



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية



الإهداء

إلى من نزل في حقهم قوله تعالى " وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا " حدق
الله العظيم.

أهدي ثمرة جهدي إلى من رباني على الفضيلة والأخلاق وشملي بالعطف والحنان وكان ذرع
أمان أحتمي به من ناباه الزمان إلى " أبي " الغالي حفظه الله وأطال في عمره.
إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحب أقدامها إلى "أمي" الغالية حفظها الله وأطال في
عمرها.

إلى أحب الناس في قلبي إخوتي.

إلى من جمعني بهم القدر فكانوا أجمل ما قدمت لي الحياة إلى صديقاتي

إلى كل زملائي وكل طلبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

وإلى كل من ملأ قلبي ولم يسعه قلبي، إلى قاري الأسطر وكل أحبتي من فوق الأرض ومن

أخذتهم المنية وهم تحب التراب.

الموضوع

دور الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر في المؤسسة
الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: محاسبة وتدقيق

الأستاذة المشرفة:

د/ زعور نعيمة

إعداد الطالبة:

جريدي أسماء

رقم التسجيل:/2019
تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر و عرفان

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الرقابة الداخلية ودورها في التقليل من المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، ولمعالجة الموضوع تطرقنا في الجانب النظري إلى كل ما يتعلق بالرقابة الداخلية وأهم المخاطر التي تواجهها المؤسسة وكيفية إدارتها حيث اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك بإجراء دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B) من خلال الاعتماد على أسلوب المقابلة وتدعيمها بالملاحظة مع مسؤولي المصالح من (محاسب مالي، مراقب داخلي، مدقق داخلي).

حيث توصلنا في الأخير أن الرقابة الداخلية تعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أهدافها المرجوة وأن المؤسسة واعية كل الوعي بأهمية المخاطر التي تواجهها، لذا يجب على المؤسسة تفعيل هذا النظام وجعله أكثر تكاملاً وانسجاماً، كذلك توعية الموظفين بأهمية نظام الرقابة الداخلية من خلال مساهمته في الحد والتقليل من المخاطر التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: نظام رقابة داخلية، مخاطر، إدارة مخاطر، مراقب داخلي.

Abstract:

The objective of this study is to highlight the importance of internal control and its role in reducing risks in the economic institution. To address the issue, we discussed in the theoretical aspect all the internal control and the most important risks facing the institution and how to manage it. (E.G.T.B) by relying on the method of the interview and strengthening it with observation with the interest officials (financial accountant, internal auditor, internal auditor)

We have concluded that internal control is the main foundation upon which the institution in question depends on achieving its desired objectives. The Corporation is aware of the importance of the risks it faces. Therefore, the institution should activate this system and make it more integrated and harmonious. While contributing to reducing and minimizing the risks faced by the institution under study

Keywords: Internal Control System, Risk, Risk Management, Internal Auditor.

الشكر الجزيل والحمد الثمير لله العلي القدير الذي تعجز الكلمات عن حمده وشكره والذي وفقني و أمانني على إتمام هذا العمل المتواضع عملاً بقوله "ولأن شكرتم لأزيدنكم" **صدق الله العظيم.**

وإلى من هو قدوتنا في كل حين، إلى من أوطانا بطلب العلم، إلى سيدنا وحبیبنا ورسولنا الكريم

الصادق الأمين **محمد صلى الله عليه وسلم** وعلى آله الطيبين وأصحابه الطاهرين الصلاة

والسلام دائمين إلى يوم الدين.

انطلاقاً من العرفان بالجميل فإنه ليسرني أن أرفع أسمى آيات الشكر و الامتنان إلى أستاذتي

ومشرفتي الأستاذة " **زهرة زعيمة** " التي ساعدتني ومنحتني من جودها ووقتها على إنجاز هذا

العمل. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة لما سجدونه من مقترحات قيمة على

هذا العمل بغية الارتقاء به .

وبالغ الشكر وفائق التقدير إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين لم

يخلوا علياً بنصائحهم وإرشاداتهم لي. ونشكر أيضاً كل من ساعدني من قريب ومن بعيد ولو

بكلمة طيبة على إنجاز هذا العمل المتواضع .

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر وعرفان
I	ملخص البحث
II - IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول والأشكال
VI	قائمة المختصرات
VII	قائمة الملاحق
أ - هـ	المقدمة
1	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية
3	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية
7	المطلب الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية
8	المطلب الثالث: أنواع نظام الرقابة الداخلية
10	المبحث الثاني: أساسيات نظام الرقابة الداخلية
10	المطلب الأول: مكونات نظام الرقابة الداخلية
14	المطلب الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية
17	المطلب الثالث: إجراءات نظام الرقابة الداخلية
20	المبحث الثالث: معايير ومسؤوليات اتجاه نظام الرقابة الداخلية وعلاقتها بالمراجعة الداخلية
20	المطلب الأول: معايير فعالية نظام الرقابة الداخلية
23	المطلب الثاني: مسؤوليات اتجاه نظام الرقابة الداخلية
24	المطلب الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الداخلية

25	خلاصة الفصل الأول
26	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمخاطر
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية المخاطر
28	المطلب الأول: مفهوم المخاطر
31	المطلب الثاني: تصنيفات المخاطر
34	المطلب الثالث: طرق معالجة المخاطر
36	المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر
36	المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر
39	المطلب الثاني: خطوات إدارة المخاطر
44	المطلب الثالث: تنظيم إدارة المخاطر
47	المبحث الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر
47	المطلب الأول: الضوابط الرقابية لأنظمة الرقابة الداخلية
48	المطلب الثاني: السمات الأساسية الرقابة الداخلية في ضوء مدخل إدارة المخاطر
50	المطلب الثالث: أساليب الرقابة الداخلية في مواجهة المخاطر
51	خلاصة الفصل الثاني
52	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة التسيير السياحي-بسكرة- (E.G.T.B)
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم مؤسسة التسيير السياحي - بسكرة-
54	المطلب الأول: نشأة مؤسسة التسيير السياحي - بسكرة-
56	المطلب الثاني: عمل مؤسسة التسيير السياحي - بسكرة-
60	المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لمؤسسة التسيير السياحي-بسكرة-
65	المبحث الثاني: واقع الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر بمؤسسة التسيير السياحي - بسكرة -

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1 - 3)	قدرات الاستقبال في مؤسسة التسيير السياحي	57
(2 - 3)	مساحة كل وحدة وقيمتها بدينار لمؤسسة التسيير السياحي	58
(3 - 3)	توزيع العمال في مؤسسة التسيير السياحي	59

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1 - 1)	إجراءات نظام الرقابة الداخلية	19
(1 - 2)	العوامل الدافعة للمخاطر	30
(2 - 2)	طرق مواجهة المخاطر	36
(3 - 2)	خطوات إدارة المخاطر	43
(1 - 3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير السياحي	61
(2 - 3)	الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين	62
(3 - 3)	مهام مراقب التسيير في مصالح حمام الصالحين	68

65	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة
66	المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلة وتحليلها
74	المطلب الثالث: تحليل محاور الدراسة
75	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
76	خلاصة الفصل الثالث
78	الخاتمة
81	قائمة المراجع
85	الملاحق

الرمز	الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية
COSO	لجنة حماية المنظمات	Commette of sponsoring organisations.
AICPA	المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين	American I Institute of Certified Public Accountants.
INTOSAI	المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية	Organisation internationale des instruments de contrôle le financier
ECCA	منظمة الخبراء المحاسبين المعتمدين	Organisation des experts - comptable certifies.

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم: (01)	الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين	85

تعتبر الرقابة الداخلية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها خط دفاع رئيسي للوقاية من الوقوع في المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مصالح المؤسسة، فهي أداة مهمة للإدارة في تنظيم سير العمل وضمان حسن أداء العمليات وحماية الأصول والأموال في المؤسسة من كل عبث فيها كما أن دورها الرقابي يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية من خلال التأكد من الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية، ونتيجة لذلك أصبح من الضروري الالتفاتة لهذا النظام وزيادة الاهتمام به والعمل على تفعيله لتحقيق الاستقرار والاستمرارية في المؤسسة.

حيث أصبحت المخاطر تواجه المؤسسة الاقتصادية نظرا لتواجد هذه الأخيرة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة في ظل اقتصاد يهدف بالبقاء للأقوى والأصلح، الأمر الذي استوجب ضرورة وضع بدائل قصد التقليل والتخفيف منها ويمكن القول أن معرفة المخاطر وتقييمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات الاقتصادية وزدها، فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

من خلال ما تقدم ونتيجة للأهمية الملحوظة لموضوع الرقابة الداخلية جاءت هذه الدراسة لتوضيح الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في مواجهة والحد من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية من أجل ضمان بقاءها وتحقيق أهدافها المخطط لها.

➤ طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

• كيف يمكن لنظام الرقابة الداخلية التقليل من المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؟

وبغية الإلمام لهذا الموضوع يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بنظام الرقابة الداخلية؟

✓ هل مؤسسة التسيير السياحي- بسكرة- لها إدراك ووعي لأهمية المخاطر؟

✓ أين يكمن دور الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر التي تواجه مؤسسة التسيير السياحي- بسكرة - ؟

➤ الفرضيات:

✓ تشمل نظام الرقابة الداخلية على خطة تنظيمية تساهم في تحقيق الكفاية الإنتاجية وتعتبر أداة فعالة للكشف عن الأخطاء وامتاعها.

المقدمة

➤ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة التسيير السياحي (E.G.T.B) لولاية بسكرة كإطار عملي للدراسة التطبيقية.
- الحدود الزمنية: تم انجاز هذه الدراسة خلال سنة الدراسة 2018/2019.
- الحدود الموضوعية: تسعى الحدود الموضوعية لدراستنا في معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

➤ صعوبات الدراسة:

- العلمية:
 - نقص في المراجع المتعلقة بالمخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية.
- العملية:
 - رفض معظم المؤسسات قبولي لإجراء تريض لديها.
 - صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق من قبل المؤسسة محل الدراسة.
 - عدم وجود إدارة خاصة وظيفتها إدارة المخاطر.

➤ منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي وهذا من خلال جمع مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية و المخاطر كذلك إدارة المخاطر ومنهج دراسة حالة بالاعتماد على أسلوب المقابلة و تدعيمه بالملاحظات من خلال تطبيق النتائج المستعرضة نظريا في المؤسسة و هذا لتعرف على الذي تلعبه الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.

➤ الدراسات السابقة:

صادفتنا بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع منها:

1. دراسة بطورة فضيلة، "دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

تهدف الباحثة من خلال دراستها إلى توضيح مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك من خلال تحديد معايير الفعالية لهذا النظام، اعتمدت الباحثة على مناهج مختلفة فنجد المنهج الوصفي عند تعرضها للمفاهيم الخاصة بنظام الرقابة الداخلية والمنهج التحليلي عند تحليل المعطيات والأرقام والتعديلات، كما استخدمت المنهج الإحصائي الاستقرائي من خلال الاستعانة بالجداول والملاحق.

✓ إن تجاهل المخاطر وعدم اهتمام مؤسسة التسيير السياحي- بسكرة- بها يمكن أن يهدد من استمراريتها واستقرارها.

✓ نظام الرقابة الداخلية الذي تتبناه المؤسسة التسيير السياحي -بسكرة- يساهم في التقليل من المخاطر التي تواجهها.

➤ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

✓ أسباب موضوعية:

- أصبح موضوع الرقابة الداخلية من أهم و أكبر المواضيع المطروحة في الوقت الحالي.
- الدور الفعال للرقابة الداخلية كأداة للتخفيف و الحد من المخاطر .
- الوضعية الصعبة التي تعيشها المؤسسات بسبب تفاقم المخاطر التي تعرقل أنشطتها.

✓ أسباب ذاتية:

- الرغبة في اكتساب معارف جديدة في مجال الرقابة الداخلية.
- تسليط الضوء على أهم المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية.
- ربط المعارف النظرية بما هو موجود في الواقع.

➤ أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية نظم الرقابة الداخلية على مستوى المؤسسات نظرا لزيادة واتساع نطاق الأنشطة والبرامج الاقتصادية التي تمارسها هذه الأخيرة حيث سنتناول خلال هذه الدراسة الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية الفعال من خلال مساهمته في الكشف والتنبؤ بمختلف المخاطر التي تواجهها المؤسسة وذلك بوضع كافة الأساليب والطرق والإجراءات من أجل التصدي والحد لهذه المخاطر.

➤ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا هذه:

- محاولة الإلمام بالإطار النظري للرقابة الداخلية.
- تحديد العلاقة الموجودة بين كل من النظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر .
- تسليط الضوء على واقع الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز دور الرقابة الداخلية في التقليل ومواجهة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

➤ هيكل الدراسة:

وحتى نتمكن من الإلمام بجوانب البحث وتحليل الإشكالية المطروحة ومحاولة اختبار الفرضيات المذكورة اعتمدنا تقسيم الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: جاء الفصل بعنوان الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية بحيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول ماهية الرقابة الداخلية والمبحث الثاني الذي هو أساسيات نظام الرقابة الداخلية وتتضمن كل من مكونات ومقومات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية ويليه المبحث الثالث كان تحت عنوان معايير ومسؤوليات اتجاه الرقابة الداخلية وعلاقتها بالمراجعة الداخلية.

الفصل الثاني: جاء الفصل الثاني بعنوان الإطار المفاهيمي للمخاطر وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كان أولها بعنوان ماهية المخاطر أما المبحث الثاني جاء بعنوان ماهية إدارة المخاطر وأخيرا المبحث الثالث الذي تمحور حول علاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر.

الفصل الثالث: جاء الفصل الثالث بعنوان دور الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر في مؤسسة التسيير السياحي - بسكرة- وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي: المبحث الأول تقديم مؤسسة التسيير السياحي -بسكرة- أما المبحث الثاني جاء لواقع الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة وتمحور المبحث الثالث في اختبار صحة فرضيات الدراسة.

وتمثلت أهم النتائج المتوصل إليها في:

- نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع المؤسسات المالية.
 - إن التصميم السليم لنظام الرقابة الداخلية من شأنه دعم الأهداف المتوخات من هذا النظام، لان فشله يرجع إلى وجود قصور في إجراءاته الرقابية.
 - البنوك الجزائرية بتطبيق المعايير المعمول بها دوليا في مجال الرقابة الداخلية، يعكس الضعف على مستوي تقدير المخاطر في البنوك.
- 2. دراسة شادي صالح البجيرمي " دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في المصارف السورية " رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة دمشق 2011.**
- لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة و الخاصة حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استمارة وتمثلت أهم النتائج المتوصل إليها في:
- أنه لا يوجد مساهمة فعالة في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة.
 - يساهم نشاط المراجعة الداخلية بشكل فعال في عملية إدارة المخاطر في المصارف الخاصة.
 - اختلافات جوهرية بين آراء العاملين في قسم المراجعة الداخلية وآراء العاملين في قسم المالية في كل من المصارف العامة و الخاصة.
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
- معظم الدراسات السابقة ركزت على الرقابة الداخلية واهم المخاطر التي تواجه مختلف المؤسسات وجاءت دراستنا هذه مختلفة عن الدراسات السابقة من حيث الهدف وطرق المعالجة وهيكل البحث أي كل باحث اعتمد على هيكل خاص به.
- وعلى الرغم من اختلاف هذه الدراسات إلا أنها أفادتنا في بناء الإطار النظري والتطبيقي وأعطتنا تصورا أوليا لكيفية معالجة مثل هذه المواضيع.

تمهيد:

إن التعدد المستمر لأنشطة المؤسسة أدى إلى تقسيمها إلى عدة وظائف متخصصة تخضع كل منها إلى إجراءات وسياسات تضمن السير الفعال للعمل في مختلف المؤسسات. حيث أن نظام الرقابة الداخلية يسعى بدوره إلى تحقيق الكفاءة في استخدام موارد وأصول المؤسسة ويساعد الإدارة في متابعة حسن تنفيذ الإجراءات والسياسات التي وضعتها، واكتشاف العيوب والنقائص وتصحيحها مما يحقق أهداف المؤسسة.

ومن أجل تقديم صورة واضحة عن نظام الرقابة الداخلية سنتناول في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

✓ **المبحث الأول:** ماهية الرقابة الداخلية.

✓ **المبحث الثاني:** أساسيات نظام الرقابة الداخلية.

✓ **المبحث الثالث:** معايير ومسؤوليات اتجاه الرقابة الداخلية وعلاقتها بالمراجعة الداخلية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية

الفرع الثاني: تعريف نظام الرقابة الداخلية

يمكن تقسيم تعريف نظام الرقابة الداخلية إلى عدّة وجهات نظر كما يلي:

من قبل لجنة حماية المنظمات **coso** نظام الرقابة الداخلية: "هو عملية تتأثر بمجلس الإدارة والإدارة والأفراد الآخرين في المؤسسة ويتم تصميمها لتوفير تأكيد معقول بشأن وفعالية العمليات التشغيلية، إمكانية الاعتماد على عملية إعداد التقارير المالية والالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة".¹

ويرى **المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين Aicpa** أن الرقابة الداخلية "هي الخطة التنظيمية وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي وضعتها إدارة المؤسسة والتي تهدف إلى المحافظة على أصول المؤسسة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة".²

وحسب المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية **INTOSAI** "فإن الرقابة الداخلية هي عملية متكاملة تنجز عن طريق إدارة وأفراد المؤسسة، ويتم تصميمها بقصد معالجة المخاطر، وتوفير درجة معقولة من الاطمئنان".³

ومن قبل منظمة الخبراء المحاسبين المعتمدين الفرنسية **ECCA** الرقابة الداخلية هي مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات، وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين الأداء وبيروز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة".⁴

من خلال هذه التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل لنظام الرقابة الداخلية "على أنها ذلك النظام الذي يضم مجموعة من السياسات والإجراءات من طرف مجلس الإدارة "المسيرين والسلطات المعنية من أجل تحقيق أهدافها وضمان حماية الأصول".

المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية

يساعد نظام الرقابة الداخلية في تحقيق السير السليم والمحكم للمؤسسات الاقتصادية كما أنه يعتمد عليه في متابعة تنفيذ الخطط المرسومة التي تجسد سياستها من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية

أصبح نظام الرقابة الداخلية أمراً حتمياً تقتضيه الإدارة الحديثة للمحافظة على مواد الشيء الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالوظيفة الرقابية.

الفرع الأول: تطور مفهوم الرقابة الداخلية

يعتبر السبب الرئيسي لظهور نظام الرقابة الداخلية في انفصال الملكية عن التسيير وكذا كبير حجم المؤسسات وتعددها الشيء الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية، حيث تساهم الرقابة الداخلية في إيصال المعلومات الصادرة عن عملياتها إلى مجلس الإدارة فتعمل آليات الرقابة الداخلية على تحسب عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال التأكد على دقة اكتمال وإرسال تلك المعلومات في حينها لكي يتمكن كلا من مجلس الإدارة والإدارة من المعالجة الفورية لشؤون الضبط عند ورودها لذلك إذا قامت المؤسسة بربط آليات تضبطها الداخلي بإدارة المخاطر يصبح بإمكان الرقابة الداخلية تحديد المخاطر وإعلام الإدارة بها.

