كل منهما يحمل عنصر الشك وعدم اليقين في أحداث المستقبل، بسبب تغير حالات الطبيعة وعدم ثباتها، ولكن في حالة الخطر يستطيع متخذ القرار

[1]- نوال بن اعماره، **إدارة المخاطر في مصارف المشاركة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: "الأزمة المالية والاقتصاد الدولي والحوكمة العالمية، كلية العلوم الأقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف -، الجزائر، يومي: 21/20 أكتوبر 2009، ص:02.

[2]- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (مفاهيم – المبادئ- التجارب)**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005، ص:250.

أن يصنع احتمالات لحدوث حالات المستقبل اعتمادا على الخبرة السابقة والدراسات الإحصائية، وما إلى ذلك من معلومات تاريخية".[1]

ومما سبق يمكننا القول بأن: "الخطر ينشأ عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة والنتيجة النهائية مجهولة".

وهناك عدة تقسيمات لأنواع المخاطرة تختلف من تصنيف لآخر وسنحاول فيما يلي التطرق إليها:

حسب الاقتصادي: «Oldbielb. Santomero 1997» تقسم المخاطر إلى:[2]

- مخاطر يمكن التخلص منها: عن طريق تحويلها أو بيعها في أسواق خاصة بها؛
- مخاطر يمكن تحويلها لأطراف أخرى: باستخدام المشتقات المالية المتغطية أو تغيير شروط الإقراض؛
- مخاطر لا يمكن التخلص منها أو حتى تحويلها ولابد من إدارتها مخاطر مصاحبة للنشاط المصرفي مثل مخاطر الائتمانية ومخاطر السوق.

ويمكن تقسيم المخاطر إلى عدة أنواع من بينها:

1- المخاطر المالية

تتضمن المخاطر المالية العلاقة بين فرد (أو منظمة) وأصل ذو دخل قد يفقد أو يتلف، وبذلك فالمخاطر المالية تتضمن ثلاثة عناصر: [3]

- الفرد أو المنظمة المعرضة للخسارة؛
- الأصل أو الدخل الذي سيسبب خسارة أو زوال ملكية وخسارة مالية؛
- خطر يمكن أن يسبب خسارة.

2- المخاطر التشغيلية

وقد عرفتها لجنة بازل للرقابة المصرفية على أنها "مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو انخفاض العمليات الداخلية أو الأشخاص والأنظمة التي تنجم عن أحداث خارجية.

وتنقسم المخاطر التشغيلية إلى:[4]

- الاحتيال الداخلي: وهي تلك الأفعال من النوع الذي يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون أو اللوائح التنظيمية من طرف المسؤولين عن المؤسسة أو العاملين بها؛

---

[1]- زينب حوري، **تحليل وتقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية**، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري – قسنطينة –، الجزائر، 2005/2004، ص:61.

[2]- هاجر شهيب، **إدارة مخاطر التمويل بصيغ المشاركات في المصارف الإسلامية**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945- قالمة –، الجزائر، 2013/2012، ص:32.

[3]- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر" افراد- إدارات- شركات- بنوك"**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2007، ص:24.

[4]- صالح مفتاح، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصاد الدولي والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف-، الجزائر، يومي: 21/20 اكتوبر 2009، ص:03.

- الاحتيال الخارجي: وهي الأفعال التي تهدف إلى الغش أو الإساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون أو اللوائح التنظيمية من طرف عملاء المؤسسة؛
- ممارسة العمل الغير آمن في مكان العمل: وهي الأعمال التي لا تتفق مع الوظيفة؛
- أضرار الموجودات المالية: بسبب كارثة طبيعية أو أية أحداث أخرى؛
- توقف العمل والخلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر؛
- التنفيذ وإدارة المعاملات.

3- المخاطر القانونية

وهي المخاطرة المرتبطة بمخالفات إدارة المؤسسة للتشريعات والتعليمات الصادرة عن السلطة التابعة لها،[1] وتنتج هذه المخاطر من أخطاء في نص العقود أو من تأخر في أتخاذ القرارات القانونية أو من مخالفة لبعض القوانين الدولية،[2] ومثل هذه المخاطرة يمكن أن تنشأ مثلا: من عدم كفاية توثيق العقد أو عدم القدرة على ترتيب تصفية للعقد في حالة الإفلاس، أو إدخال تغيرات مناوبة أو عكسية في قوانين الضرائب، أو وجود قوانين تحظر على المنشآت الاستثمار في أنواع معينة من الأدوات المالية...إلخ.[3]

4- المخاطر السياسية

تؤثر الأحداث السياسية وتخلق مخاطر للمؤسسات الاقتصادية ومنها العولمة، المقاطعة والاضطرابات السياسية، والتأميم...إلخ.[4]

5- المخاطر الرقابية

ترتبط هذه المخاطر بالخسائر الناتجة عن فشل (أو غياب) ضوابط الرقابة الداخلية في منع أو اكتشاف المشكلات (مثل الخطأ البشري، الغش والتزوير، أو قصور في النظم) وهو ما يؤدي إلى إعاقة الأهداف التشغيلية أو تلك المتصلة بإعداد التقارير المالية أو الالتزام والإذعان.

ومثل هذا الإخفاق يمكن أن ينتج عنه مثلا: فشل مستخدم نهائي ما في فهم الخصائص الاقتصادية لعقد ما، كذلك فإن انعدام الرقابة الكافية يمكن أن يؤثر على ما إذا كانت المعلومات المالية المنشورة قد أعدت بشكل موثوق يعتمد عليه أم لا، وأخيرا فإن المستخدم النهائي يمكن أن يتأثر سلبا إذا فشلت الضوابط في منع رصد حالات عدم الالتزام بالعقود أو القوانين أو اللوائح ذات الصلة.[5]

---

[1]- محسن الربيعي حاكم، وحميد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر**، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص:168.

[2]- صالح مفتاح، مرجع سابق، ص:04.

[3]- طارق عبد العال حماد، **المشتقات المالية "مفاهيم – إدارة المخاطر – المحاسبة"**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003، ص:266.

[4]- صالح مفتاح، مرجع سابق، ص:04.

[5]- طارق عبد العال حماد، **المشتقات المالية "مفاهيم – إدارة المخاطر – المحاسبة"**، مرجع سابق، ص:267.

المطلب الثاني: مصادر المخاطر والعوامل المساعدة على ظهورها

إن هناك عدة عوامل ومصادر تنجم من خلالها المخاطر، التي تؤدى بحياة المؤسسة إلى الإفلاس، فعلى إدارة المؤسسة وضع خطط وبرامج لاكتشاف هذه المصادر ومسبباتها، لكي تعالجها قبل حدوث الخطر.

الفرع الأول: مصادر المخاطر

هناك عدد لا محدود من المصادر المسببة للمخاطر، ويمكن تقسيم تلك المصادر المتنوعة إلى مجموعتين رئيسيتين هما مصادر منتظمة ومصادر غير منتظمة والمتمثلة في الآتي:[1]

1- المخاطر المنتظمة: وهي تمثل نسبة المخاطر التي تعود إلى حركة السوق ككل إلى المخاطر الكلية، أو هي ذلك الجزء من المخاطر التي تتسبب بها عوامل تؤثر بشكل متزامن على كافة أسعار المنتجات التي تنتجها وتبيعها في السوق وتعتبر التغيرات التي تطرا على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتؤثر على الأسواق، وينقسم هذا المصدر إلى فئات كما يلي:

- مخاطر سعر الفائدة؛
- مخاطر القوى الشرائية؛
- مخاطر الرافعة المالية (دورية)؛
- مخاطر الرافعة التشغيلية (دورية).

2- المخاطر الغير منتظمة: وهي تلك المخاطر التي تنفرد بها ورقة مالية، أوهي ذلك الجزء من المخاطر الكلية التي يتميز بها نشاط معين أو مؤسسة ما، فالتغيرات مثل اضطرابات العمال والأخطاء الإدارية والحملات الإعلامية وتغير أذواق المستهلكين والدعاوي القضائية تتسبب في أخطار ممكن تواجه المنشأة، وتكون هذه الأخطار الغير منتظمة مستقلة عن العوامل المؤثرة على الصناعات وأسواق الأوراق المالية الأخرى.

ونظرا لأن المخاطر الغير منتظمة تحدث نتيجة لعوامل مؤثرة في المنشأة ما أو عدد قليل من المنشآت فأنه يجب التنبؤ بها من طرف كل منشأة وذلك لضمان مستقبلها، وينقسم هذا المصدر إلى:

- مخاطر الرافعة المالية (غير دورية)؛
- مخاطر الرافعة التشغيلية (غير دورية)؛
- مخاطر الإدارة؛
- مخاطر الصناعة.

الفرع الثاني: العوامل المساعدة على ظهور المخاطر

مسببات المخاطر هي مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر أو زيادة احتمال حدوث الخسارة ويمكن أن تزيد من شدة الخسارة المادية الناتجة عن تحقق المخاطر أو الأثنين معا.[2]

[1]- طارق عبد العال حماد، **المشتقات المالية "مفاهيم – إدارة المخاطر – المحاسبة"**، مرجع سابق، ص ص:363.367.

[2]- بوبكر احمد، وليد اسماعيل السيفو، **إدارة المخاطر والتأمين**، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص ص:33. 34.

وبمعنى آخر إن العوامل المساعدة على ظهور المخاطر قد يقتصر تأثيرها على احتمالات أو فرص وقوع الخسارة وقد يقتصر وقوعها على قيمة الخسارة أو شدتها وقد تؤثر هذه العوامل على احتمال حدوث الخسارة وشدتها معا في نفس الوقت.

وتنقسم مسببات المخاطر (العوامل المساعدة على ظهورها) إلى موضوعية، أخلاقية، طبيعية، وشخصية، والتي سنتم توضيحها في ما يلي:[1]

1- مسببات المخاطر الموضوعية: ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للمخاطر والتي تزيد من احتمال وقوع المخاطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق المخاطر أو الأثنين معا؛

2- مسببات المخاطر الأخلاقية: والمتمثلة أساسا في الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها الشخص نفسه مثل: التهاون الاهمال أو التلاعب مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية تجاه الآخرين؛

3- مسببات المخاطر الطبيعية: هي العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع المخاطر، وبالتالي الخسارة المادية نتيجة لظواهر طبيعية كالفيضانات والزلازل...إلخ؛

4- مسببات المخاطر الشخصية: ويقصد بها مجموعة العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثيرا فيها، أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته سواء كانت المشاركة أو ذلك التأثير سلبيا أم إيجابيا، ويفترض عادة أن يكون التدخل البشري في الظواهر الطبيعية قصد الحصول على منفعة.

المطلب الثالث: تقنيات التعامل مع المخاطر

نظرا لطبيعة المخاطر التي تتميز بالتغير الدائم، فهناك طرق للتعامل معها نوجزها في ما يلي:[2]

الفرع الأول: تحاشي أو تفادي المخاطرة

يتم تفادي المخاطرة عندما يرفض الفرد أو المنظمة قبولها حتى ولو للحظة، فإذا أرادت عدم المخاطرة بفقد مدخراتك في مشروع فيه مجازفة، عليك أن تختار مشروعا ينطوي على مخاطرة أقل وإذا أردت تحاشي المخاطر المرتبطة بحيازة ملكية، لا تشتري الأملاك بل استأجرها أو أجرها بدلا من ذلك وإذا كان من المحتمل أن يكون استخدام منتج محفوفا بالمخاطر فلا تصنعه ولا تبيعه.

ويعد تفادي المخاطر أحد أساليب التعامل مع المخاطر ولكنه تقنية سالبة وليست إجابيه، لأن استخدام تفادي المخاطر بشكل مكثف، يحرم على المنشأة فرص كثيرة لتحقيق الربح وربما عجزت عن تحقيق أهدافها، ويمكن اللجوء إلى هذه الطريقة في الحالات التالية:

- عندما يتعذر إيجاد طريقة عملية لمواجهة الخطر؛
- إذا كان من الممكن توقع الخطر قبل حدوثه.

[1]- مختار محمود الهانسي، **مقدمة في مبادئ التأمين**، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1993، ص:37.

[2]- لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الأقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان-، الجزائر، 2012/2011، ص ص: 20.19.

الفرع الثاني: تقليل المخاطر

يمكن تقليل المخاطر بطريقتين: الأولى من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها، وما برامج السلامة وتدابير منع الخسارة سوى أمثلة لمحاولات التعامل مع المخاطر عن طريق تقليل فرصة حدوثها، وبعض التقنيات يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة في حين أن البعض الآخر يكون الهدف منه التحكم في شدة الخسارة إذا وقعت. والمخاطرة يمكن تقليلها بشكل إجمالي من خلال استخدام قانون الأعداد الكبيرة فعن طريق دمج عدد كبير من وحدات التعرض، ويمكن التوصل لتقديرات دقيقه بشكل معقول للخسائر المستقبلية لمجموعة ما، وبناء على هذه التقديرات، يمكن لمنظمة مثل شركة التأمين أن تفترض أمكانية حدوث خسارة نتيجة لمثل هذا التعرض ولا تواجه بعد ذلك نفس الاحتمال للخسارة.

الفرع الثالث: الاحتفاظ أو التحويل

1- الاحتفاظ بالمخاطر

ربما يكون الاحتفاظ بالمخاطر الأسلوب الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطر فالمنظمات مثل الأفراد تواجه عداد غير محدود تقريبا من المخاطر.

ومع ذلك فإن هذا لا يعني أن قرارات احتجاز المخاطر تتخذ طواعية من قبل مدير المخاطر ففي بعض الحالات يكون الاحتفاظ بالمخاطر أمر يقحم بغير طواعية منه، فمثلا هناك طاقات محدودة لمواجهة أشكال معينة من الأخطار فيترك لمدير المخاطر ولوحده معالجة هذه الأخطار.[1]

2- تحويل الخاطر

من الممكن نقل المخاطر من شخص إلى آخر أكثر استعدادا لتحمل المخاطر، ويمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطر المضاربة والمخاطر البحتة، ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطر المضاربة عملية التحوط بالإضافة إلى شراء التأمين هو إحدى وسائل نقل المخاطر من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر (شركة التأمين).

وتختلف طريقة نقل الخطر عن طريقة الاحتفاظ بالخطر من حيث أن الفرد أو المنشأة في حالة نقل الخطر يروا أنه من المفيد عدم تحمل نتائج الخطر من خسارة، ولهذا يكون على إستعداد لدفع تكلفة نقل هذا العبء مقدما إلى طرف آخر سواء تحقق الحادث في المستقبل ووقعت الخسارة أو لم تتحقق ولم تقع الخسارة.

الفرع الرابع: اقتسام المخاطر

يعد اقتسام المخاطر حالة خاصة للتحويل، وهذا أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطر وعندما يتم اقتسام المخاطر، يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة، ومع ذلك فالاقتسام أحد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظله الاحتفاظ بالمخاطر المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين، ويتم اقتسام المخاطر بعدة من الطرق بواسطة الأفراد والمنظمات، ومن الأمثلة البارزة للطرق التي يتم عن طريقها اقتسام

[1]- خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص:20.

المخاطر: في المؤسسة حين يتم تجميع استثمارات عدد كبير من الأشخاص، ويجوز لعدد من المستثمرين أن يجمعوا رأس مالهم، بحيث يتحمل كل منهم جزءا فقط من مخاطر فشل المشروع، ويعد التأمين أداة أخرى تهدف للتعامل مع المخاطر من خلال الاقتسام، حيث أن أحدى خصائص وسيلة التأمين هي اقتسام المخاطر بواسطة أفراد المجموعة.[1]

المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر

يعتبر مبدأ إدارة المخاطر بمثابة عملية يتم من خلالها التحديد والقياس والمتابعة والمراقبة للمخاطر التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، ولا شك أن نجاح أي بنية لإدارة المخاطر لدى أي مؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على مدى التزامها بالأنظمة الداخلية والتشريعات السارية.

وللإلمام بموضوع إدارة المخاطر سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق أولا إلى مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها، ثم بعد ذلك سنتعرض لأهدافها، لنتطرق فيما بعد إلى منهج عمل إدارة المخاطر، لنتطرق في الأخير إلى هيكل إدارة المخاطر.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر

فرض تطور النشاط الصناعي توفير إدارة مستقلة لإدارة المخاطر عن الإدارات الأخرى للتعرف المبكر على مصادر المخاطر وتوقع حدوثها للاحتياط وتحديد حجم تأثيرها والتخطيط المسبق للسيطرة عليها، وبوجود إدارة مدربة في هذا المجال سيقوي من فعاليتها.[2]

الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر

هناك عدة تعاريف لإدارة المخاطر تختلف من وجهة نظر كل مؤلف أو كاتب، إلا أنها تحمل نفس المفهوم أو المعنى ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

تعرف إدارة المخاطر على أنها: "تحديد، تحليل، والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأول أو القدرة الإرادية للمشروع ما".[3]

وتعرف أيضا: "عملية تحديد وتقويم المخاطر، واختيار وإدارة التقنيات للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها".[4]

---

[1]- لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص ص: 22.21.

[2]- حسين بلعجوز، **"إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها "** ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة :منافسة-مخاطر-تقنيات، كلية العلوم الأقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل-، الجزائر، يومي 7/6 جوان 2005، ص: 09.

[3]- خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص:10.

[4]- سمير عبد الحميد رضوان، **المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها – دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية**، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص: 314.

كما تعرف إدارة المخاطر على أنها:" عملية قياس أو تقييم خطر، وبعد ذلك يتم تطوير الاستراتيجيات لإدارة المخاطر الذي تم قياسه عموما، الاستراتيجيات استخدمت لتضمن تحويل الخطر إلى نقطة أخرى، أو يتم تجنب الخطر، أو التخفيض التأثير السلبي من الخطر، وفي بعض الحالات يمكن أن يقبل بعض أو كل النتائج لخطر معين".[1]

أيضا: "هي عبارة عن مجموعة من العمليات، التي تؤثر فيها مجلس إدارة الشركة والمديرين التنفيذيين، والمطبقة في وضع الاستراتيجيات على مستوى الشركة ككل، والتي تم تصميمها بهدف تحديد الأهداف المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الشركة، وإدارة المخاطر المرتبطة بها لكي تكون في مستوى مقبول للشركة، وتقديم تأكيدات مناسبة متعلقة بتحقيق الشركة لأهدافها".

ويعكس هذا التعريف مجموعة من المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر ونذكرها كالآتي:[2]

- هي عبارة عن مجموعة من العمليات المستمرة والممتدة داخل الشركة؛
- تتأثر بالأفراد في جميع مستويات الشركة؛
- تطبق عند وضع الاستراتيجيات؛
- تطبق من خلال جميع المستويات والوحدات بالشركة؛
- يتم تصميمها بهدف تحديد الاحداث المحتملة؛
- تلك العمليات قادرة على توفير تأكيدات مناسبة لمجلس إدارة الشركة والإدارة التنفيذية؛
- هي آلية لتحقيق أهداف الشركة.

وفي الأخير يمكننا القول بأن إدارة المخاطر هي:

"إدارة المخاطر هي مجموعة من الانشطة والعمليات، تقوم بها إدارة الشركة حيث تحدد، وتحلل المخاطر المحتملة التي تهدد ممتلكات الشركة، تسعى من خلالها تحقيق أهداف الشركة".

الفرع الثاني: أهمية إدارة المخاطر

وتتمثل أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات فيما يلي:[3]

- تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية المؤسسة؛
- المساعدة في تشكيل رؤية واضحة، يتم بناء عليها تحديد خطة وسياسة العمل؛
- المساعدة في أتخاذ قرارات التسعير؛

[1]- نادية الصالح، **استراتيجية إدارة المخاطر**، عن الموقع:
-http://www.ksu.edu.sa, (Consulté La 25/02/2014).

[2]- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذين**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2008، ص: 145.

[3]- نوال بن عماره، مرجع سابق، ص:03.

- المعرفة المتزايدة وفهم التعرض للمخاطر وأن المنهج النظامي والقائم من المعلومات الكاملة والدقيقة لاتخاذ القرار يقلل من أحداث الفوضى؛
- تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر

إن الهدف من عملية ضبط المخاطر وإدارتها في المؤسسة هو المحافظة على أصولها وحمايتها من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها خلال تقديم خدماتها لعملائها، وذلك لأهمية مثل هذه الحماية لاستمرار المؤسسة وسلامة وجدها، فتعد وظيفة إدارة المخاطر من أهم الوظائف في المؤسسة.[1]

حيت إن الهدف الاستراتيجي من إدارة المخاطر هو السيطرة عليها، من خلال تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة ككل وتلك التي يمكن أن يتعرض لها كل موجود من الموجودات والقدرة على التنبؤ بوقوع هذه المخاطر قبل حدوثها بوقت كاف ومراعاة خصوصية المؤسسات المشاركة في هذا المجال.[2]

بالإضافة إلى البقاء، الذي يعتبر الهدف الأول بين أهداف إدارة المخاطر، هناك عدة من الأهداف الأخرى والتي يمكن تصنيفها في فئتين:[3]

الفئة الأولى: هي الأهداف التي تسبق تحقق الخسارة، أما الثانية: فهي الأهداف التي تلي تحقق الخسارة، وجمع هذه الأهداف معا يكون الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر ألا وهو التأكد اقتصاديا قبل الخسارة من أن التعافي اللاحق للخسارة سيكون مرضيا.

