جـــــــامعة 8 مـــــــــــاي 1945

قـــالـمـــــــة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية

تخصص مالية المؤسسة

تحت عنوان

دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج –

إعداد الطلبة:

- محمداتني جابر
- خرشيش أسامة

إشراف الأستاذ:

بن زبوشي وليد

السنة الجامعية: 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل فما كان لشيء

إن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شانه "إنما أمره إذا أراد شيئا

إن يقول له كن فيكون" فالحمد لله في الأول والحمد لله في الأخر

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

نقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل **بن زيوشي وليد** الذي قبل الإشراف

على هذا العمل والذي لم يبخل علينا طوال مشوار إعداد هذا البحث بالنصح

والإرشاد والتوجيه.

كما نشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم بقبول مناقشة

ولإثراء هذه المذكرة.

والشكر موصول إلى أسرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من

أساتذة وطلبة وعمال.

الإهداء

بعد بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أحن وأعز مخلوقين في الدنيا

أمي الغالية التي أكن لها الاحترام والتقدير والحب، فهي لم تكف يوما عن رفع

يدها داعية لي بالنجاح وتقديم النصائح التي بها أنارت مساري الدراسي.

أبي العزيز الذي سهر وتعب لتحقيق مطالبنا ورغباتنا وعدم تحسيسنا بالحاجة يوما.

بدون أن أنسى أخويا وأختي والذين كانوا لي سندا في مشوار الحياة كل في مقامه

أسئل الله لهم دوام الأخوة.

وإلى طلبة الدفعة تخصص مالية مؤسسة كل بإسمه وكل من صاحبني خلال مساري

الدراسي وإلى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد....

جابر

الإهداء

بعد بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى جدي وخالي وخالتي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته

وإلى أحن وأعز مخلوقين في الدنيا

أمي الغالية التي أكن لها الاحترام والتقدير والحب، فهي لم تكف يوما عن رفع

يدها داعية لي بالنجاح وتقديم النصائح التي بها أنارت مساري الدراسي.

أبي العزيز الذي سهر وتعب لتحقيق مطالبنا ورغباتنا وعدم تحسيسنا بالحاجة يوما.

بدون أن أنسى إخوتي والذين كانوا لي سندا في مشوار الحياة كل في مقامه

أسئل الله لهم دوام الأخوة.

وإلى طلبة الدفعة تخصص مالية مؤسسة كل بإسمه وكل من صاحبني خلال مساري

الدراسي وإلى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد....

أسامة

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
بسملة	I
الشكر والتقدير	II
الإهداء	III
فهرس المحتويات	V
فهرس الجداول	VIII
فهرس الأشكال	IX
قائمة المختصرات	X
المقدمة العامة	أ–و
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية	03
المطلب الأول: التطور التاريخي للمراجعة الداخلية ومفهومها	03
المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية	09
المطلب الثالث: أنواع وخدمات المراجعة الداخلية	10
المبحث الثاني: قسم المراجعة الداخلية ومكانته في المؤسسة	13
المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وعلاقتها بالمراجعة الداخلية	13
المطلب الثاني: قسم المراجعة الداخلية	16
المطلب الثالث: موقع المراجعة الداخلية من الهيكل التنظيمي	17
المبحث الثالث: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومنهجية عملها	20
المطلب الأول: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية	20
المطلب الثاني: مراحل إجراء مهمة المراجعة الداخلية	23
المطلب الثالث: وسائل تنفيذ المراجعة الداخلية	28
خلاصة الفصل	34
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر	
تمهيد	36
المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر	37

المطلب الأول: مفهوم المخاطر وأنواعها	37
المطلب الثاني: نشأة إدارة المخاطر ومفهومها	40
المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر	41
المبحث الثاني: خطوات وقواعد وهيكل وتنظيم إدارة المخاطر	43
المطلب الأول: خطوات إدارة المخاطر	44
المطلب الثاني: قواعد إدارة المخاطر	47
المطلب الثالث: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر	49
المبحث الثالث: فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر	52
المطلب الأول: مراحل مراجعة إدارة المخاطر	52
المطلب الثاني: استعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية والتنسيق بينهما	54
المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر	55
خلاصة الفصل	59
الفصل الثالث: المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج – قالمة	
تمهيد	61
المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	62
المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة	62
المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها	64
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته	65
المبحث الثاني: واقع المراجعة الداخلية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	71
المطلب الأول: المراجعة الداخلية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	71
المطلب الثاني: منهجية المراجعة الداخلية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	72
المطلب الثالث: تقنيات ووسائل المراجعة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	74
المبحث الثالث: دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	75
المطلب الأول: مزايا ومعوقات المراجعة الداخلية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	75
المطلب الثاني: المخاطر التي تواجهها المؤسسة وكيفية معالجتها	77

المطلب الثالث: تقييم دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة	82
خلاصة الفصل	88
الخاتمة العامة	89
قائمة المراجع	94
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
1-1	أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المراجعة	4
2-1	العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية	15
3-1	المعايير الدولية للمراجعة الداخلية	22
1-2	أهداف إدارة المخاطر	43
2-2	تقييم درجات المخاطر	45
1-3	صافي رأس المال العامل	80
2-3	نسبة السيولة	80
3-3	نسبة السيولة السريعة	81
4-3	نسبة الرفع المالي	82
5-3	نتائج المقابلة مع المراجع الداخلي للمؤسسة (المحور الخاص بتقييم المراجعة الداخلية)	82
6-3	نتائج المقابلة مع المراجع الداخلي للمؤسسة (المحور الخاص بإدارة المخاطر)	85

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1-1	الوظائف الأساسية في قسم المراجعة الداخلية	16
2-1	موقع إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي	18
3-1	العلاقة بين قسم المراجعة الداخلية والمستويات الإدارية المختلفة	19
1-2	خطوات إدارة المخاطر	47
1-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	66

قائمة المختصرات

الاختصار	المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربي
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants	المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين
IASSB	International Auditing and Assurance Standards Board	مجلس معايير الدولية للمراجعة والتأكد
IIA	Institute of internal auditors	معهد المراجعين الداخليين
AACIA	Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens	جمعية المراجعين المستشارين الداخليين الجزائريين

المقدمة العامة

تمهيد:

عرف العالم في القرن الماضي تطورات سياسية واجتماعية واقتصادية جعلت المؤسسات الاقتصادية تتطور بصورة سريعة ومتنامية ومعقدة نتيجة التغيرات التي طرأت على البيئة الداخلية والخارجية لها، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق أعلى مستوى أداء وربحية ممكن يسمح بالوصول إلى الأهداف المسطرة التي تعتبر الاستمرارية والنمو والازدهار من أبرزها، استنادا على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لديها في ظل وجود منافسين أقوياء وظهور صعوبات أحيانا في الحصول على بعض المواد الأولية الضرورية لنشاطها ووجود المستخدمين الذين يقومون بأفعال تضر بالمؤسسة كالاختلاس، الغش، الخطأ وعدم الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية.

هذا ما أظهر حاجة المؤسسات إلى توظيف أشخاص يتمتعون بالتأهيل العلمي والكفاءة المهنية والاستقلالية التامة في تقديم أراءهم حول الانحرافات الموجودة لحلها وإيصالها بشكل مباشر للأطراف المعنية بها في شكل تقارير لتأكد من مدى دقة وفعالية الأنظمة والإجراءات المطبقة في المؤسسة.

من الطبيعي أن كل نشاط ينشأ نتيجة الحاجة إليه وهذا ما ينطبق على المراجعة الداخلية التي تعد نشاط مستقل داخل المؤسسة، بدأت بفحص وتقييم الجوانب المالية ثم توسعت لتشمل جميع عناصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فتسمح بتقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، حيث تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق بيئة ملائمة ومناسبة للعمل أملة بذلك رفع الإنتاج و زيادة الأرباح، لذلك تهتم كل مؤسسة بالتحقق من عدم وجود أي مخاطر في بيئة العمل والتي من شأنها أن تضر الموظفين وتؤذيهم، لذلك تقوم بما يعرف بإدارة المخاطر للتأكد من عدم وجود أي مخاطر وتعرف كيف تعالجها وقت حدوثها بشكل مباشر.

1. الإشكالية:

بغية الإلمام بهذا الموضوع سنحاول طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

وانطلاقا من الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تحتوي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على مراجعة داخلية؟
- هل المراجع الداخلي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر له القدرة على التحكم في المخاطر؟
- هل وجود المراجعة الداخلية في المؤسسة يساعدها على الاستقرار والصمود اتجاه المنافسة؟
- هل تواجه المراجعة الداخلية معوقات داخل مؤسسة عمر بن عمر؟

2. فرضيات الدراسة:

- تحتوي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على مراجعة داخلية فعالة.
- يتحكم المراجع الداخلي ويلم في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالمخاطر المختلفة التي تواجهها المؤسسة.
- المراجعة الداخلية أداة رئيسية تستعملها المؤسسة للحفاظ على استقرارها والصمود اتجاه المنافسة.
- تواجه المراجعة الداخلية صعوبات وعراقيل مختلفة ترهن بذلك نجاح هذه العملية.

3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال تبنيها موضوع معاصر، حيث تزايد الاهتمام بمراجعة عملية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية حاليا، إضافة إلى دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر باعتبارها أحد الركائز التي تساهم في رفع كفاءة المؤسسة، وبالتالي قدرتها على المنافسة مما يدعم استقرارها ودورها الإيجابي في المجتمع.

4. أسباب اختيار الموضوع:

- يرتبط هذا الموضوع ارتباطا وثيقا بتخصص الباحث، أي مالية مؤسسة.
- الميل الشخصي إلى الموضوعات المتعلقة بدراسة الحقائق العلمية لممارسة مهنة المراجعة الداخلية.
- فتح المجال أمامنا كباحثين لدراسة وظيفة المراجعة الداخلية بشكل أعمق، مما يساهم في إثراء العمل على المستوى الميداني.
- الأهمية المتزايدة التي تحظى بها المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر سواء كان ذلك على المستوى العلمي أو العملي.
- إبراز دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر وتحقيق الاستقرار والاستمرارية بالنسبة للمؤسسة.

5. أهداف الدراسة: يسعى الباحثين إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

- لتعرف على مدى التطور الذي حصل على مستوى وظيفة المراجعة الداخلية ومدى مساهمته في وضع حد لحالات الغش والأخطاء.
- محاولة تشخيص الواقع العملي للمراجعة الداخلية في المؤسسة الجزائرية ممثلة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج.
- محاولة إبراز دور وأهمية المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر للمؤسسات الاقتصادية.

6. الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها، يمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا كما يلي:

– الدراسة الأولى: أحمد محمد مخلوف بعنوان: **المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007. وهدفت هذه الدراسة لتقييم المراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية من خلال الوقوف على التطبيق الفعلي للإجراءات والأهداف المرجوة منه بالمقارنة مع معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية المتعارف عليها وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن البنوك التجارية الأردنية تقوم بتطبيق معايير المراجعة الداخلية المتعارف عليها في كافة الإجراءات أثناء تأديتها لأعمالها.
- ✓ لدى تحليل الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية الأردنية وجد أن دائرة المراجعة الداخلية تتبع تنظيميا إلى لجنة المراجعة وهذه اللجنة مستقلة عن إدارة البنك، حيث تتبع تنظيميا إلى مجلس الإدارة.

– الدراسة الثانية: عبد السلام عبد الله السعيد أبو سرعة بعنوان: **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010. وهدفت هذه الدراسة لتوضيح مفهوم التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، وبيان أهميته وفائدته على عمل كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، وكذلك على المؤسسة محل المراجعة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يقوم المراجع الداخلي بممارسة الرقابة السابقة واللاحقة، أما المراجع الخارجي فيمارس الرقابة اللاحقة فقط.

- ✓ من ضمن الفوائد التي تحققها عملية التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية هي: كسب رضا عميل المراجعة، رفع مستوى كفاءة المراجعين الداخليين من خلال تبادل أساليب ومعلومات المراجعة المختلفة والجديدة مع المراجع الخارجي.

– الدراسة الثالثة: محمد سامي راضي، عادل عبد الفتاح الميهي بعنون: **إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية**، للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2011. جاءت هذه الدراسة بهدف محاولة وضع إطار متكامل لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر يتعامل مع إدارة المخاطر بالمنظمة بحيث يعمل على تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر من خلال القيام بمسؤولياتها عن تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها حتى يتم إدارتها وتخفيف آثارها لتصبح في حدود المستوى المقبول من الخطر وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد ارتباط قوى بين فعالية المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام بوجود إدارة المخاطر.
- ✓ جميع الأطراف الداخلية والخارجية لها دور في تفعيل الإدارة الشاملة للمخاطر.

7. منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الذي يهدف إلى جمع المعلومات تصنيفها وتحليلها، ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، والذي كان مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج، ومحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة الاقتصادية.

8. أدوات الدراسة:

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

- بالنسبة للجانب النظري، تم الاعتماد على أكبر عدد ممكن من الكتب التي تعرضت للموضوع بصورة شاملة أو جزئية، وبصفة مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة إلى مجموعة من المذكرات المرتبطة بالموضوع، كما تم الاعتماد أيضا على مجموعة من مواقع الأنترنت.

- أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة، فقد تم الاعتماد على مجموعة من المعلومات المحصلة من المؤسسة، إضافة إلى بعض الوثائق الداخلية الخاصة بها، كما اعتمدنا في هذا الجانب على أسلوب المقابلة.

9. هيكل الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الموضوع وأهدافه تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تطرقنا في الفصول:

الفصل الأول الذي كان تحت عنوان الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، بحيث خصص المبحث الأول إلى ماهية المراجعة الداخلية من خلال التطرق إلى التطور التاريخي للمراجعة الداخلية ومفهومها، وأهمية وأهداف المراجعة الداخلية، وإلى أنواع وخدمات المراجعة الداخلية، أما المبحث الثاني فقد خصص إلى قسم المراجعة الداخلية ومكانته في المؤسسة والمتضمن لمفهوم الرقابة الداخلية وعلاقتها بالمراجعة الداخلية وقسم المراجعة الداخلية وموقع المراجعة الداخلية من الهيكل التنظيمي، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومنهجية عملها من خلال المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومراحل إجراء مهمة المراجعة الداخلية ووسائل تنفيذ المراجعة الداخلية.

الفصل الثاني من الدراسة والتي جاءت تحت عنوان دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر تطرقنا في مبحثه الأول إلى ماهية إدارة المخاطر من خلال مفهوم المخاطر وأنواعها ونشأة إدارة المخاطر ومفهومها وأهدافها، أما في المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصص إلى خطوات وقواعد وهيكل وتنظيم إدارة المخاطر، أما فيما يخص المبحث الثالث فكان يتمحور حول فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وتم من خلاله إبراز مراحل مراجعة إدارة المخاطر واستعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية والتنسيق بينهما وأخيرا دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.

الفصل الثالث فقد قمنا من خلاله بدراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بهدف إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الواقع الفعلي للمؤسسة، وقد قمنا بتقسيم الجانب التطبيقي إلى ثلاثة مباحث ومن خلال المبحث الأول قمنا بتقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث تم إعطاء لمحة عن المؤسسة وطبيعة نشاطها و فروعها وكذلك الهيكل التنظيمي لها وشرح مكوناته، أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى واقع المراجعة الداخلية

لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ومن خلاله تم تقديم المراجعة الداخلية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر و منهجية وتقنيات ووسائل المراجعة الداخلية بها، أما في المبحث الأخير قمنا بدراسة دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر حيث تطرقنا أولا إلى مزايا ومعوقات المراجعة الداخلية بالمؤسسة ثم المخاطر التي تواجهها المؤسسة وكيفية معالجتها وفي الأخير وضحنا تقييم دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة عن طريق مقابلة أجريناها مع المراجع الداخلي للمؤسسة.

وقد تم اختتام الدراسة بخاتمة عامة تتضمن النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها.

10. صعوبات الدراسة:

- عدم وجود إدارة متخصصة في المراجعة الداخلية في المؤسسة، الشيء الذي صعب علينا المهمة.
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع، وخاصة تلك المتعلقة بالجانب الميداني.
- صعوبة كبيرة في مقابلة المراجع الداخلي.
- المراجعة الداخلية حديثة النشأة.
- ثقافة التحفظ والتزام السرية بالنسبة لعمال المؤسسة.
- الوضعية الحالية المتدهورة التي تعيشها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وهي تحت تسيير المسير القضائي المعين من طرف الدولة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للمراجعة الداخلية

تمهيد:

نشأت المراجعة الداخلية وتطورت نتيجة لازدياد الحاجة إليها كأداة تساعد الإدارة على إنجاز وظيفتها الرئيسية، والتي تتمثل في السعي إلى إشباع أكبر قدر ممكن من احتياجات ذوي المصالح المختلفة في المشروع الذي تديره، وإذا كانت الإدارة تحرص على النجاح في مهمتها تلك، من خلال محاولة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لها أمثل استخدام، فإنها ترغب في أن تتم المراجعة الداخلية عندها بالطريقة التي تسهم في ترشيد ذلك الاستخدام.

كما عرفت المراجعة الداخلية كمهنة منذ زمن بعيد حيث كان أصحاب المشروعات التجارية مهتمين بمراقبة العمليات التجارية لهم، إلا أن المراجعة الداخلية كمفهوم علمي لم يظهر إلا في الآونة الأخيرة وبصفة خاصة بعد إنشاء معهد المراجعين الداخليين الأمريكي عام 1941 ومنذ ذلك التاريخ عمل هذا المعهد على تطوير المراجعة الداخلية.

وللإلمام أكثر بموضوعنا هذا، سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية**
- **المبحث الثاني: قسم المراجعة الداخلية ومكانته في المؤسسة**
- **المبحث الثالث: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومنهجية عملها**

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية

زاد اهتمام المؤسسات الاقتصادية مع التطور الاقتصادي بالمراجعة الداخلية حيث أصبحت نشاطا تقييما بذاته يشمل كل عمليات المؤسسة، وتعددت بذلك أهدافها وأنواعها وتطورت مفاهيمها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمراجعة الداخلية ومفهومها

الفرع الأول: نشأة المراجعة الداخلية

لمعرفة الظروف الحقيقية التي ساهمت في نشأة المراجعة الداخلية يجب أولا تقديم لمحة تاريخية عن المراجعة

أولا: لمحة تاريخية عن المراجعة

عرفت المراجعة بشكل عام عند حضارات متعددة مثل المصرية واليونانية والرومانية، حيث اقتصرت المراجعة آنذاك في التأكد من صحة تسجيل الحسابات في الدفاتر، وذلك بالفصل بين الشخص الذي يسجل والشخص الذي يراجع لما تم تسجيله. أما في الحضارة الإسلامية كان للخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقوم بشكل من أشكال المراجعة حيث جعل مواسم الحج فرصة لعرض حسابات الولاة ومراجعتها.

وكان التطور الجوهري للمحاسبة والمراجعة بظهور نظرية القيد المزدوج الذي ورد في كتاب العالم الإيطالي لوكا باشيليو الذي نشره بإيطاليا عام 1494، تلك النظرية التي ساعدت في تطور المحاسبة وبالتالي المراجعة. كما ظهرت أول منظمة مهنية في المراجعة في فينسيا بإيطاليا سنة 1581 حيث تأسست كلية "Roxonati" لتكوين خبراء المحاسبة، لتصبح العضوية في هذه الكلية فيما بعد شرطا لمزاولة مهنة المراجعة.

وبظهور الثورة الصناعية التي صاحبها ظهور شركات المساهمة، هاته الأخيرة التي أدت انفصال نهائي بين التسيير والملكية من جهة، والحاجة إلى وجود شخص مهني مستقل يحمي الأموال المستثمرة في تلك الشركات من جهة أخرى، ففرضت بريطانيا من خلال قانون الشركات البريطاني سنة 1862.

وبعد قيام (AICPA) بإصدار كتيب بعنوان "معايير المراجعة المتعارف عليها" سنة 1954 والتي لقيت رواجا كبيرا في العالم، من أهم محطات التطور في المراجعة. [1]

[1] أم الخير بري، **دور نظام المعلومات المحاسبية في المراجعة الداخلية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص26.

وفيما يلي جدول يوضح التطور الذي طرأ على المراجعة.

الجدول رقم (1-1): أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المراجعة

الفترة	الهدف من المراجعة	مستوى التحقق	أهمية الرقابة الداخلية
قبل عام 1500م	اكتشاف الغش والاختلاس.	تفصيلي.	غير مهمة.
1500-1850م	اكتشاف الغش والاختلاس.	تفصيلي.	غير مهمة.
1850-1905م	اكتشاف الغش والخطأ والاختلاس.	بعض الاختبارات تفصيل مبدئي.	غير مهمة.
1905-1933م	تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والخطأ.	فحص اختباري تفصيلي.	درجة الاهتمام بسيطة.
1933-1940م	تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والخطأ.	فحص اختباري.	بداية الاهتمام بها.
1940-1960م	تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والخطأ.	فحص اختباري.	اهتمام قوي وجوهري.
1960م حتى الأن	مراقبة الخطط، تقييم نتائج الأعمال، تحقيق الرفاهية الاجتماعية...	فحص اختباري.	أهمية جوهرية للبدء بعملية المراجعة.

المصدر: أم الخير بري، **دور نظام المعلومات المحاسبية في المراجعة الداخلية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص28.

ولأهمية المراجعة قامت تقريبا كل دول العالم بتنظيم هذه المهنة وذلك إما بإصدار قوانين تنظمها أو تأسيس هيئات تشرف عليها. ومن المنظمات المهنية الدولية التي تهدف إلى توحيد المهنة عالميا، كالاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين الذي تأسس 1977 حيث يقوم بإصدار المعايير الدولية للمراجعة وذلك عن طريق مجلس معايير الدولية للمراجعة والتأكد (IASSB). [1]

[1] أم الخير بري، مرجع سبق ذكره، ص28.

ثانيا: لمحة تاريخية عن المراجعة الداخلية

تعود بداية الاهتمام بالمراجعة الداخلية إلى عام 1941 حيث تم إنشاء معهد المراجعين الداخليين (IIA) في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للمراجعة الداخلية، حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير المراجعة الداخلية واتساع نطاق الانتفاع بخدماته، وقد عمل المعهد على تدعيم وتطوير بذل الجهود المختلفة من أجل المضي قدما بهذه المهنة، حيث تم في عام 1947 إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات المراجع الداخلي.

في عام 1957 تم إدخال تعديلات عليها وفي عام 1964 تم اعتماد دليل تعريف المراجعة الداخلية على أنها مراجعة للأعمال والسجلات، تتم داخل المؤسسة بصفة مستمرة أحيانا، وبواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض ويختلف نطاق وأهداف التدقيق أو المراجعة الداخلية كثيرا في المؤسسات المختلفة وقد تتميز وخاصة في المؤسسة الكبيرة إلى أمور لا تتعلق مباشرة بالنواحي المالية.

وتعتبر أهم إنجازات معهد المراجعة الداخلية هو قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية، حيث تم تشكيل لجان عام 1974 لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية، وفي عام 1979 انتهت اللجان من أعمالها وقدمت تقريرا بنتائج دراستها وتم التصديق عليها وهذه المعايير تم إقرارها من غالبية ممارسي المهنة وروادها ممثلين في معهد المراجعة الداخلية والجهات التابعة لها.

وفي عام 1996 تم إصدار دليل لأخلاقيات مهنة المراجعة صادرة عن (IIA) تم تمت صياغة دليلا جديد لتعريف المراجعة الداخلية عام 1999 من قبل معهد المراجعين الأمريكي وتم تعريف نشاط المراجعة الداخلية على أنه نشاط نوعي واستشاري وموضوعي مستقل داخل المؤسسة مصمم لمراجعة وتحسين إنجاز الأهداف من خلال التحقق من السياسات والخطط واقتراح التحسينات اللازمة حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى، وفي عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة المراجعة الداخلية وتم تعريف المراجعة الداخلية على أنها نشاط تأكيدي مستقل وموضوعي ونشاط استشاري مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة ولتحسين عملياتها وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة، التوجيه (التحكم). [1]

[1] أحمد محمد مخلوف، **المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007، ص47-48.

ثالثا: تطور المراجعة الداخلية على المستوى الوطني

كل ما سردناه سابقا كان تطور للمراجعة الداخلية على المستوى العام أما بالنسبة لتطورها على المستوى الوطني فيعتبر هذا النوع من المراجعة حديث الولادة.