ففي بادئ الأمر كانت لا توجد أهمية كبيرة لنظام الرقابة الداخلية نظراً لعدم وجود فصل بين الملكية والإدارة حيث كانت رقابة تلك المالك أو ما يعرف بالرقابة الشخصية وانحصر مفهوم الرقابة الداخلية في حماية النقدية فقط باعتبارها أكثر أصول المؤسسة تداولاً، وبعد ذلك اتسع نطاقها ليستخدم مرادف الضبط الداخلي والذي يعني تقسيم العمل وتحديد السلطات والمؤسسات والفصل بينهما عن طريق قيام موظف ما بعملية كاملة ولذلك يعرف نظام الضبط الداخلي بأنه " مجموعة من الوسائل والمقاييس والأساليب التي تضعها الإدارة بغرض نظام ضبط عملياتها ومراقبتها بطريقة تلقائية ومستمرة لضمان حسن تسيير العمل وعدم حدوث الأخطاء أو الغش وحتى الاختلاس في أصول المؤسسة وسجلاتها وحساباتها".¹

¹ - عبد الوهاب نصر علي، معايير الرقابة والمراجعة الداخلية، دار التعليم الجامعي: الإسكندرية، 2015، ص 16.

² - عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2006، ص 54.

³ - خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، للنشر والتوزيع الورق: الأردن، 2014، ص 314.

⁴ - بطورة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص ص 18-19.

¹ - سامح رفعت أبو حجر، إيمان أحمد محمد رويحة، دور المراجعة الداخلية كألية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات في مصر المؤتمر السنوي الخامس لقسم المحاسبة، جامعة القاهرة، مصر، 2014، ص 9.

الهيئة المشرفة على أي وظيفة أن تتقيد بما هو مرسوم في الخطة الخاصة بها والتباهي مثبتة في الخطة التنظيمية الإجمالية للمؤسسة، ونظام الرقابة الداخلية هو المطالب بالمساعدة على تحقيق ذلك.

3. تفويض السلطات:

يكون هذا واضحا في مؤسسات المساهمة، وهذا بانفصال أصحاب رؤوس الأموال عن الإدارة الفعلية لها بسبب كثرة عددهم وتبايدهم، وبالتالي يسندون ذلك إلى جزء منتخب منهم " مجلس الإدارة" والذي هو بدوره غير قادر على إدارة المؤسسة بمفرده فيقوم بتفويض السلطات إلى الإدارات المختلفة في المؤسسة والإخلاء بمسؤولياته أمام المساهمين، مع ضمانه تحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات المختلفة عن طريق وسائل ومقاييس وإجراءات الرقابة الداخلية وهذا من أجل الاطمئنان عن سلامة العمل داخل المؤسسة.¹

4. رغبة الإدارة في تقديم البيانات الصحيحة:

إذا كانت الإدارة ترغب في الظهور بالمظهر الحسن اتجاه الملاك أو المساهمين أو الدولة، من إدارتها الفعالة للمؤسسة، فإنها مجبرة على أن تقدم البيانات الصحيحة والدقيقة إلى الجهات التي تستخدم تلك البيانات في اتخاذ القرارات، فإذا كانت البيانات خاطئة أو مضللة أو تأخر ميعاد تقديمها، فإنه تقع على الإدارة عقوبات تنص عليها قوانين مختلفة كما تهتم الإدارة العليا في أن تقدم لها بيانات قابلة للتصديق واتخاذ القرارات من المستويات الإدارية الأخرى، كما يستدعي الأمر بوجود تلك البيانات حاضرة وصحيحة عند الطلب، ولا يتسنى لها ذلك إلا إذا أعدت نظاما فعالا للرقابة الداخلية وطبقته.²

5. حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة:

تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة حول المؤسسات المختلفة الناشطة داخل البلد وذلك لاستعمالها في عملية التخطيط الاقتصادي للرقابة الحكومية التسعير وغير ذلك، فإذا ما طلبت هذه البيانات من المؤسسة يجب أن تقدمها هذه الأخيرة بسرعة، وهذا الأمر الذي لا يتسنى لها ما لم يكن لها نظام رقابة داخلية فعال وقوي.³

6. تحول مهنة التدقيق الخارجي للحسابات إلى تدقيق اختياري:

كل مدقق الحسابات الخارجي يقوم بتدقيق تفصيلي للعمليات المحاسبية كافة عندما كان حجم المؤسسة

الفرع الثالث: خصائص نظام الرقابة الداخلية

تتميز الرقابة الداخلية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:¹

أولا/ جزء لا يتجزأ من العمليات:

حيث تكون الرقابة الداخلية عبارة عن رقابة إدارية مبنية كجزء من نظام المؤسسة وكجزء من بيئتها لمساعدة الإداريين في تشغيل وفي تحقيق أهدافها بشكل مستمر.

ثانيا/ نظام يصممه وينفذه الإنسان:

فالإنسان هو الذي يساعد على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية، لان مسؤولية نظام الرقابة الجيد في أيدي الإداريين لذلك تجد كافة أفراد المؤسسة يلعبون دورا مهما في تحقيق ذلك.

ثالثا/ تعطي تأكيد معقولا وليس مطلقا:

إذ على الإدارة أن تصمم وتطبق أنظمة الرقابة بالاعتماد على تكلفتها ومنفعتيها، وبغض النظر على مدى سلامة التصميم والتنشغيل فإن أنظمة الرقابة الداخلية لا تستطيع تقديم تأكيدات مطلقا دون تحقيق أهداف المؤسسة لأن ثمة عوامل خارجية من نطاق السيطرة وتأثير الإدارة يؤثر على مقدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها .

الفرع الرابع: العوامل المساعدة على تطوير نظام الرقابة الداخلية

هناك مجموعة من العوامل العديدة والمساعدة على تطوير نظام الرقابة الداخلية مذكر منها:

1. تعدد أنواع المؤسسات:

تميزت المؤسسة بعدة أصناف وتقسيمات سواء من ناحية طبيعة أنشطتها (تجارية صناعية، خدماتية وفلاحيه) أو من ناحية طبيعتها القانونية (خاصة، عمومية) أو من ناحية حجمها (صغيرة، متوسطة وكبيرة) ونتيجة لهذه الأصناف والتقسيمات كان من الضروري على المساهمين تكوين مجلس الإدارة لمناقشة كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة ولتقييم العمل الهيئات المسيرة لها، وهذا التقييم كون بمقارنة ما توصلت إليه الهيئات من نتائج مبررة لنشاطاتها لما تم رسمه في الخطة التنظيمية وهذا التقييم يكون في طريق ما يسمى بالرقابة الداخلية.

2. تعدد العمليات:

تقوم المؤسسة بعدة وظائف حيث أنها تستثمر، تشتري، تنتج وتبيع في نفس الوقت، وداخل كل وظيفة من هذه الوظائف تقوم المؤسسة بعدة عمليات تتفاوت من وظيفة إلى أخرى، وفي إطار هذه الوظائف يجب على

¹ - بلال براج، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص6.

² - حسين القاضي، حسين دحوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية، مؤسسة الوراق والتوزيع: عمان، 1999، ص237.

³ - بلال براج، مرجع سابق، ص7.

¹ - عطا الله أحمد سويلم الحسان، الرقابة الداخلية والتدقيق، دار الزاوية للنشر والتوزيع: الأردن، 2009، ص ص 46-47.

4. تحسين ورفع الأداء:

نجد أن التركيز على عنصر رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التي هي قدرة المؤسسة في الوصول إلى الهدف الذي جددته سابقا في إطار وظيفة معينة، أما عنصر الفعالية فهو أقل التكاليف مع المحافظة على نفس الجودة والنوعية، هذه الأهداف يمكن تحقيقها في ظل وجود نظام معلوماتي ذا جودة عالية من الكم والكيف.

5. بيان مقدرة المؤسسة على بقاء والاستمرار:

يتم تقديم التوصيات وإجراء التعديلات اللازمة لمختلف أوجه النشاط وذلك عن طريق التقييم المستمر بهدف معرفة مقدرة المؤسسة على التطور والاستمرار، وفي سبيل ذلك يتيح النظام السليم للرقابة الداخلية إجراء المقارنات وإعداد التحليلات المالية والمحاسبية المناسبة.

6. تحديد المسؤولية الإدارية:

يعتبر تحديد المسؤولية الإدارية عن الأنشطة والأعمال المطلوبة لتدقيق الأهداف من الموضوعات التي أبرزت أهمية نظام الرقابة الداخلية وكذلك إيضاح العلاقات بين مختلف الأنشطة خصوصا إذا كان تحقيق الأهداف يتطلب تضامنا مجموعة من الأنشطة والوظائف المتشابكة والمتصلة.¹

المطلب الثالث: أنواع نظام الرقابة الداخلية

نتيجة اختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى نظام الرقابة الداخلية تقسم هذه الأخيرة إلى ثلاثة أنواع وهي:

أولا/ الرقابة الإدارية:

ويتضمن هذا الجانب رقابة السياسات الإدارية والإجراءات السابق وضعها من خلال الخطة التنظيمية التي توضح المستويات الإدارية والوظائف الإدارية، وخطوط السلطة والمسؤولية هذا إلى جانب مدى سلامة القرارات التي تم اتخاذها وجدواها وعائدها على المؤسسة وتقييم مدى كفاءة أداء الأعمال والأنشطة التي تمارسها بما يتفق والسياسات الإدارية المناسبة ومن الأدوات الهامة في هذا المجال استخدام ما يلي:²

- الموازنات التخطيطية.
- موازنات البرامج والأداء.
- أنظمة التكاليف المعيارية.
- التحليلات الإحصائية والرياضية.

¹ - رضا خلاصي مرام، المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر: الجزائر، 2013، ص ص 159-160.

² - عبد الفتاح الصحن، محمد سيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلّي، دار الجامعية طبع ونشر: الإسكندرية، 1998، ص ص 154-155.

صغيرا ونشاطها محدودا، ولكن باتساع حجمها وتشعب عملياتها وتعقيدها أصبح من المعتذر القيام بتدقيق تفصيليا وشاملا وحتى إذا كان ذلك ممكن، فإنه يتطلب وقتا طويلا وتكلفة زائدة قد تكون غير اقتصادية وربما يؤدي إلى الارتباك في العمل إذا طالت مدة التدقيق.¹

المطلب الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية

لنظام الرقابة الداخلية العديد من الأهداف المراد تحقيقها وتتمثل في:

1. التحكم في المؤسسة:

إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها هيكلها طرقها وإجراءاتها، من أجل الوقوف على معلومات ذات مصداقية يعكس الوضعية الحقيقية لها، والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.

2. حماية الأصول:

من خلال التعاريف السابقة ندرك بأن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول (الاستثمارات، المخزونات، الحقوق) وإن هذه الحماية تمكن المؤسسة من البقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة وكذا دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمؤسسة.

3. ضمان الدقة وجودة المعلومات:

ويعتبر أهم الأهداف، بحيث يوقر سواء للمؤسسة أو لغيرها المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة وبالتالي اتخاذ قرارات تكون صائبة في معظمها، وبالتالي فوجود أي ثغرات في هذا النظام قد يؤثر سلبا على المؤسسة وعلى المتعاملين معها كذلك، وهذا يؤدي إلى عدم دقة وصحة المعلومات بالتأكد من جميع التعليمات المكتوبة وغير المكتوبة قد تم تنفيذها كما يجب وعليه فقبل إصدار هذه التعليمات يجب التأكد من أن التعليمات ذات الهدف واضح ومناسبة وبسيطة وموجهة لمسؤولين وأشخاص محددين بعد ذلك يتم التأكد أن التنفيذ قد تم بكل صرامة.²

¹ - حسين القاضي، حسين حدوح، مرجع سابق، ص 237.

² - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2005، ص ص 90-91.

المبحث الثاني: أساسيات الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية مجموعة من الأسس والقواعد التي تحكمها والتي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها وتمثل هذه الأسس فيما يلي:

المطلب الأول: مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتضمن تصميم أي نظام للرقابة الداخلية خمس مكونات أساسية لابد من الاهتمام بها لضمان تحقيق الأهداف الرقابية.

أولاً/ بيئة رقابية: يتمثل جوهر الرقابة الداخلية الفعالة في المنظمة في اتجاه إدارتها فإذا كانت الإدارة العليا ترى أن الرقابة شيء هام، سيدرك باقي الأفراد في المنظمة ذلك وسيستجيبون لذلك من خلال تنفيذ الرقابة الموضوعية، ومن جانب آخر إذا أدرك أعضاء المنظمة عدم أهمية الرقابة للإدارة لن يتم تحقيقها.

وتشمل بيئة الرقابة التصرفات والسياسات والإجراءات التي تعكس الاتجاه العام للإدارة العليا والمديرين والملاك لأية وحدة بخصوص الرقابة وأهميتها للوحدة وحتى يمكن فهم وتقييم بيئة لرقابة، سيتم تقديم شرح للمكونات الفرعية التي يجب على المراجع أن يأخذها في الاعتبار:¹

1. الاستقامة والقيم الأخلاقية:

تعد الاستقامة والقيم الأخلاقية منتجا للمعايير الأخلاقية والسلوكية بالوحدة وكيف يمكن توصيلها والإلزام بها في الممارسة، وتشغل تصرفات الإدارة لإزالة أو تخفيض الحوافز أو الإغراءات التي تدفع الأفراد إلى ارتكاب تصرفات غير مستقيمة غي قانونية أو غير أخلاقية وتشمل أيضا توصيل معايير للقيم الأخلاقية والسلوكية الخاصة بالوحدة إلى الأفراد من خلال سياسات موضوعية وميثاق للسلوك وأمثلة.

2. الالتزام بالصلاحيات:

تتمثل الصلاحية في المعرفة والمهارة الضروريين لتنفيذ للمهام المكلفين بها، ويشمل الالتزام بالصلاحيات الاعتبارات التي تحددها الإدارة لمستويات الصلاحية للأعمال المحددة وكيف يمكن ترجمة هذه المستويات إلى مهارات والمعرفة الواجب توافرها.

3. مشاركة مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة:

يتمثل مجلس الإدارة الجيد في المجلس الذي يعمل بشكل مستقل عن الإدارة ويقوم أفراد بمتابعة وفحص أنشطة الإدارة يجب على كافة المؤسسات التي تسجل في بورصات الأوراق المالية، أن تشكل لجنة للمراجعة

- دراسات الزمن والحركة.

- التقارير الدورية.

ثانيا/ الرقابة المحاسبية:

تهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من كل عمليات المؤسسة قد تم تنفيذها وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمدة من الإدارة، وأن كل عمليات المؤسسة قد تم تسجيلها في دفاتر المؤسسة طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما وبالتالي التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية.

تتمثل الرقابة المحاسبية في الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول وضمان دقة وسلامة سجلات المحاسبية ومطابقة الأصول المدرجة بدفاتر وسجلات مؤسسة مع الأصول الموجودة الفعل في أقسام المؤسسة المختلفة ومخازنها.

تعتبر الإدارة المالية أو إدارة الحسابات بالمؤسسة مسؤولة عن وضع نظام سليم لرقابة المحاسبية بهدف حماية الأصول وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية وبالتالي الزيادة درجة الاعتماد عليها.¹

ثالثا/ الضبط الداخلي:

ويهدف إلى حماية الموجودات من السرقة أو الضياع أو التلف، ويعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل تحديد الصلاحيات والاختصاصات وفصل الواجبات المتعارضة حيث يسير العمل وتنفيذ المعاملات صورة تلقائية مستمرة، مع مراعاة عدم إحاطة تنفيذ عملية كاملة من بدايتها إلى نهايتها لموظف حد دون أن يراجع عمله من قبل موظف آخر ضمانا لسلامة سير العمل ولتدارك الأخطاء، فتتأثر بيئة الضبط الداخلي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة والرقابة والإشراف الإداري والوظيفي في المؤسسة.²

¹ عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، مرجع سابق، ص58.

² عطا الله أحمد سويلم الحسبان، مرجع سابق، ص50.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتقييم نظام المعلومات، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2005، ص ص 14-17.

ثانياً/ تقييم المخاطر:

تتعرض أي مؤسسة عند مزاوله أعمالها للعديد من المخاطر، ولا بد من تحديد وتحليل تلك المخاطر من ناحية تحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة والتعرف على احتمال حدوثها، ومحاولة تخفيض حدّة تأثيرها إلى مستويات مقبولة ويتم تقييم المخاطر من خلال:¹

1. تحديد الأهداف:

يعتبر تحديد أهداف المؤسسة أول خطوة لتقييم المخاطر، وتعتبر أهداف أي مؤسسة بمثابة معايير تستخدم لتقييم أداء الإدارة.

ويجب على الإدارة أن تضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف مع ضرورة وجود تقارير مستمرة في جميع المستويات الإدارية تنبه إلى وجود أي خطر يتعلق بعدم تحقيق تلك الأهداف.

2. تحديد الخطر واحتمال حدوثه:

تتعرض أي مؤسسة للخطر الذي قد يؤثر على تحقيقها لأهدافها، وقد يحدث هذا الخطر بسبب عوامل داخلية أو خارجية.

ومن أمثلة العوامل الداخلية للخطر حدوث خلل في عمليات التشغيل وعدم فعالية لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة، وعدم مقدرة العاملين في السيطرة على أصول المؤسسة مما يؤدي إلى إمكانية التلاعب فيها.

ومن أمثلة العوامل الخارجية للخطر ظروف المنافسة، وصدور تشريعات جديدة يتطلب تغيير في أنشطة المؤسسة وفي سياساتها واستراتيجياتها أو حدوث تغيير في احتياجات العملاء بصورة تؤثر على عمليات التشغيل وعلى طبيعة أنشطتها، أو حدوث تطورات تكنولوجية قد يؤثر على أنشطة المؤسسة ومنتجاتها أو استخدام نظام آلية في التشغيل والرقابة بدلا من النظم اليدوية وكذلك الكوارث العارضة أو الطبيعية.

وتجدر الإشارة أن معظم المصادر الداخلية للخطر يمكن للإدارة معرفتها وتحديدها، وبعضها لا يمكن معرفتها إلا عن طريق الجهات الخارجية مثل عدم فعالية مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.

3. مواجهة الخطر الذي تواجهه المؤسسة

بعد التعرف على المخاطر الداخلية أو الخارجية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة ينبغي اتخاذ الإجراءات الملائمة لمواجهة تلك المخاطر المحتملة والسيطرة عليها.

تتكون أساسا من أعضاء مجلس الإدارة الذين لا يحتفظون بمواقع إدارية، ويوجد بالعديد من المؤسسات الأخرى لجان للمراجعة، وتعد لجنة المراجعة مسؤولة عن الإشراف على عملية التقرير المالي بالمؤسسة ويجب أن تتصل باستمرار بكل من المراجعين الداخليين والخارجيين، ويسمح ذلك لكل من المراجعين وأعضاء مجلس الإدارة ببحث الأمور التي قد ترتبط بأشياء مثل الأمانة أو تصرفات الإدارة.

4. فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل:

توفر الإدارة عبر الأنشطة التي تقوم بها إشارات واضحة للعاملين عن مدى أهمية الإدارة وعلى سبيل المثال هل تتحمل الإدارة المخاطر الكبيرة، أم هل تكره الإدارة المخاطرة؟ هل تم وضع خطط الأرباح وبيانات الموازنة على أنها أفضل ما يمكن من خطط أم على أنها الأهداف الأكثر احتمالا؟ كيف يمكن وصف الإدارة " هل هي إدارة بيروقراطية ومترهلة"، هل هي " إدارة هزيلة وضعيفة" يهيمن عليها فرد واحد أو أفراد قليلون أو أنها " إدارة جيدة"، إن فهم هذه الجوانب وما يمثّلها من فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل يمكن المراجع من إدراك اتجاه الإدارة نحو الرقابة.

5. الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة خطوط السلطة والمسؤولية الموجودة بها ومن خلال فهم الهيكل التنظيمي لدى العميل، ويستطيع المراجع أن يتعرف على الإدارة والعناصر الوظيفية للعمل وإدراك كيف يتم تنفيذ الرقابة.