الفرع الأول: الأهداف التي تسبق تحقق الخسارة

تتمحور هذه الأهداف حول تحاشي وتفادي التوتر حيث تنحصر في ثلاثة أهداف كما يلي:

1- الاقتصاد: ويعني ان تقوم المؤسسة بتقدير الخسائر بطريقة اقتصادية عن طريق تحليل مصروفات برامج الأمان، أقساط التأمين والتكاليف المرتبطة بأساليب مواجهة الخطر بهدف تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن؛[4]

2- تقليل القلق: يقد به راحة البال التي تأتي من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم اتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة، وعندما يظل تعرض كارثي دون حماية، أو عندما لا تعرف الغدارة ما إذا كان قد تم التصدي لهذه المواقف أم لا؛[5]

---

[1]- سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر في البنوك**، منشأة المعارف للنشر الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2005، ص: 20.

[2]- نوال بن عماره، مرجع سابق، ص:03.

[3]- مريم بغور، **إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك الجزائرية**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الأقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة –، الجزائر، 2010/ 2011، ص:15.

[4]- بوبكر عبيد احمد، وليد اسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص:50.

[5]- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر(افراد – إدارات – شركات – بنوك)**، مرجع سابق، ص:149.

3- أداء التزامات مفروضة من الخارج: يرتبط هدف أداء التزامات مفروضة خارجيا بعلاقات المنظمات الأخرى مع الدولة، ويتناول كثيرا من العقود المستخدمة في علاقات العمل مسألة من سيكون مسؤولا عن الخسائر في ظل ظروف محددة.

الفرع الثاني: الأهداف التي تلي تحقق الخسارة

ترتكز هذه الأهداف حول الاستمرارية والاستقرار كما يلي:

1- استمرارية النمو: لا يكون تعظيم الأرباح الهدف الغالب في المنظمة ومن بين هذه الأهداف الأخرى التي كثيرا ما تذكر في الأهداف المؤسسة النمو، فالمنظمة صاحبة سجل النمو القوي تعتبر القدرة على النمو من أهم أهدافها.

2- استقرار الارباح أو المكاسب: ينبع هدف استقرار الأرباح (المكاسب) من التأثير الذي يمكن أن تحدثه التغيرات الواسعة في المكاسب على الملاك والأطراف الثلاثة، حيث يفضل المساهمين الأرباح المستقرة عن المكاسب التي تتقلب بشكل واسع.

3- المسؤولية الاجتماعية: يضيف « Mehr and Hedges » المسؤولية الاجتماعية بأنها هدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة ويرتبط الجانب السابق للخسارة من المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المنشأة بسبب علاقتها بموظفيها وبالمنظمات الأخرى وبالمجتمع عموما.[1]

4- استمرارية العمليات: بمعنى ضمان المؤسسة استئناف عملياتها بكامل طاقتها الانتاجية بعد تحقيق الخسارة، وهذا الهدف يعتبر من أصعب الأهداف حيث تكون المؤسسة قد فقدت عملاءها ومورديها وقلت قدرتها التنافسية.[2]

المطلب الثالث: منهج عمل إدارة المخاطر

من خلال ما سبق يتبين لنا أن مصطلح "أدارة المخاطر" يشير إلى العملية التي تقوم بها كافة المستويات الإدارية في المؤسسة أو المنشأة للحد من المخاطر التي ممكن أن تتعرض لها، وهذا لا يتم إلا من خلال منهج علمي وعملي لكي تستطيع من خلاله المستويات الإدارية من أن تسير هذه المخاطر، ولتنفيذ عملية إدارة المخاطر بصورة صحيحة لابد من تخطيط أو وضع خطوات علمية وعملية، ويطلق على هذه الخطوات (الإطار العام لإدارة المخاطر) ونوجزها في ما يلي:[3]

[1]- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر(افراد – إدارات – شركات – بنوك)**، مرجع سابق، ص ص:150-152.

[2]- بوبكر عبيد أحمد، وليد أسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص:50.

[3]- صالح شادي البجيري، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص: 35.

1- إنشاء نطاق إدارة المخاطر

هناك العديد من الاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة مخاطر وتتمثل في:[1]

البيئة الداخلية: وتتكون أو ترتكز البيئة الداخلية على:

- الهياكل التنظيمية؛
- الموارد؛
- الثقافة؛
- علاقات القوة التي تميزها المؤسسة أو المنشأة؛
- إدراكات المخاطرة؛
- الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة؛
- التحفيزات، ومعاني النجاح.

البيئة الخارجية: والمتمثلة في العناصر التالية:

- الاقتصاديات، والأسواق؛
- السياسة العامة، والتشريع والنمطيات؛
- الظروف الطبيعية، والمناخ الطبيعي؛
- التقنية.

2- فحص المخاطر

وتتضمن هذه المرحلة العديد من النقاط كالتالي:

2-1 التعرف على المخاطر

تبدأ عملية إدارة المخاطر بطريقة أو أسلوب للتعرف على كل المخاطر التي تواجه منظمة ما، وينبغي أن تتضمن ذلك كل الأطراف ذات الخبرة والمسؤولية والتركيز على الناحية المتأثرة بالمخاطر محل الدراسة.[2]

2-2 تحليل المخاطر

عندما يتم تحديد (تشخيص) الخطر فإن الخطوة التالية هي قياس تأثير الخطر والضرر الذي يعتقد حدوثه على المشروع (المنظمة)، ومن المحتمل أن يجرنا ذلك إلى التحليل الكمي.

بحيث نحاول قياس مدى أهمية الخطر من وجهة مالية، وهل يمكن افتراضه من قبل الشركة بتكاليف قليلة أو عند ذلك الحد الذي يؤدي إلى كارثة.[3]

---

[1]- الآن وارنج، أيان جليندون، **إدارة المخاطر الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص:47.

[2]- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (مفاهيم – المبادئ– التجارب)**، مرجع سابق، ص:260.

[3]- خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص:17.

2-3 السيطرة على المخاطر

إن الخطوة النهائية في عملية إدارة المخاطر هي السيطرة الاقتصادية، ونفترض أن ما نهتم به فقط هو السيطرة الاقتصادية، ويمكن التفكير في هذا النوع من السيطرة من ثلاثة أوجه:[1]

2-3-1 التخفيض: الخطوة الأولى في برنامج السيطرة على الخسائر هي عن طريق التخفيض ويجب أن نتأكد من أن مستوى الخطر في أدنى صورة كلما يمكننا من ذلك.

2-3-2 الاحتفاظ (الاحتجاز): مجرد أن يتم تشخيص وتخفيض بالقدرات المستطيعة، فإن القرار التالي الواجب أخذه هو ما يجب فعله، ومرة أخرى فهناك عجلة اللجوء إلى الخطوات التي تحول أو تنقل الخطر لجهات أخرى مثل المؤمن.

2-3-3 التحويل: الخطوة النهائية في العملية هو تحويل الخطر وبصورة رئيسية فإن ما يرغبه مدير الخطر هو محاولة تحويل الخطر لطرف آخر.

3- المتابعة والمراجعة

إن إدارة المخاطر لا يتم في فراغ، فالأشياء تتغير فتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، ولذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في العام الماضي قد لا تكون المثلى هذا العام، والانتباه المتواصل مطلوب، وهناك أخطاء ترتكب أحيانا، ويسمح إجراء تقييم ومراجعة لبرنامج إدارة المخاطر بمراجعة القرارات واكتشاف الأخطاء قبل أن تصبح باهظة التكاليف.[2]

4- الاتصال والتشاور

يتم الاتصال والتشاور مع اصحاب المصالح الداخلية والخارجية كل ما أمكن ذلك، وهذا في جميع مراحل إدارة المخاطر، كما يجب وضع خطة مبكرة لهذا الغرض تتضمن الابلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والاجراءات المتبعة في ذلك، وهذا من أجل فهم أصحاب المصالح للأسس المعتمدة في ذلك.[3]

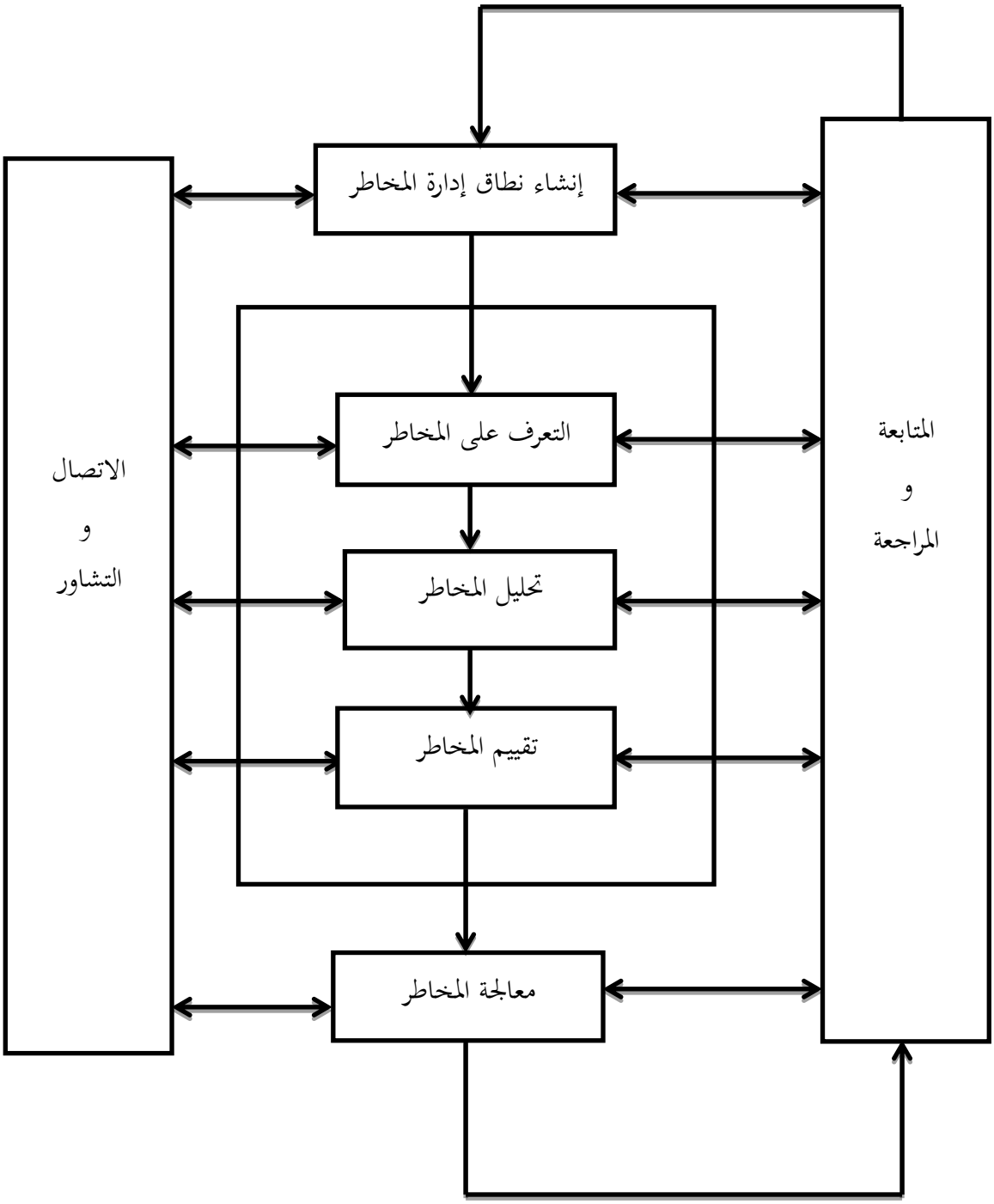
والشكل الموالي يوضح مناهج عمل إدارة المخاطر:

[1]- المرجع نفسه خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص ص:18-21.

[2]- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر(افراد – إدارات – شركات – بنوك)**، مرجع سابق، ص:63.

[3]- International Organization for Standardization, « **Risk management Principles,and guidelines on implementation** », Switzerland,2008 , p:08.

الشكل رقم (1-2): منهج عمل إدارة المخاطر



Source: International Organization for Standardization, « **Risk management Principles,and guidelines on implementation** », Switzerland,2008 ,: p:08.

المبحث الثالث: المراجعة الداخلية كسياسة لتفعيل إدارة المخاطر

رغم أن المتابعة والمراجعة عبارة عن عملية متواصلة يتم أداؤها دون انقطاع، إلا أن برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه لمراجعة من طرف المراجع الداخلي، والتي تتم عبر مراحل معينة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

لذا سنوضح من خلال هذا المبحث مبدئيا نطاق المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر، ثم سنتطرق بعد ذلك إلى مراحل مراجعة إدارة المخاطر ودور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، وفي الأخير سندرس العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية والتنسيق بينهما.

المطلب الأول: نطاق المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر

إن مراجعة إدارة المخاطر سواء كانت مراجعة داخلية أو خارجية، ينبغي أن تتضمن مراجعة كاملة لبرنامج إدارة المخاطر، وبالرغم من أنه من الأفضل إجراء مراجعة شاملة لكافة وجوه برنامج إدارة المخاطر الكلي، إلا أن هذه العملية لا تتم إلا بمراجعة كل مرحلة من مراحل برنامج إدارة المخاطر بشكل مفصل، حيث أن الواقع العلمي يملي في الغالب على المراجع أداء أعمال تدقيق مفصلة لثلاثة جوانب منفصلة لبرنامج إدارة المخاطر وهي:[1]

- ✓ سياسة وتنفيذ إدارة المخاطر؛
- ✓ التحكم في المخاطر؛
- ✓ تمويل المخاطر (التأمين).

ومن هنا يمكننا القول بأن نطاق المراجعة سيتوقف جزئيا على خبرة المراجع وعلى حجم وتعقيد المنظمة الجاري مراجعتها، وكلما كبرت المنظمة وكانت معقدة، كلما كانت التدابير للتصدي للمخاطر متخصصة، ولأن منظمات إدارة المخاطر الاستثمارية تختلف من حيث الخبرة، فقد يكون من الضروري تناول مراجعة تمويل المخاطر وتدابير التحكم في المخاطر بشكل منفصل، مع العلم بأن مدى تناول مراجعة إدارة المخاطر للتغطيات أو الأغطية التأمينية وتدابير التحكم في الخسارة يمكن أن يتفاوت حسب شروط التعاقد.

الفرع الأول: مراجعة سياسة إدارة المخاطر وتنفيذها

يتم التركيز من خلال هذه العملية على السمات أو الملامح العريضة لبرنامج إدارة المخاطر أي أهداف البرنامج، مسؤولية وسلطة مدير المخاطر ومسألة ما إذا كانت السياسة وتنظيم إدارة المخاطر متسقين مع الأهداف.

وتتمثل القضايا المتصلة بالسياسة فيما إذا كانت أهداف البرنامج قد تم تحديدها بوضوح، وما إذا كانت ملائمة للمنظمة وما إذا كانت قد سجلت رسميا في بيان سياسة إدارة المخاطر كتابيا.

وفيما يتعلق بإدارة البرنامج، سوف تتناول المراجعة الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد إدارة المخاطر، وسوف يشمل ذلك دليل إدارة المخاطر والاجراءات التشغيلية الخاصة بإدارة المخاطر، وتتضمن المسائل الوثيقة الصلة

[1]- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر(أفراد – إدارات – شركات – بنوك)**، مرجع سابق، ص:126.

وجود خطة كوارث، هيكل وكفاية سجلات إدارة المخاطر والإجراءات العامة المستخدمة في التعرف على المخاطر وتنفيذ القرارات.

الفرع الثاني: مراجعة وظيفة التحكم في المخاطر

مثلما هو الحال في حالة مراجعة إدارة المخاطر، يكون مراجعة وظيفة التحكم في المخاطر عموما مراجعة شاملة للتدابير التي تم تنفيذها للسيطرة على المخاطر، وتختلف تدابير التحكم في المخاطر وفقا لأنواع الخسارة التي تستهدفها، وقد تقضي الطبيعة المتخصصة لمنع الخسارة والتحكم في أنواع التعرضات المتنوعة ضرورة إجراء أعمال مراجعة متخصصة لتقييم ومراجعة هذه التدابير وهذه قد تشمل:

- ✓ أعمال مراجعة السلامة؛
- ✓ أعمال مراجعة الأمن؛
- ✓ أعمال مراجعة التعامل مع الطلبيات؛
- ✓ أعمال مراجعة أمن الحاسب الآلي؛
- ✓ أعمال مراجعة التحكم في خسائر الممتلكات.

الفرع الثالث: مراجعة تمويل المخاطر (وظيفة التأمين)

مثلما ذكرنا من قبل، يمكن إجراء مراجعة لوظيفة التأمين على مستويين، عند المستوى الأول، يتناول التدقيق التأمين بشكل عريض ويقيم دوره في برنامج إدارة المخاطر، ويركز على ما إذا كانت قرارات مدير المخاطر بخصوص ماهية الأغطية التأمينية الواجب شراؤها متوافقة مع الأهداف المحددة في سياسة إدارة المخاطر.

أما المدخل الثاني لمراجعة وظيفة التأمين فهو إجراء مراجعة أكثر تفصيلا لبرنامج يتم فيه بحث الغطاء الذي تم شراؤه بدرجة أكبر من التعميق، بما في ذلك تحليل مفصل للطريقة المكتوبة بها في التغطية، ويتم تحليل تغطية التأمين السارية لتقرير ما إذا كانت توفر الحماية التي كان يقصدها مدير المخاطر، ونية مدير المخاطر من وراء شراء التأمين هي تنفيذ قرار ما لتحويل جزء من مخاطر المنظمة لشركة التأمين.[1]

المطلب الثاني: مراحل مراجعة إدارة المخاطر

سواء تم تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر من طرف قسم المراجعة الداخلية أو بواسطة مراجع خارجي فإن العملية تشمل بوجه عام الخطوات التالية:[2]

[1]- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر(أفراد – إدارات – شركات – بنوك)**، مرجع سابق، ص ص:128.127.

[2]- مسعود دراوسي، وضيف الله محمد الهادي، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، يومي:7/6 ماي 2012، ص:17.

1- مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر

تتمثل الخطوة الأولى في مراجعة سياسات إدارة المخاطر التي تنتهجها المؤسسة ومعرفة أهداف البرنامج، وحتى لو لم يكن لدى المؤسسة سياسة إدارة المخاطر رسمية مكتوبة فان تحليل الاجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلا، وبعدها يتم التعرف على أهداف البرنامج ثم يتم تقييمه لتقرير مدى مناسبته للمؤسسة ويشمل هذا التقييم عموما م ا رجعة موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها، وذلك بهدف تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المنظمة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة، وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر قاصرة يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوافق بين الأثنين، إما بتغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المؤسسة في التعامل مع مخاطرها، وفي الأحوال التي تكون فيها الأهداف غير واضحة ينبغي تقديم توصية بإعادة صياغة فلسفة المؤسسة فيما يتصل بإدارة المخاطر وتبني سياسة إدارة مخاطر أكثر ملاءمة في هذا الخصوص.[1]

2- التعرف وتقييم التعرضات للخسارة

بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على تعرضات المؤسسة الحالية، والتقنيات المستخدمة في التعرف على المخاطر في مراجعة إدارة المخاطر هي في جوهرها نفس التقنيات المستخدمة في مرحلة التعرف على المخاطر من عملية إدارة المخاطر وهي تعمل بمثابة عملية مراجعة لإجراءات التعرف التي طبقت في الماضي، وفي حالة إغفال وتجاهل تعرضات رئيسية ينبغي على المراجع الداخلي أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل أما في حالة عدم كفاية التصدي لتعرض تم التعرف عليه سابقا ينبغي التوصية بالتدابير التصحيحية.

3- تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض

بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها يدرس المراجع الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر كاستخدام، تفادي، تقليل المخاطر، كما ينبغي أن تدرس أيضا ما إذا كان أي من المخاطر المحتفظ بها يجب أن تحول أو يحتفظ بها.

4- تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة

الخطوة التالية هي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويلها.[2]

[1]- ابراهيم رباح ابراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية – غزه –، فلسطين، 2011، ص:51.

[2]- عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة يحي فارس – المدية–، الجزائر، 2008/ 2009، ص:102.

كما أن المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية قد نصت في هذا الصدد في المعيار رقم – 2120 إدارة المخاطر «Risk Management» على ما يلي[1]:

على نشاط المراجعة الداخلية تقييم فعالية إدارة المخاطر وكذا المساهمة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر.

2120 A1–على نشاط المراجعة الداخلية تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة المؤسسات، عمليات التي تقوم بها المؤسسة ونظم المعلومات وهذا بتقييم :

- ✓ موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية؛
- ✓ فعالية وكفاءة العمليات؛
- ✓ حماية الأصول؛
- ✓ الامتثال للقوانين، الأنظمة والعقود.

– 2120. A2على نشاط المراجعة الداخلية تقييم احتمالات حدوث الاحتيال والغش، وكيفية إدارة المؤسسة لهذه المخاطر.

– 2120. C1. أثناء أداء المهمة الاستشارية، على المراجعين الداخليين الإبلاغ عن المخاطر بما يتفق مع أهداف المهمة، كما يجب الانتباه إلى المخاطر الكبيرة.

– 2120.C2.على المراجعين الداخليين إدراج المعارف التي اكتسبوها حول إدارة المخاطر خلال قيامهم بالعمليات الاستشارية في تقييم إجراءات إدارة المخاطر الخاصة بالمؤسسة.

– 2120. C3.عند قيام المراجعين الداخليين بمساعدة الإدارة في إدارتها للمخاطر أو تحسين إجراءاتها، عليهم رفض أي مسؤولية أمام الإدارة فيما يخص إدارة المخاطر.