ويمكن توضيح التطور الطارئ على المراجعة الداخلية كما يلي: [1]

- لم ينص المشرع الجزائري على المراجعة الداخلية إلا في نهاية الثمانينات في المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والتي تنص على "يتعين على المؤسسات الاقتصادية العمومية تنظم وتدعيم هياكل داخلية – خاصة بالمراقبة في المؤسسة – وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها". وانطلاقا من هذه المادة تتمثل مهام وظيفة المراجعة الداخلية في المساعدة على تطوير وتحسين وبشكل مستمر طرق العمل وأساليب التسيير في المؤسسات.
- وفي سنة 1995 تم إلغاء كل قوانين الإصلاحات الاقتصادية بما فيها قانون 88-011 وتعويضها بالأمر الرئاسي رقم 95-25 المؤرخ في يوم 25 سبتمبر 1995 والمتضمن تسيير رؤوس الأموال المنقولة ملك للدولة إذ أنه وبصدور هذا الأمر تم إلغاء المادة 40 من القانون 88-01 التي كانت تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة إنشاء وظيفة المراجعة الداخلية ورغم هذا الإلغاء إلا أن السلطات العمومية واصلت إصدار تعليمات لفائدة المؤسسات الاقتصادية العمومية بضرورة الاهتمام بالمراجعة الداخلية ومن بين هذه التعليمات:

- التعليمة رقم 02-03 المؤرخة يوم 14 نوفمبر 2002 المتضمنة تقوية أنظمة الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.
- التعليمة رقم 07/SG/079 المؤرخة يوم 30 جانفي 2007 الصادرة من وزارة ترقية الاستثمارات والمتضمنة وضع مصلحة المراجعة الداخلية وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية.
- وقد أقر المرسوم التنفيذي رقم 09-96 المؤرخ في 29 فيفري 2009 والمحدد لكيفية مراقبة ومراجعة التسيير للمؤسسات الاقتصادية من طرف المفتشية العامة للمالية ضمنيا بضرورة إنشاء هياكل للمراجعة الداخلية في المؤسسات والاهتمام بها حيث نصت المادة (02) منه على أن عمليات الرقابة والمراجعة للتسيير تشمل عدة ميادين وذكر منها سير الرقابة الداخلية وهيكل المراجعة الداخلية.

[1] أم الخير بري، **مرجع سبق ذكره**، ص39.

- وأخيرا تم في 15 مارس 2017 فيفري إصدار معيار الجزائري للمراجعة رقم 610 "استخدام أعمال المراجعين الداخليين"، حيث يبين هذا المعيار إمكانية وشروط انتفاع المراجع الخارجي من أعمال المراجع الداخلي بالمؤسسة، فهذا الإصدار يؤكد الاعتراف بأهمية المراجعة الداخلية بالمؤسسة.

أما عن الجهة المشرفة على تنظيم المراجعة الداخلية على المستوى الوطني فهي حديثة النشأة أيضا حيث تم في 19 جويلية 1993 إنشاء جمعية المراجعين المستشارين الداخليين الجزائريين (AACIA) بشكل رسمي من طرف مجموعة من المراجعين الداخليين يعملون في مؤسسات اقتصادية ومالية، وهي هيئة غير حكومية مقرها بشركة سيدار بمدينة عنابة، ولهذه الجمعية علاقة تعاون مع مجموعة من الجمعيات في أمريكا، كندا، فرنسا، تونس، المغرب...إلخ، كما تعمل هذه الجمعية على ترقية وتطوير ممارسة مهنة المراجعة الداخلية، تدعيم علاقات التعاون بين المراجعين الداخليين، اقتراح محاور وتحسن المستوى في مجال المراجعة الداخلية، تنظيم ملتقيات بين المراجعين الداخليين العاملين في مختلف المؤسسات، جمع وتوزيع دوريات ومراجع في المراجعة الداخلية ...إلخ.

الفرع الثاني: مفهوم المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية من أهم وسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة بغرض التحقق من فاعلية الرقابة الداخلية ويمكن تعريف المراجعة الداخلية بأنها نشاط تقييمي مستقل تقوم به إدارة أو قسم داخل المؤسسة مهتمة بفحص الأعمال المختلفة في المجالات المحاسبية والمالية والتشغيلية وتقييم أداء الإدارات والأقسام في هذه المؤسسة وذلك كأساس لخدمة الإدارة العليا، كما أنها رقابة إدارية عن طريق قياس وتقييم فاعلية الوسائل الرقابية الأخرى.

وقد عرف مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز المراجعة الداخلية على أنها مراجعة للأعمال والسجلات التي تتم داخل المشروع بصفة مستمرة وبواسطة موظفين مخصصون لهذا الغرض وقد تشتمل المراجعة الداخلية خاصة في بعض المشروعات الكبيرة على أمور لا تتعلق مباشرة بالنواحي المحاسبية. [1]

إلا أن تعريف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA) يعتبر أهم وأشمل، حيث عرف المراجعة الداخلية بأنها "وظيفة التقييم المستقلة التي يتم استحداثها داخل المؤسسات الاقتصادية للعمل على فحص وتقييم الأنشطة الاقتصادية والمالية والإدارية بها ورفع تقرير بما تم من فحص وتقييم للإدارة العليا للمؤسسة لكي تتخذ ما تراه مناسبا من قرارات إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك".

[1] إيمان إبراهيم حسن، **المراجعة والرقابة**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2018، ص113.

وبالتمعن في التعريف السابق نجد أنه يتضمن ما يلي: [1]

– **الداخلية:** تعني أن المراجعة التي تتم إنما تتم داخل المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية عن طريق المراجعين الذين تم استخدامهم لهذا الغرض بالمؤسسة.

– **التقييم المستقل:** يعني أن القائمين بأعمال المراجعة الداخلية ليس عليهم أية قيود أو حدود عند قيامهم بأعمالهم، وكذلك عند إبدائهم الرأي أو الحكم على ما تم من أعمال المراجعة.

– **الاستحداث:** بمعنى أن وظيفة أو مهمة المراجعة الداخلية لم تكن موجودة عند نشأة مهنة المراجعة أو بدء تنظير علم المراجعة، بل استحدثت كركن هام من أركان الرقابة الداخلية للمؤسسات.

– **الفحص والتقييم:** هذا المصطلح يوضح طبيعة المراجعة الداخلية، حيث أنها تتم أولا من خلال عمليات البحث عن الحقائق والوقائع، ثم بعد ذلك تتم عملية التقييم لطبيعة الأعمال التي تم فحصها من خلال الخبرة الشخصية والتأهيل الخاص بالمراجعين الداخليين، وبالتالي فإن عملية التقييم الخاصة بالنتائج تمثل عملية شخصية بحتة تعود على درجة التأهيل العلمي والعملي للمراجع الداخلي.

– **الأنشطة الاقتصادية:** والمقصود بذلك هو خضوع كافة أعمال المؤسسة لأعمال المراجعة الداخلية وتدخل ضمن نطاقها.

– **الخدمات التي تقدمها:** فالمراجعة الداخلية تم استحداثها من أجل الحفاظ على المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية، ومساعدتها في كافة المجالات، وتأمين سلامة العمل المالي والمحاسبي، وإفادة الأطراف الخارجيين أيضا منهم المراجع الخارجي.

حيث أن هناك مراجعة خارجية التي تختص بفحص العمليات التي قامت بها المؤسسة عن طريق مراجعين مستقلين عن المؤسسة، حيث يتم تقديم تقرير فني محايد. [2]

[1] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010، ص42-43.

[2] مبروك محمد نصير، **خدمات المراجعة بين النظرية العلمية والإجراءات المهنية لمراجعة القوائم المالية**، الدار الجامعية، مصر، 2018، ص31.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المراجعة الداخلية

الفرع الأول: أهمية المراجعة الداخلية

تعد أهمية المراجعة الداخلية لكونها أداة رقابية فعالة تعمل على خدمة الفئات التي تستخدم القوائم المالية وتعتمد عليها في رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية ومن هذه الفئات نجد كل من: [1]

- **إدارة المؤسسة:** وتعتبر المستفيد الأول من عملية المراجعة، فهي تطلعها على النقائص الموجودة في نظام الرقابة الداخلية، واتخاذ القرارات المناسبة على ضوء معطياتها.
- **المستثمرون:** تمكنهم نتائج المراجعة من اتخاذ قراراتهم بشأن الاستثمار في المؤسسة أو عدم المغامرة بأموالهم.
- **البنوك والدائنون الأخرون:** يعتبر تقرير المراجع مرجعا هاما لمختلف الدائنين للمؤسسة من خلال معرفتهم مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة ودرجة السيولة لاتخاذ القرار المناسب في كيفية التعامل مع المؤسسة مستقبلا.
- **إدارة الضرائب:** وهذا لمعرفة حجم الوعاء الحقيقي الخاضع للضريبة بناءا على حصيلة المراجع الداخلي.

الفرع الثاني: أهداف المراجعة الداخلية

يسعى نظام المراجعة الداخلية إلى تحقيق الأهداف التالية: [2]

- ✓ مراقبة تنفيذ وتقويم الخطط المرسومة من خلال مراجعة سابقة للتأكد من صحة الإجراءات التي اتبعت.
- ✓ مراقبة التزام العاملين بإتباع التعليمات والسياسات الموضوعة لتحديد مدى التزامهم بسياسات المؤسسة وإجراءاتها وتقييم أداء الأفراد بشكل عام.
- ✓ التأكد من صحة البيانات المحاسبية من خلال مراجعة لاحقة لإمكان اكتشاف الأخطاء التي تحدث.
- ✓ تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية، والتأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر وبدقة عن الواقع لمنع الغش والأخطاء واكتشافها إذا ما وقعت.
- ✓ حماية أصول المشروع وأمواله من السرقة وهذا يستلزم دقة الرقابة على العمليات النقدية وعمليات المخازن، من خلال الجرد المستمر والمفاجئ على الأصول والموجودات.

---

[1] https://www.egyacc.com/1921-المراجعة-الداخلية-تطبيق-المراجعة, 14:15, 2022/03/31 .

[2] مبروك محمد نصير، **مرجع سبق ذكره**، ص302-303.

- ✓ التحقق من أن المشروع قد حصل على جميع الأصول التي تثبت له حق الملكية عليها.
- ✓ القيام بمراجعات منتظمة ودورية للأنشطة المختلفة ورفع تقارير النتائج والتوصيات إلى الإدارة العليا والتأكد من عدم وجود أي التزام على المشرع.
- ✓ قياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف والعمل على تجنب الخسائر التي قد تنتج عن الإهمال.
- ✓ تحديد مدى التزام المؤسسة بالمتطلبات الحكومية الاجتماعية والتأكد من عمل التأمين اللازم على الأصول.
- ✓ التعاون مع المراجع الخارجي لتحديد مجالات المراجعة الخارجية.

ويمكن تقسيم أهداف المراجعة إلى ثلاثة أقسام: [1]

1 – **الفحص**: وهو التأكد من صحة العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها.

2 – **التحقيق**: وهو إمكانية الحكم على صلاحية القوائم المالية، كتعبير سليم لنتائج الأعمال خلال فترة معينة.

3 – **التقرير**: وهو بلورة نتائج الفحص والمراجعة وإثباتهما بتقرير مكتوب يقدم لمستخدمي القوائم المالية.

المطلب الثالث: أنواع وخدمات المراجعة الداخلية

الفرع الأول: أنواع المراجعة الداخلية

هناك أنواع للمراجعة الداخلية نذكر منها:

1 – المراجعة المالية: هي عبارة عن الفحص المنظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ والسياسات المحاسبية المتعارف عليها وأي متطلبات أخرى، وبالتالي فإن المراجعة المالية تمثل المجال التقليدي للمراجعة الداخلية والتي تهدف إلى إظهار البيانات المالية بصورة موضوعية كي تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة. [2]

[1] سيد عطا الله السيد، **التدريب المحاسبي والمالي**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص122-121

[2] عبد الباسط أحمد الخيسي، **مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة**، رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص32.

2 – المراجعة الإدارية: هي مراجعة تشمل فحص دقيق للمشروع بواسطة شخص مستقل لجميع المستويات الإدارية من أعلى إلى أدنى مستوى للتأكد من سلامة النظم الإدارية ومدى تنفيذ تعليمات الإدارة والالتزام بالسياسة الموضوعة وذلك بغرض حسن علاقة المؤسسة بعالمها الخارجي وحسن التنظيم وكفاءة الأداء داخليا. [1]

3 – مراجعة الالتزام: تتضمن هذه المراجعة إجراء فحص لمختلف البرامج والسياسات والقوانين والأنظمة والعقود التي يجب الالتزام بها وإتباعها من أجل الحفاظ على المبادئ التوجيهية المقررة في المؤسسة، ويترتب على مراجعة الالتزام ما يلي: [2]

- ✓ جمع المعلومات عن القوانين والأنظمة وغيرها من متطلبات الالتزام.
- ✓ فهم حدود المراجعة في الكشف عن الأعمال الغير قانونية وسوء المعاملة.
- ✓ تقييم المخاطر التي يمكن أن تحدث جراء الأعمال الغير قانونية.
- ✓ على المراجع تصميم وأداء إجراءات لتقييم المخاطر التي من شأنها أن تكشف عن الأعمال غير القانونية.

4 – **مراجعة نظم معالجة البيانات إلكترونيا:** وتسمى أيضا مراجعة نظم المعلومات، وتعرف على أنها عملية جمع وتقييم الأدلة لتحديد ما إذا كان استخدام نظام الكمبيوتر يساهم في حماية أصول المؤسسة، ويؤكد سلامة بياناتها، ويحقق أهدافها بفعالية ويستخدم مواردها بكفاءة. [3]

5 – **مراجعة الأداء:** هي فحص منهجي منظم للإجراءات والطرق التي تتبع في تشغيل التنظيم أو جزء منه لتقييم الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد وبالتالي فالهدف من هذه المراجعة هو تقييم الأداء وتحديد أي المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير في الأداء مع إبداء التوصيات الخاصة في ذلك. [4]

6 – **المراجعة البيئية:** هي عبارة عن مراجعة التأثيرات المختلفة لنشاط المؤسسة على البيئة وكذا مراجعة الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التقليل أو الكف عن التأثيرات السلبية لنشاط المؤسسة على البيئة. [5]

---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن، محمود ناجي درويش، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص52-53.

[2] يحي سعيدي، لخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 05، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص194.

[3] ثناء علي القباني، نادر شعبان إبراهيم السواح، **النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الإلكترونية على المراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص139.

[4] محمد السيد الناغي، محمد سلمان خلف، **مدى فاعلية تقارير ديوان الرقابة المالية عن مراجعة الأداء على أنشطة شركات التأمين العراقية**، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثاني، العراق، أفريل 2020، ص170.

[5] إيمان إبراهيم حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص152.

الفرع الثاني: خدمات المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية بوجودها داخل المؤسسة تقدم عدة خدمات، لكن تسمية هذه الخدمات اختلفت بين التعاريف القديمة والحديثة المقدمة لهذه النوع من المراجعة. وبقراءة وتحليل التعاريف القديمة للمراجعة الداخلية نجد أنها تقدم خدمات وتتمثل فيما يلي: [1]

1. خدمات وقائية (حماية): تتمثل هذه الخدمات في جملة من الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع الداخلي من أجل:

– التأكد من أن المعلومات المالية والتشغيلية الواردة في التقارير المختلفة والمقدمة للإدارة العليا تتسم بالصحة والمصداقية، كما أنها دقيقة وكاملة يمكن للإدارة أن تعتمد عليها في اتخاذ القرارات.

- ✓ التأكد من وجود حماية كافية للأصول.
- ✓ التأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية ومن التشريعات والقوانين السارية المفعول التي تخضع لها المؤسسة.
- ✓ التأكد من الاستخدام الكفء لموارد المؤسسة.
- ✓ التأكد من إنجاز الأهداف الموضوعية للعمليات أو البرامج.

2. خدمات تقييمية: تتمثل في تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.

3. خدمات بناء: بعد التطور في مفهوم المراجعة الداخلية أصبح المراجع الداخلي مطالب بتقديم خدمات علاجية من خلال اقتراح التحسينات على النظم الموضوعية داخل المؤسسة، وذلك نتيجة لما قام به من فحص.

لكن عند الرجوع إلى التعريف الذي قدمه (IIA) سنة 2010، نجد أنه صنف الخدمات التي تقدمها للمراجعة الداخلية إلى خدمات تأكيدية وخدمات استشارية حيث أن:

– خدمات تأكيدية: هي الفحص الموضوعي للأدلة بغرض تقديم تقييم مستقل عن عمليات الحوكمة، إدارة المخاطر والرقابة ومثال ذلك: العمليات المالية، الأداء الالتزام بالسياسات واللوائح وأمن النظم، وتتضمن هذه الخدمات ثلاثة أطراف:

[1] أم الخير بري، **مرجع سبق ذكره**، ص40-41.

- **الطرف الأول:** يتمثل في الشخص أو المجموعة المشاركة مباشرة في عملية أو نظام أو أي موضوع مفحوص (صاحب العملية).
- **الطرف الثاني:** يتمثل في الشخص أو المجموعة التي تقوم بالتقييم (المراجع الداخلي).
- **الطرف الثالث:** ويتمثل في الشخص أو المجموعة المستخدمة للتقييم (المستخدم).

– خدمات استشارية: المقصود بها توفير قيمة مضافة لعمليات المؤسسة وتحسين عمليات الحوكمة، إدارة المخاطر والرقابة ومثال ذلك تقديم المشورة، النصح، التسهيل والتدريب، وتتضمن هذه الخدمات طرفين:

- **الطرف الأول:** الشخص أو المجموعة التي تقدم النصائح وفي في هذه الحالة المراجع الداخلي.
- **الطرف الثاني:** فيتمثل في الشخص أو المجموعة التي تستلم النصيحة (صاحب العمل المطلوب).

وأثناء تأدية الخدمات الاستشارية يجب على المراجع الداخلي أن يحافظ على الموضوعية ولا يتحمل أي مسؤولية إدارية.

المبحث الثاني: قسم المراجعة الداخلية ومكانته في المؤسسة

من المهام الرئيسية للمراجعة الداخلية التأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية من أجل ذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى تخصيص قسم خاص بالمراجعة الداخلية وموقع مناسب لها ضمن تنظيم الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وعلاقتها بالمراجعة الداخلية

أولا: مفهوم الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية مجموعة النظم والإجراءات والطرق التي تتخذها الإدارة لحماية أصول المؤسسة ولضمان دقة وسلامة البيانات المالية وزيادة درجة الاعتماد عليها، وزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بسياسات الإدارة الموضوعة. [1]

[1] وجدان علي أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010، ص7.

يعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه نظام داخلي يعمل على وضع خطط تنظيمية، واستخدام كل الطرق والإجراءات التي تهدف إلى التحكم في المؤسسة من خلال حماية أصول المؤسسة، وضمان صحة ودقة البيانات المحاسبية، من أجل زيادة درجة الاعتماد عليها، بالإضافة إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وضمان الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة، ويمثل جزء متكامل من الوظائف الإجرائية داخل المؤسسة، وتعتبر إجراءاته أكثر فعالية إذا ما تكاملت مع بنية وثقافة المؤسسة في تحقيق أهدافها مما يجعل المؤسسة أكثر مرونة وتنافسية. [1]

ثانيا: العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية

طالما أن المراجع الداخلي يعمل داخل المؤسسة فهو يسعى أساسا لخدمة الإدارة من خلال عملية الرقابة الداخلية، ولذلك يمكن حصر اهتمام المراجع الداخلي بعملية الرقابة الداخلية في النقاط التالية:

– تتكون الوظيفة الإدارية من مجموعة من الوظائف الفرعية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وتعتبر وظيفة الرقابة للمدير والتي يشاركه بفاعلية في إنجازها المراجع الداخلي ضمانا لأداء الوظائف الفرعية الأخرى.

– يشمل نشاط المراجعة الداخلية مراجعة مالية وأخرى لمراجعة مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة، وثالثة مراجعة تشغيلية للأنشطة وكافة الإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها، ورابعة خاصة بمراجعة نظم المعلومات من حيث اكتمالها ودرجة الأمان المصاحبة لها، ولذلك فإن قيام المراجع الداخلي بتلك المراجعات إنما يعمل على تحقيق الإدارة لأهدافها.

– استقلالية المراجع الداخلي عن الأنشطة التشغيلية داخل المؤسسة يدعم قدرة المراجع الداخلي على تزويد الإدارة نحو الرقابة، فطالما أن الرقابة تعمل على ضبط مسار الأداء الفعلي في مواجهة الأداء المخطط فإن ذلك يؤكد على اعتماد الإدارة على المراجعة الداخلية في تحقيق عملية الرقابة.

– طالما أن المراجع الداخلي هو أحد العاملين بالمؤسسة فإن قربه من السجلات المالية يجعله على دراية كاملة نسبيا بالمشكلات التي تلاحق المؤسسة، الأمر الذي يدفعه إلى التعرف على الأنشطة التشغيلية المرتبطة بهذه السجلات لزيادة المعرفة وإتمام عمليات الرقابة. [2]

والجدول التالي يوضح العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية.

---

[1] بوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص20.

[2] عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص206.

الجدول رقم (1-2): العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية

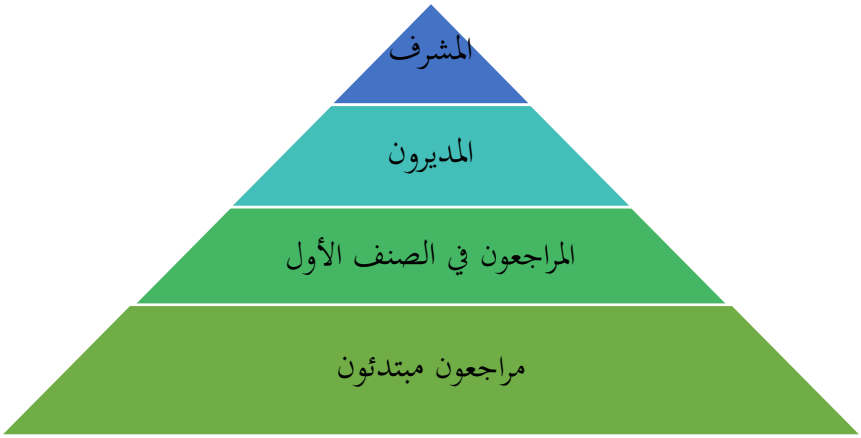
المكونات	الرقابة الداخلية	المراجعة الداخلية
المفهوم	تشتمل على الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المؤسسة بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها، ومدى الاعتماد عليها، وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة.	نشاط توكيدي استشاري مستقل وموضوعي وهو مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ومساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والتوجيه.
مسؤوليات الإدارة	تتحمل مسؤولية وضع نظام الضبط الداخلي والمحافظة عليه، وعند تنفيذها لمسؤولياتها الإشرافية يجب عليها وبانتظام مراجعة مدى ملائمة وكفاية عناصر الضبط الداخلي وذلك لضمان جميع الضوابط الهامة بفاعلية.	-تحديد الصلاحيات التي تخول المراجع القيام بتأدية عمليات المراجعة. -إعطاء الحق للمراجع الداخلي للحصول على أية معلومات يراها ضرورية لأغراض المراجعة. -تحديد نطاق عملية المراجعة اللازم لتأديتها.
مسؤولية المراجع الداخلي	يجب أن يتضمن مجال عمل المراجع الداخلي فحص وتقويم كفاية وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة ونوعية الأداء في تنفيذ المهمات المحددة.	-تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول دقة نظام الرقابة الداخلية. -تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول كيفية إنجاز العمل.
الأقسام	تقسم الرقابة الداخلية إلى: رقابة إدارية ورقابة محاسبية وضبط داخلي.	تقسم المراجعة الداخلية إلى مراجعة مالية ومراجعة إدارية ومراجعة استراتيجية.
الهدف	الرقابة المالية والإدارية والضبط الداخلي هدفها تأمين سلامة وتنفيذ عملياتها والمحافظة على الأصول وتأمين الثقة بصحة المعلومات.	المراجعة الداخلية هدفها تقويم الأنظمة المعنية بحماية ممتلكات المؤسسة وتحقيق كفاءة الأداء ومطابقتها مع الأهداف.

المصدر: عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص64.

المطلب الثاني: قسم المراجعة الداخلية

يتكون قسم المراجعة الداخلية عادة من عدد قليل نسبيا من المراجعين ذوي المهارات العالية وذلك بالمقارنة مع معظم الأقسام الأخرى. وقد يقتصر الأمر في بعض المؤسسات على وجود مراجع داخلي واحد. كما قد يتسع قسم المراجعة الداخلية في المؤسسات أخرى ليتضمن أكثر من مائة مراجع. وينطوي الهيكل التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية عادة على ثلاثة مستويات من المراجعين ممارسي المهنة وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

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



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

وتقع على عاتق المشرف المسؤولية العامة لقسم المراجعة الداخلية، وهو يقوم بإعطاء التوجيهات العامة للقسم، كما يقوم بالتخطيط، ووضع سياسات وإجراءات المراجعة، وإدارة العاملين معه بالقسم، والتنسيق مع المراجعين الخارجيين، ووضع برنامج للتحقق من جودة المراجعة، ويعتبر المشرف بمثابة حلقة الوصل مع لجنة المراجعة.

ويقوم مدير المراجعة الداخلية بإدارة عمليات المراجعة بما ينطوي عليه ذلك من التخطيط وتنسيق أعمال المراجعة، ويكون لدى مدير المراجعة عادة خبرة إشرافية وخبرة كبيرة في مجال المراجعة، ويتولى المراجعون في الصنف الأول الجوانب الإشرافية لأعمال المراجعة ويقومون بأداء كثير من الأعمال الفعلية التفصيلية.

تبلغ خبرة المراجع الصنف الأول عادة ثلاث 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 سبق ذكره**، ص243-244.