6. تعيين السلطة والمسؤولية:

بالإضافة إلى الجوانب غير الرسمية للاتصال تعد الطرق الرسمية للتوصيل بخصوص السلطة والمسؤولية والأمور المشابهة المرتبطة بالرقابة جوانب هامة أيضا، وقد تشمل هذه الجوانب عناصر مثل المنكرات من الإدارة العليا بخصوص أهمية الرقابة والأمور المرتبطة بها، الخطط التشغيلية والتنظيمية الرسمية، وتوصيف عمل الموظفين والسياسات المرتبطة به.

7. سياسات وممارسات الموارد البشرية:

يتمثل الجانب الأهم في الرقابة الداخلية في الأفراد، فإذا كان العاملون أكفاء وموثوق فيهم يمكن أن لا توجد عناصر الرقابة الأخرى ومع ذلك يمكن أن ينتج قوائم مالية يعتمد عليها، حيث يستطيع الأفراد الأمانة والأكفاء العمل بمستوى عالي من الجودة على الرغم من وجود عناصر قليلة من الرقابة تدعمهم.

ونظرا لأهمية وجود أفراد أكفاء يوثق بهم لتحقيق رقابة فعالة، يعد كل من: طرق تعيين الأفراد تعيينا للأفراد وتقييمهم وتدريبهم، ترقية الأفراد ومنح مكافآت إليهم جانبا هاما في هيكل الرقابة الداخلية.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحداث المعايير الدولية، دار التعليم الجامعية الإسكندرية، 2014، ص ص 39-41.

2. تقوم المؤسسة بتوصيل المعلومات داخليا متضمنة الأهداف ومستويات الرقابة الداخلية والضرورية لدعم أداء مكونات الرقابة الداخلية الأخرى.

3. تتواصل المؤسسة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بشأن القضايا التي تؤثر في أداء المكونات الأخرى للرقابة الداخلية.

خامسا/ أنشطة المتابعة:

تستخدم المؤسسة التقييمات المستمرة أو المنفصلة أو خليط منهما للتأكيد على أن كل مكون من مكونات الرقابة الداخلية، بما في ذلك الرقابات التي تؤثر في المبادئ ذات الصلة بالمكون المعين، موجود ويعمل، ويتم تقييم النتائج وتوصيل أوجه القصور في الوقت المناسب والتقارير عن الأمور المهمة للإدارة ومجلس الإدارة ويكون مبدآن¹ "ذوي الصلة بأنشطة المتابعة وهما¹:

1. تحدد وتطور وتؤدي المؤسسة التقييمات المنفصلة أو التقييمات المستمرة للتأكيد من مدى وجود مكونات الرقابة الداخلية.

2. تقييم المؤسسة وتقوم بتوصيل أوجه القصور في الرقابة الداخلية في الوقت المناسب للأطراف المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية بما فيها ذلك مجلس الإدارة والإدارة العليا.

المطلب الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية:

تعتبر مقومات نظام الرقابة الداخلية كالأعمدة داخل المبنى، ففوة هذه الأعمدة تعكس قوة وفعالية هذا النظام والعكس صحيح، لذلك سنتطرق إلى مقوماته في العناصر التالية:

أولا/ الهيكل التنظيمي:

من أجل الوقوف على نظام للرقابة الداخلية يستطيع تحقيق أهدافه المتعلقة بالتحكم في المؤسسة، حماية الأصول، ضمان نوعية المعلومات، تشجيع العمل بكفاءة وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية، ينبغي أن يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي يجسد الوظائف والمديريات وتحدد سلطات كل منها بوضوح ودفعة تامة مع إبراز العلاقات فيما بينهم.

وعليه تظهر حسابية ودور هيكل التنظيمي في بسط نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، كون أن تصميم هذا الهيكل يراعي فيه العناصر الآتية:²

■ حجم المؤسسة.

أي أنه لا بد أن يفهم مراجع الحسابات جيدا للكيفية التي يتم تقييم إدارة المؤسسة للخطر المتعلق بإعداد القوائم المالية، والخطر يمكن أن يظهر بسبب التغيرات التي تحدث في البيئة التشغيلية أو بسبب العاملين الجدد أو بسبب النمو السريع، أو وجود عمليات أجنبية، أو استخدام لتكنولوجيا جديدة، أو أنظمة معلومات جديدة أو مجدة.

ثالثا/ أنشطة الرقابة:

تشتمل أنشطة الرقابة على الإجراءات والسياسات والقواعد التي توفر تأكيد مناسباً من أنه قد يتم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، وأن قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.

وتتعلق أنشطة الرقابة بالرقابة على التشغيل والرقابة على الالتزام، حيث تهتم أنشطة الرقابة على التشغيل بتقييم الأداء في جميع المستويات الإدارية عن اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية، وكذلك متابعة تقارير التشغيل داخل كل قسم وفقاً لنظام الرقابة المطبق.

ومن ناحية أخرى فقد اهتم تقرير لجنة **Coso** بالرقابة على أنظمة المعلومات في ظل التشغيل الالكتروني أو رقابة على برامج الحاسب الآلي، وكذلك الرقابة المتعلقة بالحماية من الاستخدام غير المصرح به.

وتهدف أنشطة رقابة على الالتزام إلى التحقق من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح الخاضعة لها المؤسسة أي أن أنشطة الرقابة تتضمن الأنشطة الرقابية المناسبة واللائمة لتخطيط عملية المراجعة وهي رقابة مادية وكذلك تتضمن الفصل في المهام إلى فصل التسجيل عن السلطة عن الموافقة على العملية عن حفظ الأصول.

ويجب أن تسعده الأهداف الثلاثة الأساسية لنظام الرقابة وهي التحقق بين فعالية التشغيل والتحقق من إمكانية الاعتماد على القوانين المالية والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح الخاضعة.¹

رابعا/ المعلومات والاتصال:

تعد المعلومات مهمة للمؤسسة لتنفيذ مسؤوليات الرقابة الداخلية، الداعمة لتحقيق أهداف المؤسسة ويحدث الاتصال داخليا ويساعد الاتصال الأفراد في فهم مسؤولياتهم الرقابية ومدى أهميتها لتحقيق أهداف المؤسسة ويوجد " ثلاثة" مبادئ ذات الصلة بالمعلومات والاتصال وهي:²

1. تحصل المؤسسة على أو تنتج وتستخدم المعلومات الملائمة مرتفعة الجودة لدعم أداء المكونات الأخرى

للرقابة الداخلية.

¹ - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة وفقاً لأحداث المعايير الدولية، مرجع سابق، ص 42-43.

² - عبد الوهاب نصر علي، مرجع سابق، ص 37.

¹ - عبد الوهاب نصر علي، مرجع سابق، ص 38.

² - طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، مرجع سابق، ص 98.

رابعا/ مجموعة الأفراد:

يعني يكون نظام الرقابة الداخلية فعالا فإنه يعتمد فقط على تنظيم إداري ومحاسبي سليم ولكن يجب أن يتوافر له مجموعة من الأفراد والأكفاء تكون موظفي ورؤساء الإدارات والعاملين بالمؤسسة، فهؤلاء الأفراد هم القائمون بتنفيذ الإجراءات الموضوعية بطريقة اقتصادية وفعالة.¹

خامسا/ استخدام كافة الوسائل الآلية:

إن استعمال الآلة الحاسبة وتألية العمل المحاسبي بإدخال الإعلام الآلي، من شأنه أن يدعم نظام الرقابة الداخلية من حيث أن هذه التآلية توفر الآتي:²

- دقة وسرعة المعالجة.
- سهولة الحصول على المعلومات.
- حماية الأصول بوجود برامج مساعدة.
- توفير الوقت.
- تدعيم العمل بكفاءة.
- خفض تكلفة المعالجة.
- التحكم في المعومات.

إن تأمين مسار المعالجة الآلية للبيانات يكون من خلال:

أ. الالتحام:

يجب أن يتم مسار المعالجة الآلية للبيانات وفق طرق وإجراءات منطقية منظمة ومتجانسة.

ب. الوقاية:

يجب أن يخضع مسار المعالجة الآلية للبيانات إلى شكل منظم للرقابة، بغية تدارك الأخطاء و الغش وإجراء التصحيحات اللازمة.

- طبيعة النشاط.
- تسلسل الاختصاصات.
- تحديد المسؤوليات وتقييم العمل.
- البساطة والمرونة.
- مراعاة الاستقلالية بين المديرية (التي تقوم بالعمل هي التي تحتفظ بالأصول وليست هي التي تقوم بحاسبة الأصول).

ثانيا/ نظام المعلومات المحاسبية:

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم أحد أهم المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعالونظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانونيا وتستجيب إلى وضعية وطبيعة نشاط المؤسسة، وضمن نمط المعالجة الآلية المتحكم فيها، ويعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات المحاسبية ودليل للحسابات يراعي في تصميمه تسيير إعداد القوائم المالية بأقل جهد ممكن وأكثر دقة ممكنة يكون أحد المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية، ويجب أن يتضمن هذا الدليل الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة في أداء مهمتها الرقابية على العمليات، ولتمكين المحاسب من الفصلين العناصر المتعلقة بالنفقات الاستثمارية والنفقات الاستهلاكية، انطلاقا مما سبق يجب أن يكون نظام المعلومات المحاسبية وسيلة لتحقيق ما يلي:¹

- الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات، إذ أن هذه السجلات تمثل مصادر البيانات وتدققها.
- تويبب البيانات ووضع دليل مبوب للحسابات.
- تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة للرقابة.

ثالثا/ مستويات الأداء:

إن سلامة الواجبات والوظائف من كل قسم تؤثر بدرجة كبيرة على فعالية الرقابة الداخلية وعلى كافية العمليات الناشئة من هذا الأداء، ويجب أن تمتد الإجراءات الموضوعية بالخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول، ويجب أن تمدنا مستويات الأداء بالوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات والتسجيل، ويتم ذلك عموما بتقسيم الواجبات والمسؤوليات بحيث لا يتم شخص واحد العملية كلها من بدايتها إلى نهايتها، وهذا يمكننا من مراجعة دقة العمل واكتشاف الخطأ والغش بسرعة.²

¹ - طواهر محمد التوفاي، صديقي مسعود، مرجع سابق، ص99.

² - عبد الفتاح الصحن، أصول المراجعة الداخلية والخارجية، دار النشر: بيروت، 1985، ص227.

¹ - عبد الفتاح الصحن، مرجع سابق، ص227.

² - طواهر محمد التوفاي، صديقي مسعود، مرجع سابق، ص102.

5. استخدام وسائل التوازن الحسابي الدوري مثل مراجعة الحسابات.

6. إجراء مطابقات دورية الكشوف الواردة من الخارج وبين الأرصدة في الدفاتر والسجلات.

7. القيام بمجرد مفاجئ دوريا للنقدية والبضاعة ومطابقة ذلك مع الأرصدة.

ثالثا / إجراءات عامة:

وتشمل النواحي التالية:

- التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار.
 - التأمين على الموظفين لمن في حوزتهم النقدية.
 - وضع نظام لمراقبة البريد الوارد والصادر.
 - استخدام وسيلة الرقابة الحدية.
 - استخدام وسائل الرقابة المزدوجة مثل توقيع الشيكات.
- ويُلخص الشكل التالي إجراءات نظام الرقابة الداخلية:

المطلب الثالث: إجراءات نظام الرقابة الداخلية

إن تحقيق أهداف الرقابة الداخلية وتدعيم المقومات الرئيسية لها يتطلب من الإدارة اتخاذ مجموعة من الإجراءات الإدارية والإجراءات المحاسبية والإجراءات العامة وهي كما يلي:¹

أولا/ إجراءات تنظيمية وإدارية:

وتشمل النواحي التالية:

1. تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام بشكل يمنع التداخل فيما بينها.
2. توزيع الواجبات بين الموظفين حتى لا ينفرد بالعملية من البداية حتى النهاية.
3. توزيع الواجبات بين الموظفين يساعد على تحديد تبعية الخطأ.
4. توزيع الواجبات بين الإدارات والموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف التالية:

أ. وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة.

ب. وظيفة الاحتفاظ بعهدة الأصول.

ت. وظيفة تنفيذ العمليات.

5. تنظيم الأقسام بحيث يكون موظفي كل قسم في غرفة واحدة.
6. إيجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل.
7. منح تعليمات بان يوقع كل موظف على المستندات لما قام به من عمل كإثبات.
8. محاولة إجراء تنقلات بين الموظفين من حين لآخر.
9. ضرورة استفادة كل موظف من إجازته السنوية دفعة واحدة.

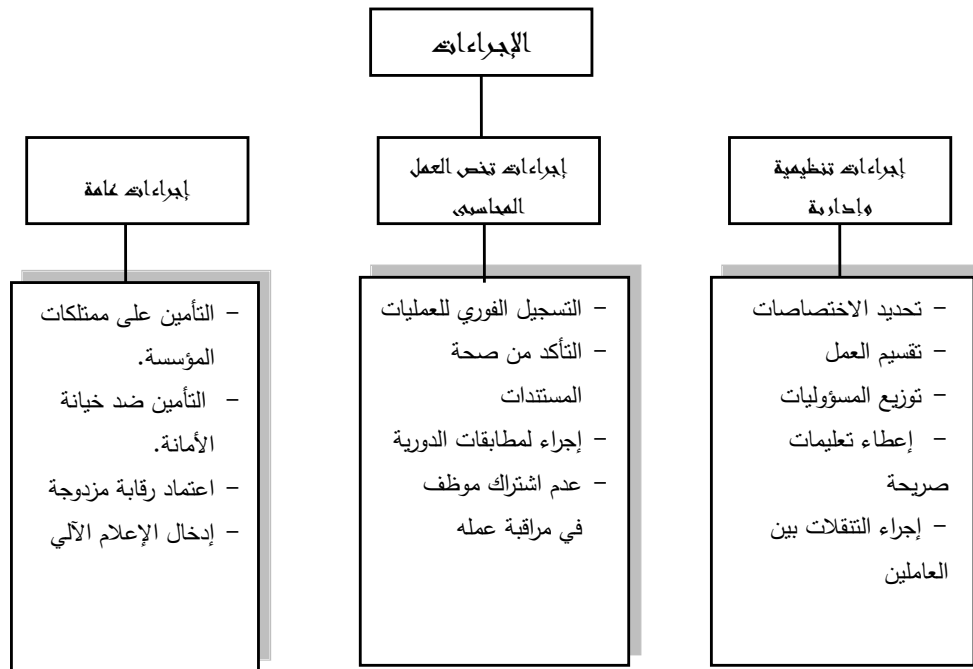
ثانيا/ إجراءات محاسبية:

وتشمل النواحي التالية:

1. إصدار تعليمات بإثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها يقلل من الغش.
2. إصدار تعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمد، من الموظفين المسؤولين.
3. عدم السماح لموظف قام بعمل ويراجعه.
4. استعمال الآلات الحاسبة لسرعة ودقة الإنجاز.

¹ - كبلوتي حمزة، أثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص في الحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2016، ص ص 38-39.

الشكل (1-1): إجراءات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: زهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ط2، ديوان

المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2005، ص123.

المبحث الثالث: معايير ومسؤوليات اتجاه نظام الرقابة الداخلية وعلاقتها بالمراجعة الداخلية

للرقابة الداخلية عدة معايير لابد من توفرها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ولها مسؤوليات تجاهها ومدى العلاقة التي تربطها بالمراجعة الداخلية.

المطلب الأول: معايير فعالية هيكل نظام الرقابة الداخلية

تعتبر إدارة المؤسسة مسؤولة عن تصميم وتشغيل هيكل فعال للرقابة الداخلية بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية هيكل الرقابة الداخلية وفقا لمعايير فعالية هيكل الرقابة الداخلية الصادرة عن المنظمات المهنية والتي إذا التزمت بها إدارة المؤسسة فإن هيكل الرقابة الداخلية سيكون فعال، وبالتالي يمكن للإدارة من خلال هذا الهيكل الفعال إعداد قوائم مالية صادقة يمكن الاعتماد عليها والثقة فيها، وتتضمن المعايير ما يلي:¹

أولا/ معيار ضرورة فهم وإدراك الإدارة للهدف من هيكل الرقابة الداخلية:

يجب أن تكون إدارة المؤسسة مدركة للهدف من وجود هيكل فعال للرقابة الداخلية، وهو ضمان إعداد قوائم مالية صادقة يمكن الثقة فيها، والاعتماد عليها.

حيث أن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تصميم وتشغيل هيكل فعال للرقابة الداخلية، يضمن لها إعداد ونشر قوائم مالية صادقة، يمكن الثقة فيها والاعتماد عليها، وذلك لأن إعداد القوائم المالية هي مسؤولية إدارة. ومن ناحية أخرى يجب أن تردك الإدارة أن هيكل الرقابة الداخلية على عملية إعداد القوائم المالية لا يتضمن فقط الرقابة على أرصدة الحسابات بل يشتمل أيضا على الرقابة على دورة العمليات وذلك لأن دقة أرصدة الحسابات والتي من خلالها يتم إعداد القوائم المالية للمؤسسة تعتمد على دقة العمليات وتسجيلها.

ثانيا/ معيار تكامل مكونات أو أجزاء هيكل الرقابة الداخلية:

سبق أن أوضحنا أن هيكل الرقابة الداخلية يتكون من خمسة أجزاء أو مكونات وهي بيئة الرقابة، تقييم المخاطر وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصالات، والمتابعة وتكون إدارة المؤسسة مسؤولة عن تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلية بأجزائه أو مكوناته الخمس بصورة متكاملة.

ثالثا/ معيار فعالية كل جزء من أجزاء هيكل الرقابة الداخلية :

سيتم التطرق إلى معيار فعالية الرقابة الداخلية وذلك على النحو التالي:

¹ - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحداث المعايير الدولية، مرجع سابق، ص ص

4. نظام المعلومات والاتصالات:

يجب أن يكون لدى المؤسسة نظاما فعالا وملامتا للمعلومات والاتصال المحاسبي يقوم بتوصيل المعلومات الملائمة لجميع المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. ويقوم هذا النظام بتجميع وتسجيل وتصنيف وتحليل عمليات المؤسسة والتقرير عنها لمختلف المستويات الإدارية المؤسسة إلى أسفل أو إلى أعلى من خلال العديد من قنوات الاتصال بما يسمح بإعداد قوائم مالية صادقة ويمكن الاعتماد عليها والثقة فيها.

5. المتابعة والتقييم المستمر لمكونات هيكل الرقابة الداخلية:

تؤدي عملية المتابعة والتقييم المستمر وبفعالية لمختلف مكونات وأجزاء هيكل الرقابة الداخلية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في هيكل الرقابة الداخلية لأن التقييم والمتابعة المستمرة وبفعالية لمكونات هيكل الرقابة الداخلية يساعد على معرفة ما إذا كان هيكل الرقابة الداخلية يعمل وفقا للتصميم السابق إعدادة أم لا ؟ وما إذا كانت هناك حاجة لتعديل بعض أجزاء أو مكونات هيكل الرقابة الداخلية لتنمashi مع التغيرات في ظروف التشغيل.

رابعا/ معيار كفاءة إدارة المراجعة الداخلية:

تساهم إدارة المراجعة الداخلية بدور كبير في مساعدة الإدارة على تقييم مدى فاعلية هيكل الرقابة الداخلية بالمؤسسة حيث إن وجود إدارة مستقلة وذات كفاءة عالية للمراجعة الداخلية بالمؤسسة وبما لها من خبرات ومؤهلات مناسبة وبعابها أداة من أدوات الرقابة الداخلية يحقق الفعالية في تصميم وتشغيل ومتابعة تشغيل هيكل الرقابة الداخلية بالمؤسسة خاصة إذا كانت تلك الإدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي وتتبع مجلس الإدارة مباشرة.¹

خامسا / معيار مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها:

لكي يتم تصميم وتشغيل هيكل فعال للرقابة الداخلية لابد من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها، ومن أمثلة وسائل الاستفادة بتكنولوجيا المعلومات عند تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلية:²

- تشغيل وتسجيل العمليات آليا.
- التحقق من دقة التشغيل آليا.
- تحقيق الرقابة على كافة العمليات من خلال الحاسب الآلي.