5–التقرير والتوصية بإدخال تغيرات لتحسين البرنامج

عادة ما يتم إعطاء مراجعة إدارة المخاطر الصبغة الرسمية وهذا في صورة تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائج التحليل ويطرح توصيات بإجراء تغيرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرسل التقرير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، لجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة.[2]

المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

لقد تحولت المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية لتصبح أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم تعد قاصرة فقط على المراجعة المنتظمة لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد دورها ليشمل أيضا التعريف بالمخاطر وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة المراجعة والمراجع الخارجي في هذا الخصوص[3].

[1] - The Institute Of Internal Auditors, «**International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing**», USA, 2008, P: 09

[2] – عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص:103.

[3] – مسعود دراوسي، وضيف الله محمد الهادي، مرجع سابق، ص:14.

هناك دور مهم يقوم به المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد هذا الدور بمثابة تقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المنشأة للمساعدة في التأكيد على أن مخاطر الأعمال الرئيسة تدار بشكل مناسب، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعال، وهناك عدة عوامل رئيسة ينبغي أن تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وهي:[1]

- تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي؛
- القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وعمليات الحوكمة في المنشأة.

حيث أن المراجع الداخلي هو العنصر الفعال في إدارة المخاطر، ويستطيع الوصول إلى العديد من البيانات والمعلومات التي من شأنها تقليل المخاطر بنسبة كبيرة وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تشهد فيها الاسواق انهيارات كبيرة وإعلان العديد من المؤسسات الإفلاس.[2]

وبين معهد الأمريكي للمراجعين الداخلين إجراءات وإدوار المراجع الداخلي كما يلي:[3]

- تقديم تأكيد للمنشأة حول فعالية وكفاءة عملية إدارة المخاطر؛
- تقديم تأكد بأن تقييم المخاطر يتم بشكل صحيح؛
- تقييم عملية إدارة المخاطر؛
- تقييم التقارير التي تحدد المخاطر الرئيسية؛
- مراجعة عملية أدارة المخاطر الرئيسية.

حيث أن هناك عدة وظائف يقوم بها المراجع الداخلي والتي تتعلق بإدارة المخاطر ويجب عليه القيام بها، بينما أن هناك وظائف تخص إدارة المخاطر في حد ذاتها ولا يتدخل المراجع الداخلي فيها.

1- وظائف المراجع الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر:

- تقديم المساعدة للإدارة في تحديد وتقييم المخاطر؛
- تقديم النصح والمساعدات للإدارة في الاستجابة للمخاطر؛
- ترتيب أنشطة وخطوات عملية إدارة المخاطر؛
- تجميع التقارير المختلفة عن المخاطر وتوحيدها؛
- المحافظة على إطار عملية إدارة المخاطر وتطويره؛
- تأييد ودعم القائمين على إدارة المخاطر؛
- تطوير استراتيجية إدارة المخاطر وعرضها على مجلس الإدارة.

[1] – ابراهيم رباح ابراهيم المدهون، مرجع سابق، ص:46.

[2] – اينز الفين، لوبك جيمس، **المراجعة مدخل متكامل**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص:82.

[3] -The Institute of Internal Auditors, «**International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing**», USA , 2004 ،pp:1,2 .

2-الوظائف التي لا تخص المراجع الداخلي في إدارة المخاطر:

- تحديد المخاطر الجوهرية؛
- تنفيذ عملية إدارة المخاطر وإخضاعها لسيطرته؛
- إدارة التأمين على المخاطر؛
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر؛
- تنفيذ اجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة؛
- تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر.

وفي الختام لا اعتقد أن المراجعين الداخليين ينبغي أن يهدفوا إلى تغيير دورهم إلى دور مدير المخاطر، بل ينبغي أن يعملوا معا مع كل وظائف إدارة المخاطر ومراقبتها الأخرى في منظمتهم لكي يساعدوا في تنظيم إدارة المخاطر الكلية.[1]

المطلب الرابع: العلاقة والتنسيق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر

يعتبر دور المراجع الداخلي في المنشأة دور فعّال يضمن الكفاءة والفعالية في القطاع فالتدقيق الداخلي بحكم تعريفه يوفر ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة .وأشارت التعريفات المعاصرة إلى أهمية دور المراجع الداخلي في توفير نهج منضبط ومنهجي للتقييم والمساهمة في فعالية إدارة المخاطر والرقابة.

الفرع الأول: العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير مع المراجع الداخلي، وتشكلان أدوات مهمة ومترابطة في إدارة المؤسسات .فقديما كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء من عملية المراجعة، ولكن اليوم تم فصل الوظيفتين عن بعضهما البعض من حيث المهام والتكامل التنظيمي، فإدارة المخاطر هي وحدة منفصلة عن المراجعة الداخلية، على الرغم من أن الوظيفتين مترابطتان ترابطا وثيقا.

وتظهر مستويات العلاقة فيما يلي:[2]

1- مرحلة تخطيط عملية المراجعة

يراعي عند إجراء عملية التخطيط للمراجعة تحديد الاجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية حيث يتم تحديدها بناء على دليل المخاطر الذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها، حيث يتم خلال مرحلة التخطيط السنوي لعمليات المراجعة الداخلية تقييم مواضيع التدقيق من منظور المخاطرة، ومشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم المخاطر.

[1] - طارق عبد العال حماد، "**حوكمة الشركات (مفاهيم – المبادئ– التجارب)**، مرجع سابق، ص:334.

[2]- ابراهيم رباح ابراهيم المدهون، مرجع سابق، ص ص:49.48.

2- مرحلة التنفيذ

خلال مرحلة تنفيذ عملية المراجعة، يكون محور التركيز الأساسي هو اختبار ما إذا كانت إدارة المصرف والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها، لذا يوصي المراجع الداخلي بزيادة فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشر بين المراجع ومدير المخاطر.

3- مرحلة أوراق العمل

تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمراجع أثناء تنفيذه لعملية المراجعة بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي تتعرض لها المنشأة .ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر والمراجع الداخلي بالإضافة إلى ذلك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين أو الحقائق الأخرى المذكورة في الاستنتاجات، مثل عدم الامتثال لمبادئ توجيهية داخلية معينة.

4- مرحلة إعداد التقرير

يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية المراجعة في التقرير الذي يقوم بإعداده المراجع الداخلي، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المراجع ومتابعة تنفيذها، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها.

5- مرحلة المتابعة

بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر بالتنسيق بين وحدة المراجعة الداخلية ووحدة إدارة المخاطر، وتهدف هذه العملية إلى السيطرة على كافة المخاطر وأدارتها بالشكل الذي يقلل من تعرض المصرف للخسارة.

الفرع الثاني: التنسيق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر

بعد تحديد المخاطر من قبل الجهات المختصة يتم مناقشتها مع مدير المخاطر في المؤسسة، الذي بدوره يقوم بعرضها على الإدارة التنفيذية للمؤسسة لاتخاذ الاجراءات اللازمة للحد منها وأدارتها بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم التنسيق بين مدير المخاطر والمراجع الداخلي لأخذ توصياته بشأن المخاطر.

فتعد إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، فمهام إدارة المخاطر هي القيام بجميع العمليات التي من شأنها توفير إدارة شاملة للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، أما المراجع الداخلي فتتمثل وظيفته في التحقق من التوصيات التي تم وضعها بشأن إدارة المخاطر وبذلك التعاون يمكن الحصول على إدارة جيدة للمخاطر.[1]

[1]-The Institute Of Internal Auditors, «**The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management»**, USA, (2009), P:10.

خلاصة الفصل

مما سبق يتضح أن هناك دورا فعالا للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، فوظيفة المراجعة الداخلية هي تقديم النصائح والنتائج لكل من الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر، كما أن هناك تنسيقا بين المراجع الداخلي وإدارة المخاطر فكلتا الوظيفتين يكملا بعضهما البعض مع الحفاظ على استقلالية كل منهم، فإدارة المخاطر تستعين بإدارة المراجعة الداخلية في مراحل عملها المختلفة لما لها من خبرة في تقييم المخاطر وتحديدها، وكذلك المراجع الداخلي يستعين بإدارة المخاطر في كثير من العمليات التي يقوم بأدائها خلال عمله.

بعد انتهائنا من الدراسة النظرية سنقوم في الفصل الثالث والأخير بإسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع من خلال محاولة معرفة سير المراجعة الداخلية ومدى مساهمتها في اكتشاف الأخطاء والمخاطر التي تواجهها شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (الوادي).

تمهيد

تعد المراجعة الداخلية إحدى المهام الأساسية لتدعيم نشاط المؤسسة، من خلال كشف المخاطر المحيطة بها والتي من الممكن أن تتعرض لها، حيث تعرض المراجعة الداخلية النتائج الفعلية والمحتملة لمختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة عن طريق التوصيات التي يتم عرضها على الإدارة العليا.

وبناء على ما سبق قمنا بإجراء دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وذلك بهدف تقييم نظام المراجعة الداخلية لمعرفة الدور الذي يحققه في كشف الأخطاء والمخاطر وذلك باستخراج نقاط القوة والضعف في النظام، ولدراسة النقاط الموضحة أعلاه قسمنا هذا الفصل إلى:

- تقديم عام لمؤسسة سونلغاز؛
- عرض تقديمي للمراجعة الداخلية في المؤسسة؛
- تقييم المراجعة الداخلية في المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تعد مؤسسة سونلغاز إحدى أكبر المؤسسات الجزائرية وأهمها، وقد شهدت تغيرات كبيرة ومازالت تشهدها لحد القيام بهذه الدراسة.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات العمومية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية، وقد مرت بعدة مراحل منذ الاستقلال إلى يومنا هذا:

الفرع الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز

تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في 1969/07/28 بأمر رقم: 59/69، وقد كانت تسمى في عهد الاستعمار "EGA" أي كهرباء وغاز الجزائر والتي تمتد جذورها إلى عام 1947.

كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى أربعة مديريات جهوية (الجزائر، وهران، قسنطينة، ورقلة)، وفي سنة 1975 تم تعديل المديريات الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع في كل من (الجزائر، الشلف، قسنطينة، عنابة، سطيف، بشار، البليدة، وهران، ورقلة) مع العلم أنه لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق.

وفي سنة 1991 تم تحويل اسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري، ليتم بعد ذلك في 2002/06/01 تحويلها إلى شركة ذات أسهم لأن الدولـة غير قادرة على تغطية التكاليف، ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الانتقالية والتي تمتد من 2002 إلى 2007 والتي تم فيها تقسيم وهيكلة المؤسسة حسب نظام جديد، حيث تم إنشاء لجنة ضبط تتحكم في التسعيرة، بحيث تم تحويل جميع ممتلكات سونلغاز، المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري إلى سونلغاز، التي أصبحت تمارس في الجزائر وفي الخارج كل النشاطات التي تساهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق هدفها بما في ذلك نشاطات التنقيب عن المحروقات وإنتاجها وتوزيعها، وحاليا تتكون مؤسسة سونلغاز من مديرية عامة تتكون من ثلاث مديريات وهي كالآتي:

- مديرية الإنتاج (إنتاج الكهرباء)؛
- مديرية النقل (نقل الكهرباء والغاز)؛
- مديرية التوزيع (توزيع الكهرباء والغاز).

تتوفر مؤسسة سونلغاز على رأس مال يقدر بـ 150 مليار دينار (150.000.000.000 دج) موزعة على مئة وخمسين ألف (150.000) سهم قيمة كل سهم مليون دج (1.000.000 دج) تكتسبها الدولة دون سواها.

الفرع الثاني: نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة، ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات وذلك بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

وفي عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير، الدبيلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات وتسديدات)؛
- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).

وفي تاريخ 2005/07/02 أصبحت تسمى بالمديرية الجهوية الوادي، وتضم مصالح تجارية وتقنية موزعة عبر الولاية: المصالح التجارية تهتم بالزبائن والمصالح التقنية تهتم بالكهرباء وفي 2008/01/01 أطلق عليها المسمى الحالي مديرية التوزيع بالوادي.

- نظام العمل في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

يقدر عدد العمال في الشركة بـــ: 258 عامل من بينهم 11 من العنصر النسوي موزعين كما يبينه الجدول التالي:

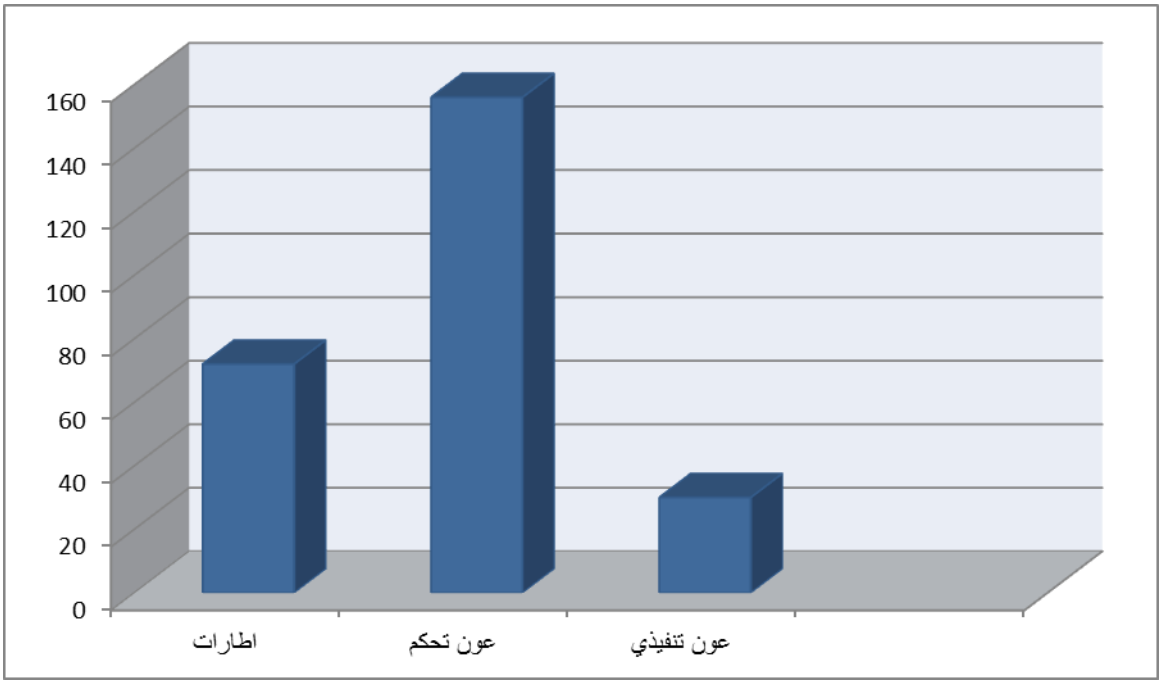
الجدول رقم (3-1): توزيع العمال في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

شريحة المستخدمين	عدد المستخدمين	منهم العنصر النسوي	نسبة العنصر النسوي
إطارات	72	03	% 4
عون تحكم	156	06	% 4
عون تنفيذي	30	02	% 6
المجمـــــوع	258	11	

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة، أفريل 2014.

حسب المعلومات المبينة في الجدول أعلاه عن عدد العمال، سنحاول من خلال الشكل (3-1) توضيح اليد العاملة على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي في أفريل 2014.

منحنى بياني(3-1): يوضح توزيع اليد العاملة على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين.

الفرع الثالث: أهمية مؤسسة سونلغاز:

تعتبر مؤسسة "سونلغاز" من أهم المؤسسات على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل تراب الوطن، وهو ما أهلها لأن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد سوناطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، لتكون من المنظمات الاستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع، بتوفير استعمال الطاقتين الكهرباء والغاز بالإضافة إلى ما توفره من خدمات كبيرة سواء للمواطن أو للاقتصاد الوطني.

وتحتل هذه المؤسسة الرتبة الثامنة إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرّف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، حيث يمتد نشاطها عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات، "بلديات، مدن وقرى الوطن" وهو ما سمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني.

الفرع الرابع: أهداف مؤسسة سونلغاز

إن أبرز ما تهدف مؤسسة سونلغاز إلى تحقيقه نوجزه في ما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه؛

- تطوير تقديم الخدمات الطاقية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيته وتنميته؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة وترتبط بهدف مؤسسة سونلغاز خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها؛
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع منظمات جزائرية أو أجنبية؛
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل منظمة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو الخارج.

وإلى جانب كل هذا تضمن مؤسسة سونلغاز بمهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

المطلب الثاني: مهام ووظائف مؤسسة سونلغاز

تقوم مؤسسة سونلغاز بعدة مهام ووظائف نسردها كالآتي:

الفرع الأول: مهام مؤسسة سونلغاز

يتركز النشاط الرئيسي للمنظمة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع، حيث تستعمل المنظمة محطات توليد لإنتاج الطاقة الكهربائية معتمدة في ذلك على الغاز الطبيعي كمادة أولية أساسية، وكذا نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، وتجدر الإشارة إلى أن وظيفة إنتاج الغاز تختص بها منظمة سوناطراك التي تعتبر المورد الرئيسي لمؤسسة سونلغاز، حيث أن المنظمة تقوم بإبرام عقود طويلة الأجل (25 سنة) قصد تمويلها بالغاز الطبيعي الذي تمتلكه سوناطراك، وبناء على القانون الذي أصدر في سنة 1985 أن المهام التي تقوم بها المؤسسة كالآتي:

1. الطاقة الكهربائية: المؤسسة تقوم بإنتاج وتوزيع واستغلال الطاقة الكهربائية.
2. الغاز: المؤسسة تقوم بنقل والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي ولكي تبقى المؤسسة محتكرة لهذا النشاط عليها القيام بـ:
   - إقامة المؤسسات من أجل تنمية القطاع؛
   - دراسة تطوير التقنيات المستعملة في المؤسسة؛
   - التسيير الجيد للعمال وتكوينهم من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية؛
   - اتساع المساحة المستعملة للكهرباء والغاز لزيادة المبيعات.

أما شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي فإن مهامها تنحصر في:

- تسيير المشتركين (الكهرباء والغاز)؛
- تسيير المنشآت الكهربائية والغازية؛
- تطوير المنشآت الطاقة؛
- تمثيل المؤسسة على مستوى الولاية؛
- الاتصال بالسلطات.

الفرع الثاني: وظائف مؤسسة سونلغاز

لمؤسسة سونلغاز عدة وظائف نصنفها إلى وظائف تقنية ووظائف تجارية كما يلي:

1- الوظائف التقنية: القيام بإنجاز وتطوير بحوث في مجال الإنتاج ونقل توزيع الطاقة في المجالات المذكورة.

2- الوظائف التجارية: وتتمثل في بيع الطاقة للمستهلكين وتحقيق رغباتهم ومن الوظائف السابقة ظهرت عدت وظائف فرعية تنقسم إلى قسمين:

- وظائف ذات طابع إداري: تتضمن تسيير المال والوسائل بالإضافة إلى معالجة المعلومات.
- وظائف ذات طابع دراسي: تتمثل في القيام بالدراسات الأقتصادية (التخطيط) والدراسات التسويقية بالإضافة إلى دراسات النظام العام وأنظمة مراقبة التسيير.

والهدف من جميع هذه الدراسات هو تحديد سياسة رشيده للمؤسسة وإيجاد الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هدف الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الأم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وفروعها

إن الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، ينبع من الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالبليدة، والتي هي في حد ذاتها تنبع من المؤسسة الأم سونلغاز، ومن خلال هذا سنقوم بعرض أهم الهياكل التنظيمية التي تنبع منها المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز (الأم)

يضم الهيكل التنظيمي لسونلغاز المبين في الشكل رقم (3-2) وظائف عدة تتمثل في وظيفة المدير العام، الأمانة العامة، مستشار قانوني، ونظرا لكبر حجم المنظمة وتشعبها يحتاج المدير العام إلى مدير عام مساعد، وتحتوي مؤسسة سونلغاز حوالي 24000 عامل على المستوى الوطني، وتتفرع إلى عدة مديريات كل حسب اختصاصها، وفيما يلي عرض مختصر للهيكل العام لسونلغاز:

- الرئيس المدير العام:

يعين الرئيس المدير العام بمرسوم رئاسي وبناء على الاقتراح من الوزير المكلف بالطاقة كما يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى إدارة مؤسسة سونلغاز وتسييرها وإدارتها، ويساعده ثلاثة مدراء عامين مساعدين الذين يخول لهم مهمة التنشيط، التنسيق ومتابعة نشاطات المنظمة، ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

- مدراء عامين مساعدين:

هم المدراء المخولين بتنشيط وتنسيق ومتابعة نشاطات المؤسسة والمساعدين المكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

- مديرية الموارد البشرية:

تقوم بإعداد وأنشاء سياسة الموارد البشرية، كما تقوم بتأمين ومراقبة وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها، وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل.

- مديرية المحاسبة ورقابة التسيير:

تقوم بإنشاء وتهيئة وإنشاء نظم التسيير المتوقعة، كما تقوم بإنجاز والمحافظة على الأنظمة الإعلامية الخاصة للمحاسبة، وكما تؤمن مسك حسابات المنظمة وتقوم بالمراقبة المالية والحسابية.

- مديرية الاستراتيجية والتنمية:

تقوم بإعداد الدراسات والتحاليل المستقبلية، التي تساعد على إعطاء المؤسسة رؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل، وكما تقوم بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والتكنولوجية مع التركيز بصفة خاصة على قطاع الطاقة.