يعتبر استقلال قسم المراجعة الداخلية من أهم الدعائم التي تجعل لعمل هذا القسم قيمة وفائدة وبدون هذا الاستقلال فإنه يصبح عديم الفائدة. وذلك باستقلال المراجع الداخلي وبالتالي يتوفر الاستقلال لقسم المراجعة الداخلية داخل المؤسسة، كما يجب ألا يسند إلى قسم المراجعة الداخلية أعمال تدخل في اختصاص أقسام أخرى بالمؤسسة، وذلك حتى لا يجمع المراجع الإداري بين الأداء والمراجعة في نفس الوقت، كذلك لا ينبغي أن يحل المراجع الداخلي محل أي موظف غائب تابع لقسم آخر و لو كان ذلك بصفة مؤقتة. [1]

المطلب الثالث: موقع المراجعة الداخلية من الهيكل التنظيمي

إن وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة تتناول المجال التقييمي في المؤسسة وكذلك الوقائي لأصول المؤسسة ثم النواحي الإنشائية بتقديم الاقتراحات التحسينية لأنظمة المؤسسة، كما أن مجالها يتسع ويجعلها أداة رقابية للمستويات العليا للمؤسسة، فالمراجع الداخلي يقوم بعمله من واقع مهامه الوظيفية ومسؤولياته أمام الإدارة العليا، فهو يقيم عمل الغير ولكن لا يوجه الغير في العمل، فهو لا يتمتع برئاسة مباشرة لهيئة الموظفين الذين يراجع عملهم، فالمراجع الداخلي مستقل في تنفيذ مهام وظيفته فهو يتأكد من التماشي مع السياسات و الإجراءات والسجلات بفحصها، بغرض تحديد مسؤولية المخطئ، حيث أن ما يقوم به من فحص لا يبعد المسؤولية عن الأفراد الذين قاموا بالعمل، والمراجع الداخلي مستقل في عمله من ناحيتين: [2]

- مكانه في التنظيم الوظيفي وارتباطه عمليا بالمستويات العليا، حيث أن معاونة ومساندة الإدارة له يحقق الاستقلال في عمله وتحقيق ما يوكل إليه من عمل، فرئيس إدارة المراجعة مسؤول أمام المستويات العليا للإدارة، نظرا لأن ما سيكشفه عمله أثناء تأديته له هو من اهتمامات الإدارة العليا.
- إن المراجع الداخلي يقوم بوظيفته من حيث الفحص والتقييم ومراقبة التنفيذ لجميع أنشطة المؤسسة، ولهذا لا يجب أن يعهد إليه بأي مهام تسجيلية أو تنفيذية.

من خلال هذا يجب أن تراعى استقلالية إدارة المراجعة الداخلية بشكل تام وأن تكون مربوطة بشكل مباشر مع الإدارة العليا التي من مسؤولياتها متابعة أمور المؤسسة وإصدار التعليمات ووضع الضوابط والأنظمة – إصدار

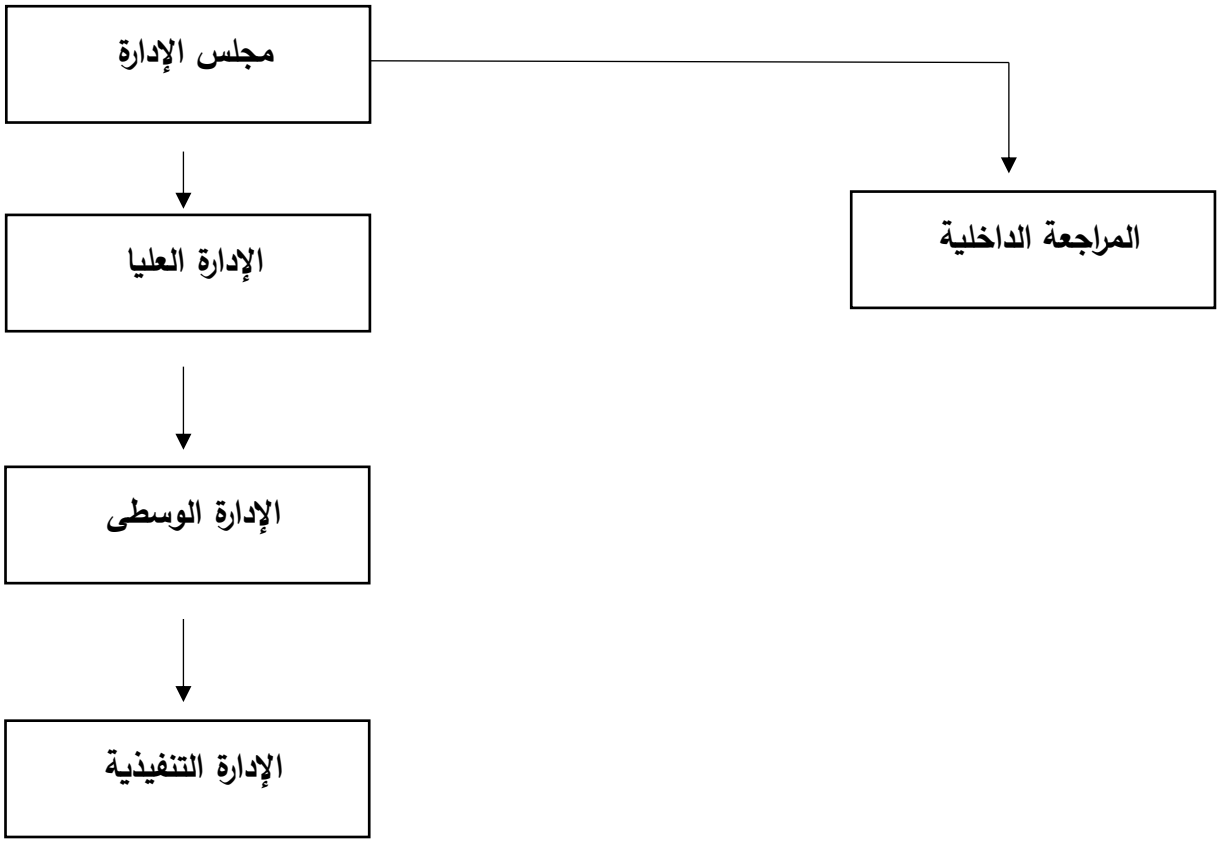
[1] ثناء علي القباني، نادر شعبان إبراهيم السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص92-94.

[2] عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، **الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلي**، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص194.

القرارات الاستراتيجية – قد تكون مرتبطة مع المدير العام ولكن لأجل ضمان تنفيذ التوصيات فمجلس الإدارة هو من يجب الارتباط معه.[1]

ويمكن أن يظهر لنا موقع إدارة المراجعة الداخلية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): موقع إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي



المصدر: كاروس أحمد، **تصميم إدارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011، ص74.

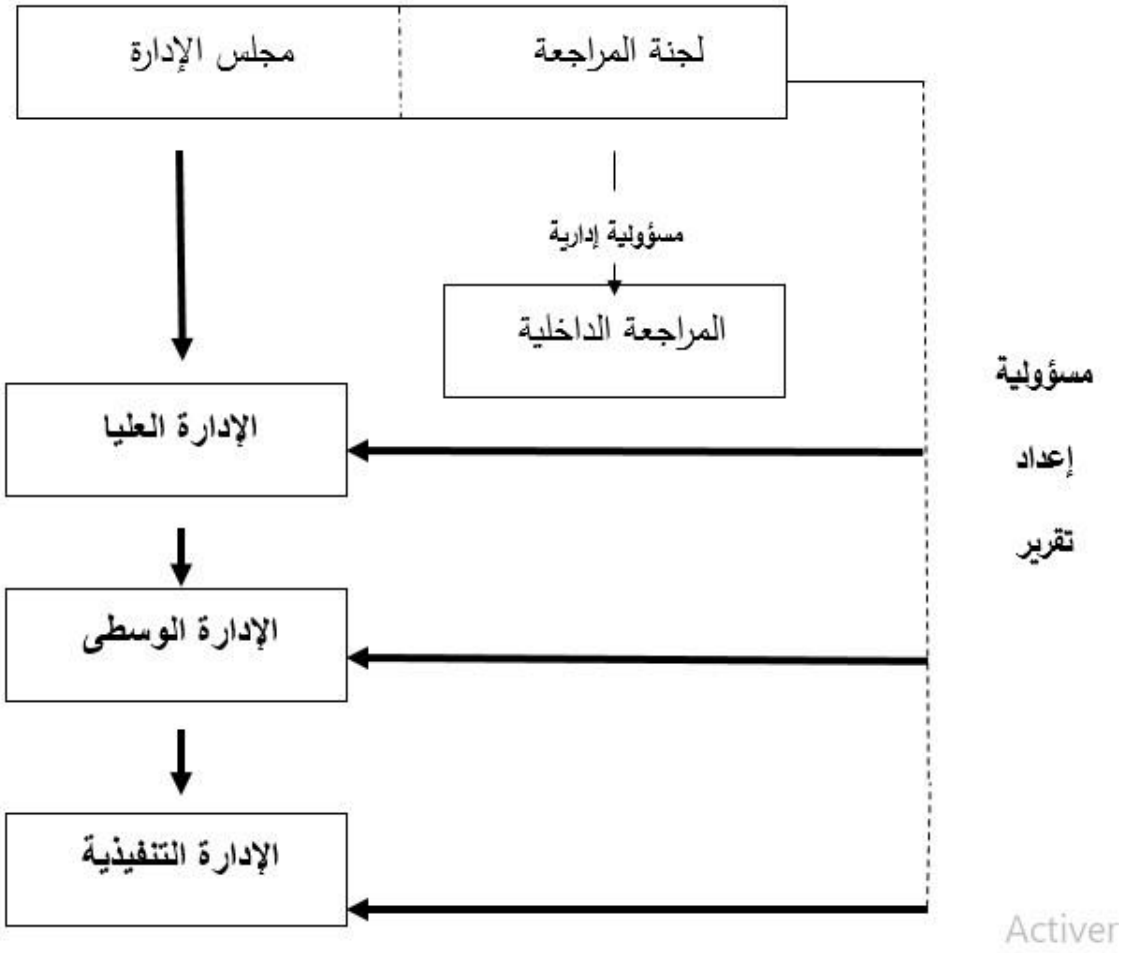
وهناك اتجاه متزايد في كثير من المؤسسات نحو إنشاء ما يطلق عليه لجنة المراجعة وتتكون لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين وذلك بغرض الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية مما يزيد من استقلالية قسم المراجعة الداخلية عن الّإدارة. وكلما زادت العلاقة بين لجنة المراجعة وقسم المراجعة الداخلية كلما زاد احتمال توافر

[1] كاروس أحمد، **تصميم إدارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011، ص73.

الاستقلالية والموضوعية في الفحص والتقدير. ويجب أن تكون لجنة المراجعة مسؤولة على الأقل عن الإشراف على توظيف وترقية ومكافأة رئيس قسم المراجعة الداخلية، ويجب أن يتم اعتماد جميع السياسات والمعايير والإجراءات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة. [1]

فيكون بذلك تموضع إدارة المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة المراجعة كالتالي:

الشكل رقم (1-3): العلاقة بين قسم المراجعة الداخلية والمستويات الإدارية المختلفة



المصدر: محمد سمير الصبان وآخرون، **الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي**، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص121.

وعلى الرغم من أن المسألة الإدارية لقسم المراجعة الداخلية يجب أن تكون للجنة المراجعة، إلا أن الواقع العملي قد يختلف كثيرا عن ما يجب أن يكون، لذلك إن أعضاء لجنة المراجعة هم من أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين

[1] محمد سمير الصبان وآخرون، **الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي**، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص120.

ولديهم الكثير من المسؤوليات الأخرى خارج المؤسسة مما يجعل عملية إشرافهم على قسم المراجعة الداخلية أمرا صعبا، نتيجة لذلك فإن قسم المراجعة الداخلية يكون من الناحية العملية تحت المساءلة الإدارية.

المبحث الثالث: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومنهجية عملها

حتى يتمكن المراجع الداخلي من إعداد تقريره يجب عليه مراعاة معايير المراجعة الداخلية والتزام بإتباع المراحل المناسبة واستعمال التقنيات والوسائل اللازمة.

المطلب الأول: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

تعددت الإصدارات المتعلقة بشرح وتفسير هذه المعايير بشكل دوري، واستقر المعهد الدولي بشكل أساسي على تقسيم معايير المراجعة الداخلية وفقا لآخر إصدار لها في عام 2017 إلى قسمين أساسين:

1 – معايير الخصائص: وهي: [1]

1 – 1 معيار رقم 1000: الغرض، السلطة والمسؤولية: وينص هذا المعيار على ضرورة أن يقوم مدير المراجعة الداخلية بتوثيق أغراض، وسلطات، ومسؤوليات المراجع الداخلي، ونطاق عمله، وطبيعة المهام التي سوف يقوم بأدائها، وما إذا كانت تأكيدية أو استشارية، بشكل رسمي مكتوب من خلال ميثاق المراجعة الداخلية.

1 – 2 معيار رقم 1100: الاستقلالية والموضوعية: تعد الاستقلالية ركيزة مهمة تقوم عليها مهنة المراجعة الداخلية، وتزيد من إمكانية الاعتماد على نتائجها في اتخاذ القرارات المختلفة المرتبطة بأداء المؤسسة الحالي والمستقبلي. ووفقا لمعيار المراجعة الداخلية رقم 1100 فإن على المراجع الداخلي أن يكون موضوعيا أثناء تنفيذه لأعمال المراجعة، أي أن يقوم بأداء المهام الموكلة إليه بنزاهة ودون تحيز وأن يتجنب كل المواقف التي قد يكون فيها تعارض للمصالح، وتؤثر في جودة الرأي المهني الذي يعبر عنه من خلال تقرير المراجعة.

1 – 3 معيار رقم 1200: المهارة والعناية المهنية الواجبة: وأوضح هذا المعيار أنه يجب أن يمتلك المراجع الداخلي المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهام المراجعة الداخلية بمهنية وكفاءة، كما يجب على المراجع الداخلي توظيف هذه

[1] أحمد محمد التراس، **المراجعة الداخلية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية**، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2019، ص104-117.

المعارف والمهارات بالشكل الذي يجعله متأكدا من أنه قام ببذل العناية المهنية الواجبة، وأدى كل الإجراءات اللازمة لتنفيذ مهام المراجعة على الوجه الأمثل، وبما يتفق مع معايير المراجعة الداخلية ومعايير وقواعد السلوك المهني.

كما يجب أن يقوم المراجع الداخلي بتطوير معارفه ومهاراته باستمرار، واكتساب ما يلزم من خبرات يواكب بها التطورات العلمية والمهنية والتكنولوجية التي تتميز بها بيئة الأعمال الحديثة، وكذا التطورات التي تطرأ على المراجعة الداخلية أولا بأول، بما يمكنه من أداء مهام المراجعة، وتحقيق الأهداف المرتبطة بها بكفاءة وفاعلية.

1 – 4 معيار رقم 1300: ضمان وتحسين جودة أعمال المراجعة الداخلية: ووفقا لهذا المعيار فإنه يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يصمم برنامج لتقويم جودة المراجعة الداخلية، وذلك للتأكد من مدى جودة كافة أبعاد الأداء المرتبطة بهذه الوظيفة، ومدى الالتزام بتطبيق معايير وقواعد السلوك المهني ومعايير المراجعة الداخلية في مهام المراجعة المختلفة.

2 – معايير الأداء: وتشتمل على: [1]

2 – 1 معيار رقم 2000: إدارة نشاط المراجعة الداخلية: يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة أن يدير نشاط المراجعة الداخلية بفعالية لضمان أنه يضيف قيمة للمؤسسة. ويضيف نشاط المراجعة الداخلية قيمة للمؤسسة والأطراف المعنية عندما يأخذ في الاعتبار الاستراتيجيات والأهداف والمخاطر، وتوفير سبل تحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، ويقدم تأكيدات ذات صلة بطريقة موضوعية.

2 – 2 معيار رقم 2100: طبيعة عمل المراجعة الداخلية: يجب أن يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها وذلك من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم وقائم على المخاطر. وتتعزز أهمية ومصداقية المراجعة الداخلية عندما يتمتع المراجعون بالاستباقية وعندما تعطي تقييماتهم ورؤى جديدة وتأخذ الأثار المستقبلية في الاعتبار.

2 – 3 معيار رقم 2200: تخطيط مهمة المراجعة: يجب أن يقوم المراجعون الداخليون بوضع وتوثيق خطة لكل مهمة من مهام المراجعة، تتضمن أهداف المهمة ونطاقها وتوقيتها، والموارد المخصصة لها. ويجب أن تأخذ الخطة في الاعتبار استراتيجيات وأهداف ومخاطر الشركة ذات الصلة بالمهمة.

[1] خالد مصطفى الشيخ، **إجراءات المراجعة الداخلية وآثار تطبيقها الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية**، منشأة المعارف، مصر، 2020، ص9-15.

2 – 4 معيار رقم 2300: تنفيذ مهمة المراجعة: يجب أن يقوم المراجعون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية اللازمة لتحقيق أهداف مهمة المراجعة.

2 – 5 معيار رقم 2400: التقرير عن مهام المراجعة: يجب على المراجعين الداخليين تبليغ نتائج مهام المراجعة إلى الأطراف المعنية.

2 – 6 معيار رقم 2500: متابعة التقرير عن مهام المراجعة: يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية بوضع نظام لمراقبة ما يتخذ من أفعال إزاء النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة، وأن يحافظ على هذا النظام، كما يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة أن يقوم بوضع عملية متابعة لرصد وضمان أن الإجراءات التي اتخذتها الإدارة قد تم تنفيذها بشكل فعال أو أن الإدارة العليا قد قبلت مخاطر عدم اتخاذ أي إجراء.

2 – 7 معيار رقم 2600: التقرير عن قبول الإدارة للمخاطر: عندما يخلص الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية إلى أن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للمؤسسة، فإنه يجب عليه أن يناقش الأمر مع الإدارة العليا وإذا ما ارتأى أن المسألة لم تحل، فإنه يجب عليه تبليغ المسألة إلى مجلس الإدارة.

ويمكن تلخيص المعايير الدولية للمراجعة الداخلية التي تم وضعها من قبل معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA). وهذه المعايير مقسمة إلى معايير عامة ومعايير الأداء والجدول التالي يبين هذه المعايير: [1]

الجدول رقم (1–3): المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

المعيار	المعايير العامة	المعيار	معايير الأداء
1000	الغرض والسلطة والمسئولية	2000	أنشطة التدقيق الداخلي
1100	الموضوعية	2100	طبيعة العمل
1200	الكفاءة والعناية المهنية	2200	تخطيط المهمة
1300	جودة الضمان وبرامج التحسين	2300	أداء المهمة
		2400	نتائج الاتصال
		2500	برامج المراقبة
		2600	قبول الإدارة للمخاطر

المصدر: أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق الحديث**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص96.

[1] أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق الحديث**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص96.

المطلب الثاني: مراحل إجراء مهمة المراجعة الداخلية

من أجل أن تتم مهمة المراجعة الداخلية بنجاح وتحقق الأهداف المسطرة لها يجب أن تخضع إلى قواعد محددة يجب احترامها لتحقيق عمل واضح، كامل، وفعال، تتكون من ثلاث مراحل أساسية وهي:

الفرع الأول: مرحلة التحضير للمهمة

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد كل الأعمال التحضيرية قبل الانتقال إلى مرحلة التنفيذ، يتطلب من المراجع الداخلي المعرفة الجيدة وتحديد مكان المعلومات الجيدة والأطراف التي يمكنها أن تساعد في تقديمها كما تمر هذه المرحلة بعدة خطوات هي: [1]

أولا: الأمر بالمهمة

هو عبارة عن وثيقة تمنحها الإدارة العامة إلى مصلحة المراجعة الداخلية، بهدف إعلام المسؤولين عن عملية المراجعة ويتميز هذا الأخير بثلاث مبادئ:

- لا يجب على المراجع الداخلي أن يقرر بمفرده مهمته، إنما يقوم بتطبيق المهام التي تطلبها منه الإدارة العامة.
- يجب أن يصدر الأمر بالمهمة من سلطة لها كفاءة عادة ما تكون الإدارة العامة، لجنة المراجعة، نادرا ما يكون من طرف مسؤول مديرية مهمة في المؤسسة.
- يسمح الأمر بالمهمة بإعلام المسؤولين المعنيين بالمهمة وليس فقط المراجعين الداخليين، أي كل أطراف المرتبطة بهمة المراجعة.

ثانيا: مرحلة الاعتياد على المهمة

تتطلب هذه المرحلة من المراجع الداخلي قدرا من المعطيات تساعده على فهم الموضوع الذي هو بصدد مراجعته وذلك من خلال جمع المعلومات بهدف:

- ✓ تحديد أهداف مهمة المراجعة الداخلية وتنظيمها وتخطيطها ومدة إنجازها وتكلفتها.
- ✓ تحديد المشاكل الأساسية المتعلقة بالوظيفة بكل احترافية.

[1] Jaque renard, **théorie et pratique de l'audit interne**, 9 Edition, eyorlles, France, 2016, P204-226.

ثالثا: تحديد وتقييم المخاطر

يقوم المراجع الداخلي بتحديد مكان المخاطر وتعريفها وتقييم الوسائل التي تم وضعها للتحكم في الخطر المقبول والحد من الخطر الغير المقبول والكشف عن المشاكل والنقائص لتقديم توصيات لمعالجتها إذ يسمح ذلك بتنظيم مهمة المراجعة الداخلية.

رابعا: تعريف الأهداف أو التقرير التوجيهي

هو عبارة عن وثيقة يتم من خلالها تحديد الأهداف التي يريد المراجع الداخلي تحقيقها وهو بمثابة عقد يبرم بين المراجع الداخلي والأطراف التي ستخضع لعملية المراجعة. ويتم تحديد مجال تطبيق المهمة والتركيز على العناصر التي أظهرت درجة مخاطرة كبيرة مما يسمح بتحديد مدى أهمية المهمة ويوضح التقرير التوجيهي العناصر الأتية:

- **الأهداف العامة:** تتعلق بالأهداف الدائمة للرقابة الداخلية.
- **الأهداف الخاصة:** تتعلق بمختلف إجراءات الرقابة التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة.
- **مجال التدخل:** تحديد مجال العمل الوظيفي ومجال جغرافي.

الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ المهمة

بعد انتهاء المراجع من مرحلة التحضير للمراجعة الداخلية ينتقل إلى المرحلة التالية التي تتمثل في التنفيذ وتشمل ما يلي: [1]

أولا: الاجتماع الافتتاحي

يحرص المراجع الداخلي على جمع أكبر قدر من الوثائق الضرورية للاطلاع عليها من خلال هذا الاجتماع، التعريف بفريق المراجعة والأطراف التي ستخضع للمراجعة، ويسمح هذا الاجتماع ب:

- ✓ التعريف بفريق المراجعين الداخليين وخبرتهم ومؤهلاتهم.
- ✓ التذكير بالأهداف العامة للمراجعة الداخلية لتحقيق تعاون جيد بين الطرفين.
- ✓ دراسة وتحليل التقرير التوجيهي.
- ✓ تحديد المواعيد والأشخاص الذي يتعامل معهم المراجعين الداخليين لأداء اختباراتهم أو استجوابهم لجمع المعلومات.

[1] Idem, P232-240.

- ✓ تحديد الشروط المادية لمهمة المراجعة.
- ✓ التذكير بالإجراءات الميدانية خلال عملية المراجعة.

ثانيا: برنامج المراجعة

هو عبارة عن وثيقة داخلية تسمح بتوزيع أعمال على المراجعين الداخليين، ويقوم به فريق مراجعة مكلف بهذه المهمة تحت مسؤولية رئيس المهمة.

ولهذا البرنامج 06 أهداف رئيسية:

- ✓ وثيقة تعاقدية تربط فريق المراجعة بسلم السلطة مثل أي مهمة عادية.
- ✓ مخطط عمل يسمح بتوزيع مهام على مختلف أعضاء المهمة.
- ✓ خط ناقل يربط بين أعضاء المهمة بطريقة منطقية.
- ✓ تسمح بتحديد وإنجاز الأهداف المعرفة في التقرير التوجيهي.
- ✓ يسمح كذلك لمسؤول المهمة بمتابعة طريقة مثلى وحصول على وسائل مهمة ملائمة للمراجعين.
- ✓ استمارة مراقبة داخلية تسمح بتحقيق ملاحظة شاملة وهي عبارة عن دليل مراجعة في خطوات من أجل تحقيق هذا البرنامج وتظهر أهميته بأنه وسيلة منطقية ومنهجية.

إيجابيات برنامج المراجعة

- ✓ يسمح بتسريع وتيرة العمل ويشمل نقاط المهمة وتسهيل تحويل المعلومات.

سلبيات برنامج المراجعة

- ✓ لا يجلب الانتباه للمشاكل والظواهر الجديدة.
- ✓ يصبح وثيقة قديمة وغير مهمة بسرعة.

ثالثا: العمل الميداني

بعد الانتهاء من الاجتماع الافتتاحي وإعداد برنامج المراجعة يأتي دور العمل الميداني: [1]

[1] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **مرجع سبق ذكره**، ص68.

- بتم تنفيذ هذه المرحلة مباشرةً بعد إعداد برنامج المراجعة واعتماده من مدير المراجعة. حيث يقوم فريق المراجعة بتطبيق هذا البرنامج على الواقع من خلال إجراء الاختبارات، المقارنات وغيرها من تقنيات المراجعة بغرض جمع أدلة الإثبات الكافية والملائمة لتحقيق أهداف مهمة المراجعة، والكشف عن أي مشاكل أو مخالفات أو انحرافات قد تحدث.
- ويجب على فريق المراجعة القيام بتوثيق كافة أعمال المراجعة، بأوراق عمل مؤيدة بمعلومات ومستندات ثبوتية داعمة لها، وتعتبر أوراق العمل من أهم عناصر أعمال المراجعة، فهي التي تدعم وتعزز وتثبت عملية ونتائج وتوصيات المراجعة، الناتجة عن أدلة المراجعة من أعمال المراجعة المنجزة كما أنها تعتبر أدلة للمراجع للدفاع عن نفسه في حالة اتهامه بالإهمال. ومن ضمن الأوراق الهامة لتوثيق عمل المراجع ورقة إبراز وتحليل المشاكل، حيث يقوم المراجع بتعبئة هذه الورقة كلما تكشفت له مشكلة أو مخالفة أثناء تنفيذه للمهمة، وتتعلق كل ورقة بمشكلة واحدة، وتحتوي ورقة إبراز وتحليل المشاكل في العادة على نوع المشكلة، الأسباب، النتائج والتوصيات المقترحة.