¹ - جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار العتاب الجامعي: بيروت، 2004، ص205.

² - نفس المرجع السابق، ص205.

1. بيئة الرقابة:

يساعد وجود بيئة رقابية تعمل بفعالية على تحقيق الفعالية في مكونات هيكل الرقابة الداخلية الأربعة الأخرى، ولا شك أن فعالية بيئة الرقابة يتوقف على سياسات وتصرفات مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة ومدى اقتناعهم بأهمية وجود هيكل فعال للرقابة الداخلية للمؤسسة وذلك لأن تلك السياسات تنعكس على سلوك جميع العاملين بالمؤسسة.

2. تقييم المخاطر:

سبق أن أوضحنا أن هناك قصور ذاتي في هيكل الرقابة الداخلية وبالتالي لا يمكن إعطاء الإدارة التأكيد مطلق بشأن فعالية هيكل الرقابة الداخلية بالمؤسسة على عملية القوائم المالية، وبالتالي فلا بد من وجود درجة معينة من الخطر المتعلق بهيكل الرقابة الداخلية.

ويجب أن تقوم إدارة المؤسسة بتقدير المخاطر المتعلقة بعملية إعداد القوائم المالية في ظل ظروف بيئة الرقابة وفي ظل الظروف الاقتصادية والقانونية والتشريعية والاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة حيث أنه يمكن أن يكون هيكل الرقابة الداخلية فعالا في ظل ظروف معينة، وغير فعال في ظل ظروف بيئة أخرى.

ويجب أن تقوم إدارة المؤسسة بتقييم المخاطر المتعلقة بإعداد القوائم المالية بفعالية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب على العوامل والأسباب التي تؤدي إلى وجود تلك المخاطر، أو التي تؤدي إلى زيادة مستوى الخطر والقيام بالعديد من الإجراءات التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الخطر الذي تتعرض له المؤسسة ومن العوامل التي تؤدي إلى زيادة مستوى الخطر عدم كفاءة العاملين بالمؤسسة وزيادة درجة تعقيد نشاط المؤسسة وزيادة درجة اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات ودخول منافسين جدد في سوق المنتجات التي تقوم المؤسسة بتنفيذها.

3. أنشطة الرقابة:

لكي يكون هيكل الرقابة الداخلية فعالا لابد من القيام بأنشطة الرقابة بصورة فعالة تضمن تخفيض مستوى الخطر وتحقيق أهداف الرقابة الداخلية. وتتضمن أنشطة الرقابة مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يتم اتخاذها مثل سياسات وإجراءات الرقابة على الأصول والسجلات، والفصل بين الواجبات والمسؤولية والاعتماد السليم للعمليات والأنشطة وكذلك الأنشطة المتعلقة بتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الداخلية

على الرغم من كلا الوظيفيين تختصان بالرقابة على أنشطة المؤسسة إلا أن لكل منهما منظورة الخاصة في عملية الرقابة، ولكل منهما استقلالية عن الوظيفة الأخرى:¹

■ تمثل المراجعة الداخلية جزء من المتابعة المستمرة لنظم الرقابة الداخلية، حيث تقوم بإعداد تقييم مستقل عن الكفاية ومدى الالتزام بسياسات البنك والإجراءات التي وضعتها لتنفيذ تلك السياسات، وفي المقابل فإن المراجعة الداخلية تساعد الإدارة العليا ومجلس الإدارة على القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفعالية.

■ إن فحص المراجع الداخلي لا يقتصر على أنظمة الرقابة الداخلية المحاسبية وإنما يمتد أيضا إلى أنظمة الرقابة الداخلية الإدارية، التي تهدف إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية والالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة لأن هدفه كما سبق هو خدمة الإدارة ومدتها بفيض من التقارير التي تساعدها في إدارة المؤسسة بطريقة علمية سليمة، فالرقابة الداخلية هي ذلك النظام الشامل لتنظيم العمل وتحديد خطواته وتوزيع السلطات وتحديد للمسؤوليات، وكذلك فرض الرقابة على جميع عمليات المؤسسة، فالرقابة الداخلية لها مفهوم واسع وشامل الرقابة على مختلف نواحي النشاط بالمؤسسة، أما المراجعة الداخلية فهي إحدى وسائل مختلف نواحي النشاط بالمؤسسة أما المراجعة الداخلية فهي إحدى وسائل الرقابة الداخلية تختص بالتأكد في تنفيذ السياسات الإدارية والمالية للمؤسسة والإقلال من فرص وقوع الأخطاء والغش، بالإضافة إلى قياس وتقييم مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية وفي سبيل تحقيق ذلك فهي تقوم بالإجراءات التالية:

1. التحقق من الدقة في تنفيذ السياسات الإدارية والمالية، التي وضعتها إدارة المؤسسة.
2. دراسة مدى كفاية الأنظمة الإدارية والمالية المطبقة في المؤسسة.
3. التحقق من صحة ودقة البيانات والمعلومات المحاسبية.
4. المحافظة على موجودات وأموال المؤسسة والإقلال من وقوع الخطأ أو الغش.

■ الاعتماد على مصادر المعلومات المختلفة الداخلية أو الخارجية من خلال شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

المطلب الثاني : مسؤوليات اتجاه نظام الرقابة الداخلية

وتتمثل مسؤوليات اتجاه نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:¹

أولا/ مسؤولية الإدارة اتجاه أنظمة الرقابة الداخلية:

تتحمل الإدارة مسؤولية وضع نظام الرقابة الداخلية (الضبط الداخلي) والمحافظة عليه حيث تبين هيئة البورصة الأمريكية Stook Exchange commission بأن تعميم وتنفيذ وتقييم نظام الرقابة الداخلية هو التزام هام يقع على عاتق الإدارة وللغاية من ذلك هو تزويد المساهمين بتأكيد معقول ومنطقي بأن المؤسسة تقوم بمراقبة الرقابة الداخلية للتأكد من أنه يحقق الأهداف المرجوة وكذلك تعديل بعض الإجراءات الرقابية المستخدمة وفق الاختلاف لظروف حتى تستطيع مراقبة نشاط المؤسسة.

ثانيا/ مسؤولية المدقق الداخلي اتجاه أنظمة الرقابة الداخلية:

يتضمن مجال عمل المحقق الداخلي فحص وتقييم كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة ونوعية الأداء في تنفيذ المهمات المحددة.

لذلك تعتبر الرقابة الداخلية جزءا مكملا لروتين الإداري ويجب أن تعمل بشكل مستقل بغض النظر عما إذا نفذ التدقيق الداخلي أم لم ينفذ، إلا أن وجود وظيفة التدقيق الداخلي تزيد من متانة وقوة أنظمة الرقابة الداخلية.

ثالثا / مسؤولية المدقق الخارجي اتجاه أنظمة الرقابة الداخلية:

أن نقطة البداية ينطلق منها كل المحقق الخارجي هي تقييم كفاية وفعالية الرقابة الداخلية وهو الأساس الذي يبني عليه برنامج التدقيق في تحديد نسبة الاختبارات والعينات وعليه كلما كان نظام الرقابة الداخلية متينا ومتاسكا كلما زاد اعتماد المدقق على أسلوب في الحصول على أدلة وقرائن الإثبات وعلى حجم العينة المختارة، وكلما كان ضعيف كلما سعى المدقق إلى زيادة حجم العينة المختارة.

¹- رضا خلاصي، مرجع سابق، ص 71-73.

¹- خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 381.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر نظام الرقابة الداخلية نظام عام للتسيير داخل المؤسسة والذي يعمل على وضع مجموعة من القوانين وقواعد العمل سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، والتي تضمن حماية أفضل لأصول المؤسسة وممتلكاتها وصحة المعلومات والتأكد من مدى التزام العاملين في المؤسسة بالسياسات واللوائح والقوانين والتعليمات والاستخدام الأمثل للموارد بأقل التكاليف، فأصبحت المؤسسات تلجأ للعمل بنظام الرقابة الداخلية لما له من فوائد سواء لأصحاب المؤسسة أو الأطراف المتعاملة معها، ومحاولة تحسين وتطويره.

الفصل الثاني

الاطار المفاهيمي للمخاطر

المبحث الأول: ماهية المخاطر

يتميز عالم الأعمال الراهن بتغيرات مستمرة وسريعة وهو ما زاد من تعقيد البيئة التي تنشط فيها المؤسسات، فأصبحت هذه الأخيرة تواجه أخطار متعددة وكثيرة قد يكون سببا في فشلها أو ضعف نتائجها وبالتالي أصبحت المؤسسات مجبرة على التقليل أو التخلص منها حتى تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر التي تفرزها.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر

تعد المخاطر كجزء لا يتجزأ من نشاط المؤسسة، وهذا ما أوجب على هذه الأخيرة ضرورة العمل على تسيير وإدارة المخاطر، فتجاهلها يمكن أن يهدد المؤسسة بالفشل مهما كان حجمها.

الفرع الأول: تعريف المخاطر

لا يوجد تعريف محدد للمخاطر حيث تعددت التعاريف والمفاهيم لهذا المصطلح وفيما يلي أهمها: الخطر في معناه المعنوي الدقيق هو « هو ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية مما يترتب عليه حالة الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين »¹.

ويعتبر الخطر على أساس أنه « تلك الخسارة المحتملة أو الثروة نتيجة وقوع خطر معين »². كما تعتبر المخاطر أنها « ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس، ويشكل أكثر تحديدا: يقتصر بالمخاطرة الحالة التي يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المؤمولة »³.

وهو كذلك يمكن أن نقول أن المخاطر هي « حالة عدم التأكد فهي احتمال لحدوث ظروف أو أحداث من شأنها أن يكون لها تأثير على أهداف المنشأة أو يشمل ذلك حدوث خسارة أو ربح أي حدوث اختلاف النتيجة المرجوة أو المخطط لها ويرتبط تحقق الخطر وحدثه بعنصرين هما احتمال وقوع الحدث المسبب للخطر، والآثار أو العواقب التي ستترتب على وقوع هذا الحدث »⁴.

¹ - سلامة عبد الله، الخطر والتأمين للأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية: القاهرة، 1974، ص6.

² - مختار محمود الهاشمي، إبراهيم عبد النبي حمودة، مبادئ الخطر والتأمين، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2001، ص12.

³ - طارق عبد العالي حماد، إدارة المخاطر (أفراد - إدارات - شركات - بنوك)، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2003، ص21.

⁴ - شادي صالح البحيري، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق سوريا، 2011، ص21.

تمهيد:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد إنجاز أهدافها وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها، ومع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة ارتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد، كما زادت التقلبات والمفاجآت مما سمح بتعاظم الأخطار وتعددها وتنوعها واستمرارها وتجديدها، وهذا جعل من الصعب إجراء تقديرات دقيقة أو التحكم في تسييرها، هذا ما يفسر لنا ضرورة إدارة هذه الأخطار لضمان مكانة لائقة وسط منافسيها، والحاجة الملحة والمستعجلة للمؤسسة لاعتماد نظام رقابة داخلية يساهم في حمايتها وتحسينها من المخاطر التي تتعرض لها والتي قد تهدد فشلها وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها.

وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية المخاطر.

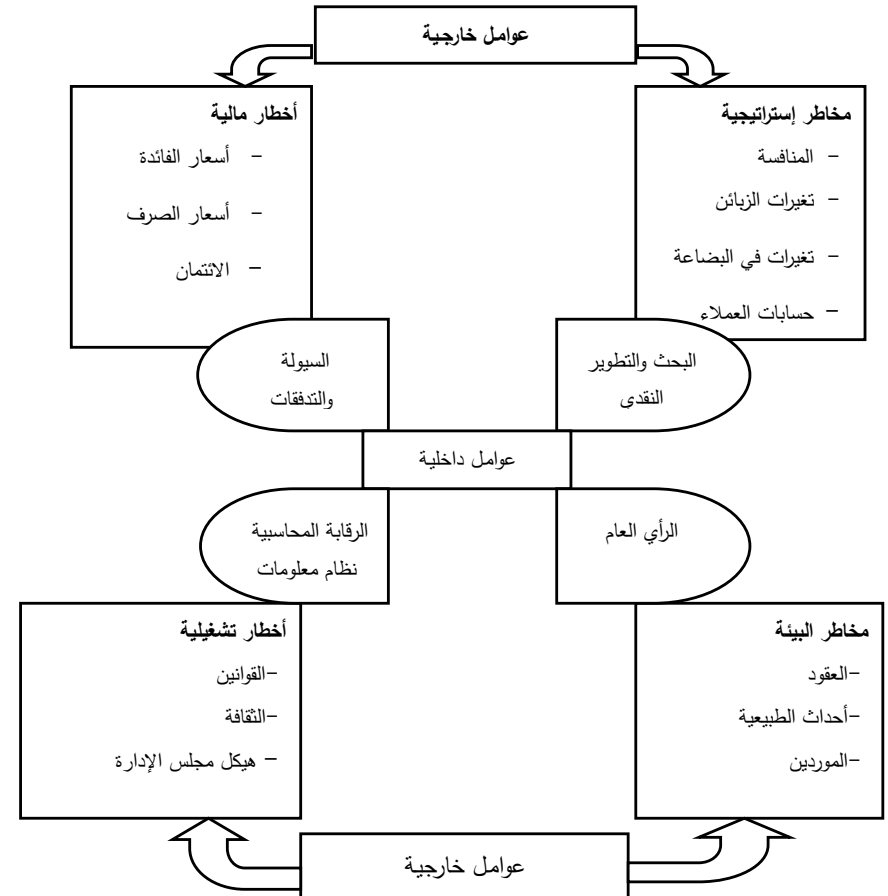
✓ المبحث الثاني: ماهية إدارة الخاطر.

✓ المبحث الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر.

- حالات الكساد والتي تتفاوت في حدتها نتيجة السياسات النقدية أو نتيجة لصعوبات في ميادين الأعمال أو الاستثمار خاصة في مجالات الأجل الطويلة.
- التضخم وما ينتج عنه من ارتفاع في المنسوب العام للأسعار ومن ثم انخفاض القدرة الشرائية للعملة المحلية.

ويخصص الشكل التالي أمثلة لأهم الأخطار الناتجة من هذه العوامل والتي قد تكون داخلية وخارجية معا.

الشكل رقم (2-1) العوامل الدافعة للمخاطر



المصدر: الجمعية المصرية لإدارة المخاطر " معيار إدارة الخطر " www.eram-egupt.org، 2019/03/23، 10:13

الفرع الثاني: علاقة المخاطرة بعدم التأكد

نظرا لأن مصطلح عدم التأكد غالبا ما يستخدم متصلا بمصطلح المخاطرة، فمن المناسب شرح العلاقة بين المفهومين.

إن عدم التأكد يتضمن حدوث الجيد والسيئ مثلا تقبل المستهلك لبعض السلع قد يفوق كثيرا كل التوقعات المتفائلة وقد يكون العكس، كما يعرف البعض الآخر عدم التأكد على أنه حالة تهيئة تتميز بالشك بناء على انعدام المعرفة بما سيحدث أو لا يحدث في المستقبل وهو عكس التأكد الذي هو اقتناع أو يقين بشأن موقف معين، إذن عدم التأكد هو رد سيكولوجي لغياب المعرفة بالمستقبل ويخلق وجود المخاطرة ظرف أو مجموعة من الظروف التي يوجد فيها احتمال حدوث الخسارة، لذلك يكون دائما القرار الجيد هو القرار الذي يكون فعالا في تجنب المخاطرة.¹

الفرع الثالث: العوامل الدافعة للمخاطر

إن المخاطر المرتبطة باحتمال اختلاف النتائج الفعلية أو الحقيقية عن النتائج المتوقعة وثمة أسباب تؤدي إلى حدوث درجات متفاوتة من المخاطر.

ويمكن أن نستنتج المخاطر التي تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية خاصة بالمؤسسة، ويمكن تقسيمها أكثر إلى أنواع من الأخطاء مثل: إستراتيجية، مالية، تشغيلية، ولعل من بين العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة المخاطر ما يلي:²

- العولمة الأسواق المالية والتحرير المالي والمصرفي، حيث لم يعد أحد بمعزل عن الماطر التي يمكن أن تصيب أحد الأطراف ضمن النظام الاقتصادي والمالي والعالمي.
- ظهور مفهوم الهندسة والابتكار المالي وهو الأمر الذي أدى إلى تعقيد البيئة التي تعمل فيها منشآت الأعمال وزيادة حالات اللابيين.
- الانتشار المفرط للمشتقات المالية بكل أنواعها خاصة عندما تستخدم من طرف المضاربين الساعين لتحقيق الأرباح وليس للتحوط وإدارة المخاطر.
- السياسة النقدية والأدوات المستعملة لإدارة الكتلة النقدية.
- عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

¹ - عدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص7.

² - بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: الأردن، 2013، ص34.

2. المخاطر البحثية والمخاطر المضاربة:

ويمكن توضيح هذه المخاطر إلى ما يلي:¹

أ. المخاطر البحثية:

يعرف الخطر البحث على أنه الموقف الذي يتضمن فقط احتمالات للخسارة أو عدم وقوع الخسارة .

وتتضمن أمثلة الأخطار البحثية: الوفاة المبكرة، الحوادث المرتبطة بالعمل، النفقات الطبية الكبيرة، وتلف

الممتلكات بسبب حريق، صاعقة، فيضان، أو زلزال.

ب. مخاطر المضاربة:

تعرف أخطار المضاربة على أنها الموقف الذي يكون فيه الريح أو الخسارة ممكنا، على سبيل المثال إذا

اشترت 100 سهم من الأسهم العامة، فإنك سوف تريح إذا ارتفع سعر الأسهم لكن سوف تخسر إذا انخفض

السعر، يتضمن الأمثل الأخرى للأخطار الاستثمار في عقار دخولك في مشروع تجاري، في هذه الحالات كل

من الريح والخسارة ممكن.

ثانيا/ حسب مسبباتها ونتائجها:

لو نظرنا إلى السبب في وقوع الخطر والنتائج المترتبة عنه فإننا نقسم المخاطر إلى:²

1. مخاطر عامة ومخاطر خاصة:

أ. مخاطر عامة:

من قبل هذا النوع من الأخطار الأساسية ما هو مرتبط ببعض الظروف السياسية والاقتصادية

والاجتماعية للبلاد كخطر المصادرة للأموال والتضخم نتيجة ارتفاع أسعار السلع والخدمات دون ما تغير تذكر

في الدخول وأخطار الحروب وما تجره من دمار وخراب عام وضياح قد يكون كامل للثروات ومنشآت الدولة

وأبضا الثروات والاضطرابات توقع خسائر مادية بالغة بالمجتمع ككل إلى جانب ما قد تتعرض له البلاد من

تقلبات اقتصادية نتيجة لتغير في الأسعار سواء داخليا أو خارجيا وخصوصا إذا كان اقتصاد هذه البلاد مرتبط

اقتصاديا بالأسواق العالمية وما قد يواكب ذلك سواء في الأحوال الاقتصادية للبلاد وهزات اقتصادية عنيفة، كل

هذه الأخطار العامة أو كما يطلق عليها بالأخطار الأساسية تقع مسؤولية التحقيق منها والتقليل من وقعها على

عائق الدولة.

¹ جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر والتوزيع: الرياض، 2006، ص29.

² مختار محمود الهاشمي، إبراهيم عبد النبي حمودة، مرجع سابق، صص18-19.

المطلب الثاني : تصنيفات المخاطر

تكون المؤسسة دائما عرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى تكبد خسائر والفشل في تحقيق أهدافها وهذا

نتيجة لعدد من الأسباب وتشكل الفروق في هذه الأسباب وتأثيراتها أساس التصنيفات المختلفة يمكن تصنيف

المخاطر حسب عدة اتجاهات أهمها.