- مديرية الإدارة العامة:

تقوم بتطبيق السياسات والنظم المتعلقة بميدان وسائل البنية التحتية: السيارات والوثائق التقنية والعلمية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

- مديرية المالية:

تقترح وتضع حيز التطبيق السياسة المالية للمنظمة، وتأمين التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط، كما تعمل على تأمين مهمة التفتيش والمراقبة المالية وتسيير المخاطر للمنظمة.

- مديرية التنظيم والمعلوماتية:

تحدد سياسة تنظيم وإدارة المنظمة وذلك بتأمين مباشرة العملية وإنجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونظم التسيير، بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة وكذلك أدوات التدخل (المنهجيات، دفاتر الشروط).

- مديرية التوزيع:

توزع الطاقة الكهربائية والغاز عبر القنوات، كما تؤمن تلبية احتياجات الزبائن بالشروط التي يطلبها سعر ونوعية الخدمة والأمن.

- المديرية المسيرة للنظام الكهربائي:

تسير النظام المحلي للإنتاج ونقل الكهرباء، وعليه فهي تؤمن التنسيق بين نظام إنتاج ونقل الكهرباء وتسهر بصفة خاصة على التوازن الدائم بين الاستهلاك والإنتاج والأمن وفعالية التوصيل الكهربائي، كما تعمل على تخطيط استثمارات شبكات الجهد العالي على المدى المتوسط والطويل وإعداد قرارات التجهيز في شروط مطلوبة لنوعية الدراسات، التكلفة والآجال.

- مديرية نقل الكهرباء:

إن مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة نقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن استغلال، صيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء وذلك لتأمين قدرة مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط.

- مديرية إنتاج الكهرباء:

تهتم بتأمين تسيير، صيانة واستغلال مجموع المحطات الكهربائية وجميع الفروع المجتمعة التابعة لمؤسسة سونلغاز بطريقة تتناسب وتلبية البرامج المسيرة التي تم إعدادها للشبكة المربوطة ولطلب الزبائن بالنسبة لشبكات الجنوب المعزولة. وهي مكلفة بتطوير وسائل الإنتاج.

- مديرية البحث والتطوير:

وهي مكلفة بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين القابلية الفعالية والأمنية للمنشآت الكهربائية والغازية، كما تقوم بالدراسات المتجانسة للمنشآت والبيئة، وكذا بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة وكذلك لإدخال صيغ جديدة للطاقة.

- مديرية الاتصالات:

مهمتها أن تضع تحت تصرف الوحدات مجموع وسائل الاتصالات الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

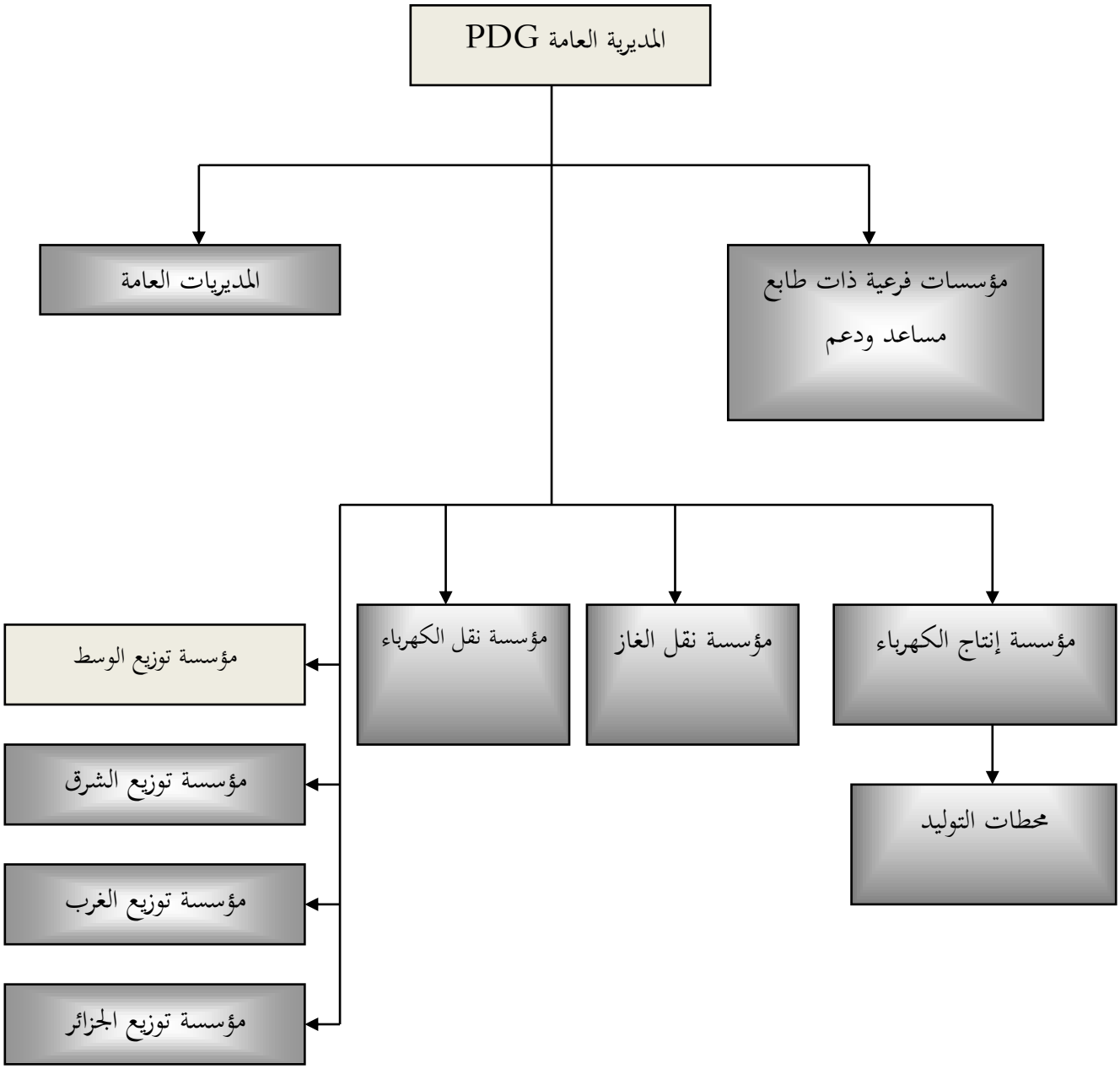
- مديرية التجارة والتسويق:

تعد السياسة التجارية للمنظمة، تتابع وتقيم تطبيقها، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية وذلك بإعداد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لزبائن الجهد المتوسط والضغط المتوسط، كما تساهم في إنجاز دراسات التعريفات والأسعار.

- مديرية نقل الغاز:

تمون المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير ونوعية الخدمة، وكذا الأمن والتكلفة. والشكل الموالي يعرض المخطط التنظيمي للمؤسسة الأم.

شكل رقم (3-2): المخطط التنظيمي للمؤسسة الأم

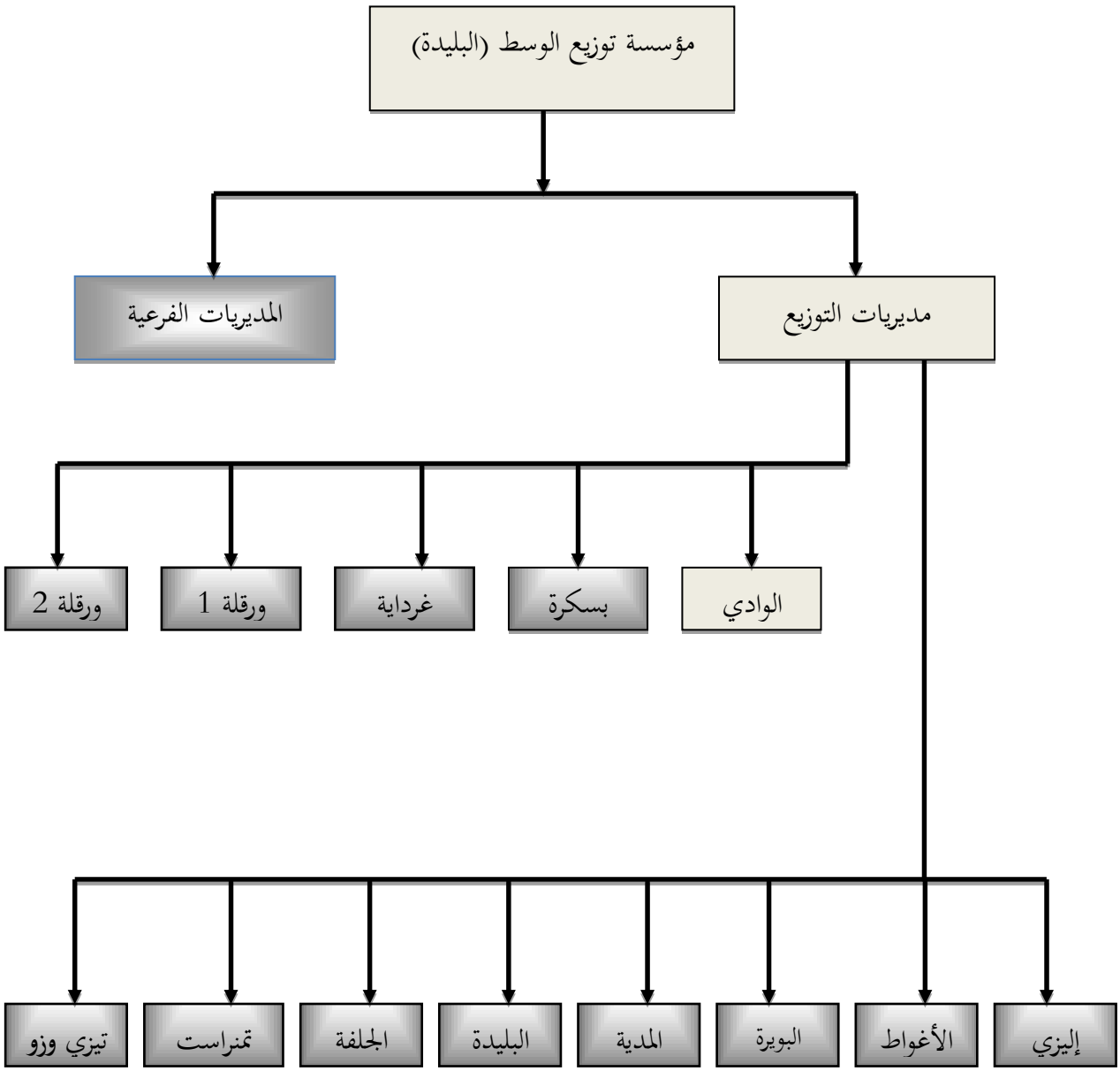


المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبليدة

ومن خلال هذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم نتطرق إلى هيكل مؤسسة التوزيع للوسط الذي تنتمي إليه شركة التوزيع بالـــوادي، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبليدة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي.

الفرع الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

حيث أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبليدة تتفرع إلى: مديريات فرعية، وإلى مديريات توزيع وهذه الأخيرة تتفرع منها شركة التوزيع بالوادي وهي المؤسسة محل الدراسة، هذه الأخيرة تتفرع عنها ثلاث وكالات كالآتي:

- وكالة الوادي؛
- وكالة الدبيلة؛

- وكالة المغير.

إذ تعد هذه الأخيرة خلايا مصغرة للتوزيع، وهذا لضمان عدة وظائف منها: ما هو خاص بالزبائن ومنها ما هو خاص بالكهرباء.

الجدول التالي يوضح توزيع الوكالات التقنية لمركز التوزيع ويكون كما يلي:

الجدول رقم:(3-2): توزيع الوكالات التقنية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الوكالة	العنوان	التمثيل	المنطقة	الهاتف
وكالة الوادي	تكسبت الوادي	400 مسكن	الوادي-كونين-البياضة-الرباح-النخلة-العقلة-واد العلندة-ميه ونسة	032 21 08 98
وكالة الدبيلة	نهج شعباني خليفة	تغزوت	تغزوت-الدبيلة-ح ع الكريم-المقرن-ح خليفة-طريفاوي-ط العربي-بن قشة –د الماء-قمار-الرقيبة-س عون-ورماس	032 20 82 33
وكالة المغير	شارع شارف محمد	جامعة	المغير-جامعة-أم الطيور-أسطيل-تندلة-س عمران-س خليل-مرارة	032 28 91 45

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

أما فيما يخص توزيع المصالح التجارية للمؤسسة فهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-3): توزيع المصالح التجارية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

المصلحة التجارية	المنطقة	العنوان	الهاتف
الوادي 1	الوادي	حي 300 سكن الوادي	032 24 92 61
الوادي 2		نهج الطالب العربي	032 24 07 12
المغير	المغير	شارع شارف محمد	032 28 85 40
جامعة	جامعة	المحطة سابقا-ط. و. رقم 03	032 25 91 72
الدبيلة	الدبيلة	نهج شعباني خليفة	032 20 80 81
تغزوت	تغزوت	شارع ديدوش مراد	032 23 85 87

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

أما في ما يخص أقسام ومصالح شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي فهي تتمثل في:

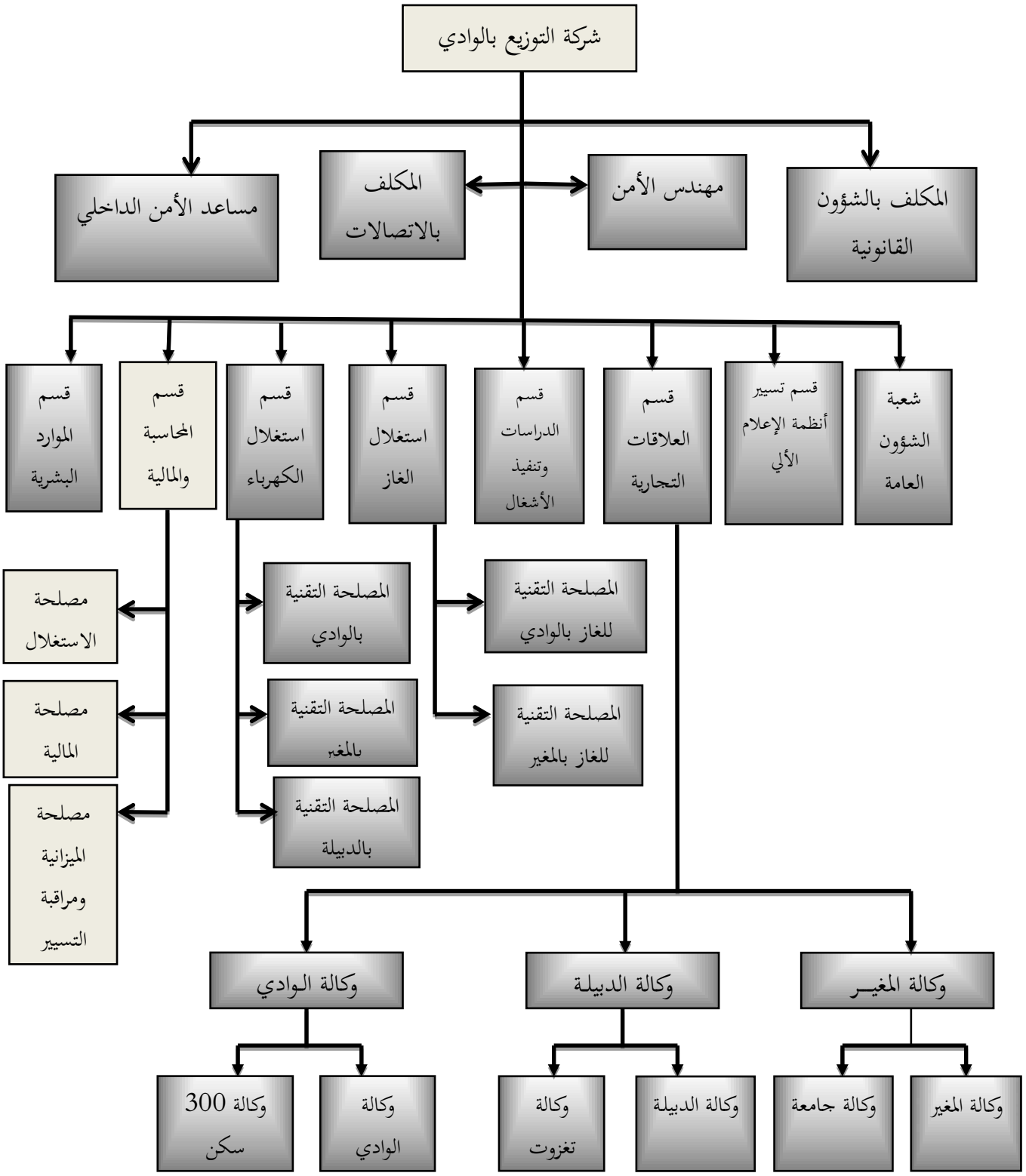
المدير العام: يمثل مراقب للمديريات ويمثل السلطة العليا للمؤسسة.

الأقسام التابعة للشركة: فيما يخص المصالح فتنقسم إلى ثمانية أقسام وهي كالآتي:

- قسم الشـؤون العامة؛
- قسم المـوارد البشريـة؛
- قسم الدراسات والأشغال؛
- مركز معالجة الإعلام الآلي؛
- قسم استغلال الشبكات؛
- شعبة تسيير الاستثمارات؛
- قسم العلاقـات التجارية؛
- قسم المالية والمحاسبة.

والشكل الموالي يوضح المخطط التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الشكل رقم (3-4): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

وفي ما يلي سنحاول تقديم المهام الموكلة لكل مصلحة كالآتي:

أولا: مصلحة الموارد البشرية: وتتمثل مهامها في:

- متابعة تكوين العمال، التربصات، الأيام الدراسية؛
- متابعة حوادث العمل؛
- متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات في ملفات العمال.

كما تقوم بتسيير الموظفين وذلك بواسطة برماجين:

GIP GEVA: (تعالج الأجور).

GIP SAM: (تعالج المسار المهني للعامل والعوامل الثابتة للأجور).

ثانيا: مصلحة الدراسات والأشغال: وتكمن مهامها في ما يلي:

- دراسة طلبات الزبائن الجدد؛
- متابعة الأشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية؛

ثالثا: قسم المحاسبة: تتلخص مهام هذا القسم في:

- التسيير الأمثل لميزانية المؤسسة والدراسات الاقتصادية؛
- تسيير قروض المركز؛
- تسيير الأشغال الكهربائية؛
- تسيير المخزون؛
- المراجعة والمراقبة الداخلية.

رابعا: مصلحة العلاقات التجارية: تلعب دور الوساطة بين المؤسسة والزبون ومهامها:

- ربط الزبائن الجدد وإنجاز عقود الاشتراك؛
- إنجاز قوانين التموين بالطاقة الكهربائية؛
- متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية (تشغيل المنشآت الكهربائية).

خامسا: قسم استغلال الشبكات الغازية: من مهامه نذكر:

- استمرارية التموين بالطاقة الغازية بصورة جيدة؛
- المحافظة على نوعية الخدمة بنظر إلى الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

سادسا: مصلحة استغلال الشبكات الكهربائية: ومهامها استمرارية الخدمة بنوعية عالية. الاستمرارية بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاعات.

سابعا: فرع الإعلام الآلي (المعالجة الآلية): ومن مهامه:

- معالجة المعلومات ووضع القوانين الخاصة بالطاقة الكهربائية؛
- إعداد البرامج والإحصائيات والمتابعة المستمرة لملفات المشتركين.

ثامنا: مهندس الأمن ومساعده: من مهامها تأمين توزيع الطاقة الكهربائية وصيانة الشبكات وتسيير المشتركين في الشروط الملائمة للنوعية والأمن ومن واجبها:

- صيانة الشركات بواسطة برنامج منظم؛
- تحليل الحوادث التي تصب في الشبكة؛
- تسيير المشتركين في حدود المقاطعة؛
- تسيير الوسائل (الأفراد والسيارات...)؛
- تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحيتها.

تاسعا: المكلف بالشؤون القانونية: ويقوم بـ:

- فض النزاعات بين المؤسسة والمتعاملين؛
- إبرام العقود بين المؤسسة والمتعاملين معها.

عاشرا: المكلف بالاتصالات: يعمل على:

- تسهيل المبادلات بين المؤسسة والمتعاملين معها؛
- تسهيل الاتصالات الداخلية بالمؤسسة.

من خلال التطرق إلى تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضح أنه من نوع الهيكلة بحسب الوظائف، وهو ما يجعل هذا الهيكل مثالي والأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

في ما يخص إيجابيات هذه الهيكلة نذكر:

- المسؤوليات محددة بشكل جيد وواضح؛
- كفاءة مسؤولي الوظائف القائمة على تطبيق مبدأ التخصص ومسؤول واحد لكل عضو؛
- وضع حد للنزاع بين المصالح الكبرى في الاختصاصات لما يساعد على استقرار العمل بحيث يتم التنسيق من قبل الإدارة العامة؛
- احترام وحدة القيادة.

أما سلبيات هذه الهيكلة فنوجزها في النقاط التالية:

- مركزية قوية؛
- التنسيق بين المصالح غالبا ما يكون غير فعال؛
- هيكلة غير مرنة؛
- ردود فعلها بطيئة أي ثقيلة في الاتصال.