الفرع الثالث: المرحلة النهائية

أولا: إعداد التقرير المبدئي للمراجعة الداخلية

يختلف شكل ومحتوى التقرير فيما يتعلق بمهمة المراجعة الداخلية بحسب كل مهمة ولكن بصفة عامة يجب أن يحتوي التقرير كحد أدنى على كل مما يلي: [1]

1. **الغرض من المهمة:** يوضح أهداف المهمة وأسباب القيام بها وما المتوقع منها.
2. **نطاق المهمة:** يحدد الأعمال المنفذة والأنشطة التي يتم مراجعتها والفترة الزمنية التي تم تغطية أعمال المراجعة الداخلية، ويمكن أن يتضمن النطاق أيضا إجراءات المراجعة الداخلية التي تم تنفيذها.
3. **النتائج:** وتشمل على:

- ✓ **الملاحظات:** وتتمثل في النتائج التي وصل إليها المراجع أثناء القيام بمهامه.
- ✓ **الاستنتاجات:** هي ملخص لتقييم المراجع للأنشطة التي تم مراجعتها.

[1] خالد مصطفى الشيخ، **مرجع سبق ذكره**، ص134.

- ✓ **التوصيات وخطط العمل:** وتتضمن الإجراءات المقترحة لتصبح الوضع الراهن أو العمليات كما يمكن أن تتضمن المدد الزمنية اللازمة لتنفيذ المقترحات.

هذا ويجب أن تكون النتائج التي تم التوصل إليها دقيقة وموضوعية وواضحة وموجزة وبناءة وتصدر في التوقيت المناسب.

ثانيا: حق الرد للأشخاص المراجعة أعمالهم

يتم عقد اجتماع بين فريق المراجعة الذي قام بتنفيذ مهمة المراجعة والأشخاص المراجعة أعمالهم، وفي هذا الاجتماع يقوم فريق المراجعة بعرض الملاحظات والنتائج التي توصلوا إليها مدعمة بالأدلة المؤيدة لها، إضافة إلى التوصيات المقترحة بشأنها، بعدها يتدخل الأشخاص المراجعة أعمالهم بالرد على تلك الملاحظات والنتائج والتوصيات، من خلال التبريرات والتوضيحات والانتقادات التي يقدموها إن كان لديهم. وقد يؤدي ذلك إلى نزاعات بين الطرفين، وتظهر هذه النزاعات في حالتين: [1]

- يقدم المراجع أدلة إثبات قوية ومنه ينتهي النزاع.
- عدم القدرة على تقديم هذه الأدلة ومنه يتنازل المراجع على نقطة النزاع.

ثالثا: إعداد تقرير المراجعة النهائي

يتم إعداد تقرير المراجعة النهائي متضمنا نتائج المراجعة الداخلية وردود الإدارة المعنية وتعقيب المراجعة الداخلية إذا ما تطلب الأمر ويتم التوقيع عليه من مدير المراجعة الداخلية وعادة ما تجري مناقشة النتائج إذا ما تطلب الأمر ذلك ويتم التوقيع عليه من مدير المراجعة الداخلية، وعادة تجري مناقشة النتائج والتوصيات أثناء سير العمل أو الاجتماعات التي تعقد بعد انتهاء المهمة.

ثم يتولى الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية عملية توزيع التقرير على الأطراف المعنية بالتقرير طبقا لما هو وارد بميثاق المراجعة الداخلية وخطة المراجعة الداخلية السنوية، هذا وفي الغالب يتم توزيع التقرير إلى الأطراف التالية: [2]

- ✓ الأطراف التي بمقدورها ضمان اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- ✓ الإدارة المختصة بالنشاط الذي يتم مراجعته في سياق تنفيذ المهمة.

---

[1] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **مرجع سبق ذكره**، ص69.

[2] خالد مصطفى الشيخ، **مرجع سبق ذكره**، ص135-136.

- ✓ يتم إعداد ملخص من التقرير إلى المستويات العليا من المؤسسة.
- ✓ في حالة الطلب يتم تقديم نسخة إلى مراقب الحسابات بشرط موافقة لجنة المراجعة وأن يكون ذلك مثبت في ميثاق المراجعة الداخلية.
- ✓ مجلس الإدارة ولجنة المراجعة.

رابعا: تتبع نتائج المراجعة الداخلية

يقع على عاتق نشاط المراجعة الداخلية مسؤولية مراقبة سير تعامل الإدارة مع الملاحظات والتوصيات المقدمة من قبله في الأوقات المناسبة، كما يجب على نشاط المراجعة الداخلية معالجة جميع أسباب القلق لدى المراجعة فيما يتعلق بكيفية عمليات المتابعة، ويعتبر هذا تطبيق توصيات ومقترحات نشاط المراجعة الداخلية في الوقت المناسب من مسؤولية إدارة المؤسسة، بينما يعتبر نشاط المراجعة الداخلية مسؤولا عن تطوير إجراءات لمراقبة ما يتم اتخاذه من إجراءات، ويحدد الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية طبيعة ونطاق والجدول الزمني لعملية المتابعة وتشمل العوامل التي يجب أخذها عند تحديد إجراءات المتابعة المناسبة ما يلي:

- ✓ المخاطر المحتملة المرتبطة بالمهمة.
- ✓ مدى تعقد وصعوبة تطبيق الإجراءات التصحيحية.
- ✓ مدى أهمية التوقيت في تطبيق الإجراءات التصحيحية.
- ✓ مدى أهمية التوصيات والملاحظات بتقرير المراجعة الداخلية.
- ✓ درجة الجهد والتكاليف المطلوبة لتصحيح الوضع القائم.

المطلب الثالث: وسائل تنفيذ المراجعة الداخلية

الفرع الأول: أدلة الإثبات

أولا: تعريف أدلة الإثبات

قد تم تعريف أدلة الإثبات بأنها تلك الأسس أو الأساليب التي تساعد في تحويل الادعاءات أو الاعتقادات المزعومة إلى افتراضات مثبتة، وتعتمد عملية تجميع الأدلة والوصول منها إلى استنتاجات سليمة وواقعية على فكر وخبرة ودراسة المراجع الواجب توفرها من خلال الكفاءة العلمية والعملية لديه. [1]

[1] زهرة عاطف سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص151.

ثانيا: إجراءات الحصول على أدلة الإثبات

توجد العديد من الوسائل التي يستخدمها المراجع الداخلي في الحصول على أدلة الإثبات نذكر منها: [1]

- **الفحص المادي (الجرد الفعلي)**: يعتبر هذا الأسلوب من أقوى أدلة الإثبات حيث يتم التأكد من وجود الأصل ومعرفة كميته إلى جانب وصف الأصل أو جودته.
- **المراجعة المستندية**: يتوقف نجاح عملية المراجعة على دقة المراجعة المستندية، حيث أنها تساعد المراجع على الربط بين الأحداث والتصرفات المالية التي تمت بالمؤسسة على مدار فترة المراجعة والقيود المحاسبية الخاصة بهذه الأحداث والتصرفات وهذه المستندات قد تكون في شكل مستند ورقي أو في شكل إلكتروني أو في شكل أخر.
- **نظام المصادقات**: الحصول على بيان أو إقرار مكتوب من جهة أو شخص خارج المؤسسة بهدف التأكد من صحة أو عدم صحة رصيد أو بيانات معينة.
- **نظام الاستفسارات**: الهدف من الاستفسارات هو تأكيد معلومات سبق للمراجع الحصول عليها بوسائل أخرى لكن مؤيدتها المستندية غير كافية يمكن أن تكون شفوية أو تحريرية.
- **الملاحظة**: تعتبر أسلوب مباشر للحصول على أدلة الإثبات في المراجعة، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في فحص نظام الرقابة الداخلية أو مدى الالتزام بتطبيق نظم الرقابة الداخلية على العمليات.
- **المراجعة الحسابية**: يهدف هذا الإجراء إلى التأكد من سلامة الأرقام والبيانات المسجلة بالمستندات والدفاتر والكشوف والقوائم المالية وذلك من الناحية الحسابية فقط.
- **المراجعة الانتقادية**: وتعني الفحص الدقيق والدراسة الانتقادية لأحد الحسابات أو أحد السجلات، مع توجيه عناية خاصة إلى ما يحتويه من أمور غير عادية لم يتمكن المراجع من اكتشافها أثناء المراجعة الحسابية والمستندية ويتوقف نجاح المراجعة الانتقادية على خبرة المراجع وكفاءته.
- **التتبع**: المقصود بهذه الوسيلة هو تتبع ما حدث بالنسبة إلى بعض العمليات أو لبعض عناصر المركز المالي في الفترة التالية لإعداد القوائم المالية التي يقوم فيها بأعمال المراجعة خاصة في حال المراجعة النهائية وذلك من خلال صحتها.

[1] عبيد سعد شريم، لطف حمود بركات، **أصول مراجعة الحسابات**، الطبعة الثالثة، الأمين لنشر والتوزيع، اليمن، 2011، ص241-253.

- **المراجعة التحليلية:** تتمثل هذه المراجعة في دراسة النسب والاتجاهات المهمة والتحقيق في التقلبات والبنود الغير عادية بهدف التحقق من مدى معقولية القيمة الدفترية لأحد البنود محل المراجعة، في حال التباعد بين القيمتين دل ذلك على وجود تقلبات غير عادية تستلزم من المراجع فحصا إضافيا للتحقق من أسبابها والتأكد من أنها لا تخفي خطأ أو غشا، ويمكن إجراء المراجعة التحليلية في مرحلة التخطيط وفي مرحلة التنفيذ وفي المرحلة النهائية.
- **أدلة الإثبات التي تتوفر من الأحداث اللاحقة:** الأحداث اللاحقة هي تلك الأحداث التي تحدث بعد تاريخ الميزانية ولكن قبل انتهاء المراجعة وإصدار تقرير المراجعة، حيث تصبح أدلة الإثبات التي لم تكن متوفرة في نهاية الفترة المالية متاحة قبل أن ينتهي المراجع من العمل الميداني ويكتب تقرير المراجعة.
- **أدلة إثبات المتحصل عليها من إقرارات الإدارة:** تقدم الإدارة إقرارات في شكل خطاب مكتوب يطلق عليه خطاب التأكيد حيث يتم فيه تغطية العديد من الموضوعات الهامة في القوائم المالية التي تعذر فيها وجود أدلة كافية وملائمة. [1]

ثالثا: صعوبات تجميع أدلة الإثبات

- ✓ من الصعوبات استخدام الأدوات الفنية للعينات الإحصائية فهي وسيلة تمد المراجع بمقاييس إحصائية تتعلق بنتائج اختبارات المراجعة، ولكن هذه المقاييس قد لا تكون متوفرة.
- ✓ من المعروف أن المستندات تمثل نسبة كبيرة من أدلة الإثبات، والصعوبة التي تكتنف هذا الدليل تكمن في اكتشاف صحة أو عدم صحة المستند، حيث يمكن طباعتها وتزوير التوقيعات مما يتطلب على المراجع أن يكون متيقظا لهذه الاحتمالات.
- ✓ جودة وفعالية نظم الرقابة الداخلية حيث أنها تقوم على افتراض عدم تواطئ شخصي على ارتكاب أخطاء أو مخالفات. لكن من المحتمل أن تنهار هذه النظم بمجرد انعدام صحة هذا الفرض. [2]

الفرع الثاني: المراجعة باستخدام العينات

مع تطور حجم المشروعات واتساع نطاق نشاطها نوعيا وجغرافيا بدأ نطاق المراجعة الكاملة لكافة المعاملات وأرصدة حسابات المؤسسة يضيق وبدأ الاتجاه نحو استخدام المراجعة الاختبارية في تنفيذ المراجعة باستخدام عينة من

[1] عبيد سعد شريم، لطف حمود بركات، **مرجع سبق ذكره**، ص254-258.

[2] زهرة عاطف سواد، **مرجع سبق ذكره**، ص155.

معاملات وأرصدة حسابات المؤسسة استنادا إلى ما يوفره نظام الرقابة الداخلية من ضوابط على تصرفات وأنشطة الإدارة ومعالجة وعرض المعلومات المتعلقة بهذه التصرفات والأنشطة.

أولا: التعريف بالعينات وإمكانيات استخدامها في المراجعة

المراجعة الاختبارية ترتكز على اختيار عينة من مجتمع المعاملات أو أرصدة الحسابات وفحصها فحصا شاملا وتعميم نتائج فحص هذه العينة على باقي أفراد مفردات المجتمع.

العينة تمثل جزء من المجتمع أو بعض بنوده، فعند سحب عينة من فواتير البيع يختار المراجع عدد من الفواتير لمراجعتها للاستخلاص أدلة الإثبات من مفردات هذه العينة لإجراء اختبارات المراجعة، ويفترض أن نتائج هذه

الاختبارات المستندة للعينة تنطبق على هذا المجتمع، توافر نظم فعالة للرقابة الداخلية يسمح باستخدام المعاينة في تنفيذ عملية المراجعة بمستوى معقول من الثقة، ومن ثم فإن استخدام العينات في المراجعة يعد أكثر انتشارا في الشركات الكبرى عنه في الشركات والمنشئات الصغيرة. [1]

ثانيا: العينة الإحصائية والعينة الغير إحصائية

يؤدي اتباع المراجعة الاختبارية إلى حدوث مشكلة تتعلق بكيفية اختيار العينة المتمثلة لمجتمع المراجعة وتحديد حجمها، وفي هذا الصدد يوجد مدخلين يوفر دليل إثبات كاف وملائم لعملية المراجعة هما:

- **العينة الإحصائية:** حيث يعتمد هذا الأسلوب على استخدام خطة معاينة ترتكز على الاستعانة بأساليب الإحصائية وقوانين نظرية الاحتمالات في تحديد حجم العينة الكفء واختيار مفرداتها وفي قياس كفاية دليل الإثبات الذي يتم الحصول عليه وفي تقييم نتائج معينة عن طريق عمل قوائم وتعميمات بشأن المجتمع محل المراجعة.

ويجب على مدخل المعاينة الإحصائية أن يقبل الشروط الأتية:

- ✓ أن تكون العينة ممثلة.
- ✓ يجب أن يتم تقييم نتائج العينة كميا ورياضيا.

[1] محمد توفيق محمد، **أصول المراجعة**، كلية التجارة – جامعة عين شمس، مصر، 2022، ص179-181.

ويستخدم هذا الأسلوب عمليا عندما يتكون مجتمع المراجعة من عدد ضخم من المفردات والعناصر التي تتميز بالتجانس.

- **العينة الغير إحصائية:** تعتمد بشكل أساسي على استخدام الحكم الشخصي للمراجع في تحديد حجم العينة واختيار مفرداتها وتقييم نتائج فحصها، إلا أن المراجع يجب أن يتحرى الدقة في اختياره لتلك العينة بحيث تكون ممثلة ويستطيع أن يبني رأيه على نتائج فحصها.

يتخذ هذا الأسلوب بشكل ملائم عندما يكون مجتمع المراجعة من عدد صغير من العناصر ذات القيمة المالية العالية أو يتكون من عناصر ذات قيمة مالية غير جوهرية.

وعادة ما يتم استخدام أسلوب واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- ✓ نسبة مئوية من عدد بنود المراجعة (حساب – قيد محاسبي.....) أو من القيمة الإجمالية للعنصر موضع الفحص ويتم الانتقاء عادة دون أساس واضح وفقا للتقرير الشخصي للمراجع.
- ✓ اختيار عمليات فترة زمنية معينة (شهر أو شهرين مثلا).
- ✓ اختيار العناصر المتوفرة مثل تلك الموجودة في مجموعة ملفات معينة.

ويراعي في بعض الحالات تغطية كافة المجالات خلال دورة تتراوح ما بين ثلاثة وخمسة أعوام، فمثلا إذا تمت تغطية جانفي وفيفري ومارس في السنة الأولى فإنه يراعي في السنة الثانية أن تشمل العينة ثلاثة أشهر أخرى.

بوجه عام يتوافق المراجعون نحو تفضيل أسلوب المعاينة الإحصائية عن أسلوب المعاينة الغير إحصائية في كثير من المواقف، حيث أنه ينتج عنها تصميم عينة تتميز بالكفاءة، فضلا عن كفاية حجم نتيجة قياس دليل الإثبات بشكل موضوعي بالإضافة إلى إمكانية تقيم نتائج العينة. [1]

ثالثا: مخاطر استخدام العينات في المراجعة

يصاحب عملية المعاينة بعض الأخطاء يرجع بعضها إلى عدم كفاية العينة أو عدم دقة إجراءات اختيار مفردات العينة مما لا يجعلها تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا ويطلق عليها أخطاء المعاينة، كما يرجع بعضها الآخر إلى عدم ملائمة الإجراءات التي يتبعها في فحص بيانات العينة لتوفير أدلة إثبات عن هدف من أهداف المراجعة أو

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة باستخدام العينات**، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص17-18.

نقص خبرة وكفاءة المجتمع في التعرف على الاختلافات أو التحريفات الجوهرية من واقع مفردات العينة ويطلق على هذه الأخطاء خطأ غير المعاينة، ويمكن تخفيضها إلى مستوى ضئيل للغاية من خلال التخطيط الجيد لعملية المراجعة وتوزيع العمل على المساعدين بما يتلاءم مع خبرة وكفاءة كل منهم وفعالية الإشراف عليهم وتتبنى نظام سليم للرقابة على جودة أداء مؤسسة المراجعة.

خطأ المعاينة يتمثل في الفرق بين النتائج المحسوبة من واقع بيانات العينة وتلك التي يمكن الحصول عليها بتطبيق ذات الاختبارات على كافة بنود المجتمع. [1]

[1] محمد توفيق محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص18.

خلاصة الفصل:

تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوظائف في المؤسسة، حيث تتميز باستقلاليتها عن باقي الوظائف، ويقوم بها شخص من داخل المؤسسة مستقل تعينه الإدارة لأداء هذه الوظيفة، فالمراجعة الداخلية تهدف إلى التحقق من صحة وصدق البيانات المحاسبية والمالية ومدى تمثيلها للمركز المالي للمؤسسة والنتيجة المسجلة من طرفها طوال السنة المالية، وهذا عن طريق إبداء رأي فني ومحايد حول تلك البيانات المفحوصة من طرف المراجع الداخلي، والذي يجب أن يتمتع بالاستقلالية والكفاءة المهنية والخبرة وهذا في إطار المعايير التي تحظى بالقبول العام والمنهجية التي وضعت لتنظيم هذه المهنة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي

لإدارة المخاطر

تمهيد:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها واستمرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تعرقل سير عملها مع الأهداف التي ترغب في إنجازها، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق بيئة ملائمة ومناسبة للعمل أملة بذلك رفع الإنتاج وزيادة الأرباح، لذلك تهتم المؤسسات بالتحقق من عدم وجود مخاطر في بيئة العمل والتي من شأنها أن تضر الموظفين وتؤذيهم بالمؤسسة، لذلك تقوم بما يعرف بإدارة المخاطر للتأكد من عدم وجود أي مخاطر وتعرف كيف تعالج المخاطر وقت حدوثها بشكل مباشر، أي يجب معرفتها وقياسها وتقييمها وتحديدها، فهذا يساعد في اتخاذ الوسائل المناسبة لتقليلها أو تحويلها وذلك بأقل قدر ممكن في التكلفة، ولنشاط المراجعة الداخلية دور كبير في عملية إدارة المخاطر المثلى للمؤسسة الاقتصادية.

سيتناول هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

المبحث الثاني: خطوات وقواعد وهيكل وتنظيم إدارة المخاطر

المبحث الثالث: فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

تمارس المؤسسة نشاطها ضمن بيئة تشكل مصدر خطر لها ما جعلها تواجه مخاطر تهدد استقرارها واستمرارها ما يجعلها تتخذ إجراءات فعالة ومنظمة تسمح بمواجهتها تعرف بإدارة المخاطر.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر وأنواعها

الفرع الأول: مفهوم المخاطر

لا يوجد تعريف محدد للمخاطر حيث تعددت التعاريف والمفاهيم لهذا المصطلح وفيما يلي أهمها: [1]

عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي المخاطر بأنها:

- هي احتمال حدوث ظروف أو أحداث بمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، وتقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف المؤسسة، ودرجة احتمال حدوثها.

وعرفت المخاطر أيضا:

- هي حالة من عدم التأكد، فهي احتمال لحدوث ظروف أو أحداث من شأنها أن تكون لها تأثير على أهداف المؤسسة، وبشمل ذلك إمكانية حدوث خسارة أو ربح، أي حدوث اختلاف عن النتيجة المرجوة أو المخطط لها، ويرتبط تحقق الخطر وحدوثه بعنصرين هما، احتمال وقوع الحدث المسبب للخطر، والآثار أو العواقب التي سترتب على وقوع هذا الحدث.
- احتمال التعرض إلى خسائر غبر متوقعة وغير مخطط لها نتيجة تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين (الاختلاف بين العائد الفعلي والعائد المتوقع) وهي تمثل انحراف الأرقام الفعلية عن الأرقام المتوقعة.

المقصود من استخدام مصطلح المخاطر تحديدا هو الأثر السلبي المحتمل وقوعه والمتمثل بحدوث الخسائر التي تهدد استمرارية عمل أي مؤسسة في أي قطاع اقتصادي سواء كانت هذه الخسائر مباشرة في نتائج أعمالها، أو غير مباشرة من خلال وجود قيود تحد من القدرة على تحقيق الأهداف كما هو مخطط لها.

[1] شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، 2010-2011، ص20-21.

الفرع الثاني: أنواع المخاطر

تجد المؤسسة نفسها في بيئة تتسم بالمخاطر تهدد استقراراها واستمرار نشطاها في اتجاه تحقيق الأهداف التي تسعى إليها ويمكن تصنيف المخاطر إلى ما يلي:

أولا: أنواع المخاطر من حيث مصدر الخطر

تواجه المؤسسة مجموعة متنوعة من المخاطر في المجالات الوظيفية المختلفة وفي جميع أرجائها ومن هذه المخاطر ما يلي: [1]

- **مخاطر الأعمال:** هي المخاطر المرتبطة بالصناعة والمجال الأساسي الذي تعمل فيها المؤسسة.
- **مخاطر التشغيل:** وهي المخاطر المرتبطة بالنظم الداخلية أو الأفراد العاملين بهذه النظم بالمؤسسة.
- **مخاطر الإدارة:** هي المخاطر المرتبطة بالوظائف الإدارية والممارسات التي تقوم بها إدارة المؤسسة.
- **المخاطر القانونية:** هي المخاطر الناشئة عن الدخول في اتفاقيات تعاقدية مع أطراف أخرى مع عدم التأكد بالوفاء بالالتزامات تجاه هذه الأطراف.
- **مخاطر الائتمان:** هي المخاطر المرتبطة بفشل الطرف الآخر في الوفاء بالالتزامات التي تعهد بها.
- **مخاطر الأسعار:** هي المخاطر المرتبطة بالتحركات غير المرغوبة (صعوداً أو هبوطاً) في الأسعار بالسوق، وهي تنقسم إلى: مخاطر سعر الفائدة، مخاطر سعر العملة أو سعر الصرف، مخاطر أسعار السلع، مخاطر الملكية.
- **مخاطر الأموال:** هي المخاطر الناتجة عن فشل المؤسسة في الوفاء بأعباء الديون وفقا للشروط المتفق عليها مع الممولين أو المقرضين.
- **مخاطر التركيز:** وهي المخاطر الناتجة عن تركيز الاستثمارات في قطاع واحد أو عدة قطاعات صغيرة، وتسمى مخاطر عدم التنويع.
- **مخاطر التغطية:** وهي المخاطر الناتجة عن الخطأ في التغطية أو الفشل في تحقيق التغطية الكافية للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
- **مخاطر سياسية:** وهي المخاطر الناتجة عن القرارات الحكومية مثل الضرائب، التسعير، الجمارك، التأميم.

[1] محمد علي محمد علي، **إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية**، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2005، ص08-09.

ثانيا: تصنيف المخاطر من حيث تأثيرها على القطاعات الاقتصادية

يمكن تصنيف المخاطر التي تواجهها المؤسسة من حيث تأثيرها على القطاعات الاقتصادية إلى مخاطر نظامية ومخاطر غير نظامية وهي: [1]

- **المخاطر النظامية (مخاطر السوق):**

وهي المخاطر التي تتعرض لها كافة القطاعات الاقتصادية نتيجة تغير الظروف الاقتصادية والسياسية العامة وهذه المخاطر تسمى بمخاطر السوق وهذه المخاطر لا يمكن تجنبها بالتنويع، فالتنويع الاستثماري بمكن أن يخفف منها لكنه لا بمثل حلاً جذريا لمواجهتها، حيث لا بمكن التخلص من هذه المخاطر أو تجنبها بالكامل مهما زادت درجة تنوع الاستثمارات، ويتبع لها:

- ✓ مخاطر التضخم والكساد.
- ✓ مخاطر تغير أسعار الفائدة.
- ✓ مخاطر أسعار الصرف.
- ✓ المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية.