أولا/ حسب طبيعتها

ويتم تصنيف المخاطر حسب طبيعتها إلى ما يلي:¹

1- المخاطر الاستاتيكية والديناميكية:

أ. المخاطر الديناميكية: وهي تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد، وتنشأ من مجموعتين من

العوامل: المجموعة الأولى عبارة عن عوامل في البيئة الخارجية (منافسون، صناعة، مستهلكون والتغيرات التي

تصيب هذه العوامل لا يكون بالإمكان السيطرة عليها، ولكنها قادرة على إحداث خسارة مالية للمؤسسة، أما

العوامل الأخرى التي يمكن أن تحد الخسائر التي تشكل أساس مخاطر المضاربة، فهي من قرارات الإدارة داخل

المنشأة.

والمخاطر الديناميكية تقيد في العادة المجتمع على المدى الطويل حيث إنها نتيجة التعديلات وتساويات

لتصحيح إساءة تخصيص الموارد، ورغم أن هذه المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد

إلا أنها تعتبر عموما أقل قابلية للتنبؤ من المخاطر الاستاتيكية.

ب. المخاطر الاستاتيكية: وهي الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغيرات في الاقتصاد، فإذا أمكن لنا

تثبيت أدواق المستهلكين، والنتاج والدخل والمستوى التكنولوجي فإن بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك

من خسارة مالية، وتنشأ هذه الخسائر من أسباب بخلاف التغيرات في الاقتصاد، مثل أخطار الطبيعية وعدم

نزاهة الأفراد الآخرين وعلى خلاف المخاطر الديناميكية لا تكون المخاطر الاستاتيكية مصدر للكسب بالنسبة

للمجتمع، وتتضمن الخسائر الاستاتيكية إما تدمير الأصل أو حدوث تغير في ملكيته نتيجة لعدم النزاهة

أو الإخفاق الإنساني، وتميل الخسائر الاستاتيكية لحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت، و نتيجة لذلك تكون

قابلة للتنبؤ بوجه عام.

¹ بن علي بلعزوز وآخرون، مرجع سابق، ص37.

المطلب الثالث: طرق مواجهة المخاطر

نظرا لطبيعة المخاطر التي يتميز بالتغير الدائم، نحاول التعامل معها من خلال الطرق التالية:

أولا/ الوقاية والمنع: ويطلق البعض على هذه الوسيلة " سياسة تخفيض الخطر" وتقوم هذه الطريقة على أساس منع الخطر كليا إن أمكن أو الحد من الخسائر الناتجة إن وقع هذا الخطر، وذلك من خلال استخدام وسائل الوقاية والحد من الخسارة لتقليل عبء الخطر، فمثلا:

1. إقامة مانعات الصواعق فوق المباني تغيير وسيلة وقائية من الخطر.
2. إن استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنظيم حركة المرور يمكن أن يقلل من خطر حوادث الطرق.
3. إقامة السدود تقلل من خطر الفيضانات.
4. تدريب العاملين وإتباع تعليمات الأمن الصناعي يقلل من خطر إصابات العمل.

ومن الناحية الاقتصادية فإن ارتفاع طريقة أو سياسة الوقاية والمنع للحد من المخاطر يترتب عليه أمران متقابلان هما.

الأول: إن استخدام هذه الطريقة يؤدي إلى تحمل الفرد أو المؤسسة تكاليف ثابتة تتمثل في التركيبات الهندسية والتجهيزات الفنية التي تتطلبها إجراءات الوقاية والمنع.

الثاني: يتمثل في المزايا التي تعود على الفرد أو المؤسسة من استخداماتها وتتحصل هذه في تخفيض القيمة المعرضة للخطر وتخفيض معدل الخسارة.

ثانيا / التجزئة والتنوع:

ويقصد بسياسة أو طريقة التجزئة والتنوع كأسلوب لمواجهة الخطر أن تتم تجزئة الشيء المعرض للخطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع الأجزاء في وقت واحد لتحقق سبب الخطر.

ومن أمثلة العملية على هذه السياسة:

1. قيام صاحب الشيء موضوع الخطر بتوزيع الشيء إلى عدة أماكن متباعدة جغرافيا وهو ما يطلق عليه التوزيع الجغرافي.
2. قيام صاحب رأس المال بتوزيع استثماراته وتوزيعها على عدة مجالات بدلا من استثمار كامل لرأس المال في مجال استثماري واحد وهو ما يطلق عليه تنوع المجالات الاستثمارية.
3. قيام أمين المخزون بتوزيعه في عدة مخازن.
4. قيام صاحب رأس المال بالاستثمار في أكثر من دولة أو إقليم وهو ما يسمى بالتنوع الدولي أو الإقليمي.

ب. مخاطر خاصة:

على خلاف النوع السابق من الأخطار فإن المتسبب في وقوع الأخطار الخاصة هو الفرد وبالتالي فإن خسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية وهي أخطار تصيب الأفراد في ذاتهم أو ممتلكاتهم.

ثالثا/ حسب الشيء الواقع عليه الخطر:

حيث يتم تقسيم المخاطر حسب الشيء المصاب بأضرار من وقوع الخطر، فعند وقوع الخطر وتحقق

خسائر فقد يتضرر في ذلك الفرد نفسه أو ممتلكاته وعليه سوف تقسم المخاطر إلى ما يلي:¹

أ. المخاطر الشخصية: وتتكون هذه من فقد أو خسارة الدخل أو الأصول نتيجة فقدان القدرة على كسب الدخل هي الأخطار التي تصيب الإنسان نفسه أو ذاته بصفة مباشرة، أو هي تلك الأخطار التي ينتج عن تحققها خسارة مالية يقع أثرها على الأشخاص أنفسهم، وهذه الأخطار يمكن قياسها والتنبؤ بها لذلك هي أخطار قابلة للتأمين.

ب. مخاطر الملكية: أي شخص يمتلك ملكا يواجه مخاطر الملكية ببساطة لأن مثل هذه المقتنيات يمكن أن تلتف أو تسرق، وهناك نوعان من الخسارة في مخاطر الملكية الخسارة المباشرة والخسارة غير مباشرة تتمثل في خسارة الملكية وخسارة استخدام الملك وبالتالي حدوث خسارة في الدخل أو تكبد نفقات إضافية.

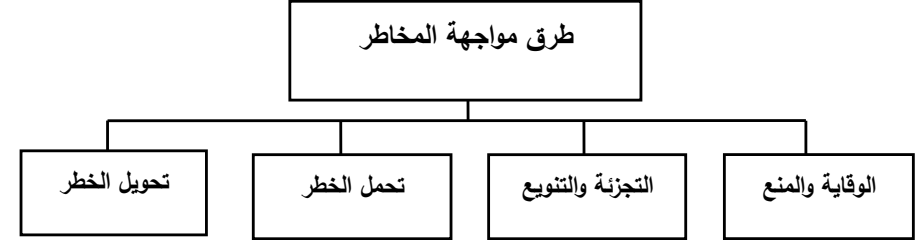
ت. مخاطر المسؤولية (أو الالتزام): إن الخطر الأساسي في مخاطر المسؤولية أو الالتزام تتمثل في الإصابة غير المعتمدة التي تلحق الأشخاص الآخرين أو التلف أو الإضرار التي تصيب ممتلكاتهم من خلال الإهمال أو اللامبالاة، وهي الأخطار التي يتسبب في تحققها شخص معين وينتج عن هذا التحقق إصابة الغير بضرر مادي في شخصه أو في ممتلكاته أو الاثنين معا ويكون الشخص المتسبب ومسؤولا عنها أمام القانون، بمعنى أن الأخطار التي تصيب الغير في شخصه أو ممتلكاته ويكون هناك فردا مسؤولا عنها قانونا.

ث. المخاطر الناشئة عن فشل الآخرين: عندما يوافق شخص آخر على أداء خدمة فإنه يرتبط بالالتزام تأمل أنت أن يؤديه، أما عندما يحقق ذلك الشخص في الوفاء بالتزامه تجاهك ويؤدي ذلك التي تكبدك خسارة مالية فإن المخاطرة تكون موجودة، وتشمل الأمثلة على المخاطر في هذه الفئة فشل المقاول في استكمال مشروع إنشائي في الموعد المحدد أو فشل مدين في دفع المبالغ المدين بها حسب المتوقع.

¹ - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص 29-30.

ويمكن تلخيص طرق مواجهة المخاطر في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) طرق مواجهة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر

إن دراسة المخاطر هو موضوع بالغ الأهمية خاصة في المؤسسة الاقتصادية إذ أن التحليل الكمي للمخاطر في الآونة الأخيرة أصبح واسع الانتشار في ظل ظروف عدم التأكد، وعلى هذا نجد إدارة المخاطر هي مجال يسعى للتقليل في حجم الخسائر.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر ونظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر منها، وكذا ارتباط مفهومها بمفاهيم أخرى كالتأمين وغيرها، بالإضافة إلى التطورات التي طرأت على التعريف نتيجة ما مر به من مراحل تاريخية ساهمت في بلورته في عدة أشكال.

الفرع الأول: نشأة إدارة المخاطر

بدأ الاتجاه العام لاستخدام مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينات وكان من بينهم مطبوعات المبكرة التي أشير فيها لهذا المصطلح عام 1956، حيث طرح المؤلف هارفارد بيرنس أما بدا في ذلك الوقت فكرة ثورية وهي أن شخص ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن مخاطر المنظمة البحتة وفي ذلك الوقت كان يوجد لدى عدد كبير من الشركات الكبرى بالفعل مركز وظيفي يشار له باسم " مدير التأمين " حيث كان التأمين بندا متزايد الأهمية في ميزانيات الشركات خاصة مع تنامي حركة الاستثمار وبالتدرج تم إسناد وظيفة شراء التأمين كمسؤولية قسم للتأمين تابع لها بهدف تبادل المعلومات ونشرها لكي يطلع عليها مشتركو والتأمين.

ويشترط لتطبيق هذه السياسة وجود نوعين من الشروط :

أ. شروط فنية تتمثل في إمكانية تجزئة الشيء المعرض للخطر .

ب. شروط مالية وتتمثل في وجود مقدرة مالية تمكن مدير الخطر من مواجهة أية خسائر فور حدوثها .

ثالثا / تحمل الخطر :

ويقصد بهذه السياسة قيام صاحب المخاطر (مدير الخطر) بالاعتماد على نفسه في مواجهة الآثار

المتربطة على تحقيق مسبب الخطر في صورة حادث.

ويتم تحمل المخاطر بإحدى الطريقتين:

أ. تحمل المخاطر بدون تخطيط:

وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة مسبب الخطر خسارة صغيرة القيمة وغير متكررة

ومن أهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توفر إيراد جاري يكفي لتغطية الخسارة المتوقعة.

ب. تحمل المخاطر مع وجود تخطيط وتستخدم هذه الطريقة في حالة ما إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة

لتحقيق مسبب الخطر متكررة ويمكن حساب قيمتها مقدما وبدقة وتعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص

لمواجهة الخسارة المتوقعة كمخصص الديون المشكوك في تحصيلها أو مخصص الديون الهالكة والمعدومة.¹

رابعا / تحويل الخطر:

والخطوة النهائية في العملية هو تحويل الخطر وبصورة رئيسية فإن ما يرغبه مدير الخطر هو محاولته

تحويل الخطر لطرف آخر، وقد يقوم ذلك من خلال صياغة العقد بطريقة تترك الخطر مع طرف آخر، مع ذلك

فإن الوسيلة الشائعة لتحويل الخطر هو التأمين وبقدر تعلق الموضوع بمدير الخطر فإن التأمين وسيلة لتحويل

الخطر فهو يتعرض لخسائر معينة اليوم، علاوة التأمين وللتحقيق في حالة عدم التأكد مما ستؤول إليه تكلفة

الخسائر المستقبلية حيث منفعة التأمين الكبيرة هو أن تكلفة الخسارة قد تؤوله إليه تكلفة تكون ثابتة وهذا يسمح

لتخصيص ميزانية وبسهولة حيث تخفف وطأة تكاليف الخسارة بمرور الوقت بدلا من وقوعها بشكل عشوائي.²

¹ - شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، 2016، ص ص27-30.

² - خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، 2009، ص21.

- كما تعتبر إدارة المخاطر "تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل تكاليف".¹
- وهو كذلك إدارة المخاطر "هي عبارة عن منهج أو مدخل عملي لتعامل مع المخاطر البحتة، عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة، وتصميم وتمثيل إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى".²

الفرع الثالث: أهداف إدارة المخاطر

- إدارة الخطر لها أهداف مهمة، يمكن تصنيف هذه الأهداف على أنها إما أهداف تسبق الخسارة أو أهداف تلي الخسارة وهي كالتالي:³
- أولا / أهداف تسبق الخسارة:

تتضمن الأهداف المهمة التي تسبق حدوث الخسارة الاقتصاد، تخفيض التوتر النفسي والوفاء بالالتزامات القانونية.

1. الهدف الاقتصادي: يعني أنه على المنشأة أن تعيد الخسائر المحتملة بالطريقة الأكثر اقتصادا، يتضمن هذا الاستعداد تحليل التكلفة لبرامج الأمان أقساط التأمين المسددة والتكاليف المصاحبة للأساليب المختلفة لمجابهة الخسائر.

2. تخفيض التوتر النفس: هو تخفيض التوتر النفسي ويمكن أن يسبب التعرض لخسارة معينة قلقا وخوفا أكبر لمدير الخطر وكبار الإداريين، على سبيل المثال، تهديد حالة قضائية، فاجعة (كبيرة جدا) بسبب منتج معين يمكن أن تسبب توترا نفسيا أكبر من خسارة صغيرة بسبب حريق صغير، ومع ذلك يرغب مدير الخطر في تدنيّة التوتر النفسي والخوف المصاحب لكل تعرض للخسارة.

3. الوفاء بالالتزامات القانونية: هو الوفاء بأي التزام قانونيا، فمثلا قد تتطلب التنظيمات الحكومية من المنشأة أن تقوم بتركيب وسائل أمان لحماية العمال من الأذى، التخلص من نفايات المواد الضارة بطريقة مناسبة ويجب من مدير الخطر أن يرى أن هذه الالتزامات القانونية تم تحقيقها.

ثانيا/ أهداف تلي الخسارة

تتضمن الأهداف المهمة بعد حدوث الخسارة، البقاء، استمرار التشغيل، استقرار الإيرادات، استمرار النمو والمسؤوليات الاجتماعية.

¹ شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص 26.

² عبد الناصر براني أبو شهيد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع: الأردن، 2013، ص 208.

³ احمد أبو بكر عيد، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري للنشر: الأردن، 2009، ص ص 50-53.

وفي عام 1932 تم تنظيم "مايسترو التأمين" في نيويورك الذي أصبح فيها بعد معهد أبحاث للمخاطرة وفي عام 1950 تم تأسيس رابطة ماسترو التأمين القومية كم تحولت لاحقا إلى الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت وسار بشكل موازي لتطوير علم إدارة المخاطر الأكاديمي، حيث عرفت مدارس الأعمال تغيرا في مناهجها الدراسية وإضافة مقررات جديدة ومن هذه اليد البسيطة جاء علم إدارة المخاطر الذي يقوم على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكنها بعد التعرف على المخاطر التي تعترضها والقيام بتقسيمها أن تتفادى حدوث خسائر وأن تقلل من تأثيراتها إلى أدنى حد.¹

ولقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشترى التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر لتأمين في 1975 كان التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين ينشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" كلما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر معهد التأمين الأمريكي يوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة والامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج " زميل إدارة المخاطر" لأنه في الواقع كثيرا من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية ثم تقلص إلى عالم الأعمال وتطبيقها فيه.²

الفرع الثاني: تعريف إدارة المخاطر

باعتبارها علما جديدا نسبيا فقد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة نذكر منها :

- من قبل لجنة Coso "إدارة المخاطر هي عملية تمثل بواسطة مجلس إدارة المنظمة والإدارة وكل الأفراد بتطبيق الإستراتيجية الموضوعية عبر المنظمة وإدارة أنشطتها ومصممة لتحد الأحداث المحتملة التي ربما تؤثر على المنظمة وإدارة الخطر لكي يكون ضمن المخاطر المقبولة بتوفير تأكيد معقول بالنسبة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية، تشغيلية، أهداف تقارير وأهداف الامتثال".³
- ويرى Borgsdorf.pliszka " إدارة المخاطر أنها مجموعة الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة من أجل تدنيّة الآثار المحتملة للمخاطر التي تتعرض لها تلك الموارد".⁴

¹ بن علي بلعزوز وآخرون، مرجع سابق، ص ص 48-49.

² أمال عبيد، دور إدارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح انجازها، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة وتسيير المشاريع، كلية علوم التسيير جامعة تبسة، 2012، ص 103.

³ تولم زاوية، المراجعة الداخلية كمقارنة جديدة لإدارة المخاطر المصرفية، مجلة جزائرية للعرب والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 05، 2014 ص 7.

⁴ فرج خير الله، إدارة المخاطر المالية، مجد للنشر والتوزيع: الأردن، 2016، ص 50.

4. تطوير ودعم القوي للبشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.

5. تعظيم كفاءة التشغيل.

ثانيا / فحص الخطر:

يعرف فحص الخطر بأنه جميع إجراءات تحليل وتقييم الخطر حيث:¹

1. تحليل الخطر: ويتضمن تعريف ووصف وتقدير الخطر

أ. تعريف الخطر: يهدف تعريف الخطر إلى تحديد تعرض الشركة لعدم التأكيد وهذا يتطلب معرفة جوهرية

بالمؤسسة والسوق التي تشارك فيه والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها كذلك

القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها كذلك الفهم السليم لأهداف المؤسسة الإستراتيجية

والتشغيلية، ويشمل ذلك تلك الأهداف يجب أن تتم عملية تعريف الخطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع

الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك تعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة.

ب. وصف الخطر: يهدف وصف الخطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي، مثلا باستخدام

جدول، ويمكن استخدام جدول منفصل لوصف الخطر لتسهيل عملية وصف وفحص الأخطار واستخدام أسلوب

مصمم بطريقة شاملة، وإذا أخذنا في الحسبان نتائج واحتمالات كل خطر متضمنا الجدول يصبح من الممكن

إعطاء أولوية للأخطار الرئيسية والتي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة ولاتخاذ القرارات.

ج. تقدير الخطر: يمكن تقدير الخطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج

المحتملة على سبيل المثال النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة أو متوسطة

أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح.

2. تقييم الخطر: عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل الخطر فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير

الأخطار ومقاييس الخطر التي تم إعدادها بواسطة المؤسسة مقياس الخطر قد يتضمن العوائد والتكاليف ذات

العلاقة والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، لذلك يستخدم تقييم الخطر لاتخاذ

قرارات اتجاه الأخطار ذات الأهمية للمؤسسة، وفيما إذا كان الخطر يجب قبول معالجته.

ثالثا / إعداد تقارير الخطر والاتصالات:

تتمثل إعداد تقارير الخطر والاتصالات في:²

1. إعداد التقرير الداخلي: تحتاج مستويات مختلفة داخل المؤسسة إلى معلومات متنوعة عن عملية إدارة

1. بقاء المؤسسة: والبقاء يعني أنه بعد حدوث الخسارة، يمكن للمنشأة أن تستأنف على الأقل عمليات جزئية

خلال فترة زمنية معقولة.

2. استمرارية التشغيل: فبالنسبة لبعض المؤسسات القدرة على التشغيل بعد الخسارة تكون مهمة للغاية

على سبيل المثال يجب أن تستمر مؤسسة ما للمنفعة العامة في توفير الخدمة، فيجب أن تستمر البنوك

المخازن، والمؤسسات التنافسية الأخرى في التشغيل بعد الخسارة وإلا سوف يفقد العمل إلى المتنافسين.