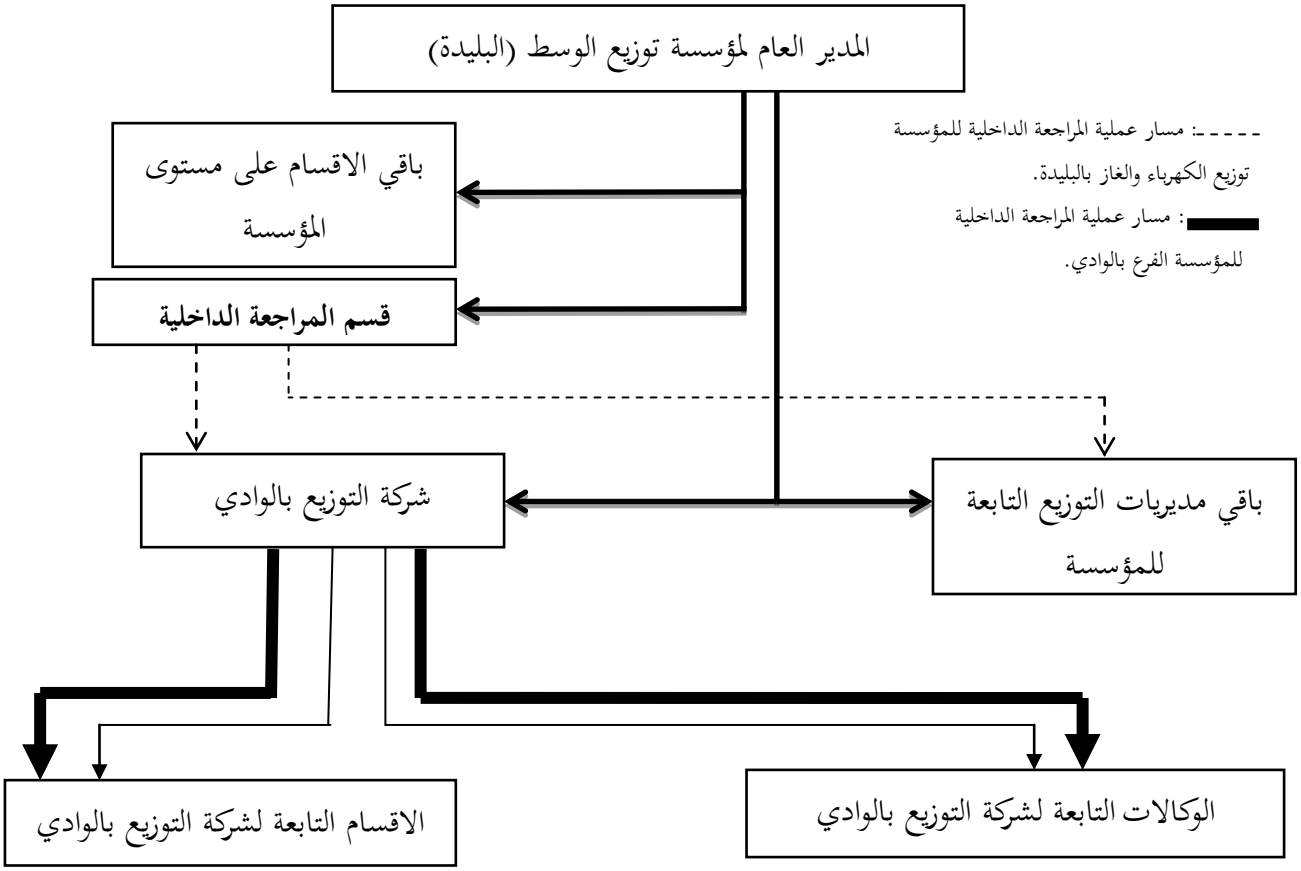
المبحث الثاني: عرض تقديمي للمراجعة الداخلية في المؤسسة

تقوم المؤسسة من خلال قسم المالية والمحاسبة بالقيام بالمراجعة الداخلية وذلك بالاعتماد على المناهج العلمية، كما تقوم بنمذجة هذه المناهج لكي يكون هناك توحيد من حيث أداء المهام في جميع الاقسام والوكالات التابعة لها، حتى يسهل التنسيق بين مخرجات قسم المالية والمحاسبة، وفهمها بصورة سليمة ليتم تقديمها بصورة سليمة ليتم تقديمها للجهات العليا من الإدارة، وهذا ليتم الاعتماد عليها في التقليل من المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم المراجعة الداخلية في المؤسسة

لقد أدرك مسيرو مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز أنه لا يمكن في أي من الأحوال تسيير وبفاعلية مؤسسة بهذا الحجم وتوزيعها عبر نقاط جغرافية عدة، إلا باللجوء إلى تكوين طاقم أو لجنة يعتمد عليها في القيام بعملية المراجعة الداخلية، فاعتمد مسيرو ومديرو سونلغاز على المراجعة الداخلية، والشكل الموالي يوضح سيرورة المراجعة الداخلية للمؤسسة.

الشكل رقم (3-5): سيرورة المراجعة الداخلية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة من المؤسسة.

الفرع الأول: أنواع المراجعة داخل المؤسسة

ففي هذا الإطار تعتمد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي على نوعين من المراجعة الداخلية وهما كالتالي:

أولا: المراجعة الإدارية

يقوم المراجع الداخلي بمراجعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال وقوفه على مدى فهم وتطبيق الاجراءات وطرق العمل التي تنظم مختلف عمليات الاستغلال، ومن بين هذه النظم من الرقابة الداخلية نذكر:

1-نظام رقابة المستخدمين:

إن من أهم نظم المراقبة الداخلية التي تعتمدها الشركة نظام مراقبة حركة حضور العمال وذلك قصد تحقيق الانضباط الوظيفي مما يساعد على الاستقرار والتأثير إيجابا على مرد ودية المستخدمين وذلك باتخاذ الخطوات الآتية:

- الوضع تحت أيدي أعوان الأمن المكلفين بمداخل ومخارج الشركة دفاتر تسجيل فيها حركة دخول وخروج العمال اليومية بالساعة والدقيقة حيث تجمع هذه الدفاتر في آخر اليوم لمراجعتها من طرف مصلحة الموارد البشرية لإحصاء المخالفات واتخاذ التدابير اللازمة.

- جمع الكشف اليومي للحضور من كل المصالح صباحا ومراقبة توقيع كل العمال وإحصاء الغياب في صفوف العمال.

- مراقبة كشف الحضور الشهري ومطابقته مع الكشف اليومي حتى تتمكن من إعداد بطاقة الأجر.

ومن ضمن أهم نظم المراقبة نذكر نظام مراقبة مستوى العمال ومدى فعاليتهم ومساهمتهم في نشاط الشركة، حيث يتم تخصيص فترات تكوينية وتدريبية للعمال ذوي المستوى المتدني من اجل الرفع في مستوى مردود يتهم ونشاطهم.

كذلك هناك نظام مراقبة لدى مصلحة تسيير الموارد البشرية يخص انتقاء العمال المنضبطين وأصحاب الأداء الجيد في المهام المسندة إليه من خلال منصب عمله ليتم مكافئتهم وترقيتهم نظير جهدهم وتفانيهم في خدمة الشركة وأهدافها.

2-نظام الرقابة الدورية:

ومن ضمن المراقبة الدورية المراقبة على مستوى مصلحة الوسائل، وتنقسم المصلحة الى فرعين:

2-1 فرع مراقبة حظيرة السيارات: يهتم هذا الفرع بمراقبة كل من:

2-1-1 مخزون الوقود: ونعني بالوقود (البنزين، غاز السيارات، المازوت)، ومن أهم الاجراءات التي تقوم بها المصلحة أولا طلب شيك من مصلحة المالية لشراء مخزون الوقود ومن ثم تحرير رسالة طلب بقيمة الوقود ونعني بذلك عدد الدفاتر وقيمتهم المالية، وعند وصول دفعة الوقود يتم تحرير وصل استلام بعدد الدفاتر.

وبعد توفر مخزون الوقود تبدأ عملية استهلاكه اليومية حيث تحرس الشركة على مراقبة هذه العملية بإتباع طرق محكمة منها:

- بطاقة مخزون الوقود: وهي عبارة عن بطاقة مراقبة يومية، وفي نفس الوقت هي بطاقة مراقبة شهرية حيث يتم إقفال هذه البطاقة عند العشرون من كل شهر، وتعمل هده البطاقة على توضيح حركة دخول واستهلاك الوقود اليومي باللترات مع تحرير كل المعلومات الخاصة بوصل الوقود من تاريخه ورقمه وكذا ايضاح رصيده النهائي والمصلحة المستهلكة للوقود.
- بطاقة متابعة الوقود: وهي بطاقة مراقبة يومية تخص كل سيارة لوحدها اي الكمية التي تستهلكها كل سيارة من وقود، ويتم اغفالها عند كل شهر، ونوع الوقود التي تستهلكه وتاريخ وصل الوقود وكمية الوقود المستهلكة خلال اليوم، واسم العامل المستعمل للسيارة وتوقيعه بالإضافة الى رقم عداد السيارة التي توقفت عليه بالأمس والاستهلاك بالكيلومترات.
- بطاقة ملخصة لحركة الوقود: وهي بطاقة مراقبة شهرية وفي نفس الوقت بطاقة مراقبة سنوية حيث يعمل المكلف بها على مراقبة البطاقتين السابقتين مع ما هو موجود في المخزون الحقيقي واجراء حوصلة له، وتوضح هذه البطاقة رصيد اخر الشهر الماضي الذى يمثل رصيد اول الشهر الحالي، وكذلك توضح حركة الاستهلاك اليومي بالإضافة الى وصولات الوقود الملغاة ووصولات الوقود المشترات خلال هدا الشهر(دفاتر الوقود)، وفي الاخير ترسل هده البطاقة إلى مصلحة المحاسبة والمالية للمراقبة والتقييد.

2-1-2 مراقبة السيارات

من أهم وأبرز دور يقوم به هذا الفرع مراقبة السيارات سواء السيارات النفعية أو سيارات الأشغال حيث وفي بداية الأمر يتم تكوين ملف عند شراء كل سيارة حيث يتكون هذا الملف الإداري من فاتورة الشراء وقرار التحويل بالإضافة إلى شهادة البيع بطاقة تقنية لسيارة وبطاقة التأمين، وبعد عملية تكوين هذا الملف أي إتمام من الناحية القانونية، يتم إدراجها في العمل اليومي حيث يتم استغلالها من طرف مصالح الشركة، وتحرص المصلحة على المراقبة الدورية وتتلخص في أربعة حالات:

- المراقبة اليومية: حيث يتم مراقبة سيارة يوميا قبل خروجها للعمل الصباحي كمراقبة زيت محركها ومراقبة وثائقها وحالتها العامة، وكذلك مراقبتها عند دخولها في الفترة المسائية؛
- المراقبة الوقائية: أهم شيء في هذه المراقبة مراقبة زيت المحرك حيث يتم تغييره دوريا بناءا على عدد محدد من الكيلومترات المقطوعة وكذا مراقبة حالة العجلات وكل شيء يخص سلامة السيارة؛
- المراقبة عند العطب: في حالة تبليغ بوجود عطب في السيارة تتحرى المصلحة عن أسباب وقوع هذا العطب وهل هو العطب متعمد أو عطب ميكانيكي عادي ثم بعد ذلك يتم تحرير طلب ميكانيكي لتصليح العطب؛
- مراقبة مخزون قطع الغيار: تقوم المصلحة بالمراقبة الدورية بعملية الدخول وخروج قطع الغيار من المخزون، ونعني بعملية الخروج طلب قطع الغيار عند الطلب وعملية الدخول شراء قطع الغيار ويتم الجرد ف آخر السنة.

2- 2 فرع الوسائل: تكمن مهمة هذا الفرع في ثلاث مهام من المراقبة:

2-2-1 مراقبة الفواتير يقوم العون المكلف بعملية مراقبة الفواتير الواردة من أشغال الشركة والتي تخص موردي الشركة باتخاذ خطوتين:

- الخطوة الاولى: مراقبة المعلومات القانونية للفاتورة، ثم التأكد من وجود جميع وثائقها المرفقة مع التأكد من حساب مبالغها وفي الأخير تتم تأشيرتها أي بوضع ختم الامر بالدفع، ثم إرسالها الى مصلحة المالية.
- الخطوة الثانية: يتم تسجيل الفاتورة في سجل يحوي كل معلومات الفاتورة من تاريخ دخولها الى المصلحة، وتاريخها واسم المورد وموضوع الفاتورة ورقمها ومبلغها ورقم الطلبية، وتاريخ خروجها من المصلحة أي ارسالها الى مصلحة المحاسبة، ونوعية الخطأ في حالة رجوعها، ورقم الامر بالدفع أو رقم الشيك في حالة تسديد مبلغها من طرف مصلحة المحاسبة.

2-2-2 مراقبة الجرد: في آخر كل دورة مالية يتم تكوين لجنة مراقبة الجرد، ومن ضمن أعضاءها عضو من مصلحة الوسائل مهمته مراقبة واحصاء الأدوات والآت وموجودات الشركة من مكاتب وخزائن واجهزة الاعلام الآلي وغيرها، حيث يركز على الرقم التسلسلي لكل موجود ومقارنتها بالسنة الماضية.

وفي الأخير يتم تحرير محضر من طرف اللجنة حيث يوقع عضو الوسائل على كل الموجودات الموجودة في الشركة مع وثائق تفصيلية تثبت ذلك.

2-2-3 مراقبة المشتريات: حيث تقوم المصلحة بمراقبة كل المشتريات القادمة من الشركة الأم أو المحلية ومراقبة توزيعها على المصالح حيث يتم تحرير قرار التوزيع، وكذا إحصاء ومراقبة مخزون هذه المشتريات بتحرير بطاقة المخزون.

3-نظام الرقابة الوقائية

يعد نظام الرقابة الأمنية من أهم الأنظمة الرقابية المنتهجة لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي لما لهذا الأخير من أهمية بالغة في المحافظة أولا على سلامة العمال وثانيا على ممتلكات ومنشآت الشركة ومن أهم العناصر التي يركز عليها هذا النظام ما يلي:

- النظافة بأنواعها: حيث يضمن نظافة المقر من مكاتب وقاعات ودورات مياه؛
- سلامة الدارات الكهربائية حيث يتم التأكد من سلامتها ضمانا لسلامة المقر وتجهيزاته من أي عطب أو حريق.
- التأكد من توفر أدوات إطفاء الحرائق مع مراقبة كل من تاريخ صلاحيتها وأماكن توزيعها؛
- التأكد من توفر أدوات الاسعافات الأولية؛
- مراقبة تجهيزات وأدوات العمل الخاصة بالكهرباء والغاز بحيث يجب أن تكون ذات فعالية وحاملة للموصفات التقنية المطلوبة؛

- مراقبة سيارات العمل: وذلك من خلال الرقابة التي يجريها مندوب الأمن للشركة بحيث يتم الوقوف على بعض الحالات التي لا يتم التبليغ عنها من طرف الأعوان وتخص وقوع الحوادث وذلك خشية متابعتهم القانونية وكذا الاهمال؛
- مراقبة ممتلكات الشركة الخارجية: والتي تمثل استثمار للشركة ونعني بذلك جميع منشآت الشركة الموضوعة في الخدمة أو في طور ذلك من محولات كهربائية قارة ومحمولة، وأعمدة وخطوط الشبكة الكهربائية من ناحيتين: أولا أنها لا تشكل بمرورها خطر السكان وثانيا: عدم تعرض الشبكة الكهربائية لتلف وتعدي الخارجي عليها؛
- مراقبة وتوفير أدوات وأجهزة الرقابة والسلامة للعمال، لأن سلامة العنصر البشري من أهم الأهداف التي تصبو إليها الشركة، وهو ما تحث عليه المؤسسة للعمال أثناء تكوينهم، وذلك بالالتزام بقواعد الأمن والسلامة قبل أي اعتبار آخر.

كذلك عنصر آخر هام يخص الرقابة الوقائية هو:

- المراقبة الطبية: تعتبر حماية العمال بواسطة طب العمل جزء لا يتجزأ من سياسة الصحية الوظيفية ومن أجل ترقية والحفاظ على أكبر قدر من راحة العمال البدنية والعقلية في كافة الوظائف، ورفع مستوى قدراتهم الإنتاجية والإبداعية، أعمدة شركة سونلغاز على توفير مركز صحي لعمالها مهمته مراقبة العمال الجدد أثناء توظيف، وكذا إرسال لجنة طبية سنويا مكونة من طبيب وممرض ومخبري لمراقبة الحالة الصحية للعمال الدائمين بإجراء فحوصات بدنية وفحوصات الدم من أجل سلامة العمال وحصرا للأمراض المعدية.

ثانيا: المراجعة المحاسبية

تجرى عملية التدقيق المحاسبي بصفة يومية، وذلك بتفحص ومعالجة جميع الفواتير الخاصة بالموردين وأصحاب الخدمات الذين يقدمون مختلف الخدمات للمؤسسة، وكذا المراقبة اليومية للصناديق وغيرها.

فقبل أن تتم مخالصة فاتورة ما يجب أولا التميز بين نوعين من الفواتير فهناك فواتير لإستغلال الخاصة مواضيعها بتوريد خدمة للمؤسسة، أو مشتريات لسلع وبضاعة مستهلكة أو نقل أو غيرها، والنوع الثاني هو ما ارتبط موضوعها بنشاط واختصاص المؤسسة وهي فواتير الاستثمار المتعلقة بأشغال الربط بالكهرباء أو الغاز، وأشغال تحسين نوعية الخدمة من أشغال صيانة الشبكات واقتناء المحولات وغيرها، فيتم تدقيق الملف المرفق مع الفاتورة بداية من الطلبية إلى المحاضر إلى الاستلام ثم الخدمة المنجزة وصولا إلى الفاتورة المصادقة عليها وبها عبارة (حقق ونظر وقابل للدفع) وبعد الاطلاع وتصفح مدى ملائمة التواريخ وإمضاءات المخولين قانونا واستوفاء الملف المرفق تصبح الفاتورة قابلة للدفع، وهذا بعد إمضاء رئيس قسم المالية والمحاسبة، وتتم هذه العملية بشكل يومي.

ومن بين ما يجسد الرقابة الداخلية اليومية نذكر عمليات التدقيق المحاسبي اليومي بعد غلق وتوقيف الصناديق، فمعلوم أنه يوجد صندوق على مستوى كل وكالة تجارية لسونلغاز وتتم يوميا عملية توقيفه بعد غلقه مساءا، حيث لا يسمح لأمين الصندوق ببقاء رصيد أكثر 500 دج في البريد في شكل حوالة تدفع وتوجه

للحساب الجاري البريدي لسونلغاز، ومن خلال اليوميات المختلفة لحركة الصندوق التي يضمنها برنامج معلوماتي معين وهو معتمد من طرف الشركة، ومن خلال الوصول المتحصل عليه من طرف مصالح البريد تتجسد عملية الرقابة اليومية لحركة أموال الصندوق اليومية.

الفرع الثاني: أزمنة المراجعة الداخلية

هناك ثلاثة أنواع من المراجعة الداخلية، الشهرية والمراجعة الفصلية بالإضافة إلى المراجعة السنوية، فممارسة هذه الوظيفة الحيوية بصفة شهرية في مثل هذه المؤسسات الاقتصادية من شأنها أن تزيد من التحكم في التيسير ومثلا على ذلك نذكر: الرقابة على تيسير مخزون الوقود: بالاطلاع على رصيد أخر المدة للشهر الماضي وهو يمثل رصيد أول المدة للشهر محل المراقبة مضاف إليه مشتريات الشهر، مبررة بالوثائق اللازمة، وبطرح مجموع إستهلاك الشهر المعني بالرقابة نتحصل على رصيد أخر المدة لجديد، المصرح به من طرف المسير المسؤول في التقرير المرفوع للمحاسب من أجل مسك حركة الوقود محاسبيا.

وهناك عدة أمثلة أخرى للرقابة الشهرية نذكر منها فقط، الرقابة على يومية الأجر والمبلغ المستحقة لمصالح CNAS، ورقابة شهرية على حجم المبيعات من أجل التأكد من المبالغ المسددة لمصالح الضرائب، والرقابة الشهرية المفروضة على حركة المحولات الكهربائية ومتابعة فواتير اقتناءها التي تعد استثمار بالنسبة للمؤسسة لا مواد مستهلكة وغيرها، حيث يتم من خلال التقارير المرفوعة عند نهاية المهمة الرقابية تسليط الضوء على النقائص أو التحفظات الملحوظة، ويتم بذلك إتخاذ التدابير اللازمة من أجل استدراك الوضعية وتصحيحها.

أما بالنسبة للرقابة الفصلية فالمسيّر ومن خلال تفعيل هذه الوظيفة الرقابية الداخلية نجده يحرص على تجنب التحفظات وكل سلبيات التسيير وبهذا تعتبر الرقابة الفصلية إحدى أليات التحكم في التسيير.

أما في ما يخص الرقابة السنوية فإنه يتم من خلالها مطابقة رقم الأعمال بين المحاسب (قسم المالية والمحاسبة) مع رقم الأعمال لدى المسير (المصلحة التجارية، كلفة المبيعات)، وكذا مراقبة مبلغ TVAمع رقم الأعمال.