- **المخاطر الغير نظامية:**

نعني بها المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة معينة أو قطاع معين دون الآخر دون أن ينعكس تأثيرها على باقي المؤسسات أو القطاعات وهذه المخاطر بمكن تقليلها بالتنويع، حيث يجب هنا تنويع الاستثمارات وإدارتها بكفاءة عالية، ومنها على سبيل المثال:

- ✓ مخاطر التمويل.
- ✓ مخاطر الائتمان.
- ✓ مخاطر السيولة.
- ✓ مخاطر التشغيل.

[1] شاذي صالح البجيرمي، **مرجع سبق ذكره**، ص25-26.

المطلب الثاني: نشأة إدارة المخاطر ومفهومها

الفرع الأول: نشأة إدارة المخاطر

ظهرت مع بداية القرن التاسع عشر إدارة متخصصة في المشروعات الصناعية وظيفتها تحليل وتقييم المخاطر، حيث كان أهم نشاطها توفير الأمن للعاملين بالمؤسسات وكذلك توفير الأمن لممتلكاتها، ومنذ ذلك التاريخ اهتم مسيري المؤسسات باستخدام الأساليب العلمية لمواجهة المخاطر، وفي ظل وجود ندرة في بعض الأيدي العاملة المدربة وارتفاع التكاليف آنذاك، أدى بأصحاب الأعمال للسعي المستمر لمنع وتقليل المخاطر التي يتعرض لها العمال والممتلكات، كما حددت التشريعات التي تحث أصحاب الأعمال على إتباع وسائل الأمن لوقاية الأفراد والممتلكات وتعويض الأفراد عما يحدث لهم من خسائر بسبب العمل.

لقد سار تطور إدارة المخاطر في خط متوازي مع تطور التشريعات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتي يلزم كثير منها المؤسسات بتأكيد قيامها بتحديد وتقييم مخاطرها ووضع ضوابط داخلية لإدارة تلك المخاطر، وفي أوروبا كانت المملكة المتحدة أول دولة تدرج حوكمة المؤسسات في تشريعاتها القانونية، ثم تلتها فرنسا، وألمانيا، ودول أخرى كثيرة، بالإضافة إلى ذلك تم وضع معايير وقواعد إرشادية خاصة بالمخاطر من جانب الكثير من المؤسسات المهنية مثل لجنة بازل للإشراف والرقابة على البنوك، والرابطة العالمية للمهنيين العاملين في مجال إدارة المخاطر.

حيث في أوروبا وضع اتحاد جمعية إدارة المخاطر الأوروبية معيار إدارة المخاطر والذي نشر أول مرة في المملكة المتحدة عام 2002، ويحدد المعيار عملية قياسية للمؤسسة بأسرها، ويقدم قواعد إرشادية حول كيفية بدأ العملية وماهية الخطوات الواجب القيام بها وكيفية تنظيمها في المؤسسة. [1]

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المخاطر

إن أية إجراءات تتخذها المؤسسة لحماية نفسها تعتبر من قبيل إدارة المخاطر، ولهذا السبب اختلفت تعريفات إدارة المخاطر ونذكر منها التعريفات التالية: [2]

---

[1] عامر حاج دحو، **التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017-2018، ص91-92.

[2] عصماني عبد القادر، **أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص4-5.

- **إدارة المخاطر**: هي عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل، الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع، وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج إيجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة. وتكون إدارة المخاطر أكثر فعالية عندما تؤدى مبكرا في حياة المشروع وهي مسؤولية مستمرة عبر تنفيذ المشروع.
- **إدارة المخاطر**: لا تعني تجنب المخاطر فقط، فنشاطاتها ينبغي أن تضمن أن أصول المساهمين وعوائدهم محمية، والمفهوم الحقيقي في إدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات أو الشركات لمخطط الطوارئ أو في خسارة مواردها، وهي أيضا عملية مستمرة ومتواصلة أي تحليل المخاطر التي تواجهها يكون بصفة منتظمة، ويمكن تحليل ومتابعة المخاطر في مجال مسؤوليات مدراء المصالح والفروع باستخدام أدوات وطرق مناسبة على مستوى المؤسسة بكاملها.
- **إدارة المخاطر**: هي تلك العملية التي تقوم بتحديد وتقييم ومراقبة التهديدات التي يتعرض لها رأس مال المؤسسة وأرباحها والشروع في تطوير استراتيجيات لإدارة تلك المخاطر المحتمل وقوعها والمخاطر التي وقعت بالفعل، ويمكن أن تنبع هذه التهديدات أو المخاطر من خلال العديد من المصادر، على سبيل المثال: عدم اليقين المالي والالتزامات القانونية وأخطاء الإدارة الاستراتيجية والحوادث والكوارث الطبيعية، تواجه المؤسسات تلك المخاطر على مدار المراحل العمرية للمشروع بما في ذلك ما يخص العمليات الاستثمارية والتجارية. [1]
- **يشير مفهوم إدارة المخاطر**: إلى منظومة إدارية متكاملة تهدف إلى الحد قدر الإمكان من المخاطر التي تشكل تهديدًا حقيقيًا على سير عمل المؤسسات المختلفة، وينطبق ذلك على عالم الأعمال والاستثمارات والأموال، إذ يتم تحديد المخاطر أو توقعها، ووضع السبل والاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها. [2]

المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر

لإدارة المخاطر العديد من الأهداف الهامة يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

[1] أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات والمنظمات، مدونة 04 أكاديمي، ماي 2020، 16.30/2022/04/24
أهمية-إدارة المخاطر للمؤسسات- والمنظمات /https://04academy.com/blogs/news/

[2] رزان صلاح، تعريف إدارة المخاطر، موقع سطور، مارس2021، 17.00/2022/04/24
/تعريف-إدارة المخاطر -https://sotor.com/

أولا: الأهداف التي تسبق التعرض للخسارة

في أي مؤسسة هناك العديد من الأهداف لإدارة المخاطر التي تسبق التعرض للخسارة، وأهم هذه الأهداف هي: الاقتصاد، تخفيض القلق، مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة.

يتم تناول الأهداف التي تسبق التعرض الخسارة كما يلي: [1]

1 – الاقتصاد: يعني ذلك أن المؤسسة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة، وهذا يتضمن تحليل لمصروفات برامج الأمان، أقساط التأمين، التكاليف المرتبطة بأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، بمعنى تهدف إدارة المخاطر إلى تخفيض مواجهة المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

2 – تخفيض القلق: حيث أن الوحدات المعرضة للخسارة يمكن أن تسبب قلق كبير أو خوف لمدير المخاطر، فمثلا الخوف من قضية كبيرة ومركزة من سوء المنتجات يمكن أن تسبب خوف كبير لمدير المخاطر، ومدير المخاطر يحاول أن يخفض هذا القلق والخوف المرتبط بالوحدات المعرضة للخسارة، وهذا هدف أكثر تعقيدا.

3 – مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة: وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية، مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المؤسسة بتوافر وسائل الأمان لحماية العاملين من المخاطر.

ثانيا: الأهداف التي تلي التعرض للخسارة

يتم تناول الأهداف التي تلي التعرض للخسارة كما يلي: [2]

1 – بقاء المؤسسة: إن البقاء يعني أن تتمكن المؤسسة من أن تستأنف عملياتها ولو جزئيا خلال فترة زمنية معقولة.

2 – استمرارية التشغيل: فبعض المؤسسات وخاصة المؤسسات التي تقدم منفعة عامة يجب أن تستمر في توفير الخدمة، على سبيل يجب أن تستمر البنوك والمخابز ومزارع الألبان في التشغيل بعد التعرض للخسارة.

3 – العمل على استقرار الإيرادات: يتحقق ذلك إذا استمرت المؤسسة في التشغيل، فعلى سبيل المثال قد تتمكن المؤسسة من تدبير نفقات التشغيل في موقع أخر من أجل الاستمرار في العمل.

[1] عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص51-50.

[2] كمال محمود جبرا، **التأمين وإدارة الخطر**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص237-236.

4 – العمل على استمرار نمو المؤسسة: يتحقق ذلك عن طريق تطوير منتجات وفتح أسواق جديدة أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، ولذلك يجب على مدير المخاطر أن يأخذ في الاعتبار التأثير الذي سوف تسببه الخسارة على مقدرة المؤسسة في النمو.

5 – المسؤوليات الاجتماعية: تعرف بأنها هدف يسبق التعرض للخسارة وهدف يلي التعرض للخسارة ويربط الجانب السابق للخسارة من المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المؤسسة بسبب علاقاتها بموظفيها وبالمؤسسات الأخرى وبالمجتمع عموما. [1]

يمكن تلخيص أهداف إدارة المخاطر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2–1): أهداف إدارة المخاطر

الأهداف التي تسبق التعرض للخسارة	الأهداف التي تلي التعرض للخسارة
1 – الاقتصاد	1 – بقاء المؤسسة
2 – تخفيض القلق	2 – استمرارية التشغيل
3 – مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة	3 – استقرار الإيرادات
4 – المسؤوليات الاجتماعية	4 – استمرارية نمو المؤسسة
	5 – المسؤوليات الاجتماعية

المصدر: طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**: **أفراد – إدارات – شركات – بنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 147.

المبحث الثاني: خطوات وقواعد وهيكل وتنظيم إدارة المخاطر

حتى تتم عملية إدارة المخاطر بالطريقة التي تحمي أو تقلل الخسائر التي تتعرض لها المؤسسة يجب احترام خطوات وقواعد إدارة المخاطر وتوفر هيكل وتنظيم الملائم لإدارة المخاطر.

[1] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**: **أفراد – إدارات – شركات – بنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص152.

المطلب الأول: خطوات إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر أساسا إلى اختيار السياسة الملائمة أو المناسبة التي تؤدي إلى تخفيض المخاطر أو التخلص منها ومواجهة الخسائر المتوقعة والحد منها، ويكون ذلك عادة في ضوء العلاقة بين تكلفة السياسة والعائد المتوقع منها، ويمكن الوصول إلى أهداف إدارة المخاطر من خلال المرور بالخطوات أو المراحل التالية: [1]

1 – تحديد الأهداف: إن أول خطوة في كيفية إدارة المخاطر هي تحديد الأهداف وتحديد احتياجات المؤسسة من برامج إدارة المخاطر، حيث تحتاج المؤسسة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج إدارة المخاطر، وتعتبر هذه الخطوة وسيلة لتقييم الأداء فيما بعد.

2 – اكتشاف وتحديد المخاطر: حيث تقوم إدارة المخاطر بالمؤسسة بدراسة أوجه النشاط المختلفة من إنتاج وتخزين وتسويق وشراء وبيع وتدريب العاملين على كيفية اكتشاف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة سواء كانت مخاطر قابلة للتأمين أو غير قابلة للتأمين. ويمكن تحقيق هذه المهمة عن طريق وجود علاقات وثيقة بين إدارة المخاطر والإدارات الأخرى في المؤسسة بضمان حصولها على ما تطلبه من بيانات ومعلومات تتعلق بنواحي النشاط في المؤسسة. وتعتبر مرحلة تحديد وحصر المخاطر المعرض لها المشروع من أهم وأصعب المراحل لتنفيذ برنامج إدارة المخاطر.

3 – تقييم المخاطر: بعد أن يتم التعرف على المخاطر فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس الخطر التي يتم إعدادها بواسطة المؤسسة، مقاييس الخطر قد تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصلحة لذلك يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات اتجاه المخاطر ذات الأهمية، وفي ما إذا كان الخطر يجب قبوله ومعالجته. [2]

تنص عملية تقييم المخاطر على قياس الحجم المحتمل لتأثير المخاطر واحتمال حدوثها، يصنف كل من الاحتمال والتأثير إلى: عالي، متوسط، منخفض، كما يوضح الجدول التالي:

[1] عيد أحمد أبو بكر، وليد اسماعيل السيفو، **مرجع سبق ذكره**، ص 56-59.

[2] عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص54.

جدول رقم (2-2): تقييم درجات المخاطر

الاحتمال / التأثير	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جدا	عالي	متوسط
متوسط	عالي	متوسط	منخفض
منخفض	عالي	متوسط	منخفض جدا

المصدر: عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص54.

المخاطر التي تنطوي على خسارة من شأنها أن تؤدي إلى كارثة مالية، لذلك يجب أن ترتبط المخاطر في صورة تصنيف عام بدلا من ترتيبها على سبيل المثال:

1- **المخاطر الحرجة:** كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر ذات حجم سوف ينتج عنه الإفلاس.

2- **المخاطر الهامة:** ظروف التعرض للمخاطر التي لم تترتب على الخسائر المحتملة فيها الإفلاس ولكنها سوف تلتزم المؤسسة على الافتراض لمواصلة العمليات.

3- **المخاطر الغير الهامة:** ظروف التعرف على المخاطر التي يمكن تتعرض التي يمكن تعويض الخسائر المحتملة اعتمادا على الأصول الحالية للمؤسسة أو دخلها دون أن يتسبب في ضائقة مالية.

إن توزيع ظروف التعرض للمخاطر على واحدة من هذه الفئات الثلاث يتطلب تقرير مبلغ الخسارة المالية التي قد تنتج من تعرض معين للمخاطر وتقيم قدرة المؤسسة على استيعاب مثل الخسائر غير المؤمن ضدها الممكن تحملها دون اللجوء الى الاقتراض والوقوف على القدرة الائتمانية القصوى للمؤسسة. [1]

4 – تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر (اتخاذ القرار): بعد تحديد المخاطر وقياسها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدة.

وهناك مدخلان أساسيان للتعامل مع المخاطر التي تواجه الفرد أو المؤسسة هما:

[1] عبدلي لطيفة، **مرجع سبق ذكره**، ص55.

أ – **مدخل التحكم في الخطر "الوقاية والمنع"**: يركز على تدنية الخسائر المتوقعة من وقوع الخطر.

ب – **مدخل تحويل الخطر**: يركز على ترتيب رأس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناشئة عن تحقق المخاطر بعد تطبيق مدخل التحكم في الخطر.

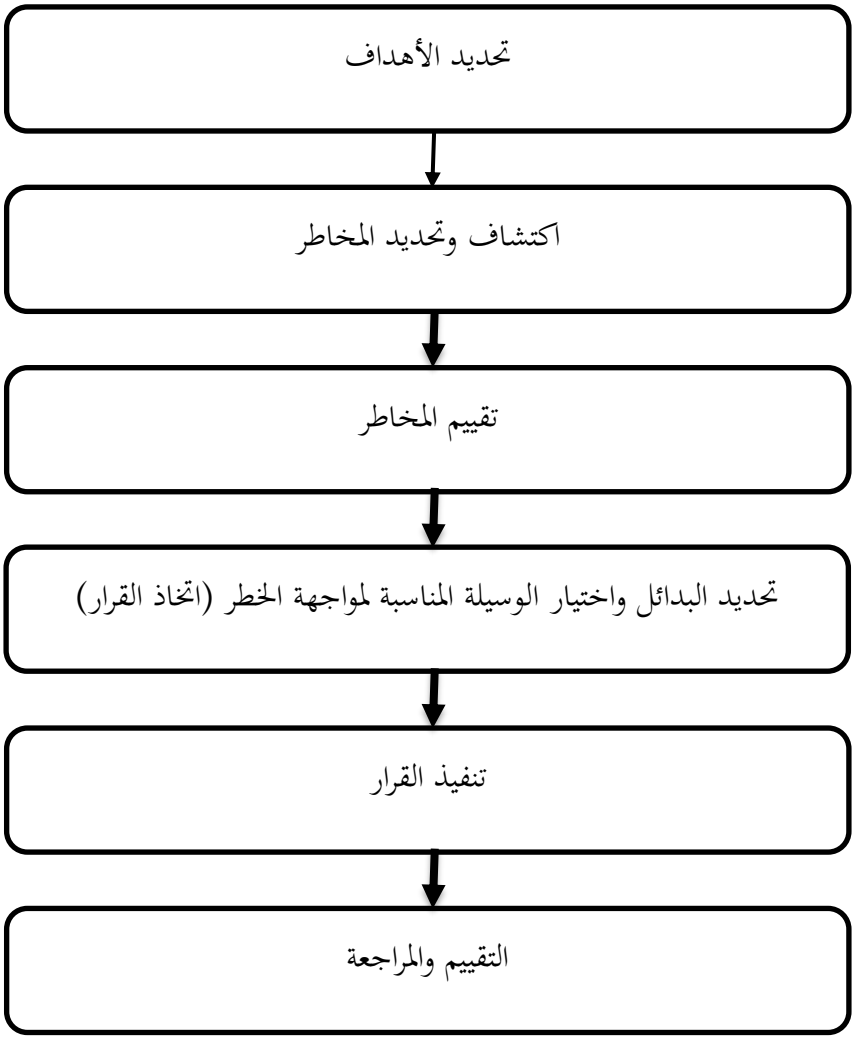
5 – تنفيذ القرار: فمثلا إذا كان القرار هو تحويل الخطر إلى جهة أخرى هي شركة التأمين فلا بد لنا من اختيار المؤمن المناسب وللتفاوض معه ثم التعاقد على التأمين ولو كان القرار يقتضي اختيار أسلوب منع الخسارة فلا بد من تصميم برنامج معين لمنع وقوع الخسارة وإذا كان القرار التأمين الذاتي فعلى المشروع أن يقوم بإنشاء إدارة أو صندوق خاص لهذا الغرض.

6 – التقييم والمراجعة: إن عملية التقييم والمراجعة ضرورية كون إدارة المخاطر والتأمين لا تعمل في بيئة ساكنة وذلك كون المخاطر تتبدل وتتغير وتختفي بعض المخاطر وتنشأ مخاطر أخرى، كما أن عملية التقييم والمراجعة ضرورية لاكتشاف الأخطاء قبل أن تصبح هذه الأخطاء مكلفة. [1]

بالاعتماد على ما سبق يمكننا أن نوضح خطوات إدارة المخاطر في الشكل التالي:

[1] أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة الخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص47-49.

الشكل رقم (2-1): خطوات إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد عن ما سبق.

المطلب الثاني: قواعد إدارة المخاطر

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة، تم توجيه اهتمام متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها، وذلك بهدف توفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر، وقد كان من أوائل الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من قواعد إدارة المخاطر وهذه القواعد هي ببساطة مبادئ تحتكم إلى حسن الإدراك والفطرة السليمة وتطبق على مواقف المخاطرة: [1]

- لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته.

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، ص101-102.

- فكر في الاحتمالات.
- لا تجازف بالكثير مقابل الحصول على القليل.

إن هذه القواعد على بساطتها توفر إطارا أساسيا يمكن اتخاذ قرارات إدارة المخاطر فيه، ولكن مع الأسف كثيرا ما يتم تجاهلها وأحيانا يساء فهمها.

1 – لا تجازف بأكثر ما تستطيع تحمل خسارته: القاعدة الأولى والأهم في القواعد الثلاث، ورغم أن هذه القاعدة لا تقول لنا بالضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطرة معينة، إلا أنها تقول لنا أي المخاطر يجب القيام بشيء حيالها، وإذا بدأنا بالإقرار بأن عندما لا يتم عمل شيء حيال مخاطرة معينة، تحتفظ المؤسسة باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطرة، فإن تقرير المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته تقرير أي المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها.

إن العامل الأهم في تقرير أي المخاطر تتطلب عملا محددا ما هو الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطرة وبعض الخسائر يمكن أن تكون مدمرة اقتصاديا حيث تأتي بالكامل على أصول المؤسسة، على حين يتضمن البعض الآخر عواقب مالية ثانوية فقط، وإذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من تعرض لموقف ما كبير لدرجة أن ينتج عنها خسارة غير محتملة، فإن الاحتفاظ لا يكون واقعيا، والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل المخاطرة، أما إذا تعذر تقليل الشدة وتحويل المخاطرة فإنه يجب تفاديها.

2– فكر في الاحتمالات: على مدير المخاطر أن يأخذ المخاطر الشاذة بالاعتبار فبالرغم من أهمية عنصر احتمال وقوع الخسارة عند اتخاذ القرار من جانب مدير المخاطر إلا أن هناك بعض المخاطر الشاذة التي إذا تحققت تؤدي إلى خسائر جسيمة رغم صغر احتمال وقوعها فمثلا إذا كان احتمال وقوع حادث معين هو واحد بالمليون فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه ضئيلة، أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه جسيمة فيجب على مدير المخاطر آنذاك تحويل الخطر لجهة أخرى أقدر على مواجهته مثل التأمين أو أسلوب منع الخسارة. [1]

[1] أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص50.

3 – لا تجازف بالكثير مقابل القليل: تقتضي القاعدة الثالثة في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطرة والقيمة التي تعود على المحول، وهي توفر التوجيه في اتجاهين: [1]

- إن المخاطر ينبغي عدم الاحتفاظ بها عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (الكثير) بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ (القليل).
- من ناحية أخرى، في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطرة مرتفعا بدرجة لا تتناسب مع المخاطرة المحولة، وفي هذه الحالات، تمثل الأقساط << الكثير >> فيما تمثل الخسارة المحتملة << القليل >>.

إلا أن هذه القاعدة تقترح أن بعض المخاطر الأدنى من مستوى الاحتفاظ الأقصى هذا ينبغي أن تحول أيضا، ويجب أن يكون مستوى الاحتفاظ الأقصى واحدا لكل المخاطر، ولكن مستوى الاحتفاظ الفعلي لبعض التعرضات قد يكون أقل من هذا الحد الأقصى والواقع أنه حيث إن هياكل التقدير تتفاوت حسب الخطوط المختلفة للتأمين، ينصح بوضع أو تحديد المستوى الفعلي للاحتفاظ لكل مخاطرة على حدة على أساس التكلفة والعائد الموجود ضمنا.

المطلب الثالث: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر

المقصود بهيكل وتنظيم إدارة المخاطر هو مجموع السياسات والإجراءات التي تجعل من إدارة المخاطر جزء من المؤسسة ذو معالم واضحة، فمثلا هل ينبغي أن تكون وظيفة إدارة المخاطر مستقلة، أم وظيفة تابعة للوظائف الأخرى، أم أنها فقط مجموعة من المبادئ والقيم التي ينبغي أن يكون كل أعضاء المؤسسة متشبعين بها.
من الواضح أنه لا يمكن أن نجد وضعا مثاليا لكل الحالات التي تواجه المؤسسات، لهذا تختلف طبيعة إدارة المخاطر بحسب المؤسسة ومجال نشاطها مؤسسة مالية، مؤسسة صناعية، مؤسسة خدمية، والبيئة التي تعمل ضمنها هل هي مثلا بيئة عالية المخاطر أو منخفضة المخاطر وغيرها من العناصر التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.

أولا: سياسة إدارة المخاطر

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كلها ويجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة.

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، ص106.

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط، وللعمل بشكل فعال، تتطلب عملية إدارة المخاطر: [1]

- ✓ التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة.
- ✓ توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.
- ✓ تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

ثانيا: دور مجلس الإدارة

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وخلق بيئة وهيكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة، ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء، أو لجنة غير تنفيذية أو لجنة مراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر.

يجب كحد أدنى أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي:

- ✓ طبيعة ومدى حجم المخاطر المقبولة التي تستطيع المؤسسة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
- ✓ احتمالية تحقيق تلك المخاطر، كيفية إدارة المخاطر غير المقبولة.
- ✓ قدرة المؤسسة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط.

ثالثا: دور وحدات العمل

وتتضمن ما يلي:

- ✓ تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي.
- ✓ تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف المؤسسة من خلال نشاطهم.
- ✓ يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للمخاطر ووضع أولويات العمل في ضوء التحليل الفعال للمخاطر.

[1] بن علي بلعزوز وآخرون، **إدارة المخاطر**، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق لنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص71-73.

- ✓ يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع.

رابعا: دور وظيفة إدارة المخاطر

اعتمادا على حجم المؤسسة، قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر من مدير للمخاطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم إدارة المخاطر طول الوقت، ويجب أن يتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي: [1]

- ✓ وضع سياسة واستراتيجية لإدارة المخاطر.
- ✓ التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- ✓ بناء الوعي الثقافي للمخاطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم.
- ✓ تصميم ومرجعة عمليات إدارة المخاطر.
- ✓ التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- ✓ تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- ✓ إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

خامسا: دور المراجع الداخلي

قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة لأخرى، وعمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض ما يلي:

- ✓ تركيز عمل المراجع الداخلي على المخاطر الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومرجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- ✓ منح الثقة في إدارة المخاطر.
- ✓ تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- ✓ تسهيل أنشطة تحديد وفحص المخاطر وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
- ✓ تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.

[1] عبد الرؤوف أحمد علي محمد، **إدارة المخاطر والأزمات**، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2016، ص50-51.

- ✓ بغرض تحديد الدور الأكثر ملاءمة لمؤسسة معينة، يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.

سادسا: الموارد والتطبيق

- ✓ يجب توفر الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة.
- ✓ يجب تعريف بوضوح أدوارا المشاركين في استراتيجية / تنسيق إدارة المخاطر، وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر.
- ✓ يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الاستراتيجية والموازنة، ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج مثال مشاريع تطوير سلعة / خدمة.

المبحث الثالث: فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

تعتبر المراجعة الداخلية وسيلة رئيسية ترتكز عليها المؤسسة في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها فهي بذلك تساهم في تفعيل إدارة المخاطر بشرط احترام مراحل مراجعة إدارة المخاطر والتنسيق بينهما.