3. استقرار الإيرادات: يمكن لإبقاء عن إيرادات كل سهم إذا استمرت المؤسسة في التشغيل ومع ذلك يمكن أن

تجلب المؤسسة نفقات إضافية كبيرة لتحقيق هذا الهدف، وقد لا يتم الوصول إلى الاستقرار الكامل

في الإيرادات.

4. استمرار نمو المنشأة: فيمكن للمؤسسة أن تنمو عن طريق تطوير الاستحواذ أو الاندماج مع المؤسسة

أخرى، لذلك يجب على مدير الخطر أن يأخذ في الاعتبار التأثير الذي سوف تسببه الخسارة على مقدرة

المؤسسة على النمو.

5. المؤسسة الاجتماعية: يكون لتدنية التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة على الأشخاص الآخرين وعلى

المجتمع، فيمكن أن تؤثر الخسارة الشديدة عكسيا على الموظفين الموردين، الدائنين، والمجتمع بشكل عام على

سبيل المثال، يمكن أن تسبب الخسارة الشديدة التي أدت إلى إغلاق مصنع في بلدة صغيرة لأجل طويل ضغطا

اقتصاديا كبيرا في البلدة.

المطلب الثاني: خطوات إدارة المخاطر

إن القول بأن إدارة المخاطر تمثل منهجا أو مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر البحتة يوحي ضمنا بأن

العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات:

أولا/ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

تقوم إدارة المخاطر بالحماية وبإضافة قيمة للمؤسسة ولمختلف الأطراف ذات المصلحة من خلال دعم

أهداف المؤسسة عن طريق:¹

1. تقدير إطار عمل المؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسب ومتحكم فيها.

2. تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدارة الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة.

3. حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.

¹ - عبد الرؤوف احمد على محمد، مرجع سابق، ص 35-42.

² - نفس المرجع السابق، ص 43-45.

¹ - عبد الرؤوف احمد على محمد، إدارة المخاطر والأزمات، دار الوفاء لنديا الطبعة والنشر: الإسكندرية، 2016، ص 35.

رابعا / معالجة الخطر:

تعتبر معالجة الخطر بمثابة عملية اختبار وتطبيق إجراءات بغرض التغيير في المخاطر وتتضمن معالجة الخطر كأحد أهم عناصرها التخفيض والتحكم في الخطر وتمتد أكثر على سبيل المثال تجنب الخطر وتمويل الخطر يجب أن يقدم أي نظام فعال لمعالجة الخطر، كحد أدنى ما يلي:¹

- التشغيل الفعال والكفء للمؤسسة.
- الرقابة الداخلية الفعالة.
- إتباع القوانين والتشريعات.

خامسا/ مراقبة ومراجعة عمليات إدارة الخطر:

تتطلب إدارة الخطر الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال على الأخطار وفحصها وأن إجراءات التحكم في المخاطر الملائمة قد تم اتخاذها ويجب إجراء المراجعة الدورية للسياسات ومستويات التوافق مع القوانين ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير، يجب أن تؤكد عملية الرقابة من تطبيق إجراءات التحكم المناسبة على أنشطة المؤسسة وأن الإجراءات قد تم فهمها وإتباعها.² والشكل التالي يوضح عملية إدارة المخاطر:

المخاطر حيث:

أ. يجب على مجلس الإدارة:

- معرفة الأخطار التي تواجه المؤسسة.
- توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل المؤسسة.
- التأكد من تطبيق أنشطة إدارة المخاطر بفعالية.

ب. يجب على وحدات العمل:

- معرفة الأخطار التي تندرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها المحتملة على مناطق أخرى، وتأثير المناطق الأخرى على وحدة العمل.

- تصميم نظم للتبليغ عن الانحرافات في التنبؤات بطريقة منتظمة للسماح باتخاذ القرارات المناسبة.
- التبليغ المنظم والسريع إلى الإدارة العليا عن أي مخاطر جديدة أو فشل في إجراءات التحكم المطبقة.

ج . يجب على الأفراد:

- إدراك مسؤولياتهم عن الأخطار الفردية.
- إدراك أن إدارة المخاطر والوعي بالمخاطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المؤسسة.
- التبليغ والمنظم والسريع للإدارة العليا عن الأخطار الجديدة أو فشل إجراءات التحكم المطبقة.

2. إعداد التقرير الخارجي: تحتاج المؤسسة إلى تقديم التقرير إلى أصحاب المصلحة بشكل منظم وموضحا

سياسات إدارة المخاطر ومدى الفعالية في تحقيق أهدافها يتطلع أصحاب المصلحة بصفة إلى المؤسسة لتقديم الدليل على فعالية إدارة الأداء غير المالي للمؤسسة في مجالات مثل شؤون المجتمع وحقوق الإنسان يجب أن تكون إجراءات إعداد تقارير المخاطر واضحة ومتوفرة لدى أصحاب المصلحة في المؤسسة.

يجب على التقارير الرسمية تناول:

- أساليب الرقابة خاصة المسؤوليات الإدارية لإدارة المخاطر.
- تطبيق نظم المتابعة والمراجعة.
- الإجراءات المستخدمة في تعريف المخاطر وكيفية التعامل معها بواسطة نظم إدارة المخاطر.

¹ - عبد الرؤوف احمد على محمد، مرجع سابق، ص 45-46.

² - نفس المرجع السابق، ص 46-47.

المطلب الثالث: تنظيم إدارة المخاطر

بعد أن عرضنا كل الجوانب المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر بقي عنصر أخير نرى أنه من الضروري التطرق له، وهو هيكل وتنظيم إدارة المخاطر، والذي يجعل من إدارة المخاطر جزء من المؤسسة ذو معالم واضحة.

أولاً / سياسة إدارة المخاطر

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها اتجاه الخطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات اتجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كلها. بالإضافة إلى ما سبق يجب أن تشير المؤسسة إلى أن متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة.

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مدمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط، وللعمل بشكل فعال تتطلب عملية إدارة المخاطر¹:

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

ثانياً / دور مجلس الإدارة

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وخلق بيئة وهيكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة.

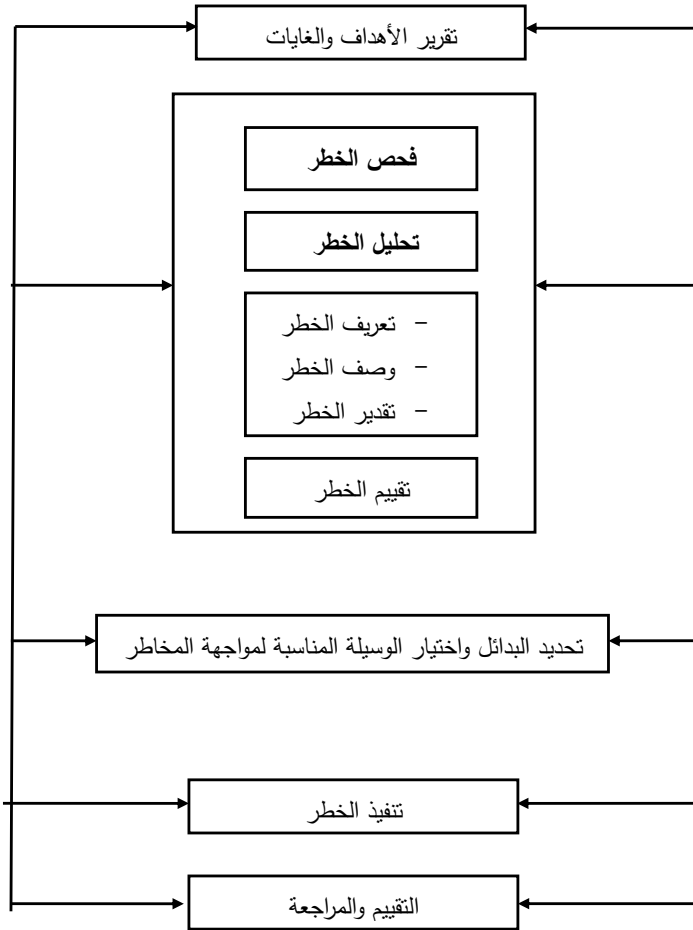
ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء أو لجنة غير تنفيذية أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر. يجب كحد أدنى أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي:²

- احتمالية تحقق تلك الأخطار .
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.
- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق الخطر وتأثيره على النشاط.
- تكاليف وعوائد الخطر وأنشطة التحكم في الخطر المطبقة.

¹- خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 741.

²- نفس المرجع السابق، ص ص 741- 742.

شكل رقم (2-3) خطوات إدارة المخاطر



المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الأخطار " معيار إدارة المخاطر " www.erama.egypt.orf (2019/03/20 12:00)

خامسا / دور المدقق الداخلي:

- قد يختلف دور المحقق الداخلي من مؤسسة لأخرى، وعمليا قد يتضمن دور المحقق الداخلي كل أو بعض ما يلي:¹
- تركيز عمل المحقق الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- منح الثقة في إدارة المخاطر .
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر .
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمدقق الداخلي.
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة يجب على المدقق الداخلي التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.

سادسا / الموارد والتطبيق

- يجب توفير 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 أدوار المشاركين في إستراتيجية لتنسيق إدارة المخاطر، وهذا التعريف واضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتعديل عمليات إدارة الخطر يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الإستراتيجية والموازنة، ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج مثال مشاريع تطوير سعة / خدمة.²

- فعالية عمليات إدارة الخطر .

- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على الخطر .

ثالثا / دور وحدات العمل:

وتتضمن ما يلي:¹

- تتحمل وحدات العمل مسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي.
- تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم.
- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع الاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ بالحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل للخطر فعال.
- يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع.

رابعا / دور وظيفة إدارة المخاطر:

- اعتماد على حجم المؤسسة قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم الإدارة المخاطر بعمل طول الوقت ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:²
- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر .
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر .
- بناء الوعي الثقافي للمخاطر داخل المؤسسة وشمل التعليم الملائم.
- إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل.
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر .
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

¹ - خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 742.

² - عبده احمد عبده عتس، إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة طنطا، القاهرة، 2011، ص 39.

¹ - عبده احمد عبده عتس، مرجع سابق، ص 39.

² - خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 744.

- وجود نظام متابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- قيام الإدارة بمراجعة إجراءات التصحيح للتأكد من سلامتها وكيفيةها.
- ت. الضوابط الرادعة:
- وهي الضوابط التي تشكل رادع لدى الأفراد للقيام بأية انحرافات.
- ومن أمثلة لهذه الضوابط :

- وجود تدقيق داخلي يتمتع بالاستقلالية والكفاءة ويحضر لدعم كامل من لجنة التدقيق في مجلس إدارة المؤسسة.
- وجود تحقيق خارجي فعال مثال ذلك مدققين خارجيين من قبل الإدارات العامة.
- وضع إشارات على مناطق معينة بعد الدخول إليها ألا بموافقة مسبقة.
- وجود حراسة على بعض المواقع ذات الخطورة والهامة.

المطلب الثاني : السمات الأساسية للرقابة الداخلية في ضوء إدارة المخاطر

- يشمل نظام الرقابة الداخلية مجموعة السياسات والعمليات والمهام والسلوكيات والجوانب الأخرى التي تساعد إدارة المؤسسة في الجوانب التالية:¹
1. تسهيل عملياتها بكفاءة وفعالية من خلال تمكينها من الاستجابة، وبشكل مناسب لمخاطر الأعمال الجوهرية المالية، التشغيلية، وبقية أنواع المخاطر الأخرى وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.
 2. المحافظة على الموجودات من سوء الاستخدام أو الخسائر، أو الاحتيال، والتأكد أن كافة المطلوبات قد تم الاعتراف بها وأدائها بشكل سليم.
 3. المساعدة على ضمان جودة التقارير الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب المحافظة على نظام تسجيل مناسب ومجموعة العمليات التي تضمن تحقق المعلومات في التوقيت المناسب.
 4. المساعدة على ضمان الامتثال والاكتمال لكافة المتطلبات القانونية والتشريعية والسياسات الداخلية المتعلقة بانجاز الأعمال.
 5. يمكن للرقابة الداخلية أن توافر تأكيدا عن مدى التزام إدارة المؤسسة بمستويات المخاطر المقبولة وأن وحدات المؤسسة وأقسامها تمارس عملها في ضوء هذه المستويات.
 6. يعد تقييم الآثار المحتملة للمخاطر أحد مدخلات عملية التخطيط لبرنامج الرقابة الداخلية، كما أنها تأخذ

¹ نضال عزيز مهدي، نبيل عبد الحر توماس الجبوري، تطوير أداء وحدات الرقابة الداخلية العاملة في القطاع الحكومي في ضوء مدخل إدارة المخاطر مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 2016،109، ص ص233-234

المبحث الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر

في ضوء ما تقدم من مفاهيم للرقابة الداخلية ومفاهيم المخاطر وأثرها وتقسيمها وإدارتها، سيتم التطرق الى علاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر باعتبارها منهجية تستخدم لمراجعة أهداف المؤسسة ومخاطرها وضوابطها الداخلية.

المطلب الأول: الضوابط الرقابية لأنظمة الرقابة الداخلية

إن الرقابة الداخلية لم يعد لها وجود مستقل كما كانت من قبل، بل أصبحت جزء من إطار إدارة المخاطر بالإضافة أنه يتم بناء الضوابط الرقابية عند تصميم أنظمة الرقابة الداخلية والتي يتم من خلاله التأكد من أهداف المؤسسة قد تم تحقيقها وتأخذ هذه الضوابط عدة أشكال:¹

أ. الضوابط الوقائية:

- وهي الضوابط التي يتم وضعها لاكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها ويتم بناءها ضمن النظام بحيث تكون جزءا من الأعمال الاعتيادية للمؤسسة.
- ومن أمثلة الواقعية على هذه الضوابط ما يلي:
- الجرد الفعلي للنقدية بشكل دوري أو مستمر.
 - مصادقات لتعزيز الأرصدة لدى المصارف الأخرى.
 - وجود وحدات رقابية داخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - وجود كاميرات مراقبة على الأماكن الهامة في المؤسسة.
 - تقارير حاسوبية تبيّن محاولات الدخول غير المشروع.
- ب. الضوابط التصحيحية:

وهي الضوابط التي يتم تصميمها في النظام والتي تعمل على التأكد من الإجراءات التصحيحية للانحرافات قد تم اتخاذها أو إن هذه الانحرافات لم تحدث مرة ثانية، وهذه الضوابط تتعامل مع الانحرافات بعد اكتشافها وحتى تكون هذه الضوابط ذات كفاءة على الإدارة وضع يسلط الضوء على الانحرافات والأخطاء ومتابعتها لحين تصحيحها وعدم السماح بتكرار حدوثها.

ومن الأمثلة على هذه الضوابط:

- وجود أنظمة وإجراءات لمعالجة الأخطاء والانحرافات التي تم اكتشافها.

¹ محمد سمير دهيرب، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة coso نقلا من الموقع www.sag.net (2019/04/28، 11:00).

المطلب الثالث: أساليب الرقابة الداخلية في مواجهة المخاطر

- اعتمادا على نوع ودرجة المخاطرة والعوامل الأساسية للرقابة الداخلية، مع الأخذ في الحسبان عوامل أخرى يمكن لإدارة المؤسسة أن تقرر:¹
- تجنب خطر معين قبل البدء في النشاط الذي يتسبب في هذا الخطر .
 - إيقاف النشاط في حالة قد بدأ العمل به من قبل .
 - تحمل مخاطر إضافية مقابل عائد أعلى عن طريق تنفيذ أنشطة تواجهه مخاطر أكثر .
 - التحكم في المخاطر عن طريق التخلص من مصدره، أو تغيير احتمالات حدوثه، أو تغيير طبيعته أو حجمه أو المدى الزمني لعواقبه .
 - المشاركة في تحمل المخاطر عن طريق التأمين ضد المخاطر والذي يعد أيضا أسلوبا من أساليب الرقابة .
 - تحمل المخاطر عن طريق عدم القيام بأي إجراء ماعدا متابعة التغييرات في المخاطر .

بالاعتبار أثناء تقييم إجراءات الرقابة الداخلية.

- ومن أهم النقاط التي أخذها بعين الاعتبار عند وضع برنامج الرقابة الداخلية في ظل مدخل إدارة المخاطر هي كالتالي:
- أ. استخدام المحقق الداخلي أساليب وأدوات تقييم المخاطر وتوثيقها في جدول الرقابة ضمن الخطة السنوية لبرنامج الرقابة الداخلية.
 - ب. ضرورة توافر فهم شامل لعمليات المؤسسة التي تم استكشاف مخاطرها وتقييم آثارها.
 - ت. ربط المخاطر المكتشفة على مستوى كل وحدة أو قسم بالمخاطر المكتشفة على المستوى الاستراتيجي لتكوين رؤية شاملة للمخاطر التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ث. ضرورة إعادة النظر كل مدة في الخطة السنوية للرقابة اعتمادا على التقييم الحالي للمخاطر .
- وقد أشار المجمع الأمريكي للمراجعين الداخليين إلى أن هناك بعض المسؤوليات تدخل ضمن دور الرقابة في إدارة المخاطر وهي على النحو التالي:
- توفير تأكيد عن فعالية إدارة المخاطر .
 - توفير تأكيد عن أن إدارة المخاطر تم تقييمها بشكل سليم .
 - تقييم إعادة التقارير عن المخاطر الرئيسية وإدارتها .
 - متابعة ومراجعة عملية إدارة المخاطر الرئيسية .
 - تسهيل عملية التعرف على وتقييم المخاطر .
 - تدريب الإدارة ومساعدتها في إجراءات الاستجابة للمخاطر .
 - التنسيق بين أنشطة إدارة المخاطر وتقديم النصح والإرشاد .
 - المحافظة على والمساعدة في تطوير إدارة المخاطر ، ووضع حاجز للدفاع عن إدارة المخاطر .
 - تقديم الاقتراحات المتعلقة بإستراتيجية إدارة المخاطر للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات بشأنها .
 - دعم عملية التقرير من المخاطر القائمة والمحيطة بالمؤسسة .

¹ - أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمت الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد17، 2017، ص172.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق ومما تطرقنا إليه تبين أن إدارة المخاطر أصبحت تلعب دور أساسيا وجوهريا في إدارة وتسيير المؤسسة الاقتصادية باعتبارها تعمل على الاكتشاف المبكر للمخاطر التي تتربص بها إذ تعتبر عنصر حيوي هام وذلك من خلال حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث والنتائج التي يمكن أن تحدث تأثيرا جوهريا على تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ويمثل نظام الرقابة الداخلية جزء مهما من الإدارة السليمة في المؤسسة حيث يلعب دورا فعالا في إدارة المخاطر لما له من أسس ومعايير بكيفية إدارة وتسيير المخاطر ومعالجة أوجه النقص والإهمال باعتباره آلية تحقق الكفاءة والفعالية في الأنشطة ويساعد على تقييم وتحسين أداء المؤسسة بكل موضوعية.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بمؤسسة التسيير السياحي -بسكرة-
(E.G.T.B)

المبحث الأول: تقديم مؤسسة التسيير السياحي بسكرة

تعد مؤسسة "التسيير السياحي" من المؤسسات الهامة اقتصاديا نظرا لتمييزها في مجال نشاطها وقدرتها التنافسية الكبيرة، ولنتعرف على هذه المؤسسة أكثر سننطلق إلى نشأتها ونشاطها.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة التسيير السياحي

سننطلق في هذا المطلب إلى أهم ما يتعلق بالمؤسسة من خلال تعريفها، الاستقلال المالي لها وتغير الوضع ورأس المال الاجتماعي.