والجمع بين الأنواع الثلاثة يمكن للمؤسسة من الوصول إلى مستوى راقي من التحكم في التسيير، وهو ما ينعكس عليها إيجابا في الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا سواء كانت تجارية اقتصادية...إلخ

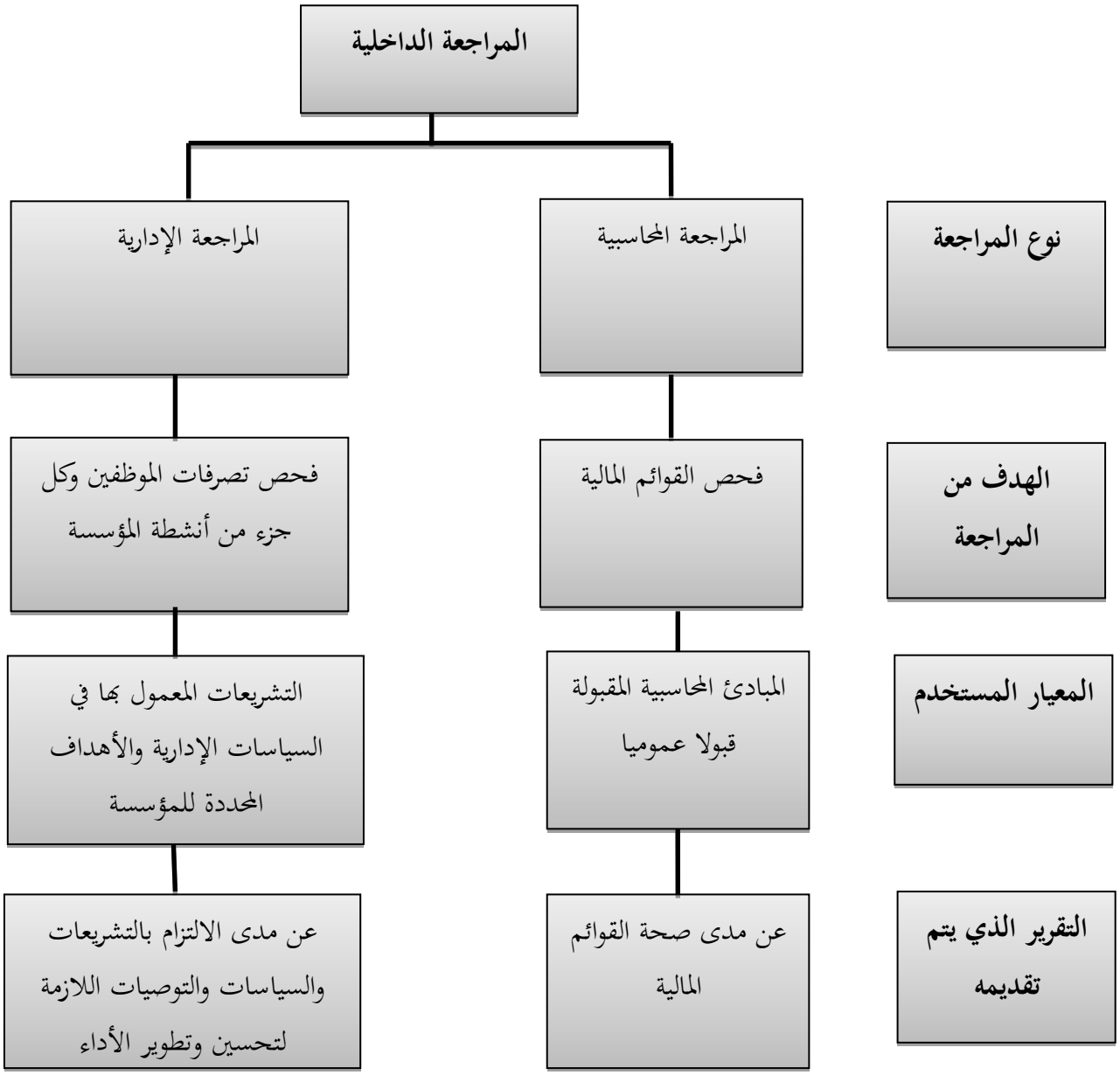
الفرع الثالث: منهجية إعداد تقارير المراجعة الداخلية في المؤسسة

يتم بعد كل عملية رقابية داخلية إعداد تقريرا مفصلا، تقدم نسخة منه إلى قسم المسير المعني بالعملية الرقابية ونسخة لمدير الشركة بصفة رئيس الوحدة والمسؤول المباشر، بحيث يتم في هذا التقرير ذكر موضوع المهمة الرقابية والعينات المدروسة إن وجدت كذلك الملاحظات المدونة والتوجيهات اللازمة، كما أنه بالإمكان توجيه استفسارات أو تعليمات داخلية تخص مصلحة مراقبة عن أي تقصير وارد أو خلل ملاحظ أو تناقض مطروح أو أي تصريح خاطئ، وذلك قصد الاستدراك أو التوضيح، والتعديل في أقرب أجل ممكن والوقوف على تصحيحه في المراجعة المقبلة،

إن كل من المراجعة الشهرية وكذا الفصلية والسنوية، وعمليات التدقيق المحاسبي لمختلف المصالح بصفة دورية ومنتظمة، وكذا عمليات الإطلاع على مختلف الوثائق التبريرية لكل نفقة مطلوب تسديدها وكل إيراد محقق أو مطلوب تحصيله، وتشكل فيما بينها آلية لسير عملية الرقابة الداخلية، فكل هذه المعلومات تسمح للمسير الاطلاع على أدق التفاصيل والمعلومات المتعلقة بتسيير المصالح.

بعد عملية إعداد التقرير ومعاينته تأتي مرحلة التشخيص لتحديد أهم النقائص ليتم في الأخير صياغة التقرير النهائي الذي يتم إرساله بعد ذلك إلى المصلحة المعنية، لتقوم هذه الأخيرة بعد تلقيها تقرير المراجعة باستدراك الأمر وتصحيح الوضعية، ويمكن إظهار مخطط عملية المراجعة الداخلية في المؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (3-6): مخطط المراجعة الداخلية داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة من المؤسسة.

المطلب الثاني: مسار المراجعة الداخلية في المؤسسة

يتم إعداد برنامج فصلي شامل لجميع عمليات المراجعة، يحدد فيه أهم العمليات التي سوف يتم مراجعتها، والتواريخ التي يجب أن تنفذ فيها هذه العمليات، كما يتم تحديد الجهة التي يتسنى للمراجع الرجوع إليها لمباشرة مهامه.

ويعد هذا البرنامج من قبل مسؤول قسم المالية والمحاسبة وأعوانه واللذين بإمكانهم مناقشته وتعديله، وهذا وفقا لما تم مراجعته في الدورات السابقة، وما تم ملاحظته من جهة، ووفقا لمدى تتبع تنفيذ وانجاز الأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى.

الفرع الأول: منهجية عمل المراجعة الداخلية داخل المؤسسة

على العموم فإن منهجية شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند قيامها بعملية المراجعة الداخلية تمر بعدة مراحل وهي كالتالي:

- الأمر بمهمة؛
- انجاز مخطط العمل؛
- تحليل المخاطر؛
- تقرير حول التوجيه العام؛
- مباشرة العمل؛
- تحديد هيكل التقرير؛
- إعداد التقرير؛
- عقد اجتماع لمناقشة النتائج وتحديد الاخطاء (مناقشة التقرير)؛
- تقديم التوصيات.

الفرع الثاني: سيرورة المراجعة الداخلية في المؤسسة

في إطار برنامج المراقبة لسنة 2013 قامت المؤسسة بتكوين لجنة مكونة من ثلاثة موظفين من قسم المالية والمحاسبة كمراجعين داخليين، للفترة ما بين 8 إلى 2013/5/13 لمراجعة التقييم الداخلي من سنة 2012 إلى غاية نهاية ماي 2013 حسب المحاور التالية:

- معالجة الفواتير المتعلقة بالأشغال؛
- رفع تحفيضات محافظ الحسابات؛
- النشاط المالي (عودة الأموال، والمدفوعات، والودائع، واستخدام الائتمان)؛
- متابعة الاستثمارات المتعلقة بالشركة؛
- حالات المقاربة البنكية؛
- متابعة وسيرورة الأرشيف؛

- مسك الدفاتر القانونية.

كما قامت اللجنة بصياغة برنامج متابعة الاستثمارات:

من خلال الرقابة على العينات لبرنامج متابعة الاستثمار لسنة 2012 حتى أفريل2013 استخرجنا منه الملاحظات التالية:

- متابعة إجمالي الفصول والمواد على مستوى مديرية التوزيع بالوادي هي بانتظام شهريا وكل البرامج في إطارها الزماني والمكاني؛
- لاحظنا أن المبالغ المدفوعة تفوق المبالغ المتعهد بها في إطار برنامج الدولة.

التوصيات:

- لا يمكن تجاوز المبلغ المخصص والمتعهد به إلا بتعديلات من المديرية العامة؛
- تحويل متابعة الدولة لبرنامج الاستثمار متأخرا بـــ14 من كل شهر مقارنة بالشهر الآخر.

المطلب الثالث: تقديم مراجعة شركة التوزيع بالبليدة للمؤسسة

تعتمد المديرية العامة للمالية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالبليدة على إتباع نظام المراجعة الداخلية لجميع الأقسام المالية والمحاسبية التي تنشط في المديريات الفرعية وذلك حسب برنامج مسطر يتم مرة إلى مرتين في السنة، وهذا البرنامج هدفه مراقبة ما يلي:

- المستندات والدفاتر المحاسبية؛
- المراقبة اليومية لفواتير الأشغال؛
- النشاط المالي (المداخيل المالية، المخرجات المالية، الضمان المالي، استعمال القروض)؛
- متابعة الاستثمارات؛
- جداول المقاربة لجميع الحسابات؛
- أرشيف المستندات؛
- ملاحظات مراجع الحسابات.

علما أن عملية المراقبة هذه يتم الإعلان عليها مسبقا عن طريق التبليغ بواسطة رسالة محررة من طرف اللجنة العامة للمالية بتاريخ قدوم هذه اللجنة وأسماء أعضائها.

ونفس الشيء تقوم المديرية العامة للأشغال والدراسات بإتباع نظام مراقبة لجميع أقسام الأشغال والدراسات على مستوى المديريات الفرعية حسب برنامج مسطر يتم مرة أو مرتين في السنة، والهدف منه هو مراقبة كل من:

- سير برنامج الأشغال؛
- عمليات المناقصة المنجزة؛
- الوثائق المتعلقة بالصفقات؛
- ملفات الأشغال وعملية تصنيفها وعملية الأرشيف؛

- الدفتر المتعلق بفواتير الأشغال والدراسات.

كما تتم عملية المراقبة أيضا على مستوى قسم الزبائن وذلك حسب البرنامج المسطر من المديرية العامة للزبائن مرة أو مرتين في السنة أي في الحالات الطارئة ويتم مراقبة كل من:

- المداخيل المتعلقة بزبائن الضغط المتوسط والعالي؛
- المداخيل المتعلقة بزبائن الضغط المنخفض؛
- إجراءات ربط الزبائن الجدد بالكهرباء؛
- الوثائق والمستندات.

المبحث الثالث: تقييم المراجعة الداخلية في المؤسسة

لقد أعطت شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي أهمية كبرى للمراجعة الداخلية، حيث اعتبارها من الركائز الأساسية التي سوف تمكنها من التحكم ومراقبة تسيير نشاطها، وتتبع ما تم التخطيط له وما شرع في تنفيذه من أجل الوقوف على أهم الانحرافات والأخطاء وتحليلها وإتخاذ الموقف المناسب لتصحيحها.

المطلب الاول: عرض تقرير المراجعة الداخلية للمؤسسة

يقوم المراجعون بإعداد تقارير أعمالهم، لترفع إلى مسؤول مصلحة المحاسبة للمؤسسة ليقوم بدراستها ومناقشتها معهم، ليتم تجميع التقارير وإعداد تقرير شامل يتم مناقشته مع مدير الفرع ومسؤول قسم مصلحة المالية والمحاسبة، ليتم في ما بعد مراجعة التوصيات التي تم التوصل إليها ومناقشة إمكانية تطبيقها ومدى ملاءمتها للأهداف المرجوه والفترة الزمنية اللازمة لتطبيقها.

الفرع الأول: الشكل العام للتقرير

تتضمن كل التقارير في الشركة بعض المعلومات نوجزها في ما يلي:

- اسم الشركة ومعلومات عنها؛
- عنوان عملية المراجعة؛
- أعضاء لجنة المراجعة؛
- أهداف المراجعة؛
- تاريخ القيام بالعملية؛
- الجهات أو الوكالات المقصودة من عملية المراجعة؛
- منهجية عمل المراجعة؛
- الخلاصة أو الاستنتاجات.

الفرع الثاني: ملخص عن تقرير المراجع الداخلي

في إطار المراقبة لسنة 2013 قام فريق المراجعة الداخلية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي للفترة ما بين 8 الى 2013/05/13 بمراجعة المحاور التالية:

- معالجة الفواتير المتعلقة بالأشغال؛
- رفع تحفظات محافظ الحسابات؛
- النشاط المالي؛
- متابعة الاستثمارات؛
- حالات المقاربة البنكية؛
- متابعة سيرورة الارشيف؛
- مسك الدفاتر القانونية.

1- معالجة الفواتير المتعلقة بالأشغال

إن التحقق من الفواتير المنجزة على مستوى قسم المالية والمحاسبة، من خلال عملية المراقبة الداخلية أدى إلى الوصول إلى نقاط القصور التالية:

- أوامر الدفع غير مرتبة (مصنفة) مع ملف الدفع الخاص بها؛
- الوثائق التالية: الفواتير، محاضر الاستلام، إشعار بنهاية الأشغال، الطلبيات، مرتبة في مكانها المناسب مع نسخة الفاتورة في إيداعات بترقيم زمني؛
- ضرورة التأكد من أسم المؤسسة والفاتورة والمبلغ الإجمالي ومقارنته بمحضر الاستلام؛
- من خلال دراستنا لجملة العينات المطلوبة تبين لنا بأن المدة ما بين استقبال الفواتير على مستوى مديرية سونلغاز والمؤسسة المنتظرة للدفع طويلة نوعا ما؛
- أن المدة المتوسطة ما بين المؤسسة المنتظرة الدفع وتاريخ ايداع أمر بالدفع على مستوى طويلة.

التوصيات:

ملفات الدفع التي تحمل الفواتير، محاضر الاستقبال المؤقتة أو النهائية وإشعارات نهاية الأشغال، الطلبيات يجب أن ترتب وترشف مع النسخ الأصلية مرتبة.

يجب إحترام الأمر رقم 13 خاصة ما يتعلق بالمدة ما بين استقبال الفاتورة وتسديدها.

2- بخصوص رفع تحفظات محافظ الحسابات: تم ملاحظة ما يلي:

- استعادة تسوية وتطهير كل الشيكات الغير مسددة؛
- انخفاض مهم فيما يتعلق بحساب التسبيقات التجارية؛

- تطهير ملفين مركزيين ومساعدين: طهر الملف المساعد الخاص بالمديرية وطهر الملف المركزي الخاص بإعمال الغاز، أما في ما يتعلق الملف المركزي الخاص بالأعمال الكهربائية والملف الخاص بالأراضي والمباني فقد طهرو.

3- النشاط المالي: من خلال هذا تم تسجيل نشاط المساعدات المالية والتي أجريت على أقسام مختلفة بما في ذلك:

3-1 تسيير التحصيلات واسترداد الديون: بخصوص هذا النشاط تم رفع النتائج التالية:

- لوحظ إرتفاع في التحصيلات بطريقه منتظمة وذلك يعود للاتفاقية المبرمة بين المؤسسة والبنكBNA سنة 2006 والتي تؤكد على أن حسابات التحصيلات تكون ذاتية وأتوماتيكية ويومية على مستوى البنك بالوادي؛
- الوضعية الأسبوعية لارتفاع التحصيلات تعكس طابع العمليات المسجلة في خصم الحسابات البنكية؛
- غياب متابعة الأهداف الشهرية والسنوية المسطرة في إطار مخطط الخزينة والنقدية؛
- الكشف البنكي للتحصيلات يوضع في مجمع من ثلاث نسخ من الكشوفات البنكية ويحتفظ به؛
- الإحتفاظ بالنسخ والكشوف البنكية التي يجب الاحتفاظ بها في علب خاصة بالأرشيف؛
- مقارنة حساب التحصيلات BNA والحساب البريدي الجاري.

التوصيات

متابعة الأهداف الشهرية والسنوية المسطرة في إطار مخطط الخزينة والنقديات، من خلال جدول التوقعات لارتفاع التحصيلات الشهرية ومقارنتها بالتنبؤات متبوعة دائما بحوصلة شاملة.

3-2 تسيير التدفقات: فيما يخص الطلب على الأموال تم ملاحظة ما يلي:

- إن الطلب على الأموال شهريا يتشكل من خلال عوامل توصف من طرف المسير والتي تمثل الواقع المحقق؛
- إن مبلغ الاموال يعتبر ويتكون من عوامل مراقبة مسبقا وسجلت محاسبيا عن طريق مديرية المالية والمحاسبة؛
- إجراء الاستعدادات من أوامر التحويل للفحص الفواتير وتسجيلها، ويتم التوقيع من قبل الأشخاص المخولين؛
- لتفادي الأخطاء التي قد تحدث في الحساب، والمسؤول عن أوراق اعتماد الرصد يجب، تسجيل أوامر التحويل والشيكات في سجل تنفيذ المعلومات الموجودة عليه؛
- فحص والاطلاع على حساب النفقات يكون يوميا؛
- عند استلام الأموال، يتعين جعل أوامر نقل ودائع لدى البنك لتنفيذها؛
- بالنسبة للمبالغ الموجودة على الكشف البنكي تمثل نفس المبالغ المطلوبة من الأموال لنفس الفترة مقارنة حساب النفقات يوميا والتي تكون قد ارتكبت؛
- التبرير الشهري للسحوبات من الأموال توضع في أرشيف شهري وبطريقة منتظمة؛

- يجب أن تكون المبالغ والتبريرات من السحوبات تمثل الفواتير المسددة؛
- التبريرات الشهرية من النفقات الخزينة من خلال الفصول؛
- التبريرات الشهرية من النفقات عن طريق الفصول تودع على مستوى القسم شهريا وبطريقة منتظمة.

3-3 حساب برنامج الدولة: تم تسجيل الملاحظات التالية:

- الطلب على الأموال يعبر عنه كل نصف شهر عن طريق عوامل يعتبر عنها المسير وتسجل محاسبيا تبعا لجردها؛
- يجب التحقق من وضعية رصيد الحسابات يوميا من طرف مصلحة المالية.

4-3 تسيير الارصدة: تم التوصل إلى الملاحظات التالية:

إن وضعية أرصدة الحسابات البنكية تحول للتعليمة رقم 1907/DFC/2009 المتعلقة بالتحويل الأسبوعي لوضعية خزينة المؤسسة.

5-3 تسيير الضمانات البنكية: بخصوص الضمانات البنكية المضمونة من طرف مصلحة المالية لوحظت النقائص التالية:

- الغياب الكامل للضمانات المتعلقة بالمناقصات على مستوى إدارة المالية والمحاسبة حتى تبين أن المناقصات تسير من طرف مسير آخر؛
- غياب دفتر أو ملف تسجل فيه ملاحظات الدخول والخروج لضمانات والشيكات المحصلة؛
- الوثائق الاصلية لضمانات تودع بعلبة الأرشيف؛
- غياب محضر الاستلام لرفع اليد على الضمانات المنفذة؛
- غياب نسخة المؤسسة الممنوحة لرفع اليد في إطار التنفيذ.

التوصيات:

- الضمانات البنكية يجب أن تسير من طرف مدير المالية والمحاسبة؛
- السندات المدرجة عن طريق مناقصة توضع في ملف إكسيل من طرف شخص متخصص كذلك الحال بالنسبة للضمانات المسبقة؛
- يجب أن يتم فرز الضمانات التي وردت من المسير في مجلدات على حدى وضرورة فصلها وتخزينها في صناديق الأرشيف، والحفاظ عليها في خزانة للأمانات القيمة النقدية لهذه السندات؛
- يجب أن يتم الإفراج عن التأمينات على أساس مذكرة للبنك تنص على رقم المناقصة، الكمية، واسم الشركة؛
- وستعطى نسخة الاحتفاظ بها في مصلحة المالية والمحاسبة مع التوقيع بالأحرف الأولى على الشركة مصحوبة بنسخة المستند، والمذكرة التي وردت من المدير، ثم الأصل من المذكرة جنبا إلى جنب مع ودائع الشركة؛

- تحرير الشيكات يجب أن يتم على قاعدة الترميز لرقم المناقصة والمبلغ واسم المؤسسة والشخص الذي أخذ الشيك والاحتفاظ بنسخة من الشيك؛
- لتحرير الضمان يجب إيداع طلب رفع اليد بطلب من المعني مع نسخة من محضر الاستلام.

4- المقاربة البنكية: تم تسجيل الملاحظات التالية:

إن وضعية المقاربة البنكية للحسابات التحصيلية والتسديدات مع بنك BNA توقفت نهاية ديسمبر 2009، حيث أن تعديل وإنجاز كشف المقاربة البنكية حمل الملاحظات التالية:

- ضبط وتسوية المعلقات يجب أن يكون أكثر وضوحا ودقة؛
- يجب الإسراع في اعمال المقاربة الخاصة بحسابات التحصيلات الخاصة بالمصلحة التجارية.

5- متابعة الإستثمارات: وفيما يخص الاستثمارات تم التوصل إلى أن الرقابة على العينات لبرنامج متابعة الاستثمار حتى أفريل 2013 منه الملاحظات التالية:

- متابعة إجمالي الفصول والمواد على مستوى شركة التوزيع بالوادي بانتظام شهريا وكل البرامج في إطارها الزماني والمكاني؛
- لاحظنا أن المبالغ المدفوعة تفوق المبالغ المتعهد بها في إطار برنامج الدولة.

التوصيات:

- لا يمكن تجاوز المبلغ المخصص والمتعهد به إلا بتعديلات من المديرية العامة؛
- تحويل متابعة الدولة لبرنامج الاستثمار متأخرا بـــ14 يوم من كل شهر مقارنة بالشهر الآخر.