المطلب الأول: مراحل مراجعة إدارة المخاطر

الفرع الأول: تعريف المراجعة الداخلية على أساس إدارة المخاطر

يتم تعريف المراجعة الداخلية على أساس إدارة المخاطر بالشكل الآتي: [1]

المنهجية التي تقدم تأكيد بأن المخاطر قد تم إدارتها لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر، ويمكن تطبيق هذا المدخل على أي خطر يعوق المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء كان خطرا ماليا أو تشغيليا أو استراتيجيا أو خارجية.

من خلال هذا التعريف يتطلب على إدارة المؤسسة ما يلي:

[1] عبده أحمد عبده عتش، **إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية**، مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2011، ص49.

- ✓ أن تكون على علم بكل المخاطر الكاملة المؤثرة والتي تتجاوز المستوى المقبول.
- ✓ أنها قامت بتقييم هذه المخاطر وذلك يمكن ترتيبها حسب تأثيرها المتوقع.
- ✓ أنها قامت بتحديد المستوى المقبول للخطر وبذلك يمكن تحديد المخاطر المتبقية وهل هي أعلى من المستوى المقبول أو أدنى منه؟

وتدل هذه المتطلبات على:

- ✓ أن مجلس الإدارة قام بوضع السياسات المناسبة للرقابة الداخلية.
- ✓ أن مجلس الإدارة قد أعتمد أو حدد المستوى المقبول من المخاطر.
- ✓ أن الإدارة قد تم تدريبها بشكل مناسب لتعريف، وتقييم المخاطر، ولتصميم وتشغيل ومتابعة نظام الرقابة الداخلية.

الفرع الثاني: مراحل مراجعة إدارة المخاطر

سواء تم تقييم إدارة المخاطر داخليا أو من طرف مراجع خارجي فإن العملية ستشمل بوجه عام الخطوات التالية:

- **مراجعة أهداف و سياسة إدارة المخاطر**: تتمثل الخطوة الأولى في تقييم برنامج إدارة المخاطر الذي وضعته المؤسسة ومعرفة أهدافه ومدى مناسبتها لها ويشمل هذا التقييم عموما مراجعة موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر التي تتعرض لها والهدف هنا هو تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المؤسسة المالية وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر معيبة أو قاصرة يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها وفي حال وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة، ينبغي التوفيق بين الإثنين، إما بتغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المؤسسة في التعامل مع المخاطر. [1]

- ✓ **التعرف على المخاطر وتقييم التعرض للخسارة:** بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف، تأتي خطوة التعرف على احتمالية تعرض المؤسسة للمخاطر والتقنيات المستخدمة للتعرف على المخاطر ويتم هنا تحليل العمليات لتقرير التعرضات المختلفة لخسارة واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

[1] حمادة عبد العال، **مرجع سبق ذكره**، ص123-124.

- ✓ **تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض:** بعد أن يتم التعرف على المخاطر وقياسها يدرس المراجع الداخلي المداخل الممكن استخدامها للتعامل مع كل المخاطر، وتشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر وتفاديها.
- ✓ **تقييم تدابير إدارة المخاطر التي تم تنفيذها:** يتم تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض للمخاطر والتحقق من أن القرار قد تم تنفيذه على أكمل وجه، بالإضافة إلى مراجعة تدابير التحكم في الخسارة.
- ✓ **التقرير والتوصية بإدخال التغيرات لتحسين البرامج:** يتم في هذه الخطوة إعداد تقرير مكتوب ومفصل حول نتائج التحليل متضمنا التوصيات اللازمة بإجراءات تغيرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر ويرفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة وكدا المساهمين وأصحاب المصالح إذا لزم الأمر.

ومما سبق يتضح أن مراجعة إدارة المخاطر هي مراجعة تفصيلية لبرنامج إدارة المخاطر، تم تصميمه لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت الإجراءات المصممة لتحقيق الأهداف مناسبة ومن تنفيذها بشكل سليم. [1]

المطلب الثاني: استعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية والتنسيق بينهما

الفرع الأول: استعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية

هناك توافق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر على توحيد نماذج عملياتهما بشكل يضمن لكلا الطرفين التكامل المتبادل مع الحفاظ على الصورة الذاتية والاستقلالية لكل منهما وهذا يتطلب وضع سياسة لضمان تدفق البيانات والمعلومات بين كلا الطرفين.

فيجب على إدارة المخاطر أن تسمح للمراجع الداخلي بالمشاركة في اجتماعاتها مع الإدارة التي تهدف إلى وضع استراتيجية لإدارة المخاطر، وينبغي أن تسمح له بالدخول إلى قاعدة البيانات الخاصة بها لتحقيق المشاركة وتقديم المشورة لإعداد نظام محكم لإدارة المخاطر.

[1] حولي محمد، مسعود طحطوح، **مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة المخاطر وفق إطار COSO ERM**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، جوان 2021، ص458.

كما ينبغي على إدارة المخاطر المتطورة أن يكون لها نموذج خاص لعملياتها، أي بمثابة خارطة طريق تحدد الملامح الأساسية لعملية إدارة المخاطر في مراحلها المختلفة، وهذا النموذج يمثل إطار التعاون الملائم بينها وبين المراجعة الداخلية، فعملية إدارة المخاطر تتألف من خمس مراحل تشغيلية هي: التخطيط والتحديد والتحليل والضبط والمراقبة.

فهذه المراحل التشغيلية الخمسة توفر إطار عمل لإدارة المخاطر، حيث يتم الاستعانة بالمراجع الداخلي في جميع هذه المراحل، فكلاهما يعكس أنشطة الأخر لذلك قد يحدث تداخل، الأمر الذي يتطلب التنسيق بينهما.

الفرع الثاني: التنسيق بين المراجع الداخلي وإدارة المخاطر

يعد تحديد المخاطر من قبل الجهات المختصة يتم مناقشتها مع مدير المخاطر، الذي بدوره يقوم بعرضها على الإدارة التنفيذية لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإدارتها 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]

المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر

استنادا على ما سبق لا يختلف إثنان في أن المراجعة الداخلية تلعب دورا محوريا في التعامل مع المخاطر وإدارتها حيث أشار المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 2120 صراحة على أنه: "يجب على المراجعة الداخلية تقييم فعالية إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها"، وأشار في تفسيره لمعيار بأن تحديد ما إذا كانت إدارة المخاطر فعالة هو حكم ناتج عن تقييم المراجع الداخلي بأن: [2]

- ✓ أهداف المؤسسة تساند وتتفق مع مهمة المؤسسة.
- ✓ المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها.

[1] إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص50.

[2] حولي محمد، مسعود طحطوح، **مرجع سبق ذكره**، ص455.

- ✓ يتم اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر بحيث يكون كل مستوى مخاطر في انسجام مع قابلية المؤسسة للمخاطر.
- ✓ يتم التقاط المعلومات المتعلقة بالمخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر المؤسسة لتمكين الموظفين ومجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم.

وقد حدد معهد المراجعين الداخليين الدور الوظيفي والتخصصي لمصلحة المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة المخاطر في: [1]

- ✓ تقديم تأكيد حول فاعلية وكفاءة إدارة المخاطر.
- ✓ تقديم تأكيد بأن تقييم إدارة المخاطر يتم بشكل صحيح.
- ✓ تقييم عملية إدارة المخاطر.
- ✓ تقييم التقرير التي تحدد المخاطر الرئيسية.
- ✓ مراجعة عملية إدارة المخاطر.
- ✓ تأييد ودعم القائمين على إدارة المخاطر.

كما أشار معهد المراجعين الداخليين أن الدور المرفوض للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر يشمل:

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

فمعهد المراجعين الداخليين أكد أن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات بالاستجابة للمخاطر كتحملها أو تجنبها، وينحصر دور المراجع الداخلي في تقديم النصح للإدارة ويبين تأييده أو اعتراضه لقرارات الإدارة المتعلقة بعملية إدارة المخاطر، وليس ممارسة عملها واتخاذ القرارات نيابة عنها.

[1] حولي محمد، مسعود طحطوح، **مرجع سبق ذكره**، ص456.

تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر عبر الخطوات التالية والمراحل التالية: [1]

أولا: دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر

يتمثل الدور الرئيسي للمراجعة الداخلية في عملية تحديد المخاطر بتقديم خدمات تأكيدية للإدارة ومجلس الإدارة بأن جميع المخاطر قد تم تحديدها، ولكن لا يجب أن يتمادى هذا الدور إلى درجة يصبح فيها نشاط المراجعة الداخلية هو من يقوم بتحديد المخاطر.

وبشكل عام فإن الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي للإدارة في هذا المجال:

- ✓ تقديم المساعدة والنصح للمدراء والكادر المخول بتحديد المخاطر.
- ✓ تطوير الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر.
- ✓ أن يكون مصدر للمعلومات والخبرة المطلوبة في عملية إدارة المخاطر.
- ✓ إعداد وتوصيل التقارير اللازمة إلى الإدارة ولجنة المراجعة في الوقت المناسب.

ثانيا: دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر

تقييم المخاطر هي عملية منهجية يتم من خلالها تقدير وقياس حجم الخسائر الذي سيترتب عند حدوث المخاطر المختلفة والتي تم تحديدها سابقا، وذلك باستخدام الطرق الكمية والنوعية في القياس والتقييم.

وتعتمد عملية تقييم المخاطر على مبدأ أساسي وهو تقييم وتقدير المخاطر تبعا لبعدين أساسين هما:

- ✓ تقدير حجم ودرجة تأثير الخطر على أعمال المؤسسة.
- ✓ تقدير درجة احتمال وإمكانية هذا الخطر.

وحتى تستطيع الإدارة تقييم المخاطر بالشكل الصحيح لابد من توفر هيكلة واضحة لكل من درجة التأثير من جهة، ودرجة احتمال حدوث الظروف والأحداث المسببة للمخاطر من جهة أخرى.

[1] إبراهيم بوعزيز، جمال عمورة، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 16، جامعة البليدة 2، جوان 2017، ص79.

ثالثا: دور المراجعة الداخلية في الاستجابة للمخاطر

تتمثل عملية الاستجابة للمخاطر في التعامل مع المخاطر بعد أن يتم تحديدها وتقييمها، ويتطلب ذلك تحديد الخيار اللازم اعتماده من قبل الإدارة لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيرها ودرجة احتمال حدوثها إلى أدنى درجة ممكنة.

تلعب المراجعة الداخلية هنا دورا هاما من خلال تقديم النصح للإدارة حول الخيار الأنسب لمعالجة المخاطر المحتملة، كما تقوم المراجعة الداخلية بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا ومدى فعالية الخيار الذي أتبع للتعامل معها، هذا ويجب على المراجعة الداخلية التأكد من فعالية وكفاءة نظام التقارير المتبع في توصيل المعلومات الملائمة والكافية حول عملية إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب.

مما سبق يتضح أن هناك دورا فعالا للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، فوظيفة المراجعة الداخلية هي تقديم المشورة لكل من الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر، كما أن هناك تنسيقا بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر فكلتا الوظيفتين يكمل بعضها بعضا مع الحفاظ على استقلالية كل منهم. [1]

[1] إبراهيم بوعزيز، جمال عمورة، **مرجع سبق ذكره**، ص80.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين أن إدارة المخاطر هي عملية اكتشاف وتحديد وتقييم واختيار البدائل والتوصل إلى اختيار القرارات المناسبة لمواجهة المخاطر المحتملة، ومتابعة وتقييم مدى تنفيذها بالشكل الملائم، الذي يسمح بتجنب أو تخفيض الخسائر التي تضر بمصالح المؤسسة، كما تم التطرق إلى خطوات والقواعد اللازم إتباعها وشرح تنظيم إدارة المخاطر، بالإضافة إلى إبراز دور المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر.

ومن خلال هذا الفصل تم الوصول إلى الآتي:

- ✓ إن نجاح المؤسسة مرتبط بقدرتها على متابعة المخاطر التي تتعرض لها وتنفيذ القرارات المناسبة بشكل ملائم يسمح بالتقليل من حدتها.
- ✓ تسمح وظيفة المراجعة الداخلية بتفعيل إدارة المخاطر وذلك من خلال تقييم كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر وإعداد التقارير اللازمة وتوصيلها إلى الإدارة.

الفصل الثالث

المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج – قالمة –

تمهيد:

لقد تم التطرق من خلال الفصلين السابقين للإطار المفاهيمي الذي سمح لنا بالإلمام الشامل لمختلف جوانب الموضوع المتعلق بالمفاهيم الأساسية للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر والفعالية بينهما.

فعليه وبناءا على ما تقدم سنحاول في هذا الفصل توضيح العلاقة بين المتغيرين، من خلال إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي. فقمنا بإجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لولاية قالمة، والتي تنشط في صناعة السميد والعجائن لإجراء هذه الدراسة المتواضعة.

حيث قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المبحث الثاني: واقع المراجعة الداخلية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المبحث الثالث: دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

سيتم خلال هذا المبحث تقديم لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، طبيعة نشاطها، فروعها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB)، فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج، ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيأت إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الانتاجية.
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنبيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م^2 يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص.

موقع المؤسسة كما هو موضح على خرائط Google

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي انتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط انتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتوج. ويبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالآتي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و479 منفذ، وبرقم أعمال يقدر ب 66 مليون أورو سنويا.

تسعى ش.ذ.م.م مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان البقاء والاستمرار.
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.

- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.
- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها

1 – طبيعة نشاط المؤسسة:

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها المؤسسة.

يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية:

- 120 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 3 X 8 كالآتي:
  - ✓ الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.
  - ✓ الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساءا.
  - ✓ الفرقة ج من الساعة 09 مساءا إلى الساعة 05 صباحا.
  - ✓ الفرقة د في حالة راحة.

  كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.
- 203 عامل على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس بنظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:
  - ✓ الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.
  - ✓ الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساءا.
  - ✓ الفرقة ج من الساعة 08 مساءا إلى الساعة 04 صباحا.
  - ✓ الفرقة د في حالة راحة.

2 – فروع المؤسسة:

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

- **وحدة إنتاج السميد 400 طن:** وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ..).
- **وحدة إنتاج السميد 300 طن:** والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.
- **وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة:** والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر كالآتي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يلي:

1. **المدير العام:** يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة يتولى رئاستها وتسيير شؤونها والإشراف على اتخاذ القرارات المهمة التي تخدمها ويحرص على السير السليم لجميع مصالحها، حيث المؤسسة حاليا تحت تصرف المسير القضائي الذي له نفس صلاحيات تسيير المدير العام.
2. **المراجع الداخلي:** يعتبر المسؤول الثاني في المؤسسة له جميع الصلاحيات اللازمة لفحص جميع مصالح المؤسسة لاكتشاف الانحرافات التي تعرقل السير السليم لها واقتراح توصيات لمعالجتها.
3. **مديرية الموارد البشرية:**

مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة، وهي تنقسم إلى:

- ✓ **قسم تطوير الموارد البشرية:**
  - التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
  - تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
  - ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.
- ✓ **قسم تسيير المستخدمين:**
  - التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
  - متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

4. **مصلحة الأمن:**

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.
- الإشراف على حراسة الموقع قبل وبعد ساعات العمل.

5. **مساعدة المديرية العامة:**

- مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى.

6. مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

- الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للمؤسسة.

7. مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:

- السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

8. المستشار القانوني:

- توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد المؤسسة.

9. مديرية التسويق والمبيعات:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام (المسير القضائي حاليا).
- تطوير وترقية المنتوج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح المؤسسة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إشهارية، ...إلخ).

10. مصلحة إنتاج السميد:

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:

- ✓ **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.
- ✓ **مصلحة التكييس:** يتم فيها وضع المنتوج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

11. مديرية إنتاج العجائن:

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.
- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبيات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

✓ **مصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتوج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

12. المديرية التقنية:

✓ **قسم المناهج والمتابعة التقنية:**

- متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.
- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتوج الغذائي.
- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الانتاج والانتاجية.

✓ **قسم الأشغال والدراسات:**

- دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

✓ **المخبر:**

- مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتوج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية...إلخ).

13. مصلحة الصيانة:

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالاتي:

✓ ورشة الكهرباء.

✓ ورشة الميكانيك.

✓ ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

14. مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، ...إلخ. والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

- ✓ **قسم المشتريات**: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.
- ✓ **قسم التموين بالمادة الأولية (القمح)**: مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستيكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

15. مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

- ✓ **مصلحة المحاسبة العامة:**
  - مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
  - التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
  - التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.
- ✓ **قسم المالية والخزينة:**
  - ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.
  - دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على المؤسسة.
  - المتابعة البنكية.
- ✓ **قسم مراقبة التسيير:**
  - السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة.
  - تحيين ومراقبة ميزانية المؤسسة.

16. مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستيكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للمؤسسة وتنقسم إلى:

- ✓ **مصلحة الوسائل العامة:** مسؤولة على الدعم اللوجيستيكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.
- ✓ **مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:**
  - مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.
  - تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.
- ✓ **مصلحة العلاقات الخارجية:**
  - التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجيستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: واقع المراجعة الداخلية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بعد القيام بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، سنقوم بدراسة تفصيلية للمراجعة الداخلية وهذا من خلال تقديمها في المؤسسة ثم شرح منهجية سيرها والتقنيات والوسائل التي تعتمدها المؤسسة.

المطلب الأول: المراجعة الداخلية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

اعتمدت مؤسسة عمر بن عمر المراجعة الداخلية في جميع فروعها سنة 2022 لأول مرة، وهي نشاط مستقل وموضوعي يمنح للمؤسسة تأكيدًا على درجة التحكم في عملياتها، وتقدم المشورة لتحسينها، وتساعد على خلق قيمة مضافة وتحقيق أهدافها من خلال نهج منظم ومنهجي يسمح بتقييم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ومن خلال تقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها. ويخضع هيكل المراجعة الداخلية لسلطة المدير العام من أجل الحفاظ على الاستقلالية، حيث يشارك المراجع الداخلي في جميع المجالات أو العمليات الإدارية والمحاسبية والمالية والوظيفية والتشغيلية مع مراعاة المبادئ الأساسية وهي: النزاهة والموضوعية والسرية والكفاءة، حيث تعتبر النزاهة هي أساس الثقة والمصداقية في حكمهم. حيث تقوم المراجعة ب:

- ✓ تحضير وتخطيط أعمال المراجعة الداخلية،

- ✓ ضمان وتدعيم نجاعة نظام الرقابة الداخلية،
- ✓ التأكد من صحة وصدق الحسابات،
- ✓ السهر على حسن تطبيق التعليمات والإجراءات داخل المؤسسة، ولا سيما المحاسبة والمالية منها،
- ✓ تحضير وعرض تقارير المراجعة في نهاية كل تدخل،
- ✓ اكتشاف نواحي القصور وكذلك الأخطاء،
- ✓ حضور أعمال نهاية الدورة المالية (إقفال حسابات الدورة)،
- ✓ حضور كل الدراسات التي تتم على مستوى مديرية المالية والمحاسبة،
- ✓ تقديم النصائح والتوصيات المناسبة لتصحيح وتحسين الأوضاع بالمؤسسة.

المطلب الثاني: منهجية المراجعة الداخلية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

اعتمادا على وثائق المؤسسة (أنظر الملحق رقم 02) والمعلومات التي تم الحصول عليها بعد مقابلة المراجع الداخلي تتم عملية المراجعة الداخلية في مؤسسة عمر بن عمر عبر خطوات منظمة موضحة كما يلي:

الفرع الأول: برنامج المراجعة وتخطيط للمراجعة

أولا: برنامج المراجعة

يتم إعداد برنامج سنوي شامل للمراجعة الداخلية مصادق عليه من طرف الإدارة العامة، حيث يتم من خلاله تحديد المصالح التي سيتم مراجعتها وتواريخ تنفيذ مهمة المراجعة (أنظر الملحق رقم 03).

- يتم وضع البرنامج السنوي للمراجعة الداخلية بناء على:
  - اقتراحات الإدارة العامة.
  - اقتراحات المدير العام (المسير القضائي حاليا) للمؤسسة.
  - اقتراحات المراجع الداخلي.
  - النتائج والملاحظات التي تم تسجيلها خلال عمليات المراجعة للعام الماضي ذات الأهمية العالية.
  - الموارد البشرية والمادية المتاحة.
  - الملاحظات الواردة في تقرير محافظ الحسابات.
- يغطي برنامج المراجعة السنوي جميع هياكل المؤسسة بمجرد المصادقة عليه من طرف الإدارة العامة، يشكل هذا البرنامج تفويضًا للمراجع الداخلي يمنحه الحق في الوصول إلى أي معلومات ضرورية لإنجاز مهامه.

- يتم تنفيذ المهام غير المنصوص عليها في برنامج المراجعة السنوية بناءً على طلب الإدارة العامة.

ثانيا: تخطيط المراجعة

- تمر عملية التخطيط للمراجعة عبر مرحلتين أساسيتين:

1- **تكوين فريق العمل:** يتكون فريق المراجعة الداخلية من رئيس المهمة ومراجع داخلي واحد أو إثنين مساعدين، يجب أن يكون هذا الفريق متكاملا ولديه المهارات اللازمة لضمان نجاح المهمة.

ملاحظة: بسبب وجود مراجع داخلي وحيد في المؤسسة وعدم قيام المؤسسة بالتعاقد مع كفاءات مؤهلة لمزاولة نشاط المراجعة الداخلية "خلال الفترة الحالية يستحيل تنفيذ مهمة المراجعة الداخلية بأكثر من شخص واحد".

2- **رسالة المهمة:** وفقا لبرنامج المراجعة الموقع من طرف الإدارة العامة وبعد تشكيل فريق العمل يتم تحرير وثيقة تحدد تاريخ بدء المهمة والمدة المتوقعة لها، رئيس المهمة والمراجعين المساعدين (أنظر الملحق رقم 04).

الفرع الثاني: مراحل القيام بالمراجعة الداخلية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تمر المراجعة الداخلية في مؤسسة عمر بن عمر عبر ثلاث مراحل رئيسية:

أولا: مرحلة التحضير للمراجعة

في هذه المرحلة يقوم المراجع الداخلي بإنهاء جميع الأعمال التحضرية قبل البدء في المهمة ومنها ما يلي:

- التعرف على المصلحة المراد مراجعتها.
- إعداد برنامج العمل من طرف رئيس المهمة بالتعاون مع المراجعين المساعدين والذي يوضح الإمكانيات المادية والبشرية المسخرة للمهمة ومجال التدخل لكل طرف والأهداف المتوقعة وتاريخ المهمة ومدتها.
- يتأكد مدير المهمة أنه تم تقسيم العمل بين فريق المهمة هو الأنسب لتنفيذ المهمة ويسمح له بتقييم عمل المراجعين المساعدين لاحقا.

ثانيا: مرحلة تنفيذ المهمة

في هذه المرحلة ينتقل فريق المراجعة للميدان ويبدأ تنفيذ عملية المراجعة الداخلية:

- **الاجتماع الافتتاحي:** يقوم فريق المراجعة بعقد اجتماع مع الأفراد الخاضعين للمراجعة في الإدارة التي يعملون بها. ويتم توضيح ما يلي:

عرض موجز للوحدة محل المراجعة، سياق وأهداف المهمة، توضيح المنهجية المتبعة.

- **العمل الميداني:** في هذه المرحلة يتعين على فريق المراجعة تنفيذ برنامج العمل المسطر بالعمل على جمع أدلة الإثبات اللازمة لإتمام المهمة كما يقوم بتدوين ملاحظته في أوراق عمل.
- **الاجتماع النهائي:** يقوم الأفراد الحاضرين في الاجتماع الافتتاحي بالحضور في الاجتماعي النهائي ويتم فيه عرض شفوي لنتائج من طرف رئيس المهمة (شكر المراجعين الدخليين على عملهم، عرض النتائج التي تم التحقق من صحتها مع المراجعين، إعطاء فرصة للأفراد الخاضعين للمراجعة لتقديم توضيحات قبل إعداد التقرير النهائي).

ثالثا: المرحلة النهائية: تتمثل المرحلة الأخيرة في المراجعة الداخلية والتي يتم فيها إعداد تقرير نهائي ومتابعة تنفيذ التوصيات المدرجة فيه ويمكن توضيحها فيما يلي:

- **شكل تقرير المراجعة:** يشمل على مقدمة موجزة توضح نطاق المهمة وأهدافها، ملخص موجز (صفحة أو صفحتين يتضمن النتائج والتوصيات بترتيب منطقي) (أنظر الملحق رقم 05).
- **توزيع تقرير المراجعة:** يتم إرسال التقرير للإدارة العامة ونسخة منه للمصلحة الخاضعة للمراجعة.
- **متابعة تنفيذ التوصيات:** الأفراد الخاضعون للمراجعة مجبرون على تنفيذ التوصيات التي يراها المراجع الداخلي كحلول لمعالجة الانحرافات الموضحة في التقرير.