6- الأرشيف: إن الإمكانيات المتاحة للأرشيف كالآتي:

- خزانة مصفحة؛
- خزانة حديدية؛
- أربعة مكاتب بخزائنهم؛
- أرشيف الوثائق المحاسبية مودعة في علب متسلسلة بأمر زمني؛
- توجد أربعة مكاتب في مديرية المالية والمحاسبة وتتكون من 8 أعوان ورئيس مديرية المالية والمحاسبة.

7- مسك الدفاتر القانونية: إن فحص مسك الدفاتر القانونية يتم على مستوى مديرية المالية والمحاسبة، وكذلك دفتر اليومية لشركة التوزيع بالوادي محين ومجدد حتى نهاية 2013، حيث أن الاطلاع على دفتر اليومية قادنا إلى مجموعة من النقائص والمتمثلة في ما يلي:

- عدم وجود عنوان السنة على دفتر اليومية؛
- في أواخر الصفحات لا نجد إجمالي الصفحات مقارنة بالصفحة الأخرى؛
- عدم استقلالية الدورات ما بين 2012 و2013 إضافة إلى الانتقال ما بين السطور بدون مبرر؛
- يومية الجرد للميزانية وجدول حسابات النتائج مجدد إلى غاية 2011.

التوصيات

ضرورة تحيين وتحديد الدفاتر القانونية.

المطلب الثاني: تقييم نظام المراجعة والمراقبة الداخلية في المؤسسة

للوقوف على مدى كفاءة وفاعلية عملية المراجعة في المؤسسة، قمنا بإجراء مقابلة مع لجنة المراجعة والمتكونة من: محاسبين ومراقب الميزانية، في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وأهم النقاط التي تمحورت حول هذه المقابلة نوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): نتائج المقابلة مع لجنة المراجعة التابعة للمؤسسة (المحور الخاص بتقييم المراجعة الداخلية)

الأسئلة	نعم	لا	نوعا ما	الملاحظات
1)- من حيث الوقت: - هل تتم عملية المراجعة في مؤسسة سونلغاز بصورة منتظمة؟ - هل توقيت المراجعة الداخلية مناسب مع أشغال المؤسسة؟ - هل تتم عملية المراجعة الداخلية في الأوقات المحددة لها؟	X X		X	تتم عملية المراجعة كل ثلاثي وهو مناسب حسب اعمال المؤسسة اي يناسب عملية الفوترة إلا انها هناك تذبذب في النفيذ في اطار الوقت المحدد لها
2)- من حيث الاخطاء المكتشفة: - هل الأخطاء التي يتم اكتشافها متكررة في كل عملية مراقبة؟ - هل الأخطاء التي يتم اكتشافها نفسها في جميع الأقسام؟		X	X	من خلال عملية المراجعة التي تقوم بها لجنة المراجعة إن هناك بعض الاخطاء وليس الكل متكررة خلال كل عملية مراقبة
3)- هل النتائج المقدمة من عملية المراجعة الداخلية دقيقة وواضحة؟	X			يحتوي التقرير على توضيح مفصل لعملية المراجعة
4)- هل التوصيات المقدمة في التقرير يتم أخذها بعين الاعتبار؟	X			

5)- هل النتائج التي يقدمها المراجع الداخلي أو المتحصل عليها من شأنها تقليل من المخاطر المحيطة بالمؤسسة؟	x			للمراجعة دورا مهما للقضاء على المخاطر
6)- هل المعلومات والادلة المقدمة للمراجع الداخلي من طرف الاقسام محل المراجعة كافية للقيام بعملية المراجعة؟	x			
7)- هل تعتمد مؤسسة سونلغاز بشكل كبير على المراجعة الداخلية لتقليل من المخاطر؟	x			
8)-هل المراجعة الداخلية تتم وفقا للأهداف المسطرة لها من قبل الإدارة العليا؟	x			
9)- هل تتم عملية المراجعة الداخلية في الفرع بالطريقة التي تقوم بها المؤسسة الأم اثناء مراجعتها للفرع بالوادي؟			x	هناك اختلافات بسيطة
10)- هل تتم عملية المراجعة في الفرع في نفس الوقت التي تقوم بها المؤسسة الام بالعملية؟		x		تتم عملية المراجعة في الفرع بطريقة منتظمة اما التي تقوم بها المؤسسة الام تكون مرة أو مرتين في السنة
11)- هل المراجعة التي يقوم بها الفرع تساعد الشركة الام أثناء القيام بعملية المراجعة؟	x			ان المؤسسة الام تقوم باتباع نظام المراجعة الداخلية في الفرع
12)- هل المراجعة التي تقوم بها الشركة الأم انجح من التي تتم في الفرع؟			x	وذلك يعود لاستقلال لجنة المراجعة التي من طرف الشركة الام استقلال تاما عن الموظفين الموجودين داخل الفرع
13)- هل التقارير والاخطاء المتحصل عليها من المراجعة الداخلية التي يقوم بها الفرع والشركة الأم متشابهة؟			x	هناك اختلافات بسيطة تكاد تكون معدومة
14)- هل التقرير المقدم من طرف الشركة الأم لديه أولوية على التقرير التي تقدمه لجنة المراجعة الداخلية داخل الفرع؟	x			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج المقابلة.

إن أغلب الحالات التي تم فيها الإجابة "بنعم" تمثل نقاط قوة بالنسبة لنظام المراجعة والمراقبة الداخلية، والاجابات بـ" لا" تمثل نقاط ضعف، طبعا هذا بعد التأكد منها، ومن خلال نتائج المقابلة نستنتج أن:

- بالنسبة للسؤال (1): والخاص بوقت عملية المراجعة، فيمكن اعتباره نقطة قوة، إلا أن هناك خلل من خلال ضبط الوقت يمكن أن يؤثر بنسبة ضعيفة على النظام، حيث نجد أن عملية المراجعة تتم في كل ثلاثي (3 أشهر) وهو ما يتناسب مع أشغال المؤسسة إلا أن هناك تذبذب في التنفيذ في إطار الوقت المحدد للعملية.
- بالنسبة للسؤال(2): والخاص بالأخطاء المكتشفة يمكننا القول أن الإجابة لا تمثل بالضرورة نقطة قوة والعكس صحيح، حيث نجد أنه خلال عملية المراجعة هناك بعض الأخطاء وليس الكل متكررة من خلال عملية المراقبة، ومنه نستنتج أن هناك نسبة ضعيفة في تكرار الاخطاء المكتشفة، ولا تنطبق هذه الأخطاء على كل الاقسام، وهو يمثل نقطة قوة بالنسبة للنظام والمؤسسة ككل.
- بالنسبة للسؤال (3): والذي يتعلق بمدى وضوح ودقة النتائج في التقرير، وهو ما يمثل نقطة قوة للمؤسسة لأن تقارير المراجعة دائما ما تكون محررة بطريقة مفصلة وشاملة لجميع جوانب المراجعة.
- بالنسبة للأسئلة (5،4): والتي تتعلق بمدى الأخذ بعين الاعتبار توصيات ونتائج عملية المراجعة ومدى مساهمتها في التقليل من المخاطر المحيطة بالمؤسسة، نجد أن للمراجعة الداخلية دور كبير في تقليل من المخاطر التي تتعرض لها الشركة.
- بالنسبة للسؤال(6): والخاص بمدى كفاية المعلومات والوثائق المقدمة للمراجع والتي تساعده في أداء عمله، ومن خلال الاستجواب فقد وجدنا أن المراجع ليس لديه أي مشكل في الحصول على المعلومات أو الوثائق الضرورية.
- بالنسبة للسؤال (7): والخاص بمدى أعتماد المؤسسة على المراجعة الداخلية للتقليل من المخاطر التي ممكن أن تواجهها بسبب تهاون أو نسيان، وجدنا أنها تركز بشكل كبير على هذه العملية في تجنب واكتشاف هذه الأخطاء.
- بالنسبة للسؤال (8): والخاص بمدى سير المراجعة الداخلية وفقا للأهداف المسطرة لها من قبل الإدارة العليا، حيث كانت الاجابة بنعم وهو ما يمثل نقطة قوة لنظام المراجعة والمراقبة الداخلية.
- بالنسبة للأسئلة (11،10،9): من خلال نتائج المقابلة يمكننا القول بأن هناك تنسيق بين العمليتين، حيث أنه أثناء قيام مؤسسة التوزيع بالبليدة بعملية المراجعة لفرعها بالوادي يتم الأخذ بعين الاعتبار تقارير المراجعة التي قام بها الفرع، كما يمكننا تسجيل بعض الإختلافات البسيطة بين العمليتين والتي تكاد تكون معدومة، فمن حيث الوقت، فعملية المراجعة التي تقوم بها مؤسسة التوزيع بالبليدة تكون مرة أو مرتين في السنة، أما التابعة للفرع فتكون شهرية وفصلية (كل ثلاثة أشهر) وفي الأخير تكون شاملة للسنة الكل.
- بالنسبة للأسئلة (14،13،12): والخاصة بالعلاقة بين عملية المراجعة لمؤسسة التوزيع بالبليدة والمراجعة داخل الفرع، فمن حيث نجاح عملية المراجعة فكانت الإجابة ب"نوعا ما"، وذلك راجع لاستقلال لجنة المراجعة

القادمة من الشركة الأم عن الموظفين الذين ينشطون في الفرع، أما من ناحية التقارير المقدمة والأخطاء المكتشفة فهناك اختلافات بسيطة تكاد تكون معدومة، كما أن شركة التوزيع بالوادي تولي أهمية أكبر لتقارير المقدمة من لجنة المراجعة القادمة من مؤسسة التوزيع بالبليدة على تلك المنجزة من طرف اللجنة التابعة للفرع. والجدول التالي يلخص نتائج المقابلة مع لجنة المراجعة فيما يخص عملية الفوترة.

جدول رقم (3-5): نتائج مقابلة مع لجنة المراجعة التابعة للمؤسسة (المحور الخاص بعملية الفوترة ومراقبتها)

الأسئلة	نعم	لا	لا يمكن تطبيقها	الملاحظات
1)-هل تخضع الفواتير إلى رقابة فجائية يقوم بها مراجعون داخليون؟		x		تكون الرقابة دورية وبإشعار مسبق
2)- هل يتم التحقق من عناصر الفواتير مع عناصر العقد؟	x			
3)- هل يتم مراقبة الفواتير مع: - أوامر الدفع؟ - محاضر الاستلام؟	 x x			
4)- هل يوجد مسؤول مكلف بمتابعة الفواتير الغير المحصلة؟	x			تتابعه الفواتير غير المحصلة من طرف مصلحة العلاقات التجارية
5)- هل يتم فحص الفاتورة بقصد التحقق من دقة: - قيمة الفاتورة؟ - شروط الصفقة ؟ - المصادقة عليها؟	 x x x			
6)- هل يتم تنفيذ الرقابة للتأكد من أن كل الفواتير تم تسجيلها؟	x			
7)- هل يتم التأكد من تسجيل جميع الفواتير محاسبيا؟	x			حيث تركز لجنة المراجعة أثناء قيامها بمهمتها بالتأكد من تسجيل جميع الفواتير محاسبيا

8)- تخضع الفواتير للفحص والمراقبة من جانب: -قسم المالية والمحاسبة ؟ -قسم العلاقات التجارية	X	X		حيث تتم فواتير الاشغال في قسم العلاقات التجارية ثم تبعث لقسم المالية والمحاسبة
9)- هل تعد الفواتير بواسطة شخص مستقل عن أولئك المسؤولين عن: - قبول أوامر الدفع؟ - الرقابة والمراجعة الداخلية؟	X	X		
10)- هل يتم تلخيص الفواتير وتبويبها بواسطة قسم آخر غير قسم المالية والمحاسبة؟	X			حيث تتم فواتير الاشغال في قسم العلاقات التجارية ثم تبعث لقسم المالية والمحاسبة
11)- هل يوجد إجراءات تتبع الموردين في حالة التأخر في التسليم؟	X			
12)- هل يتم إنشاء وصل الاستلام بطريقة منتظمة؟	X			
13)- هل يوجد نظام لترقيم الفواتير والإشعارات عند استلامها من طرف مصلحة المحاسبة؟	X			
14)- هل يوضح تاريخ الاستلام على الفاتورة؟	X			
15)- هل يقوم مسؤول مصلحة المحاسبة بالتصديق على الفواتير؟	X			
16)- هل هناك رقم خاص بكل زبون ؟	X			
17)- هل الفواتير وإشعارات الموردين تفحص من طرف مصلحة المحاسبة؟	X			
18)- هل يتلقى المكلف بتحصيل فواتير الواجبة للتسديد في الفترة المناسبة؟			X	هناك بعض التأخيرات في التحصيل وذلك لتأخر الزبائن في التسديد

19)- هل هناك متابعه فعالة لحالات تأخر تسديد الزبائن؟			x	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج المقابلة مع لجنة المراجعة.

- بالنسبة للسؤال (1): والخاص بأوقات مراقبة الفواتير، وكانت الاجابة بـ "لا" واستنتجنا أن هذه الرقابة تكون دورية وبإشعار مسبق، وهذه الناحية تمثل نقطة ضعف لنظام الرقابة الداخلية.
- بالنسبة للأسئلة (2،3،4،7،6،5): والخاصة بمراقبة الفواتير فمن خلال المقابلة تبين لنا أنه عند إجراء مراقبة الفوترة، يقوم المراقب بالتحقق من عناصر الفاتورة مع عناصر العقد وذلك للتحقق من دقة قيمة الفاتورة وشروط الصفقة والتحقق من المصادقة عليها من طرف المسؤول، ويسعي كذلك المراقب للتحقق من أوامر الدفع ومحاضر الإستلام، حيث يركز المراقب أو المراجع أثناء عمله بالتأكد من تسجيل جميع الفواتير محاسبيا، وبذلك فهذه العناصر تمثل نقاط قوة، وهو ما يمكننا من الإستنتاج أن عملية مراقبة الفوترة تتم بطريقة جيدة.
- بالنسبة للسؤال (8): والخاص بالجهة المسؤولة عن مراقبة عملية الفوترة، ومن خلال هذا السؤال فإن الجهة المسؤولة على عملية مراقبة الفوترة تكون من جانب قسم المالية والمحاسبة.
- بالنسبة للسؤال (9): والخاص بعلاقة معد الفوترة بمراقبيها، حيث لاحظنا أن هناك علاقة بين معد الفوترة ومسؤولي المراجعة والمراقبة الداخلية، وهذا يعد أكبر خلل (نقطة ضعف)، وذلك راجع لعدم وجود استقلالية للمراجع أو المراقب الداخلي.
- بالنسبة للسؤال (10): والخاص بتلخيص الفواتير وتبويبها، استخلصنا إلى أن عملية الفوترة الخاصة بالأشغال تتم في قسم العلاقات التجارية ثم تبعث لمصلحة المالية والمحاسبة أما الخاصة بالاستهلاك فتنجز في قسم المالية والمحاسبة.
- بالسبة للسؤال (11): والخاص بإجراءات المتبعة تجاه الموردين أثناء التأخر في التسليم، لاحظنا أن هذه الإجراءات تكون بالمتابعة قانونيا وحسب الشروط المنصوص عليها في العقد، ويمكن اللجوء إلى العدالة في حالة الإخلال بهذه الشروط.
- بالنسبة للأسئلة (16،15،14،13،12): والخاصة بمدى إعتماد المؤسسة للمعايير المتفق عليها عند إعدادها للفواتير، حيث يتم إنشاء وصل الإستلام بطريقة منتظمة ويوضح في الفاتورة تاريخ الإستلام، وهناك نظام لترقيم الفواتير والإشعارات عند إستلامها من طرف مصلحة المحاسبة ويقوم مسؤول مصلحة المحاسبة بالتصديق على هذه الفواتير، كما أن هناك رقم خاص لكل زبون.
- بالنسبة للسؤال (17): والخاص بالجهة الخاصة بفحص فواتير وإشعارات الموردين، فخلصنا إلى أنها تفحص من قبل مصلحة المالية والمحاسبة.

- بالنسبة للأسئلة (18،19): والخاصة بتحصيل ومتابعة فواتير الاستهلاك، وكانت الاجابة بنوعا ما وهو ما يؤثر على نشاط المؤسسة وذلك راجع إلى تأخر بعض الزبائن والتهرب عن التسديد، وذلك راجع إلى نقص المتابعة، وهو ما يمثل نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في تحديد واستكشاف الأخطاء في المؤسسة

يمر منهج عمل المراجعة الداخلية بعدة مراحل، تبدأ بإجراء العديد من الفحوصات والإختبارات وتنتهي بصياغة تقريره النهائي حول الوضعية المالية للمؤسسة، ولا شك أن مؤسسة بحجم سونلغاز يرتبط بنشاطها وتعاملاتها الاقتصادية بالعديد من الأطراف، ويقدم المراجع الداخلي النصح والإرشاد للإدارة العامة من خلال استكشاف الأخطاء وتحليلها حسب ما هو مذكور في تقرير المراجعة الداخلية لشركة التوزيع بالوادي.

فتقرير المراجعة الداخلية المالي يوجه ملاحظات وتحفظات تتعلق بالعيوب ونقاط الضعف التي تظهر على مستوى الفهم والتطبيق لنظام المراقبة الداخلية، وهو ما يساهم في لفت انتباه الأشخاص المعنيين وبذلك تفادي ارتكاب هذه الاخطاء والعيوب مستقبلا.[1]

ويتوجب على المسؤولين عن مسك دفاتر وحسابات المؤسسة (قسم المالية والمحاسبة) لإبراز الأخطاء الشكلية والموضوعية في التقديرات وعمليات التسجيل والطرق المتبعة ومدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

يعرض كذلك تقرير خلية المراجعة الداخلية على مجلس الإدارة ومدير الفرع (مديرية التوزيع بالوادي) وهي الهيئة العليا المكلفة برسم وتحديد استراتيجيات المؤسسة ككل، ومما لا شك أن العيوب ونقاط الضعف ومجمل التحفظات التي يشير إليها المراجع الداخلي المالي في تقريره تعد ذات أهمية بالنسبة لمجلس الإدارة، وتؤخذ في الحسبان عند صياغة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وخاصة عند تقديم الملاحظات فيما يخص الأخطاء والمخاطر التي ممكن أن تحدث مع تقديم مجمل نقاط الضعف فإن الإدارة تقوم على إتخاذ معظم القرارات المرتبطة به وخاصة القرارات المتعلقة بالمخاطر التي تواجهها والممكن أن تواجه المؤسسة في المستقبل، وهذا لاتخاذ الاجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

وتساهم المراجعة الداخلية بدرجة كبيرة في التقليل من المخاطر على مستوى مؤسسة سونلغاز، وخير دليل على ذلك هو مدى اعتماد المسؤولين على تقاريرها، وما ورد فيه من نتائج وتوصيات، حيث يتم تنفيذها بشكل كامل أو أغلبها، وهذا لدرجة الثقة التي منحت في موظفي لجنة المراجعة.

فعلى مستوى المؤسسة محل الدراسة تشكل المراجعة والمراقبة الداخلية الدعامة الأساسية للمؤسسة، بالنسبة لمدير مديرية التوزيع بالوادي، ففي كل مرة يواجه فيها المدير مشكل ما أو يكون أمام قرارات متعددة، فإنه يستعين بمسؤولي المراقبة والمراجعة الداخلية، ليشيروا عليه إما بما توصلوا إليه من توصيات ونتائج، إما بصفة مباشرة أين يكون الاتصال بينهما شفاهيا أو عن طريق التقرير.

[1]- أنظر إلى الملحق رقم (3).

ويبذل أعضاء لجنة المراجعة جهدا كبيرا أثناء أداء مهامهم قصد اكتشاف الاخطاء وتحليلها ومعرفة مصدرها، مستعينين في ذلك بمجموعة من الأدوات والآليات المستعملة في عمليات المراجعة الممارسة داخل الشركة، كما تسعى الشركة في كل مرة إلى جلب نماذج مراقبة وفحص حديثة، لتقوم بتطوير عمل ومنهجية المراجعة الداخلية لرفع فعاليتها وكفاءتها.

جدول المخاطر:

يقوم المراجعون بدراسة كل المعلومات الضرورية واللازمة لتنمية المعارف عن المؤسسة أو المصلحة بالإضافة إلى تقويم نظام الرقابة الداخلية بهدف تشكيل مرجع، ومتابعة تحليل الأخطار، وتحديد أهداف المراجعة، وللإلمام وتوضيح أكثر لهذه المعلومات يقوم المراجع الداخلي بتصميم جدول المخاطر والمتمثل في الآتي:

الجدول رقم (3-6): جدول المخاطر في المؤسسة

الفواتير المرفوضة		تاريخ استقبال التقرير	فاتورة					المشروع	الطلب				تاريخ
سبب الرفض	تاريخ الرفض		تاريخ الإرسال	تاريخ التحرير	تاريخ الاستقبال	تاريخ الايداع	المرجع		المبلغ	التاريخ	المرجع	المؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية بالمؤسسة.

ويتم إعداد جدول المخاطر بعد مرحلة الدراسة التمهيدية، وهذا لتقويم نظام الرقابة الداخلية، إذ يتم استخراج الصعوبات أو الأخطار الممكن حدوثها، والتي تعيق المؤسسة دون الوصول إلى الأهداف المسطرة والتي تشكل أيضا خطرا على استمرارية المؤسسة وتقدمها.