المطلب الثالث: تقنيات ووسائل المراجعة الداخلية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

لضمان نجاح مهمة المراجعة الداخلية داخل المؤسسة يجب على المؤسسة أن تقوم بالاستعانة بتقنيات المراجعة الداخلية التي تسمح بمساعدة المراجع الداخلي بأداء مهمته على أكمل وجه، ومن خلال المقابلة التي تم إجرائها مع المراجع الداخلي، تتمثل هذه التقنيات والوسائل في:

- **الجرد المادي:** يقوم المراجع بعملية التأكد من أن القيمة الحقيقية للأصول وكميتها التي تحوزها المؤسسة تساوي قيمتها المحاسبية التي تم تصريح بها وعادة تتعلق عملية الجرد بالمواد الأولية وقطع الغيار والمنتجات التامة.
- **المراجعة الحسابية:** يقوم المراجع بفحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات لتأكد من صحة العملية والبيانات المسجلة فيها من الناحية الحسابية، أمثلة عن ذلك ما يلي:

- مراجعة دفتر اليومية وذلك لتأكد من صحة العمليات المسجلة فيه أسماء الحسابات وأرقامها، المبالغ الخاصة بها.
- مراجعة قوائم الجرد لتأكد من صحة العمليات المحاسبية التي تحتوي عليها هذه القوائم.
- مراجعة القوائم المالية لتأكد منها.

- **المراجعة المستندية:** تهدف إلى جمع أدلة في شكل مستندات ورقية أو إلكترونية تسمح للمراجع الداخلي بأداء مهمته.
- **الملاحظة:** يقوم المراجع بفحص العمل المنجز من طرف المصلحة قيد المراجعة ومدى التزامها باللوائح التنظيمية الداخلية المحددة في القانون الداخلي للمؤسسة بالعين المجردة.
- **نظام الاستفسارات:** يقوم المراجع بطرح عدد معين من الأسئلة على الأفراد الخاضعين للمراجعة من أجل تأكيد معلومات سبق الحصول عليها لكن مستنداتها غير كافية أو الحصول على معلومات جديدة تساعده على إعداد تقريره.

المبحث الثالث: دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تتصف بيئة نشاط المؤسسة بالمخاطر ما جعلها تمنح مزايا للمراجع الداخلي لإدراكها دوره في تفعيل إدارة المخاطر إلا أن هذا الأخير يواجه معوقات تحد من قدرته على القيام بدوره بشكل المطلوب.

المطلب الأول: مزايا ومعوقات المراجعة الداخلية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

هناك بعض الأمور تدفع بوظيفة المراجعة الداخلية بالمؤسسة نحو الأمام حيث تزيد من فعاليتها، والعكس أيضا هناك ما يجعلها أقل فعالية، وسنتعرف على ذلك فيما يلي:

الفرع الأول: مزايا المراجعة الداخلية بالمؤسسة

المراجع الداخلي بالمؤسسة يمتاز ببعض الخصائص التي انعكست إيجابا على أدائه لعملية المراجعة الداخلية، وبالإضافة إلى بعض الأمور التي أدت إلى فعالية المراجعة الداخلية بالمؤسسة والتي تتمثل في:

– الاستقلالية حيث يعتبر استقلال المراجع أحد المعايير الهامة للمراجعة، لذلك يجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلا في أداء عمله بكل حرية في كافة مراحله (البرمجة، الفحص، التقرير).

– الوصول إلى جميع أنشطة وسجلات وممتلكات المؤسسة دون أي قيود..

– إجبارية الحصول على المساعدة من جميع موظفي المؤسسة وإعطاء الأولوية القصوى لتلبية جميع طلبات المراجع الداخلي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من مهمة المراجعة.

– يمتلك السلطة الضرورية لمتابعة والتحقق من الإجراءات الرقابية في المؤسسة دون تدخل إدارة المؤسسة.

– يعتبر الرجل الثاني في المؤسسة بعد المدير العام (المسير القضائي حاليا).

– مؤهلاته العلمية والمهنية العالية التي اكتسبها من خلال فترة عمله الطويلة في قسم المالية والمحاسبة بالمؤسسة.

– الحلول التي يقترحها لمعالجة الأخطاء تكون إلزامية للأفراد محل المراجعة.

– التنظيم الجيد للوثائق والمستندات بحيث تسهل عملية الرجوع إليها بطريقة سهلة جدا.

– اطلاع المراجع الداخلي على المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومحاولته لتكييف تطبيقها.

– تعتبر تقارير التي يصدرها مرجع أساسي لمدقق الحسابات أثناء قيام بمهمة مراجعة أنشطة وسجلات المؤسسة.

الفرع الثاني: معوقات المراجعة الداخلية بالمؤسسة

رغم المزايا المذكورة سابقا، إلا أنه هناك بعض المعوقات، والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- تتم المراجعة الداخلية في المؤسسة من طرف شخص واحد مما يشعره بالتعب، ضيق الوقت المحدد لبعض المهمات مما قد يؤدي إلى عدم أدائها على أكمل وجه.
- النظرة السلبية للمراجع الداخلي من قبل المسؤولين أو الموظفين في المؤسسة.
- استغلال مادة القمح المدعمة من طرف الدولة كمادة أولية رئيسية وأزمة احتكار وتوزيع السميد التي تعرفها البلاد جعل المراجع الداخلي يقوم بالتركيز على قسمي الإنتاج والمبيعات وإهمال مراجعة الأقسام الأخرى للمؤسسة.
- صعوبة تحديد جوانب الضعف في نظام الرقابة الداخلية بصفة دقيقة يؤدي إلى إهدار جهد ووقت في مراجعة مصلحة لا تشكل مصدر خطر وإغفال مصلحة أو أعمال.
- تأخر المؤسسة في تعاقد مع إطارات مؤهلة لتعويض نقص الإطارات في مجال المراجعة الداخلية في فرع المطاحن وبقية الفروع.
- تكليفه بمهمات في بقية فروع مؤسسة عمر بن عمر الأخرى.
- كبر سن المراجع الداخلي قد يشكل أحيانا صعوبة في قيام بعمل المراجعة.

المطلب الثاني: المخاطر التي تواجهها المؤسسة وكيفية معالجتها

بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة التي أجريناها مع المراجع الداخلي وإطار في الإدارة العامة لديه إطلاع على المخاطر التي تواجهها المؤسسة وطرق معالجتها.

الفرع الأول: المخاطر التي تواجهها المؤسسة

يمكننا توضيح المخاطر التي تواجهها المؤسسة وطرق معالجتها كما يلي:

أولا: المخاطر المالية

المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- تعاني المؤسسة خسائر عند اقتناء مادة القمح من عند الموردين نظرا لأنهم لا يلتزمون بمعايير الجودة الملائمة لتخزين أو نقل القمح فينتج عنه إتلاف كمية معتبرة من القمح قبل البدء بالإنتاج.
- تعاني المؤسسة من ضعف التخطيط المالي الجيد الذي يضمن دخول الأموال وخروجها بطريقة واضحة ومنظمة الأمر الذي ينجر عنه تقلبات مالية مفاجئة ومؤثرة.
- ظهور قوانين مالية مفاجئة والذي يجعل المؤسسة تواجه عقوبات جبائية تؤثر على سيولتها المالية.
- سوء تسير الخزينة بسبب تحمل أعباء أو تكايف إضافية.
- تعاني المؤسسة من مخاطر التضخم الذي ينجر عنه ارتفاع تكاليف الإنتاج.
- تعاني المؤسسة من مخاطر التخلف عن سداد ديونها إلى الجهة المقرضة في الوقت المتفق عليه.
- تعاني المؤسسة صعوبة في تحصيل مستحقاتها من الزبائن في الوقت المتفق عليه.

ثانيا: مخاطر الموارد البشرية

ترتبط هذه المخاطر بالعنصر البشري الذي يزاول نشاطه داخل المؤسسة وتتمثل فيما يلي:

- نشوب خلافات بين العمال التي تنعكس سلبا على أداء العمال وبالتالي أداء المؤسسة.
- غياب التخطيط الأمثل للقوى العاملة.
- الحالة النفسية السيئة للعامل التي يمكن أن تكون قبل قدومه للعمل أو نتيجة تلقيه ضغط من صاحب العمل تفقده السيطرة على أدوات الإنتاج مما يعرض المؤسسة للمخاطر.
- عدم وضع الشخص المناسب بالمكان والوقت المناسبين.

- خفض حجم العمالة المتوفرة.
- التسرب السلبي للكفاءات من الموظفين.

ثالثا: المخاطر الإنتاجية

تتعلق هذه المخاطر بنشاط المؤسسة:

- تواجه المؤسسة خطر ناتج عن تعطل الآلات والمعدات والتجهيزات المستعملة في عملية الإنتاج، ما يسبب تلف في المواد الأولية.
- انقطاع التيار الكهربائي مما ينجر عنه تعطل الآلات الكهربائية، وبالتالي تلف المواد التي قيد التصنيع.
- انتشار الأمراض المعدية بين العمال ما يساهم في تخفيض الطاقة الإنتاجية.
- عدم وجود المخزون الكافي من المواد الأولية الذي يسمح بالسير المناسب للعملية الإنتاجية.

رابعا: المخاطر التجارية

يمكن إيضاح المخاطر التجارية التي تتعرض لها المؤسسة في النقاط التالية:

- تعاني المؤسسة من خطر المنافسة لأنها غير محتكرة للسوق. ما يوفر لزبون بدائل يمكنه الذهاب إليها.
- فقدان الثقة بالنسبة للزبون بسبب عدم إجراء تعديلات على المنتوج تمكنها من المحافظة على الزبائن أو جلب زبائن جدد.
- اختيار قناة توزيع جديدة غير مناسبة لتسويق المنتج لزبائن
- الدعاية الإعلامية الكاذبة مما يسمح بتشويه سمعة المؤسسة أمام الزبائن.

الفرع الثاني: كيفية معالجة المخاطر

يمكننا توضيح طرق معالجة المخاطر التي تتبعها المؤسسة كما يلي:

بالنسبة لمخاطر الموارد البشرية: تقوم المؤسسة بوضع حلول مناسبة كالآتي:

- تنمية روح العمل الجماعي بين العمال عبر مناقشة العوائق الموجودة والعمل على تخطيها بشكل جماعي.
- تخصيص جزء من الأرباح كمكافأة للعمال على الجهد المبذول من أجل تحفيزهم.
- المعرفة التامة بقدرات الموظفين من أجل عدم توجيه عامل نحو منصب غير كفئ للعمل به.
- القيام باجتماعات دورية مع الإطارات العاملين بالمؤسسة لمعرفة الصعوبات التي يعانون منها أثناء عملهم والعمل على إيجاد حلول لها لمنع تسربهم نحو مؤسسات منافسة.

- القيام بتخصيص دورات تكوينية للعمال داخل أو خارج المؤسسة من أجل تنمية مؤهلاتهم ما ينعكس على القدرة الإنتاجية للمؤسسة.

بالنسبة للمخاطر الإنتاجية: يجب على المؤسسة القيام بما يلي:

- القيام بفحص وصيانة دورية للآلات من طرف عامل مؤهل لذلك للحماية من التعطل المفاجئ لها.
- تسخير مولدات كهربائية تسمح بالحماية من تلف الآلات والمواد الأولية نتيجة انقطاع التيار الكهربائي.
- توفير أنظمة حماية خاصة بالآلات للحد من حوادث العمل.
- العمل على توفير المواد الأولية في المخازن لتأكد من سلامة سيرورة العملية الإنتاجية.
- توفير معايير السلامة الوقائية للحد من انتشار الأمراض المعدية بين العمال.

بالنسبة للمخاطر التجارية: يجب على المؤسسة القيام بما يلي:

- القيام بتعديلات على المنتوج تسمح بتحسين جودته من أجل المحافظة على الزبائن وجلب زبائن جدد.
- القيام بالدراسات التسويقية الضرورية قبل اختيار قناة التوزيع.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عبر دعم التظاهرات الرياضية والثقافية.
- اختيار أفضل طريقة متاحة أمام المؤسسة لعرض المنتوج أمام الزبون عبر الإعلام التقليدي أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

بالنسبة للمخاطر المالية: يجب على المؤسسة القيام بما يلي:

- القيام بأخذ العينات الضرورية من القمح لتأكد من جودته والظروف الملائمة لنقله من طرف مراقب جودة يعمل بمخبر المؤسسة لمنع حدوث خسائر مالية.
- تقوم المؤسسة باستخدام النسب لمعرفة الوضعية المالية لها، حيث قمنا بدراسة مقارنة لسنتي 2019 و2020 لمعرفة نسبة المخاطر المالية لديها (أنظر الملحق رقم 06 – 07):

أ – صافي رأس المال العامل: يمثل فائض الأصول المتداولة عن الخصوم المتداولة والذي تدل زيادته على مدى قدرة المؤسسة على السداد في الأجل القصير، [1] ويأخذ رأس المال العامل القيم الآتية:

- **قيمة موجبة (+):** يعني ذلك وجود هامش أمان لدائني المؤسسة في الأجل القصير.
- **قيمة معدومة (0):** يعني ذلك انعدام هامش الأمان لدائني المؤسسة في الأجل القصير.

[1] صافية بومصباح، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 2، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، ديسمبر 2021، ص224.

- **قيمة سالبة (–)**: يعني ذلك أن الأمر يزداد تعقيدا وتدهور موقف أصحاب الدائنين وفي هذه الحالة ينتقل عبء مخاطر الأعمال إلى الدائنين، ويحسب بالعلاقة التالية:

صافي رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة

بحيث الأصول المتداولة هي الأموال في البنك بالإضافة إلى الأصول التي يمكن تحويلها بسرعة إلى نقد أما الخصوم المتداولة فهي الديون التي يجب تسديدها خلال العام.

جدول رقم (3–1): صافي رأس المال العامل

السنة	العملية	النتيجة
2019	7707316881-4724962545	-2982354336
2020	7072827657-4630547576	-2442280081

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة سجلت في سنتي 2019-2020 على التوالي قيم سالبة في صافي رأس المال العامل وهو ما يعني أن الأمر يزداد تعقيدا وتدهور موقف أصحاب الدائنين وفي هذه الحالة ينتقل عبء مخاطر الأعمال إلى الدائنين.

ب – نسبة السيولة: تقيس قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المستحقة خلال عام وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة = مجموع الأصول المتداولة / مجموع الخصوم المتداولة

جدول رقم (3–2): نسبة السيولة

السنة	العملية	النتيجة
2019	7707316881/4724962545	0.61
2020	7072827657/4630547576	0.65

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة سجلت في سنة 2019 نسبة 0.61 في حين بلغت في سنة 2020 نسبة 0.65 أي أقل من النسبة المعيارية 1.2 بقيمة 0.55 فهذا يعتبر مؤشر سيء بالنسبة للمؤسسة، والذي يدل

على المؤسسة تعاني من مشاكل في تسديد التزاماتها وأن الأصول المتداولة لا تغطي الخصوم المتداولة خلال فترة الدراسة.

ت – نسبة السيولة السريعة: تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها من خلال تحويل أصولها إلى سيولة بسهولة وسرعة وبدون اللجوء إلى تصفية المخزون الذي يعتبر من أقل الأصول قابلية للتحويل إلى سيولة. [1] وتحسب بالعلاقة التالية:

السيولة السريعة = (مجموع الأصول المتداولة – المخزون) / مجموع الخصوم المتداولة

جدول رقم (3–3): نسبة السيولة السريعة

السنة	العملية	النتيجة
2019	7707316881/(3503213356-4724962545)	0.16
2020	7072827657-(695746957-4630547576)	0.56

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة سجلت في سنة 2019 نسبة 0.16 وهذا يعني أن كل 1دج من الديون قصيرة الأجل لا يقابله سوى ما يعادل 0.16 دج من الأصول المتداولة سريعة التحول إلى نقدية أما بالنسبة لسنة 2020 سجلت المؤسسة نسبة 0.56 وهذا يعني أن كل 1دج من الديون قصيرة الأجل لا يقابله سوى ما يعادل 0.56 دج من الأصول المتداولة سريعة التحول إلى نقدية، وبالتالي فالمؤسسة تعاني من مخاطر السيولة رغم استبعاد المخزون السلعي الذي يأخذ وقت لتحويله إلى نقدية، وبشكل عام فإنها تتميز بدرجة سيولة غير مرضية.

ث – نسبة الرفع المالي: هي أحد المقاييس المالية الذي يقيم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية وتتمثل أهميته في معرفة المؤسسة قدرتها على سداد الدين في الوقت المحدد، حيث تشير نسبة الرفع المالي المنخفض أن عمليات المؤسسة تولد ما يكفي من العائدات لزيادة أصولها من الأرباح على الرغم من الديون المترتبة عليها فيما تدل نسبة الرفع المالي المرتفعة إلى استخدام المؤسسة للديون في تمويل أصولها وعملياتها. [2] وتحسب بالعلاقة التالية:

الرفع المالي = الديون / أموال حقوق صاحب المشروع

[1] https://www.meemapps.com/article/liquidity-ratios-types-and-use# , 21:00 , 31/05/2022.
[2] https://n9.cl/f5iwo , 22:40, 31/05/2022.

جدول رقم (3–4): نسبة الرفع المالي

السنة	العملية	النتيجة
2019	2808314459/7330438049	2.61
2020	2955197488/7680274115	2.60

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة سجلت سنة 2019 نسبة 2.61 أما في سنة 2020 سجلت نسبة 2.60 حيث تعتبر نسبتين متقاربتين أي أن المؤسسة حافظت على نسبة الرفع المالي.

المطلب الثالث: تقييم دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة

لمعرفة الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية بمؤسسة عمر بن عمر ومدى تفعيلها لإدارة المخاطر، قمنا بإجراء مقابلة مع المراجع الداخلي للمؤسسة، وأهم النقاط التي تمحورت حول هذه المقابلة نوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم (3–5): نتائج مقابلة مع المراجع الداخلي للمؤسسة (المحور الخاص بتقييم المراجعة الداخلية)

الأسئلة	نعم	لا	نوعا ما	الملاحظات
1 – هل تتوفر مؤسسة عمر بن عمر على مصلحة خاصة بالمراجعة الداخلية؟		×		تتوفر على مراجع داخلي فقط.
2 – من حيث الوقت: • هل يتم اختيار التوقيت الأمثل لإجراء عملية المراجعة الداخلية؟ • هل يتناسب مع أعمال أنشطة المؤسسة وأهدافها؟ • هل يتم احترام المواعيد المحددة مسبقا لإجراء عملية المراجعة الداخلية؟ • هل تتم عملية المراجعة الداخلية في المؤسسة بصفة دورية؟	× × × ×			المواعيد المحددة أكبر شيء مهم في عملية المراجعة الداخلية بحيث يتم إخبار المصلحة أو القسم المراد مراجعته مسبقا.

3 – هل يقتصر تنفيذ المراجعة الداخلية على الناحية المالية فقط؟		×		
4 – هل هناك من يقوم بتعيين المراجع الداخلي و من المسؤول عنه؟	×			من طرف المسير القضائي حاليا.
5 – هل يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلالية في عمله؟	×			إجباري تمتع المراجع الداخلي بالاستقلالية.
6 – هل يلتزم المراجع الداخلي بأعلى درجات الموضوعية في جمع و تقييم و إيصال المعلومات حول نشاط المؤسسة؟	×			
7 – هل يحصل المراجع الداخلي دائما على المعلومات و أدلة الإثبات الكافية و الملائمة لإتمام عملية المراجعة؟	×			
8 – هل يتم الالتزام بجميع توصيات المراجع الداخلي من طرف جميع عناصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟	×			
9 – هل تحصل الإدارة العليا على المعلومات بشكل دقيق و منظم من طرف المراجع الداخلي؟	×			
10 – هل تستعين المؤسسة بالمراجع الخارجي في فحص القوائم المالية السنوية؟		×		
11 – هل تعتبر المراجعة الداخلية في المؤسسة وسيلة رقابة؟	×			

12 – هل توفر المراجعة الداخلية معلومات حول جوانب الضعف في نظام الرقابة الداخلية؟	×			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المقابلة مع المراجع الداخلي للمؤسسة

- **تحليل أسئلة المراجعة الداخلية:**

بالنسبة للسؤال رقم 01: لا تملك المؤسسة مصلحة خاصة بالمراجعة الداخلية بعد لأن المراجعة الداخلية حديثة النشأة في المؤسسة فهي تتوفر حاليا على مراجع داخلي فقط مع إمكانية فتح مصلحة للمراجعة في السنوات القادمة.

بالنسبة للسؤال رقم 02: يقوم المراجع الداخلي بوظيفة المراجعة الداخلية بصفة دورية ويحدد توقيت إجرائها بناء على أهداف المؤسسة وبرنامج أنشطتها السنوي لضمان الجودة القصوة للأعمال المنجزة.

بالنسبة للسؤال رقم 03: يتم تنفيذ المراجعة الداخلية على جميع نواحي المؤسسة.

بالنسبة للسؤال رقم 04: يقوم المدير العام بتعيين المراجع الداخلي، أما حاليا في المؤسسة فالمسير القضائي هو الذي يقوم بتعيين المراجع الداخلي وهو المسؤول عنه.

بالنسبة للسؤال رقم 05 و06: يحصل المراجع على الاستقلالية الضرورية لنجاح عمله وعليه الالتزام بالموضوعية والصدق في المعلومات التي يقدمها.

بالنسبة للسؤال رقم 07: يجبر الأفراد الخاضعين للمراجعة على توفير جميع الوسائل التي يحتاجها المراجع لتأدية مهمته وإلا سيتعرضون لعقوبات.

بالنسبة للسؤال رقم 08: جميع المصالح الخاضعة للمراجعة ملزمة بتنفيذ التوصيات التي يقرها المراجع الداخلي ويعتبرها حل لمعالجة الانحرافات المكتشفة.

بالنسبة للسؤال رقم 09: المراجع الداخلي بعرض المعلومات في التقرير بشكل دقيق ومنظم لتسهيل فهمه من طرف الإدارة العليا.

بالنسبة للسؤال رقم 10: لا تستعين المؤسسة بالمراجع الخارجي من تلقاء نفسها به بسب ثقتها في المراجع الداخلي وإنما المراجع الخارجي يفرض من بواسطة قرار قضائي فقط.

بالنسبة للسؤال رقم 11 و12: تستعمل المؤسسة المراجعة الداخلية في معالجة نقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية لأنها تراها الوسيلة المثالية المتاحة لديها.

جدول رقم (3–6): نتائج مقابلة مع المراجع الداخلي للمؤسسة (المحور الخاص بإدارة المخاطر)

الأسئلة	نعم	لا	نوعا ما	الملاحظات
1- هل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر للخطر؟	×			خطر المؤسسات المنافسة ووفرة المادة الأولية (القمح).
2 – هل تنشأ المخاطر نتيجة لطبيعة عمل المؤسسة و البيئة المحيطة بها؟	×			
3- هل يتم توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة عند تحديد خطر معين؟	×			
4 – هل المؤسسة على يقظة في التعامل مع المخاطر المحدقة بها؟	×			على يقظة دائما خاصة مع مخاطر الكمية والسعر والجودة.
5 – هل تقيس المؤسسة بشكل دوري احتمال وقوع المخاطر؟	×			
6 – هل تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالمخاطر الجديدة؟			×	تستطيع المؤسسة التنبؤ بالمخاطر الجديدة في حالة توفر معلومات.
7 – هل تعمل المؤسسة على التمييز بين المخاطر حسب جسامتها، حجمها و حدتها؟	×			
8 – هل تسعى المؤسسة لإتباع الطرائق المخططة للتخفيف من آثار المخاطر؟	×			في حال دراسة المخاطر تسعى المؤسسة للتخفيف من آثارها.

9 – هل تقوم المراجعة الداخلية بالتأكد من أن السياسات والإجراءات المستخدمة لتحديد المخاطر ملائمة؟	✘			
10 – هل يتم التطرق إلى أهم المخاطر في المؤسسة وطريقة حلها في تقرير النهائي للمراجع الداخلي؟	✘			
11 – هل تساهم المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر؟	✘			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المقابلة مع المراجع الداخلي للمؤسسة

- **تحليل أسئلة إدارة المخاطر**:

بالنسبة للسؤال رقم 1 و2: بسبب عدم احتكار المؤسسة للسوق والمؤسسات المنافسة كمطاحن مرمورة هيليوبوليس وارتكاز نشاطها على مادة القمح المدعمة من طرف الدولة تتعرض لمخاطر تؤثر على استقراراها.

بالنسبة للسؤال رقم 3: عند القيام بالتعرف على الخطر الذي تعرضت له المؤسسة وتحديده كالسعر مثلا يتم مباشرة توجيه الأفراد العاملين المؤهلين لمواجهته وتوفير الوسائل المادية التي يحتاجونها.

بالنسبة للسؤال رقم 4: المؤسسة على يقظة في التعامل مع المخاطر المحدقة بها خاصة مع مخاطر الكمية والسعر والجودة خوفا من ظهور أي منافس جديد وتقلص الحصة السوقية.

بالنسبة للسؤال رقم 5: المؤسسة تقيس احتمال وقوع المخاطر بشكل دوري نظرا للبيئة الخطرة التي تنشط بها.

بالنسبة للسؤال رقم 6: تستطيع المؤسسة التنبؤ بالمخاطر الجديدة في حالة توفر معلومات والعكس في حالة عدم توفر معلومات تكون المؤسسة معرضة إلى مخاطر جديدة لم تصادفها من قبل كأزمة الكوفيد 19 التي بدأت في شهر ديسمبر 2019، في حال عدم التخطيط الجيد لمواجهتها في بدايتها سيكون تأثيرها كارثي عليها.

بالنسبة للسؤال رقم 7: تقوم المؤسسة بوضع تصنيف للمخاطر التي تواجهها حسب درجة التأثير على المؤسسة.

بالنسبة للسؤال رقم 8: في حال دراسة المخاطر وتأكد من عدم التخلص من أثارها بصفة كلية تسعى المؤسسة بتخفيضها إلى أقل نسبة ممكنة.

بالنسبة للسؤال رقم 9: يقوم المراجع الداخلي بالتأكد من أن السياسات المتبعة لمواجهة المخاطر من طرف المصلحة قيد المراجعة هي الأفضل على الإطلاق، كما يقوم بتقديم نصائح في شكل توصيات يرى أنها نقائص لم ينظر إليها أثناء تحديد هذه السياسات.

بالنسبة للسؤال رقم 10: المؤهلات والصلاحيات التي يتمتع بها المراجع الداخلي تعطيه القدرة على إعداد تقرير يتضمن المخاطر المكتشفة وتوصيات لمعالجتها.

بالنسبة للسؤال رقم 11: تساهم المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر بشكل فعال.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة عمر بن عمر تمكنا من التعرف على منهجية المراجعة الداخلية في المؤسسة ودور المراجع الداخلي في حماية المؤسسة من المخاطر التي تتعرض لها. حيث تتميز وظيفة المراجع الداخلي بالعديد من المزايا الغير موجودة في بقية الوظائف التي تنشط في المؤسسة لقناعة الإدارة العامة بدورها في معالجة الصعوبات والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة كما تتعرض لمعوقات يجب تذليليها للوصول لنجاعة اللازمة المهام المنجزة.

وباعتبار أن وظيفة المراجعة داخلية حديثة النشأة في المؤسسة نرى أنه يجب على الإدارة العامة الاهتمام أكثر بها وبذل مزيد من الجهد لتطويرها عبر زيادة عدد الكفاءات المختصة فيها حتى يتم منح المؤسسة نوعا من الاستقرار في التسيير وتجنبها الوقوع في أزمات داخلية أو مع أطراف خارجية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال دراستنا للمراجعة الداخلية ودورها في الوصول إلى إدارة مخاطر فعالة، وبمعالجة جوانب هذا الموضوع، مع التعريج لواقع هذا الحال على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة والمتمثلة في مجمع عمر بن عمر.

ومن خلال هذا البحث حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بموضوع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية حيث وجدنا أنها ضرورية للمؤسسات الاقتصادية للقيام بتحديد المخاطر وتقييم حجم المخاطر التي تهدد نشاطها والعمل على إيجاد حلول فعالة تسمح بمعالجتها وإدارتها لحماية الموارد التي تمتلكها واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة تسمح بالحماية من التعرض للخسارة والفشل في الحفاظ على استقرار المؤسسة وتحقيق الأهداف المطلوبة.

تظهر أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسات لما لها من تأثير مباشر على ضمان السير الحسن لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة وتعتبر أداة في يد الإدارة العامة للمؤسسة تعمل على مدها بالمعلومات المستمرة فيما يتعلق بدقة أنظمة الرقابة الداخلية والكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام.

لضمان نجاح عمل المراجع الداخلي يجب أن تعمل المؤسسة على توفير مجموعة من المزايا وتذليل الصعوبات التي تحد من قدرته على إصدار تقارير تساعد المؤسسة في الوصول إلى مستوى أداء يتوافق مع أكبر عائد ترغب بتحصيله للمحافظة على الاستقرار والصمود اتجاه المنافسة سواء في الأسواق المحلية أو الأجنبية.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال إجراء الدراسة تم اختبار الفرضيات كالآتي:

- الفرضية الأولى تتمثل في كون "**تحتوي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على مراجعة داخلية فعالة**".

توجد بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر مراجعة داخلية بدأت رسميا في شهر فيفري سنة 2022 يقوم بها مراجع داخلي حاليا فقط، لكنها غير فعالة، ويرجع ذلك إلى أنها حديثة النشأة ما يدل على أنه قسم (المراجعة الداخلية) غير مكتمل، يفتقر إلى مراجعين مساعدين.

- الفرضية الثانية تتمثل في "**يتحكم ويلم المراجع الداخلي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالمخاطر المختلفة التي تواجهها المؤسسة**".

هذا ما تم إثباته، قدرة المراجع الداخلي على الإلمام بالمخاطر وانعكاسها أصبح ضروريا لنجاح مهمة المراجعة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية حيث هذه الميزة تمكنه من إعداد تقرير نهائي يوضح المخاطر الحالية والمحتملة وتوصياته لمعالجتها وتحديد مدى توافق أهداف الأقسام مع أهداف المؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أن المراجع الداخلي للمؤسسة شغل سابقا منصب نائب مدير المالية والمحاسبة هذا ما يساعده على أداء مهام المراجعة.

- تتمثل الفرضية الثالثة في "**المراجعة الداخلية أداة رئيسية تستعملها المؤسسة للحفاظ على استقرارها والصمود اتجاه المنافسة**".

هذا ما تم إثباته، تستطيع المراجعة الداخلية أن تساهم في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وتعزيز سيطرة الإدارة على المؤسسة وكذلك المساهمة في تقيم وإدارة المخاطر والحماية منها وتقديم المشورة في السبل الأفضل لإدارتها وكذلك كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحكم في التكاليف وتقيم الأداء والفاعلية لها، وتحقيق من تم الجودة الشاملة وبالتالي تعمل على استقرار المؤسسة وصمودها اتجاه المنافسة.

- تتمثل الفرضية الرابعة في "**تواجه المراجعة الداخلية صعوبات وعراقيل مختلفة ترهن بذلك نجاح هذه العملية**".

هذا ما تم إثباته، توجد معوقات تجعل عمل المراجع الداخلي صعب ولعل أهمها نقص الكفاءات المختصة في مجال المراجعة الداخلية في المؤسسة ما يجعل تغطية جميع عناصر الهيكل التنظيمي في المؤسسة مستحيلة، إضافة إلى الخلافات والنزاعات القائمة ما بين مصالح المؤسسة وخاصة مديرية الموارد البشرية والمراجع الداخلي.

1- **نتائج الدراسة:** من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

- المراجعة الداخلية هي تلك الوظيفة المستقلة والضرورية للمؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها.
- المراجعة الداخلية وسيلة رقابة تمكن المؤسسة من اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها.
- تهدف المراجعة الداخلية إلى تقيم مدى التزام العمال بالمهام الموكلة إليهم ومدى احترامهم للقوانين واللوائح التنظيمية للمؤسسة.
- فتح قسم للمراجعة الداخلية داخل المؤسسات إلزامي لمساعدته لتوفير البيانات وتقييم الإجراءات المعمول بها.

- تسعى المراجعة الداخلية إلى تقليل ومنع حدوث الأخطاء وتقديم النصائح المطلوبة للعمال والمديرين للوصول إلى معدل المردودية المطلوب منهم.
- يجب أن يتمتع المراجع الداخلي بالكفاءة والنزاهة والموضوعية لإتمام المهمة المطلوبة منه بشكل صحيح.
- المراجعة الداخلية تغطي جميع عناصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- نقص كفاءات المراجعة الداخلية بالمؤسسة يجعل تغطية جميع عناصر الهيكل التنظيمي مستحيلة.
- عدم الاهتمام بتوفير مراجعة داخلية يحد من قدرة المؤسسة على تفعيل إدارة المخاطر.
- تسمح المراجعة الداخلية بتقييم وتحليل أداء العاملين وضبطه مقارنة مع أهداف المؤسسة.
- تسمح المراجعة الداخلية الفعالة بحماية أصول المؤسسة.
- الأخذ بعين الاعتبار لجل توصيات المراجع الداخلي.
- اعتماد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على مراجع داخلي واحد هو المسؤول عن المراجعة الداخلية ولا يوجد له مساعدين.

2- التوصيات:

- إلزامية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتوفير وظيفة المراجعة الداخلية بها.
- زيادة عدد المراجعين الداخليين في المؤسسة مع ضرورة التكوين الجيد.
- ضرورة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما يضمن استقلاليتها وكفاءة وفعالية عمليتها.
- وجوب توفير العدد الكافي من الأفراد المؤهلين للقيام بنشاط المراجعة الداخلية لضمان تغطية جميع عناصر الهيكل التنظيمي.
- المؤسسات الاقتصادية يجب عليها أن تحرص على مشاركة أفراد المراجعة الداخلية في دورات تكوينية لإلمام الكافي بتطورات الحاصلة في مجال المراجعة الداخلية في الوقت المناسب.
- التأكد من أن الموارد المتاحة أمام رؤساء المصالح كافية لإنجاز أهداف المؤسسة في الوقت المحدد.
- استجابة الإدارة لتوصيات المراجع الداخلي فيما يتعلق بتقوية نظام الرقابة الداخلية وتفعيل إدارة المخاطر.
- ضرورة فحص وظيفة المراجعة الداخلية من أطراف خارجية تتوفر لديهم الكفاءة والخبرة اللازمة من أجل ضمان تحقيق أفضل أداء يتناسب مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

3- أفاق البحث:

يعد موضوع المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية ذو أهمية بالغة في مساعدة المؤسسات الاقتصادية لضمان تحقيق أفضل النتائج التي تتناسب مع أهداف الاستراتيجية للإدارة العليا.

يمكننا القول أن ميدان المراجعة الداخلية واسع يتطلب المزيد من التعمق والبحث ومن خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مؤسسة عمر بن عمر تبين أنها تواجه تحديدات وتحتاج إلى مزيد من الاهتمام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة.

في نهاية هذا البحث نقترح على مواضيع يمكن دراستها للاستفادة أكثر:

-المراجعة الداخلية ومساهمتها في تحسين جودة القوائم المالية.

-دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.

- دور المراجعة الداخلية في إتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع بالعربية

1 – الكتب

- إيمان إبراهيم حسن، **المراجعة والرقابة**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2018.

- مبروك محمد نصير، **خدمات المراجعة بين النظرية العلمية والإجراءات المهنية لمراجعة القوائم المالية**، الدار الجامعية، مصر، 2018.

- سيد عطا لله السيد، **التدريب المحاسبي والمالي**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

- عبد الفتاح محمد الصحن، محمود ناجي درويش، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، مصر، 1998.

- ثناء علي القباني، نادر شعبان إبراهيم السواح، **النقود البلاستيكية واثر المعاملات الإلكترونية على المراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

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

- عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- ثناء علي القباني، نادر شعبان إبراهيم السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، **الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلي**، الدار الجامعية، مصر، 1998.

- محمد سمير الصبان وآخرون، **الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي**، الدار الجامعية، مصر، 1996.

- أحمد محمد التراس، **المراجعة الداخلية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية**، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2019.

- خالد مصطفى الشيخ، **إجراءات المراجعة الداخلية وآثار تطبيقها الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية**، منشأة المعارف، مصر، 2020.

- أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق الحديث**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

- زهرة عاطف سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- عبيد سعد شريم، لطف حمود بركات، **أصول مراجعة الحسابات**، الطبعة الثالثة، الأمين لنشر والتوزيع، اليمن، 2011.

- محمد توفيق محمد، **أصول المراجعة**، كلية التجارة – جامعة عين شمس، مصر، 2022.

- أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة باستخدام العينات**، الدار الجامعية، مصر، 2009.

- عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.

- كمال محمود جبرا، **التأمين وإدارة الخطر**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

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

- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة الخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- بن علي بلعزوز وآخرون، **إدارة المخاطر**، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق لنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

- عبد الرؤوف أحمد علي محمد، **إدارة المخاطر والأزمات**، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2015.

2 – الرسائل الجامعية

2-1- الدكتوراه

– محمد علي محمد علي، **إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية**، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2005.

- عامر حاج دحو، **التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017-2018.

2-2- الماجستير

- أم الخير بري، **دور نظام المعلومات المحاسبية في المراجعة الداخلية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

- أحمد محمد مخلوف، **المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007.

- عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010.

- عبد الباسط أحمد الخيسي، **مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة**، رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.

- وجدان علي أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010.

- بوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.

- كاروس أحمد، **تصميم إدارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011.

- شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، 2010-2011.

- عبده أحمد عبده عتش، **إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية**، مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2011.

- إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

- عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

2-3- المجلات

- يحي سعيدي، لخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 05، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.

- محمد السيد الناغي، محمد سلمان خلف، **مدى فاعلية تقارير ديوان الرقابة المالية عن مراجعة الأداء على أنشطة شركات التأمين العراقية**، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثاني، العراق، أفريل 2020.

- حولي محمد، مسعود طحطوح، **مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة المخاطر وفق إطار COSO ERM**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، جوان 2021.

- إبراهيم بوعزيز، جمال عمورة، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 16، جامعة البليدة 2، جوان 2017.

- صافية بومصباح، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 2، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، ديسمبر 2021.

2-4- الملتقيات:

- عصماني عبد القادر، **أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1 – الكتب

- Jaque renard, **théorie et pratique de l'audit interne**, 9 Edition, eyorlles, France, 2016.

2 – مواقع إلكترونية

- https://www.egyacc.com
- https://04academy.com/blogs/news/
- https://sotor.com/-
- https://www.meemapps.com/article/liquidity-ratios-types-and-use#
- https://n9.cl/f5iwo

الملاحق

الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

الرقم: ق ت/ك ع ت/ق ع ت/ج ق/20.....
Ref :..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
قالمة في : ..... 28 مارس 2022
Guelma le :.....

إلى السيد: ..محيي موسى عمي بن.....
.....عمي والدة فاطمة.....

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:
الطالب(ة):..محمد امين جابي.....
الطالب(ة):...خريشي أسامة.....

المسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر ،فرع : (علوم التسيير)/(علوم مالية)
تخصص : ...مالية مؤسسة.....في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تربص بمؤسستكم .

موضوع الزيارة:...دورة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية..دراسة حالة مؤسسة محيي بن عمي.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منا فائق التقدير و الاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف
وليد بن زيوش
2022/03/02

رئيس القسم
تعاقد رئيس قسم علوم التسيير
مكلف بالتدريس والتكوين في الدكتوراه
إمضاء : يوناب محمد

Tayeb TOUAIBIA
Directeur Général de la Fondation
d'Administration Générale

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم 02

SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

MANUEL DE PROCEDURES D'AUDIT INTERNE

GROUPE BENAMOR

AMOR BENAMOR

Sarl Les Moulins Amor Benamor, Zone Industriel Commune d'El Fedjoudj- Wilaya de Guelma. Algérie.

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم 03

MOULINS AMOR BENAMOR	MANUEL DE PROCEDURES	Réf :
	STRUCTURE AUDIT	Date de conception :
		Version :
	Procédures D'audit	Page :

Programme d'audits internes de l'exercice

1er Trimestre

Structures	Objet Audit	Audit spécial	Janvier	Février	Mars
Direction Générale					
Direction Approvisionnement					

2eme Trimestre

Structures	Objet Audit	Audit spécial	Avril	Mai	Juin
Direction R.H					
Direction Finances					

3eme Trimestre

Structures	Objet Audit	Audit spécial	Juillet	Aout	Sept.
Direction commerciale					
Direction Technique					

4eme Trimestre

Structures	Objet Audit	Audit spécial	Octobre	Novembre	Déc.
Direction Prod. Pates					
Direction Prod. Semoule					

Elaborée par : Assistant Audit	Revue par : Le Directeur Général	Approuvée par : MAB/SARL
Date : Visa :	Date : Visa :	Date : Visa :

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم 04

MOULINS AMOR BENAMOR	MANUEL DE PROCEDURES	Réf :
	STRUCTURE AUDIT	Date de conception :
		Version :
	Procédures D'audit	Page :

La lettre de Mission

DIRECTION GENRALE
Structure Audit Interne
N°...../AI/

Fait à El Fedjoudj, le .....

Destinataire : Direction...

Objet : Objet de la mission

Conformément au programme annuel d'intervention d'audit interne approuvé par le Directeur Général, la structure Audit interne est chargée de l'audit de.....(intitulé).

Les objectifs généraux de cette mission sont (à préciser si les éléments de la demande d'audit le permettent).....

Cette mission, supervisée par ----------sera conduite par----------chef de mission. Les autres membres de l'équipe d'audit sont ----------, ----------et -------.

La mission se déroulera du JJ/MM/AA au JJ/MM/AA. L'intervention dans vos locaux est prévue pour la (les) période(s)du ----------au -------- (et du ---------au --------).

Des contacts préliminaires seront pris prochainement auprès de vous-même puis avec vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer et de nous désigner.

Je vous demande par conséquent de prendre toutes les dispositions nécessaires à l'effet de garantir l'aboutissement et la réussite de cette mission.

LE DIRECTEUR GENERAL

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم 05

MOULINS AMOR BENAMOR	MANUEL DE PROCEDURES	Réf :
	STRUCTURE AUDIT	Date de conception :
		Version :
	Procédures D'audit	Page :

Modèle de rapport d'audit interne

1. **Introduction**

2. **Synthèse**

   La synthèse devra permettre au lecteur du rapport de se faire une idée complète de la mission.

3. **Type d'audit**

   - Audit de conformité
   - Audit de régularité
   - Audit d'efficacité
   - Audit de stratégie
   - Audit de management

4. **Domaine d'audit**

   - Processus concerné
   - Procédure concernée
   - Entité concernée
   - Période concernée

5. **Durée de la mission**

   Exemple :

   La mission s'est déroulée du ../../.. au ../../.. et a été consacrée :
   - à la prise de connaissance du domaine audité du ../../.. au ../../..
   - à l'analyse de la procédure existante et les risques qu'elle présente ainsi qu'à déceler les dysfonctionnements qui en découlent du../../.. au ../../..
   - à l'élaboration des Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problèmes (F.R.A.P) suite aux différents entretiens (constats, causes, conséquences et recommandations) puis à les valider, du ../../.. au ../../..
   - à la rédaction du rapport d'audit interne,
   - etc.

Scanné avec CamScanner

6. Objet de l'audit

Exemple :

Les objectifs de cet audit sont :

- de jouer un rôle de conseiller auprès de..... dans les domaines des procédures et qualité des documents utilisés,
- de tenir informée la direction de l'entité auditée des éventuels dysfonctionnements et des améliorations et recommandations possibles et réalisables proposées par les auditeurs en charge de la mission d'audit test,
- de vérifier l'existence d'une procédure en matière :
- **De gestion des achats et approvisionnements,**
- **De gestion du parc automobile,**
- **De gestion et entretien des bâtiments administratifs.**

- de Vérifier en outre, les points de contrôle interne relatifs à chaque procédure.
- de vérifier la bonne tenue des dossiers.

7. Personnes consultées

Liste des personnes ayant été consulté avec indication de leur position hiérarchique ainsi que leur rôle dans le dispositif de contrôle interne.

8. Méthodologie

Bref rappel des différentes phases de la mission.

9. Risques Inhérents

Dans cette partie du rapport, l'auditeur devra démontrer sa connaissance du domaine audité à travers l'identification des risques inhérents et leur impact sur le processus d'audit.

10. Vérification et Chiffres clés

- Recommandation issues d'autre audit
- Vérification du cycle ....
- Séparation des fonctions
- Evolution du budget de fonctionnement et d'investissement
- Evolution des recettes
- Evolution des effectifs
- Autres chiffres

11. Analyse des risques

Les risques observés ou qui peuvent résulter des lacunes constatées lors d'une mission d'audit.

12. Feuille de Révélation et d'analyse des Problèmes F.R.A.P.

13. Principales constatations et recommandations

Scanné avec CamScanner

14. Plan d'action

Lors de la présentation du rapport à l'entité auditée, il est recommandé d'obtenir l'adhésion et l'engagement de cette dernière à travers un plan d'action.

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم 06

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 6 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : BOULANGERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL HADJ OUDJ W. GUELMA

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

BILAN (ACTIF)

ACTIF	N			N-1
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de Valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition – goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	58 633 171	12 091 779	46 541 392	56 278 013
Immobilisations corporelles				
Terrains	314 214 023		314 214 023	314 214 023
Agencements et aménagements terrains				
Construction	1 077 470 468	438 813 884	638 656 583	508 524 556
Install.tech. matériel et outillage industriels	7 562 844 974	2 351 006 186	5 211 838 788	5 314 872 961
Autres immobilisations corporelles	581 024 504	357 665 311	223 359 194	224 097 466
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	76 151 306		76 151 306	426 203 699
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	820 000 000		820 000 000	820 000 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	396 154 961		396 154 961	614 919 939
Impôts différés actif	1 159 000		1 159 000	
Autres produits différés- Hors				
TOTAL ACTIF NON COURANT	10 887 652 406	3 169 577 160	7 718 075 246	8 769 110 658
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	695 746 957		695 746 957	3 503 213 356
Créances et emplois assimilés				
Clients	169 345 639	3 034 369	166 311 270	39 647 296
Autres débiteurs	1 000 087 637		1 000 087 637	761 397 175
Impôts et assimilés	129 661 720		129 661 720	93 938 458
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	2 638 739 993		2 638 739 993	327 396 259
TOTAL ACTIF COURANT	4 633 581 945	3 034 369	4 630 547 576	4 724 982 545
TOTAL GENERAL ACTIF	15 521 234 351	3 172 611 529	12 348 622 822	13 094 093 203

Scanné avec CamScanner

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : MINOTERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL PREVOUDU W. GUELMA

Exercice du	01/01/2020	au	31/12/2020

BILAN (PASSIF)

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	500 000 000	500 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées (1)	2 308 314 459	1 900 284 096
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	146 883 029	408 030 363
Autres capitaux propres – Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	2 955 197 488	2 808 314 459
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	2 320 597 676	2 578 441 862
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
Autres charges différées- Hors cycle d'exploit		
TOTAL II	2 320 597 676	2 578 441 862
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 630 752 142	2 838 582 901
Impôts	67 935 078	116 737 791
Autres dettes	5 359 676 439	4 751 996 187
Trésorerie Passif	14 463 999	
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation		
TOTAL III	7 072 827 657	7 707 316 881
TOTAL PASSIF (I+II+III)	12 348 622 822	13 094 073 203

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم 07

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N I F 0 0 0 0 2 4 0 3 6 2 2 7 4 5 0 6

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMER BEHAMOU

Activité : BRASSAGE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ M'SILA

Exercice du	01/01/2020	au	31/12/2020

COMPTE DE RESULTAT

Désignation		N		N-1	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises					
Production vendue	Produits fabriqués		8 638 058 842		11 185 772 107
	Prestations de services				
	Vente de travaux				
Produits annexes			1 110 175		
Rabais, remises, ristournes accordés					
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			8 639 169 017		11 185 772 107
Production stockée ou déstockée			-180 509 663		57 934 879
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			8 458 659 354		11 243 706 986
Achats de marchandises vendues					
Matières premières		5 682 532 964		8 084 473 997	
Autres approvisionnements		648 223 955		912 848 155	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		301 725 702		137 026 289	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur achats					
Services extérieurs	Sous-traitance générale	2 526 600			
	Locations	64 746 347		5 788 179	
	Entretien, réparations et maintenance	37 885 542		31 668 291	
	Primes d'assurances	17 441 049		15 798 805	
	Documentation et divers	7 012 285		24 990 778	
	Personnel extérieur à l'entreprise	281 800			
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	9 013 542		14 414 494	
	Publicité	26 557 576		36 753 827	
	Déplacements, missions et réceptions	27 793 062		72 526 509	
Autres services		47 574 122		39 873 939	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		6 673 314 549		9 376 163 257	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			1 785 344 805		1 867 543 728

Scanné avec CamScanner

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENHAMOU

Activité : BOISSONS ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W GUELMA

Exercice du	01/01/2020	au	31/12/2020

COMPTE DE RESULTAT

Désignation	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	841 747 796		796 014 416	
Impôts et taxes et versements assimilés	81 740 134		106 891 454	
IV-Excédent brut d'exploitation		861 856 877		964 637 858
Autres produits opérationnels		11 206 897		9 566 199
Autres charges opérationnelles	113 425 976		87 461 463	
Dotations aux amortissements	516 358 651		364 492 842	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		243 279 147		522 249 752
Produits financiers		29 146 600		912 704
Charges financières	81 996 392		13 389 671	
VI-Résultat financier	38 449 792		12 276 966	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		204 829 354		509 972 786
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (Charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	59 105 325		101 942 423	
Impôts différés (variations) sur résultats		1 159 000		
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		146 883 029		408 030 363

(*) À détailler sur état annexe à joindre.

Scanné avec CamScanner

الملخص:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الوحدة الفعالة لتنمية وتطوير اقتصاديات الدول لما توفره من وظائف وإيرادات تنعكس على مستوى الرفاهية الاجتماعية لأفراد المجتمع كونها تقوم بأنشطة تتخللها المخاطر وهذا ما يتطلب وجود وظيفة داخلية تسمح بالحماية من المخاطر للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

وكان هدف هذه الدراسة إبراز دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية خلال إجراء الدراسة التطبيقية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتوفير مصلحة للمراجعة الداخلية تمارس نشاطها حسب المعايير المهنية المطلوبة أدى إلى وقوع المؤسسة في أزمة.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية، نظام الرقابة الداخلية، تقرير المراجعة الداخلية، المخاطر، إدارة المخاطر، مطاحن عمر بن عمر.

Résumé :

L’entreprise économique est l’unité efficace pour le développement et le progré des économies des États en raison des emplois et des revenus qu’elle fournissent reflétés dans le niveau de bien-être social des membres de la société, et comme elle mène des activités croisées avec les risques, Cela exige une fonction interne qui permet d’assurer une protection contre ces risques afin d’atteindre les objectifs de l’entreprise.

L’objectif de cette étude est de souligner le rôle de la audit interne dans l’opérationnalisation de la gestion des risques dans l’entreprise économique, à travers l’étude appliquée sur les moulins amor benamor à el fedjoudj, L’une des constatations les plus importantes est le manque d’intérêt de l’institution à fournir un service d’audit interne qui fonctionne selon les normes professionnelles requises, a fait plonger l’entreprise dans une crise qu’elle n’a pas connu ça fin.

Mots clés : audit interne, système de contrôle interne, rapport d’audit interne, risques, gestion des risques, moulins amor benamor.