ويتكون جدول المخاطر من ستة أعمدة، فالعمود الأول يوضح تاريخ الرقابة على الفواتير أما العمود الثاني يبين مسيرة الطلب على المشروع حيث يوضح فيه كل من اسم الشركة أو المؤسسة الطالبة للمشروع وتاريخ أيداع الطلب والرقم أما العمود الثالث فيوضع فيه اسم المشروع محل الدراسة، كما يأتي في العمود الرابع معلومات تخص الفاتورة ومسارها من خلال تاريخ تحريرها والمصادقة عليها ووصل الإستلام وتحديد العيوب من خلال مقارنة تاريخ صدور الفاتورة وتاريخ التسليم، وبعد ذلك يوضع في العمود الخامس تاريخ اكتشاف الخلل، أما العمود الأخير فيخص الفواتير المرفوضة إن وجدت، فمن خلال هذا الجدول يكتشف المراجع الداخلي الأخطاء وذلك بأخذ عينة من الفواتير ووضعها في هذا الجدول، وذلك لمعرفة مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية.

خلاصة الفصل

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بدراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، وذلك بتقديم لمحة عن مؤسسة سونلغاز، من حيث نشأة وتطور المؤسسة، مهامها وتنظيمها الوظيفي ونشاطها...إلخ.

فقد تم التعرف من خلال هذه الدراسة التعرف على المكانة التي تحتلها المراجعة الداخلية بالشركة، وهو ما ينعكس بوضوح بمدى اهتمام إدارتها بوظيفة المراجعة الداخلية، حيث أيقنت مؤسسة سونلغاز بضرورة الاستعانة بمعايير الأداء المهني لوظيفة المراجعة الداخلية، الأمر الذي ساعدها على كشف الأخطاء الموجودة وتحقيق نتائج جيدة.

ولقد قمنا بتقييم نظام الرقابة الداخلية بداية من الاطلاع على الوثائق والمستندات الرسمية، ومن ثم جمع المعلومات من خلال إجراء مقابلة مع لجنة المراجعة الداخلية في الشركة، وهو ما مكننا من الإلمام بكل جوانب عملية المراجعة الداخلية في الشركة واستخراج نقاط قوتها وكشف مجموعة من النقائص أهمها:

- تبعية لجنة المراجعة لقسم المالية والمحاسبة وهذا ما يؤثر على استقلالية المراجع الداخلي.
- رغم امتلاك الشركة لجنة للمراجعة الداخلية إلا أنها تفتقر لقسم خاص بها.
- هناك نقص لمتابعة تحصيل الفواتير من عند الزبائن، وهذا راجع لأسباب من بينها تهرب بعض الزبائن عن التسديد باعتبار الشركة تابعة للدولة وهو ما يؤثر عليها في المستقبل.

من خلال هذا البحث حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بموضوع المراجعة الداخلية حيث وجدنا أنها جد ضرورية في المؤسسات، كون أنها تتضمن كل المقاييس التي تضمن للإدارة تحقيق عدة أهداف تتمثل في حماية أصولها والمحافظة عليها ضد الأخطار وضمان دقة البيانات المحاسبية والمالية، بحيث يمكن الاعتماد عليها وضمان الاستجابة للسياسات الموضوعة من خلال إعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة وكذا ضمان الاستخدام الاقتصادي الكفء لمواردها من خلال تجنب الإسراف والقصور والتبذير في استخداماتها.

في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بمدخل المراجعة الداخلية، والتركيز على آلية من آليات تطبيقها على إدارة المخاطر، والتي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة في التقليل من المخاطر، وكمحاولة منا دراسة هذا المجال، والتعرف على الإطار العام للمرجعة الداخلية وتبيان مختلف العناصر التي يرتكز عليها عمل المراجع الداخلي، وكذا كيفية الاستفادة من هذه العملية في إدارة المخاطر، قمنا بدراستنا هذه تحت عنوان " المراجعة الداخلية كاستراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"، والتي احتوت على جانبين نظري وميداني من أجل الإحاطة بإشكالية البحث والتساؤلات المرافقة لها.

نتائج اختبار الفرضيات

- تتمثل الفرضية الأولى في كون " **المراجعة الداخلية هي وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية، ويتوقف نجاحها على اتباع المراجع لمجموعة من المعايير المتعارف عليها**".

وهذا ما تم إثباته، حيث توصلنا إلى أن المراجعة الداخلية هي وظيفة تابعة للإدارة و ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين الأداء وكشف الأخطاء وترشيد القرارات لدى الإدارة العليا ولا بد من توفير مجموعة من المعايير التي يجب على المراجع الداخلي من أجل أن يؤدي مهمته على أحسن وجه.

- أما فيما يخص الفرضية الثانية فتتمثل في: "**تعمل المراجعة الداخلية على إيجاد دور فعال في تفعيل وتثمين أنشطتها من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وكذا تقييم وإدارة المخاطر**".

وهذا ما تم إثباته ، حيث أن المراجع الداخلي يقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال مراحل محددة تبدأ بتقييم كيفية تصميم هذا النظام من طرف الإدارة ووصولا إلى التقييم النهائي له ومعرفة فعاليته وقوته، للوصول في الأخير إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف وإبداء الرأي حوله، أما فيما يخص تقييم المراجع الداخلي لإدارة المخاطر فقد تم إثباته في الفصل الثاني من خلال مراجعة برنامج إدارة المخاطر، إلا أن هذه العملية لا تتم إلا بمراجعة كل مرحلة من مراحل برنامج إدارة المخاطر بشكل مفصل.

- وأما فيما يتعلق في الفرضية الثالثة والتي تنص على " **وجود علاقة إيجابية بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر**".

وتم إثبات صحة هذه الفرضية، من خلال أن المخاطر مسؤولية مشتركة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، فمهام إدارة المخاطر هي القيام بجميع العمليات التي من شأنها توفير إدارة شاملة للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، أما المراجع الداخلي فتتمثل وظيفته في التحقق من التوصيات التي تم وضعها بشأن إدارة المخاطر، تعد إدارة المخاطر إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير مع المراجع الداخلي، وتشكلان أدوات مهمة ومترابطة في إدارة المؤسسات.

- أما بالنسبة للفرضية الرابعة والمتمثلة في: "**يساعد التقرير المقدم من طرف المراجع الداخلي المؤسسة، في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة وتجنبها المخاطر**".

فقد تم إثباتها تبعا للدراسة الميدانية، حيث أن التقرير المقدم من طرف المراجع الداخلي عبارة عن ملخص ونتيجة العملية التي قام بها وفقا للمعايير المحددة مسبقا للتحقق من كفاية استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تقديم معلومات متعلقة بالأداء في المؤسسة وكذا معلومات تخص الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة، وكل هذا يساهم في كشف الأخطاء وتجنب المخاطر التي ممكن أن تتعرض لها المؤسسة في المستقبل، وذلك لضمان استمراريتها.

نتائج البحث

في ضوء التحليلات النظرية والعملية للدراسة والتي أجريت تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد تعاون بين المراجع الداخلي وبين إدارة المؤسسة لتطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية.
- يبذل المراجع الداخلي العناية المهنية الواجبة عند قيامه بإجراءات التحليل في تطبيق مبادئ عمليات إدارة المخاطر.
- يطبق المراجع الداخلي آليات عملية لكشف أوجه القصور في أنظمة الضبط الداخلي والرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية.
- هناك العديد من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية لما لها من طبيعة مختلفة عن المؤسسات المالية، وتتمثل هذه المخاطر في المخاطر القانونية والمخاطر التشغيلية ومخاطر الأعمال.
- يقدم المراجع الداخلي استشارات لإدارة المخاطر وليس من مهامه القيام بعملية إدارة المخاطر.
- هناك تنسيق للأدوار بين المراجع الداخلي وإدارة المخاطر وذلك من خلال التحقق من التوصيات التي أعدها المراجع بشأن إدارة المخاطر.
- توفر المراجعة الداخلية المعلومات للإدارة العليا لاتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتقويم سلامة نظام إدارة المخاطر في المؤسسة.
- هناك وعي لدى المراجع الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية

- لا يوجد اختلافات جوهرية بين آراء أعضاء لجنة المراجعة الداخلية وآراء العاملين في قسم المالية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالوادي فيما يتعلق بمساهمة المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر، وذلك راجع لانتماء لجنة المراجعة الداخلية لقسم المالية.
- يوجد عدم اهتمام من قبل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالوادي بأهمية حصول عامليها في قسم المراجعة الداخلية على الشهادات المهنية الدولية في هذا المجال، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي تتيح للعاملين متابعة التطورات في مجال المراجعة الداخلية
- المراجعة الداخلية وظيفة يؤديها موظفون داخل المؤسسة وتتناول فحصا انتقاديا للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية للتأكد من تطبيقها وسلامة مقوماتها.
- إن الرقابة الداخلية هي مجموعة من الوسائل والقوانين التي توضع من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير فعال للعمليات المالية والإدارية التي تقوم بها هذه الأخيرة، فنظام الرقابة الداخلية وبالإضافة إلى أنه أداة للوقاية والإنذار عن كلما يمكن أن يمس باستقرار المؤسسة، ذلك عن طريق التحكم في المخاطر وتعديل إجراءات التسيير في الوقت المناسب.
- في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي هناك بعض الأخطاء متكررة من خلال عملية المراقبة ولا تنطبق هذه الأخطاء على كل الأقسام.
- أن تقرير المراجعة الداخلية في المؤسسة يتميز بدرجة عالية من الدقة والوضوح في النتائج، ويكون محرر بطريقة مفصلة وشاملة لجميع جوانب المراجعة.
- تعتمد شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بنسبة كبيرة على المراجعة الداخلية في كشف الأخطاء والتقليل من المخاطر التي ممكن أن تتعرض لها الشركة في المستقبل.
- من خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى أن تقرير المراجعة الداخلية في الشركة يعتمد عليه المراجع الداخلي التابع لمؤسسة التوزيع بالبليدة وذلك لأبداء رأيه الفني والمحايد حول مدى صدق وصحة القوائم المالية وبالتالي هناك تكامل بين عمل المراجعة الداخلية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالبليدة ولجنة المراجعة التابعة لفرعها بالوادي.
- تعتمد شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي على التقارير المقدمة من طرف المراجع الداخلي التابع لمؤسسة التوزيع بالبليدة، وذلك راجع لعدة أسباب من بينها اعتبار أن لهذه الأخيرة سلطة على الشركة الفرع والتي تعتبر محل الدراسة.

التوصيات والإقتراحات

من خلال هذا البحث والنتائج المتوصل إليها نحاول اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في دعم المراجعة الداخلية داخل المؤسسة، والاستفادة منها في تقليل الأخطاء والمخاطر، وعلى هذا نورد في ما يأتي أهم التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة تفعيل دور وظيفة المراجع الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، لتساعدها في مواجهة الأزمات المالية المستقبلة والمحافظة على بقائها.
- ضرورة اهتمام المؤسسة الاقتصادية بشكل كبير بعملية إدارة المخاطر لديها، ومعرفة دورها البالغ الأهمية في مواجهة أنواع المخاطر المحيطة بأنشطتها وأعمالها والتي أصبحت متعددة وكبيرة إلى درجة الإفلاس في الوقت الحاضر، وليس فقط الاعتماد على الدعم الحكومي في مواجهة وتحمل الخسائر في حال حدوثها.
- العمل على تكوين المراجعين الداخليين تكوينا يتلائم مع حجم المؤسسة والأهداف التي تسعى للوصول إليها، مع شرح وتبسيط معايير المراجعة الدولية، خاصة مع تطبيق المحاسبي الجديد لتسهيل وضبط عملهم.
- الإهتمام بالمراجعة الداخلية المالية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وتفعيل دورها على الوجه الذي يسمح بجعلها أداة تقدم المعلومة المالية الموثوق منها قصد توجيه رؤوس الأموال للاستثمارات الناجحة والمجدية أكثر.
- ضرورة وجود الإفصاح الكافي عن المعلومات الصادقة والمعبرة عن الوضع المالي للمؤسسة، بحث تكون مساعدة على تحديد الأخطاء واستكشافها للتقليل من المخاطر التي ممكن أن تتعرض لها المؤسسة.
- الإسراع في إحداث قسم مستقل للمراجعة الداخلية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالوادي واستقلاليته الكافية عن قسم المالية والمحاسبة.
- ضرورة قيام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بإجراء دورات تدريبية داخلية وخارجية ومستمرة في مجال المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر لبقاء عامليها على إطلاع مستمر بالتطورات المهنية في هذه المجالات وأية مجالات أخرى ذات صلة بالمراجعة الداخلية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال مركز التدريب التابع لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبليدة.
- ضرورة الاستقلالية الكافية للمراجع الداخلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

آفاق الدراسة

يعتبر موضوع "المراجعة الداخلية كاستراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"، ذا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وأنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى.

وفي الأخير، يمكن القول بأن ميدان المراجعة هو ميدان واسع يتطلب المزيد من التعمق والبحث، فكل ما تم ذكره من خلال البحث لا يشمل كل جوانب المراجعة وعلينا الاهتمام أكثر بالجوانب التي لم يتم ذكرها خلال تعرضنا لهذا الموضوع، كما يجب إسقاط كل الجوانب النظرية على الواقع لغرض الاستفادة من تجارب الآخرين.

أولا: قائمة المراجع باللغة العربية

1) الكتب

1- أحمد بوبكر، السيفو وليد اسماعيل، **إدارة المخاطر والتأمين**، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.

2- أحمد حلمي جمعة، **التدقيق الحديث للحسابات**، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 1999.

3- أحمد لطفي السيد أمين، **الإتجاهات الحديثة في المراجعة والرقابة على الحسابات**، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1998.

4- إدريس أشتيوي عبد السلام، **المراجعة معايير وإجراءات**، دار النهضة العربية للنشر، بدون بلد، الطبعة الرابعة، 1996.

5- حامد محمود منصور، ثناء عطية فراج، **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، المطبعة المفتوحة، مصر، 1994.

6- حسين القاضي، حسين دحدوح، **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية ودولية**، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 1999.

7- خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

8- سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذين**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2008.

9- سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر في البنوك**، منشأة المعارف للنشر الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2005.

10- سمير عبد الحميد رضوان: **المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها – دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية**، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2005.

11- سمير محمد الصبان، أحمد حلمي جمعة، السوافري فتحي أحمد، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996.

12- سمير محمد الصبان، **الاسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.

13- ـــــــــــــ، **نظرية المراجعة وآليات التطبيق**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.

14- طارق حماد عبد العال، **"حوكمة الشركات (مفاهيم – المبادئ– التجارب)**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005.

15- ـــــــــــــ، **إدارة المخاطر" افراد– إدارات– شركات– بنوك"**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2007.

16- ـــــــــــــ، **المشتقات المالية "مفاهيم – إدارة المخاطر – المحاسبة"**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003.

17- ـــــــــــــ، **موسوعة معايير المراجعة" شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية"**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.

18- عبد الفتاح محمد الصحن، **مبادئ وأسس المراجعة**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1993.

19- ـــــــــــــ، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.

20- عبد الفتاح الصحن، نور أحمد، **الرقابة ومراجعة الحسابات**، مؤسسة شباب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1989.

21- عبد الفتاح محمد الصحن، كمال خليفة أبوزيد، **المراجعة علما وعملا**، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1991.

22- عبد الفتاح محمد الصحن وسمير محمد الصبان، الفيومي محمد، **المراجعة مدخل فلسفي تطبيقي**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.

23- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.

24- عبد الله خلف الواردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

25- فتحي رزق وآخرون، **الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

26- الفين إينز، لوبك جيمس، **المراجعة مدخل متكامل**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.

27- كمال الدين مصطفى الدهراوي، السيد السرايا محمد، **المحاسبة والمراجعة**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006.

28- ـــــــــــــــــــــــــ، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.

29- محسن حاكم الربيعي، وحميد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر**، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الطبعة الأولى،2011.

30- مختار محمود الهانسي، **مقدمة في مبادئ التأمين**، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1993.

31- مصطفى خضير عيسى، **المراجعة "مفاهيم والمعايير والاجراءات"**، مطابع الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 1996.

32- وارنج الآن، جليندون وايان، **إدارة المخاطر الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.

33- وليام توماس، هنكي وأمرسون، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، ترجمة حجاج أحمد حامد، وسعيد كمال الدين دار المريخ للنشر، السعودية، 1989.

34- يوسف خيري محمد، **دراسات في مستجدات المراجعة**، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 1983.

2) الأطروحات والمذكرات

1- ابراهيم رباح المدهون ابراهيم، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية- غزه-، فلسطين، 2011.

2- رضا خلاصي، **المراجعة الجبائية، تقديمها منجيتها مع دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة تنشط في قطاع البناء**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000/ 2001.

3- زينب حوري، **تحليل وتقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية**، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري – قسنطينة –، الجزائر،2004/ 2005.

4- سعاد معمر شدري، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة – بومرداس-، الجزائر، 2009/2008.

5- صالح شادي البجيري، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

6- عبد الصمد عمر علي، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الدكتور يحي فارس – المدية –، الجزائر، 2009/2008.

7- لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد– تلمسان –، الجزائر، 2011/ 2012.

8- مريم بغور، **إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك الجزائرية**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945– قالمة –، الجزائر، 2010/ 2011.

9- هاجر شهيب، **إدارة مخاطر التمويل بصيغ المشاركات في المصارف الإسلامية**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة–، الجزائر:2012/ 2013.

10- وليد بن زبوشي، **أهمية الرقابة والمراجعة في البنوك التجارية في ظل إقتصاد السوق**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945– قالمة –، الجزائر، 2006/2005.

3) المؤتمرات والملتقيات

1- الملتقى الوطني حول: **المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة :منافسة–مخاطر–تقنيات**،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل –، الجزائر، يومي: 7/6 جوان 2005.

2- الملتقى الوطني حول: **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة –، الجزائر، يومي:7/6 ماي 2012.

3- الملتقى الدولي حول: **الأزمة المالية والاقتصاد الدولي والحوكمة العالمية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس– سطيف –، الجزائر، يومي: 21/20 أكتوبر 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1) les revus & Périodiques

1- F.charles**, «L'application des mômes et des standards d'audit interne»**, Revue française Interne, N°: 111, septembre, Octobre, 1992.

2- International Organization for Standardization, **«Risk management Principles,and guidelines on implementation»**,Switzerland,2008 .

3- The Institute Of Internal Auditors, **«International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing»,** USA: 2008.

4- The Institute Of Internal Auditors, **«The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management»**, USA, 2009.

5- The Institute Of Internal Auditors, **«International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing»,** USA , 2004.

2) Cites web:

1- www. Ifaci.fr. prise De Position. IFACI. Audit Intense-Qualité.(Consulté La 01/02/2014).

2- http://www.ksu.edu.sa, (Consulté La 25/02/2014).

3- http: //www.Acc4arab.com/acc/show thread. (Consulté La 2/2/2014).

الملخص

تولي المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها، فهي تسعى للحفاظ عليها خاصة مع كبر حجمها وتشعب أعمالها، وهو ما يؤدي بها إلى ضمان بقاءها واستمرارها. وحتى تقوم المؤسسة بمتابعة كل أنشطتها ومهامها يجب عليها أن تهتم بعملية المراجعة، حيث تعتبر هذه الأخيرة وسيلة تساعد على كشف الأخطاء ومراقبتها، كما تعد وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وحماية أملاكها وكذا مواجهة محيطها الاقتصادي المليء بالمتغيرات خاصة وأننا في عصر العولمة والمتغيرات العالمية السريعة، وبالتالي أصبحت هناك ضرورة ماسة لوضع نظام للرقابة الداخلية فعال كفيل بحماية موجوداتها من مختلف أعمال الغش والتلاعبات وسلامة العمليات والوثائق المالية.

وقد أصبحت المؤسسات الجزائرية عامة، ومؤسسة سونلغاز خاصة، أكثر وعيا من ذي قبل أهمية المراجعة الداخلية والاعتماد عليها في تقييم نظام الرقابة الداخلية، فعلى الرغم من إسهاماتها المتواضعة في كشف الأخطاء والمخاطر، إلا أنها كونت رؤية واضحة وطويلة المدى في هذا المجال، لتتمكن من مواجهة التحديات الحالية.

الكلمات الدالة: المراجعة الداخلية، الاستراتيجية، إدارة المخاطر، المراجع الداخلي، الرقابة الداخلية.

Le résumé

Attache une grande importance aux institutions économiques pour protéger leurs biens, ils essaient de préserver, surtout avec la grande taille et la complexité du travail, ce qui les conduit à assurer la survie et la continuité. Même l'institution de poursuivre toutes ses activités et fonctions doit être concerné par le processus de l'examen, qui sont considérés comme un moyen pour aider à détecter les erreurs et de contrôle, comme c'est le moyen d'atteindre les objectifs de l'institution et de protéger sa propriété, ainsi que le visage de leur environnement économique remplis de variables privées et nous sommes à l'ère de la mondialisation et des changements globaux rapidement, et ainsi devenus Il ya un besoin urgent de développer un système de contrôle interne efficace permet de protéger leurs actifs de divers actes de fraude et de manipulations et de la sécurité des opérations et des documents financiers.

Est devenu les institutions algériennes en général, et de la Fondation SONELGAZ en particulier, sont plus que jamais conscients de l'importance de l'audit interne et fiable pour évaluer le système de contrôle interne, bien que leur contribution à la modeste dans la détection des erreurs et des risques, mais ils ont formé une vision claire et à long terme dans ce domaine, pour être en mesure de faire face à défis actuels.

Mots-clés: la vérification interne, la stratégie, management des risques, l'auditeur interne, les contrôles internes .