الفرع الأول: تعريف مؤسسة التسيير السياحي

مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (باختصار: **E.G.T.BISKRA**) أنشأت بموجب المرسوم رقم "2016/83 الصادر في 26 مارس 1983" انبثقت عن عملية إعادة هيكلة قطاع السياحة، والتي مست الشركات الوطنية **ALATOUR** و **SONATHER**. في المرحلة الأولى ورثت المؤسسة الوحدات التالية نتيجة إعادة الجدولة:¹

- مركب حمام الصالحين بسكرة
- فندق الزيبان بسكرة
- فندق سوف الوادي

وفي الخطوة الثانية، قرار بإعادة تطوير تجسد بالمرسوم رقم "85- 48" بتاريخ 2 مارس 1985، الأخيرة ركزت على نقل جزء من التراث سابقا، تديرها مؤسسة التسيير السياحي للشرق إلى مؤسسة التسيير السياحي بسكرة متمثلا في الوحدات التالية:

- فندق القايد بوسعادة
- فندق الواحة نقرت
- وحدتان كذلك في طريق إنجاز:
- فندق لوس الوادي
- فندق القلعة لمسيلة

وعلاوة على ذلك، القرار 2009/04/02 لمجلس مصالح الدولة للنظر في الملف لإعادة تأهيل فنادق الجنوب واقترح لإعادة تنظيم جزئي، كأن الموافقة على إنضمام "القايد" **ECHEL DJAZAIR** L¹ اعتبارا من 1 جانفي 2010.

¹ - مقابلة مع المحاسب.

تمهيد:

بعد تناول الجانب النظري للدراسة سنحاول إسقاطه على الواقع قصد فهم الموضوع بشكل جيد، فقد تم اختيار مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)، كميدان لإجراء هذه الدراسة وذلك لإبراز الجوانب المتعلقة ببحثنا في: دور الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر من خلال إجراء مقابلة مع المكلفين بتسيير الوحدة حيث تم تقسيم الفصل التطبيقي إلى مبحثين كالتالي:

✓ **المبحث الأول:** تقديم مؤسسة التسيير السياحي (E.G.T.B).

✓ **المبحث الثاني:** واقع الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة.

✓ **المبحث الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: عمل مؤسسة التسيير السياحي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى طبيعة عمل المؤسسة، إمكانياتها، نشاطاتها، أهدافها.

الفرع الأول: طبيعة عمل مؤسسة التسيير السياحي

تتمثل مهمة المؤسسة في الترويج للسياحة، فهي مسؤولة عن تطوير وإدارة وتنظيم وتسويق أي مؤسسة سياحية في الصحراء نشاطها يتعلق أساسا بالفنادق والمنتجعات والمركبات السياحية واستمرت المؤسسة كمنشأة ثانوية منذ عام 1996، في المطاعم وإعداد الموظفين، وتدار المؤسسة من قبل مجلس الإدارة يتألف من ستة أعضاء بوجود عضوين يمثلان حقوق العمال حاليا تدار من طرف المدير العام. وظائف المؤسسة الرئيسية مراقبة من المديرية العامة، ويتمثل في:

- مديرية الوسائل والإدارة.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية العمليات والتسويق والمرافق.
- وحدة التدقيق.

الفرع الثاني: إمكانيات المؤسسة

أولا: قدرات الاستقبال

يمكن توضيح قدرة المؤسسة على الاستقبال وفق الهيكلة الجديدة، في مختلف الفنادق التي تقوم بتسييرها ومركب حمام الصالحين في الجدول التالي:

الفرع الثاني: الاستقلال المالي وتغير الوضع ورأس المال الاجتماعي

كجزء من تنفيذ 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 الخاص بتوجيه المؤسسات العامة الاقتصادية تحولت مؤسسة التسيير السياحي (E.G.T.BISKRA)، بقانون التوثيق رقم 483 مؤرخ 21 مارس 1998 إلى مؤسسة ذات أسهم، وقد حددت رأس المال الأولي بـ 20.000.000 دينار جزائري مقسمة إلى 200 سهم من 1000.000 دينار، المساهمات موزعة كما يلي:¹

- صندوق المساهمات الخدماتية 40%.
- صندوق مساهمات البناءات 30%.
- صندوق مساهمات الصناعات المختلفة 30%.

في عام 1992، استفادت المؤسسة من إجراءات توحيد المالية التي سمح لها بزيادة رأس مالها بنسبة حوالي مليون دينار ليصبح رأس مال المؤسسة مقدار 109.000.000 دينار جزائري، وقد اشتركت هذه الزيادة في رأس مال بالكامل من قبل صندوق الخدمات الذي أصبح المساهم الأكبر بـ 89 مليون دينار، ليصبح رأس المال المؤسسة مقدار بـ 109.000.000 دينار جزائري وقد اشتركت هذه الزيادة في رأس مال بالكامل من قبل صندوق الخدمات الذي أصبح المساهم الأكبر بـ 89% في عام 1994 تم نقل الأسهم بين صندوق مختلف الصناعات والخدمات لصالح هذه الأخيرة، تكوين رأس مال في ذلك الوقت، أصبح على النحو التالي:

- صندوق المساهمات الخدمية 1030 سهم بنسبة 94.5% من رأس المال.
- صندوق مساهمات مختلف الصناعات 60 سهم بنسبة 05.5% من رأس المال.

في سنة 1995 عرف رأس مال زيادة بمقدار 91 مليون دينار، مع إعادة تنظيم المؤسسة القابضة حيث أصبحت مملوكة بالكامل للخدمات العامة القابضة سنة 1996، وقابضة خدمات الصيدلة والكيمياء سنة 2000، نتيجة لإنشاء مؤسسات تسيير مساهمات الدولة. وتم تعزيز قاعدة رأس مال للمؤسسة في عام 2007 مع زيادة رأس مال وارتفع هذا الأخير من 200.000.000 دينار إلى 782.000.00.

¹ - مقابلة مع المحاسب.

الجدول رقم (3-1): قدرات الاستقبال في مؤسسة التسيير السياحي

السعة الحالية							الوحدة	تاريخ بداية الاستغلال
الحمام	المعالجة	الغذاء	السرير	الشالي	الغرف	الغرف		
600	1550	400	468	72	204	1976	حمام الصالحين - بسكرة	
/	/	150	198	/	98	1971	فندق الزيبان - بسكرة	
/	/	100	182	/	89	1971	فندق سوف - الوادي	
/	/	150	138	/	69	1972	فندق الواحة - تقرت	
/	/	130	296	/	147	1995	فندق القلعة - المسيلة	
/	/	150	192	/	96	1997	فندق لوس - الوادي	
600	1550	1080	1472	72	703	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من المحاسب.

ثانيا: مساحة وحدات مؤسسة التسيير السياحي

فيما يتعلق بالمكان فيبعد انتهاء المؤسسة من الاستحواذ على جميع الوحدات الموجودة على تراثها، أصبح وضع المؤسسة كالتالي:

الجدول رقم (3-2): مساحة كل وحدة وقيمتها بالدينار.

الوحدة	مساهمة الوحدات			القيمة ب دج	تاريخ الفتح
	م الإجمالية	م المبنية	م غ المبنية		
حمام الصالحين - بسكرة	27 هك و 414 م ²	26.014 م ²	24 هك و 4127 م ²	4.538.368.80	1988/5/12
فندق الزيبان - بسكرة	20.272 م ²	5.272 م ²	15.000 م ²	504.865.92	1988/9/21
فندق لوس - الوادي	30.615 م ²	8.844 م ²	21.772 م ²	3.100.000.00	1995/5/3
فندق الواحة - المسيلة	16.596 م ²	5.500 م ²	11.096 م ²	1.882.156.00	2000/2/22
فندق القلعة - المسيلة	22.978 م ²	10.200 م ²	12.778 م ²	4.500.471.00	2002/06/20
فندق سوف - الوادي	13.593 م ²	6.000 م ²	7.593 م ²	1.749.419.10	2005/05/22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من المحاسب.

الفرع الرابع: أهداف مؤسسة التسيير السياحي

تتمثل أهداف مؤسسة التسيير السياحي فيما يلي:

- تحقيق أرباح وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة.
- تقديم خدمات أفضل للزبائن لكسب أكبر قدر ممكن منهم.
- استمرارية النشاط.
- زيادة ونمو وتطور أعمال المؤسسة.
- تحقيق متطلبات الزبائن وذلك بتقديم الخدمات.
- المساهمة في تطوير مستوى السياحة.
- مواكبة التطورات الخدمية لتلبية رغبة الزبون.

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لمؤسسة التسيير السياحي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من الهيكل التنظيمي لكل من مؤسسة التسيير السياحي ومركب حمام الصالحين.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير السياحي

كما هو موضح في الشكل التالي:

ثالثا: الموارد البشرية

بتاريخ 2015/12/31 مؤسسة التسيير السياحي وظفت مجموع 403 موظف من بينهم 80 متقاعد حسب الفئات المهنية كما يلي:

الجدول رقم (3-3): توزيع العمال في مؤسسة التسيير السياحي بسكرة

المجموع	المتقاعدين	الدائمين	
22	9	13	إطار
107	15	92	الأعوان التطبيقيين
290	59	231	العمال
419	83	336	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من المحاسب.

الفرع الثالث: نشاطات مؤسسة التسيير السياحي

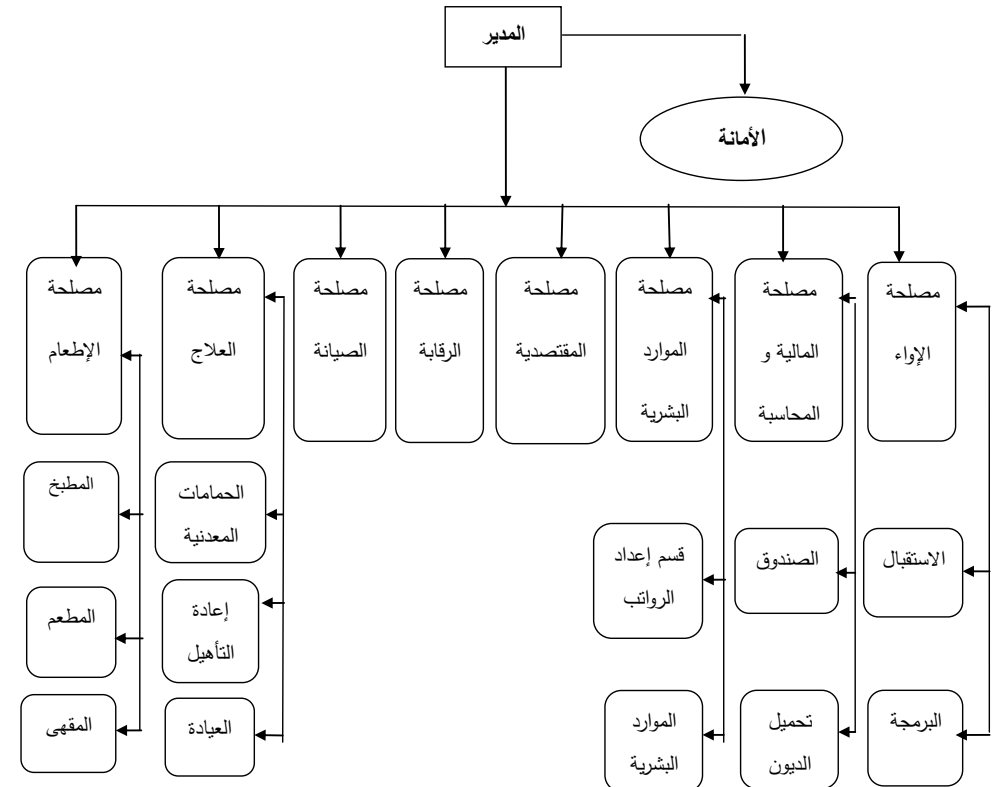
تتمثل نشاطات مؤسسة التسيير السياحي في ما يلي:

- تطوير الإنتاج والمنتجات.
- تعزيز إستراتيجية الأعمال.
- إعادة تهيئة كل الفنادق.
- التخطيط والتوجيه.
- رصد ومراقبة وإدارة الكيانات التشغيلية.
- توحيد القوائم المالية للعمليات والبيانات.
- حماية التراث.
- نشر وتدريب الموارد البشرية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين

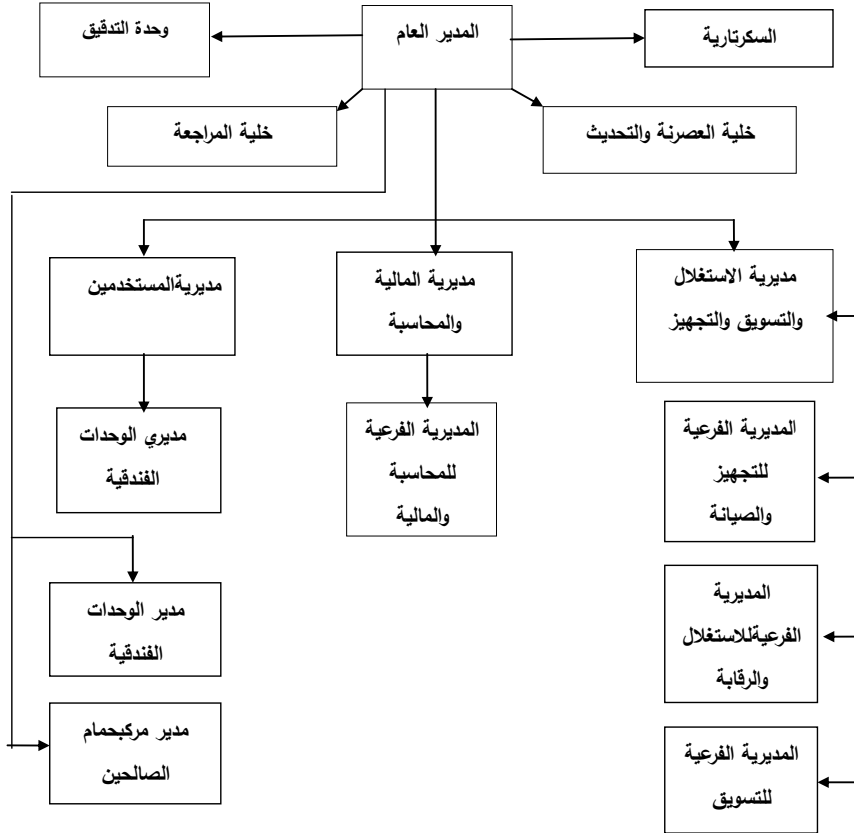
على أعلى هيئة في المركب وهو المدير ثم بجانبه الأمانة وتحتة ثمانية مصالح يقوم بتسييرها. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين(انظر الملحق رقم 1).



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق مركب حمام الصالحين.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير السياحي بسكرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من المحاسب.

خامسا: مصلحة المقتصدية: هي مصلحة تتكون من مقتصد وأمين مخزن ومسير مخزن وعامل المخزن حيث تقوم هذه المصلحة على تسيير المشتريات والسهر على تخزين، محافظة عليها وإخراجها إلى مصالح الطلبة للمادة.

سادسا: مصلحة المراقبة: تتكون من مراقبين مهمتهم مراقبة المشتريات والمخزونات والمبيعات والخدمات المقدمة والسهر على التسيير الأمثل وعدم اقتراف الأخطاء وتعمدها، وهي تعتبر منسق بين مصلحة المقتصدية ونقاط البيع وتقديم الخدمات، وتنسيق بين مصلحة المقتصدية ومصلحة المحاسبة.

سابعا: مصلحة الصيانة: هي عبارة عن المصلحة تسهر على حسن سير مركب فيحسن الأحوال من صيانة كهربائية وصيانة مائية وصيانة عتاد تبريد و البستنة.

ثامنا: مصلحة الإيواء: تتكون من مسير الفندق وأعمال الاستقبال، تسهر هذه المصلحة على توفير أحسن ظروف الراحة للزبائن، وذلك بالتنسيق مع مصلحة الإطعام أو المطبخ في توفير الوجبات الجيدة للزبائن الذين هم داخل الفندق.

تاسعا: مصلحة الإطعام : تتكون من:

➤ **المطبخ:** يتكون من الطباخين لتحضير الوجبات.

➤ **المطعم:** يتكون من عمال تقديم الوجبات ويكون تابعا للفندق مع المطبخ.

➤ **المقهى:** يتكون من عمال المقهى لتقديم المشروبات والمرطبات للزبائن.

عاشرا: مصلحة العلاج: تتكون من ثلاث جهات وهي:

➤ **الحمامات المعدنية:** تتكون من أمين صندوق لتقديم تذاكر العلاج بالمياه المعدنية وعمال التنظيف وإدخال الزبائن إلى العلاج.

➤ **إعادة التأهيل:** تتكون من أخصاء في إعادة التأهيل الحركي للزبائن مع التنسيق مع العيادة الصندوق والتنسيق مع صندوق الضمان الاجتماعي.

➤ **العيادة:** يعتبر مركب حمام الصالحين من المراكب التي تسهر على راحة الزبائن من جميع أنحاء الوطن، وذلك بتقديم جميع سبل الراحة والمرافق السابق ذكرها.

- يستقطب حمام الصالحين من العديد من الزوار من مختلف الولايات، وحتى من دول الأجنبية والدول المجاورة وذلك لاستقطاب العملة الصعبة، وتكثيف الساحة في مناطق عبر الوطن.

- يعتبر مركب حمام الصالحين من أحسن الحمامات المعدنية على مستوى الوطن، وذلك لاحتوائه لمادة الكبريت في المياه المعدنية التي تعتبر مصدر علاج للعديد من المرضى.

ويتضمن الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين مايلي:

أولا: المدير العام: القيام بأداء جميع المهمات والمسؤوليات المرتبطة بالمدير العام، والمشاركة والفعالية في تحديد وصياغة الأهداف، وكذلك تخطيط وتنظيم العمل بالمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة.

• **مهام ومسؤوليات المدير العام:**

- المشاركة في وضع الأهداف الرئيسية والمشاركة في صياغتها.

- المشاركة في وضع الخطط وتقديم النصائح والمشورة.

- الاعتماد النهائي للميزانية السنوية قبل عرضها.

- الاعتماد المبدئي للترقيات والزيادات في الأجور.

والمدير العام مسؤول مسؤولية مطلقة وكاملة على الأداء العام للمؤسسة وعلى كل القرارات التي يوقع عليها والسلطة في محاسبة ومراجعة أعمال وتوقيع الجزاءات الإدارية والمالية.

ثانيا: الأمانة: هي تلك الوظيفة التي تقدم معونات أو خدمات للإدارة أو الرؤساء سواء كانت هذه المعونات أو الخدمات فنية أو مكتبية حتى يكون سير الإدارة جيد وتعتبر سكرتارية القلب النابض لأي مؤسسة.

ثالثا: مصلحة المحاسبة تتكون من:

➤ **رئيس قسم المحاسبة:** هو الذي يشرف على عمليات المحاسبة وحسن سير المصلحة.

➤ **المحاسب الرئيسي:** هو من يقوم بدور مساعدة رئيس المصلحة في المحاسبة ويشرف على عمليات التسجيل المحاسبي ومعالجتها.

➤ **أمين الصندوق:** يقوم بجمع الأموال من المداخل اليومية للمؤسسة المختلفة من نقاط البيع ونقاط تقديم مختلف الخدمات، حيث يقوم بإيداع الأموال في البنك.

➤ **قسم الفوترة والتحصيل:** يقوم بفوترة الفواتير الخاصة للإدارات التي تقوم بالاداء في الفندق أو المؤسسات العمومية وتقوم بإرسال الفواتير السابق ذكرها وكذا متابعة تحصيل لمستحقات المؤسسة.

رابعا: مصلحة الموارد البشرية: تتكون من:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية: يشرف على المصلحة ويسيرها.

- قسم إعداد الأجور: مراقبة جداول الحضور وإعداد الرواتب وتحرير كشوف الرواتب.

- قسم الموارد البشرية: تحرير سندات العطل و مراقبة طلبات الدخول والخروج الخاصة بالعمال وتحرير شهادات العمل.

المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلة وتحليلها

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث حاولنا أن نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق إجراء مقابلات في مؤسسة التسيير السياحي (E.G.T.B) بسكرة مع المراقب الداخلي ورئيس قسم المالية والمحاسبة، والمدقق الداخلي الذين رحبوا بالدراسة وحاولوا الإجابة على معظم الأسئلة المقدمة.

أولاً: نموذج الأسئلة المطروحة

لقد قسمنا الأسئلة إلى بعدين من الدراسة وكانت كالتالي:

المحور الأول: الأسئلة الخاصة بنظام الرقابة الداخلية

- 1- هل تعتمد المؤسسة على نظام رقابة داخلية في تنظيم أنشطتها؟
- 2- هل لديك قسم خاص لعملية الرقابة الداخلية؟
- 3- ما هو مفهومكم حول نظام الرقابة الداخلية؟
- 4- هل يتم وضع برنامج خاص للرقابة الداخلية؟
- 5- هل يوجد فصل بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية؟
- 6- هل هناك مهام منفصلة لكل شخص بالمصلحة أم يوجد تعدد المهام لشخص واحد؟
- 7- هل هناك دورات تدريبية وتكوينية متخصصة للعاملين في مجال الرقابة الداخلية؟
- 8- هل سياسات وتعليمات نظام الرقابة الداخلية تحت العاملين على التمسك بالقيم الأخلاقية والسلوك المهني؟
- 9- هل يتمتع طاقم الرقابة الداخلية بمؤهلات علمية وفنية تمكنهم من اكتشاف مختلف المخاطر؟
- 10- هل تعتبر تقارير نظام الرقابة الداخلية ضرورية للكشف المبكر عن المخاطر؟
- 11- هل يوجد في المؤسسة هيكل رقابة داخلي كفي وسليم؟
- 12- فيما تكمن أهمية الرقابة الداخلية بالنسبة للمؤسسة؟
- 13- على أي أساس يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية؟
- 14- هل يوجد هناك زيارات دورية لمصالح المؤسسة من قبل المدقق الداخلي؟

المبحث الثاني: واقع الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر في مؤسسة التسيير السياحي بسكرة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض المقابلة وتحليل نتائجها.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

لقد حاولنا في الفصول النظرية تقديم الإطار النظري للرقابة الداخلية والأهمية التي تلعبها في سبيل حماية المؤسسة من مجمل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، لذا سنحاول في هذا المبحث التعمق في الدراسة أكثر وذلك من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة التسيير السياحي - بسكرة- حيث تم الاعتماد على منهجية معينة تتمثل في:

أولاً: فترة الدراسة التطبيقية

تم إجراء الدراسة مدة 7 أيام من الفترة الممتدة بين 2019 /05/4 إلى غاية 2019/05 /10.

ثانياً: أدوات الدراسة

1/ المقابلة الشخصية: من المعروف أن المقابلة الشخصية تتم بتواجد الباحث مع المستقضي منه واحد أو أكثر وتوجيه مجموعة من الأسئلة تكون معه مسبقاً لجمع البيانات اللازمة، ولقد اعتمدنا على أسلوب المقابلة في جمع المعلومات المتعلقة بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة حيث قمنا بعدة مقابلات مع مسؤولين المؤسسة منهم:

✓ مسؤول المديرية المالية والمحاسبية وهو المحاسب.

✓ مسؤول وحدة التدقيق وهو المدقق الداخلي.

✓ مسؤول مصلحة الرقابة الداخلية لمركب حمام الصالحين وهو المراقب الداخلي.

2/ الملاحظة المباشرة: إن الملاحظة تجعلك تسجل الظواهر فور حدوثها دون الاعتماد على رغبة من تتم ملاحظتهم في إعطاء البيانات المطلوبة، كما تقل فيها احتمالات التحيز لمضي وقت قصير بين حدوث الظاهرة ووقت تسجيلها، لذا اعتمدنا على الملاحظة المباشرة لملاحظة سير عمل مؤسسة التسيير السياحي بسكرة.

3/ تحليل المعلومات: من خلال وثائق المؤسسة لكن لم نستطع الوصول إليها، ولهذا اكتفينا بأسلوب المقابلة والملاحظة.

المحور الثاني: الأسئلة الخاصة بالمخاطر التي تواجهها مؤسسة التسيير السياحي

- 1- ما هي أبرز المخاطر التي تواجهها المؤسسة؟
- 2- كيف يتم التعامل مع هذه المخاطر؟
- 3- على أي أساس يتم تحديد مختلف المخاطر؟
- 4- هل للمؤسسة إدراك ووعي لأهمية المخاطر؟
- 5- هل للمؤسسة قسم خاص بعملية إدارة المخاطر؟
- 6- كيف يتم إدارة المخاطر على مستوى مؤسستكم؟
- 7- هل لدى المؤسسة خطة طوارئ لمواجهة أي مخاطر غير مرغوبة؟
- 8- هل الظروف الحالية التي تعمل فيها مؤسستكم تشكل مصدر للمخاطر؟
- 9- ما هو دور الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر؟

ثانيا: نموذج إجابات المقابلة:

بعد طرح هذه الأسئلة قدمت لنا الإجابات التالية، وتمثلت ملخص الإجابات كالتالي:

المحور الأول: الإجابات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية

السؤال الأول: هل تعتمد المؤسسة على نظام رقابة داخلية في تنظيم أنشطتها؟

الإجابة: نعم تعتمد المؤسسة على نظام رقابة داخلي وذلك لضمان حسن تسيير وتطبيق العمل في المؤسسة.

الملاحظة: نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام رقابة داخلي كما أنها على

دراية تامة بجميع الإجراءات والسياسات التي لها علاقة بنظام الرقابة الداخلية وتسعى لتطبيقها على أكمل وجه.

السؤال الثاني: هل لديكم قسم خاص لعملية الرقابة الداخلية؟

الإجابة: نعم توجد مصلحة خاصة لعملية الرقابة الداخلية وتتكون من رئيس المصلحة وأعاون المراقبين.

الملاحظة: نلاحظ من خلال إجابة المبحوث أن المؤسسة محل الدراسة يوجد بها مصلحة خاصة بنظام الرقابة

الداخلي مجهزة بجميع المعايير والمتطلبات التي تحتاجها الرقابة الداخلية، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة و مسؤولي

المصلحة على المعرفة التامة بهذا النظام.

السؤال الثالث: ما هو مفهومكم حول نظام الرقابة الداخلية؟

الإجابة: تعتبر الرقابة الداخلية العمود الفقري للمؤسسة فهي رقابة تسييرية تقوم بالإشراف والمتابعة اليومية لأداء

العاملين.

الملاحظة: من خلال إجابة المبحوث نلاحظ أن المؤسسة محيطة بجميع المفاهيم التي لها علاقة بنظام الرقابة الداخلية، مما يساعد في تطبيق هذه الأخيرة داخل المؤسسة وكل هذا يصب في مصلحة المؤسسة من تسيير حسن وحكم راشد وفق قوانين مطبقة يضمن لها المتابعة والتنفيذ الجيد للخطط المرسومة.

السؤال الرابع: هل يتم وضع برنامج خاص لنظام الرقابة الداخلية؟

الإجابة: لا يوجد برنامج محدد خاص بنظام الرقابة الداخلية بل هناك نقاش في أي وقت.

الملاحظة: من خلال إجابة المبحوث أن المؤسسة محل الدراسة لا تضع برنامج رقابة داخلية محدد بل هناك رقابة آنية في كل وقت، مما يضمن نجاعة الالتزام من طرف العاملين والقيام بمهامهم وواجباتهم في أحسن صورة.

السؤال الخامس: هل هناك فصل بين الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية؟

الإجابة: أكد هنالك فصل بينهم فالرقابة الإدارية تضمن تحقيق القوانين والإجراءات المتبعة، أما الرقابة المحاسبية تضمن تحقيق صحة وسلامة الحسابات ومصداقيتها.

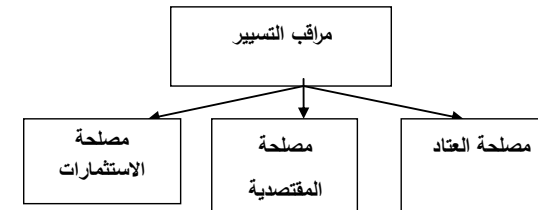
الملاحظة: من خلال إجابة المبحوث نلاحظ أن المؤسسة تفصل بين أنواع الرقابة الداخلية (الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية) وهذا ضمن البرامج الرقابية المتبعة في قانون المؤسسة.

السؤال السادس: هل هناك فصل بين مهام كل شخص بالمصلحة أم يوجد تعدد المهام لشخص واحد؟

الإجابة: لا يوجد فصل بين المهام بل هناك تعدد المهام لشخص واحد:

- مراقب التسيير مختص مع مصلحة العتاد.
 - مراقب التسيير مختص مع مصلحة المقتصدية.
 - مراقب التسيير مختص مع مصلحة الاستثمارات.
- الشكل التالي يوضح مهام مراقب التسيير لهذه المصالح

الشكل رقم (3-3): مهام مراقب التسيير في مصالح مركب حمام الصالحين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مراقب التسيير.

السؤال العاشر: هل تعتبر تقارير نظام الرقابة الداخلية ضرورية للكشف المبكر عن المخاطر؟

الإجابة: أكيد فكل ما حازت هذه التقارير على حلول واقتراحات بديلة يزيد ذلك من فعالية النظام الرقابي لمواجهة مختلف المخاطر.

الملاحظة: نلاحظ من خلال إجابة المبحوث أن التقارير الخاصة بنظام الرقابة الداخلية لها دور فعال لما تلعبه من أهمية بالغة للكشف عن مختلف الأخطاء وتداركها في الوقت المناسب خاصة إذا احتوت هذه التقارير على حلول واقتراحات بديلة.

السؤال الحادي عشر: فيما تكمن أهمية الرقابة الداخلية بالنسبة للمؤسسة؟

الإجابة: تكمن أهمية الرقابة الداخلية على أنها تعتبر أيقونة رئيسية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث:

- تخدم الإدارة في تحقيق النجاح وضمان استقرارها.
- تضمن تحسين رقم أعمال شهري أو سنوي في أحسن الظروف.
- الإشراف المباشر من قبل المسؤولين على تنفيذ العمليات.

الملاحظة: من خلال هذه الإجابة نلاحظ أن المؤسسة تقر بمدى أهمية نظام الرقابة الداخلية، سواء من حيث الأمور التقنية أو التسييرية حيث برهنت ذلك بتخصيص مصلحة بطاقمها لخدمة نظام الرقابة الداخلية وهذا ما يبرز معالم ضرورتها.

السؤال الثاني عشر: هل يوجد في المؤسسة هيكل رقابة داخلي كفي؟

الإجابة: نعم يوجد في المؤسسة هيكل رقابي داخلي كفي يتميز بجودة الإشراف والمتابعة ويسعى دائما نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الملاحظة: نلاحظ من إجابة المبحوث أن المؤسسة تعتمد في أداء أنشطتها تنفيذها ورقابتها لتحقيق أهدافها على هيكل تنظيمي كفي وسليم، لكن أهم ما ينبغي أن يكون في المؤسسة هيكل تنظيمي يجسد الوظائف ويقسم العمل ويحدد المسؤوليات فأهم عنصر في وجود هيكل رقابي فعال وسليم لم تكن موجودة وهي وجود تعدد في المهام وعدم الفصل بين واجبات ومسؤوليات كل شخص.

السؤال الثالث عشر: على أي أساس يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية؟

الإجابة: يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال المراجعة المستندية والتقنية والزيارات الميدانية وذلك لتحديد مكان المخاطر المحيطة بأنشطة وأعمال المؤسسة.

الملاحظة: نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن المراجعة المستندية والزيارات الميدانية تعتبر مقوم أساسي في المؤسسة محل الدراسة من أجل تقييم نظامها الرقابي الداخلي.

الملاحظة: من خلال هذه الإجابة تؤكد لنا أن هناك تعدد المهام لنفس الشخص باعتباره ملم بجميع المعلومات لهذه المصالح، لكن هذا قد يؤثر بدرجة كبيرة على فعالية الرقابة الداخلية فمن إجراءات ومقومات الرقابة الداخلية انه يجب أن تقسم كل من مهام وواجبات كل شخص وعدم إتمام شخص واحد للعملية كلها للوصول إلى نظام رقابة داخلية ذو فعالية وكفاءة، كما يؤدي تقسيم العمل بطريقة جيدة إلى التقليل من مخاطر الوقوع في الأخطاء واكتشافها، بل انه يضمن عدم تضارب المهام في بعضها البعض وفي حالة وقوع أي تهاون يسهل تقسيم العمل معرفة المتسبب وتحميل كل شخص مسؤوليته.

السؤال السابع: هل هناك دورات تدريبية مستمرة ومتخصصة للعاملين في مجال الرقابة الداخلية؟

الإجابة: نعم يوجد دورات تدريبية متخصصة للعاملين، كما يوجد برنامج سنوي يقوم بتكوين الموظفين مختصين بعدة دورات تدريبية.

الملاحظة: من خلال هذه الإجابة نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة إلى إرساء ثقافة الرقابة الداخلية بكل الوسائل وذلك بتخصيص مجموعة من العوامل: سواء من حيث الوقت، أو الجهد، بالإضافة إلى الجانب المادي.

السؤال الثامن: هل سياسات وتعليمات نظام الرقابة الداخلية تحت العاملين على التمسك بالقيم الأخلاقية والسلوك المهني؟

الإجابة: نعم فالتمسك بالقيم الأخلاقية وقواعد السلوك المهني تعتبر من صفات العمل الناجح فسياسات وتعليمات نظام الرقابة الداخلية تسعى جاهدة في نشر هذه الثقافة من خلال مجموعة من الوسائل كاللوائح التوعوية تعليمات شفوية، المراد منها التحلي بها من قبل العاملين عند تأدية المهام المنوطة لهم.

الملاحظة: نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة بتطبيق القوانين المهنية والسلوكيات الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها العاملين عند تأدية مهامهم المنوطة لهم.

السؤال التاسع: هل يتمتع طاقم الرقابة الداخلية بمؤهلات علمية وفنية تمكنهم من اكتشاف مختلف المخاطر؟

الإجابة: نعم يتمتع طاقم الرقابة الداخلية بمؤهلات علمية وفنية فمن غير المنطقي أن نحصل على نظام رقابي داخلي جيد وفعال دون وجود عاملين أكفاء بمستوى عال من التأهيل العلمي والفني.

الملاحظة: من خلال هذه الإجابة نرى أن طاقم الرقابة الداخلية في المؤسسة يتمتع بمؤهلات علمية وفنية في المجال، كما سبق وان تطرقنا أن المؤسسة تقوم بتكوين موظفيها بمجموعة من الدورات التدريبية والتكوينية بهدف رفع الكفاءة العلمية والفنية لدى الموظف فمن مقومات نظام الرقابة الداخلية أنها قد تحت على وجود مجموعة الموظفين الأكفاء يقومون بتنفيذ الإجراءات الموضوعية بطريقة تكون أكثر فعالية.

المخاطر زيادة خطر المنافسة في نفس السياق أو عدم الاستقرار السياسي أو حدوث تغيرات في متطلبات عملاتها، فمعظم هذه المخاطر قد تجعل المؤسسة دائما عرضة للخسائر التي تجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها المرجوة التي تسعى لتحقيقها.

السؤال الثاني: كيف يتم التعامل مع هذه المخاطر؟

الإجابة: يتم التعامل مع هذه المخاطر من خلال تشخيص الخطر أي نقوم بتحديد نوعه، ثم معرفة سبب وقوع هذا الخطر، إلى أن نصل لمعالجة هذا الخطر في أسرع وقت ممكن قبل تفاقمه.

الملاحظة: نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة محل الدراسة تحاول وضع سياسة أو طريقة ممنهجة عن طريق تشخيص الخطر وتحليله، وذلك لنقادي هذه المخاطر المعرضة لها سواء كبيرة منها أو صغيرة بشكل يضمن عدم تفاقمها.

السؤال الثالث: على أي أساس يتم تحديد هذه المخاطر؟

الإجابة: يتم تحديد هذه المخاطر على أساس احتمال وقوعه.

الملاحظة: نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة من خلال العمليات التي تقوم بها والعمليات الدورية أصبحت على علم تام بمواطن الخطر واحتمال حدوثه، فهنا تكون المؤسسة مستعدة مع جميع التدابير والحلول الوقائية لنقادي وقوع هذه المخاطر قبل حدوثه.

السؤال 4: هل للمؤسسة إدراك ووعي لأهمية المخاطر؟

الإجابة: أكيد المؤسسة واعية كل الوعي لأهمية المخاطر التي قد تضعف كيانها وتهدد استقرارها.

الملاحظة: نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة محل الدراسة تعطي عناية خاصة لأهمية المخاطر باعتبارها تهديد يمس كيانها واستقرارها، فهذه العناية تخدم المؤسسة في تدارك الأخطاء وكشفها وتحليلها ومحاولة مقارنتها بأخطار عملية سابقة لاتخاذ قرارات اتجاه الأخطار ذات الأهمية للمؤسسة.

السؤال 5: هل للمؤسسة قسم خاص لعملية إدارة المخاطر؟

الإجابة: لا يوجد قسم خاص وظيفته إدارة المخاطر .

الملاحظة: نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة محل الدراسة لم تقم بتخصيص مصلحة أو قسم خاص وظيفته إدارة المخاطر رغم وعيها التام ومفهومهم الشامل لأهمية المخاطر إلا أنها لم تفكر في وضع مصلحة هدفها مجابهة المخاطر والتقليل من إمكانية حدوث الخسائر إلى حد أدنى.

السؤال الرابع عشر: هل يوجد زيارات دورية لمصالح المؤسسة من قبل المدقق الداخلي:

الإجابة: نعم يقوم المدقق الداخلي بزيارات دورية لمصالح المؤسسة وتقييمها نظريا وفعليا وتكون دورتين في السنة لتسهيل العمل للوحدة.

الملاحظة: نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على مدقق داخلي يقوم بزيارات دورية لمصالح المؤسسة ومدى تقييمها نظريا وفعليا من أجل اكتشاف وتحديد مواطن المخاطر المحيطة بالمؤسسة لتسهيل العمل للوحدة.

البعد الثاني: الإجابات الخاصة بالمخاطر التي تواجهها المؤسسة

السؤال الأول: ما هي ابرز المخاطر التي تواجهها المؤسسة؟

الإجابة: المؤسسة معرضة للمخاطر بنوعها سواء مخاطر داخلية أو خارجية.

أولا: مخاطر داخلية منها: والتي يمكن التحكم فيها وهي:

1- مخاطر متعلقة بالعنصر البشري: ترتبط جملة هذه المخاطر بعمال المؤسسة، كغياب روح العمل الجماعي غياب أو قلة التحفيز باعتباره المحرك الرئيسي للعاملين، سوء التسيير من قبل العاملين.

2- مخاطر تشغيلية: وهي المخاطر التي تقع في نشاط المؤسسة نذكر منها:

- مخاطر المخزونات عند شراءها والتي تؤدي رداعتها إلى كساد المنتج وإضافة إلى سوء تخزينها مثل المشروبات، الحلويات في الكفتيريا ومواد الطهي في المطبخ.
- مخاطر الاختلاس (احتيال مالي)، سرقة، تزوير أوراق.

ثانيا: مخاطر خارجية: من أهم المخاطر المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي لا يستطيع احد أن يتحكم فيها هي:

1- زيادة خطر المنافسة: سواء محلية أو أجنبية وما يترتب عليه فقد تؤثر على استقرار المؤسسة واستمرارها في حال طرحها وتقديمها لخدمات أفضل وبأسعار أقل أو استخدام تكنولوجيا غير متوفرة في المؤسسة.

2- عدم الاستقرار السياسي: مثل الوضع الحالي للبلاد مما يجعل قلة السياح الخارجيين.

3- حدوث تغيرات في متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تتطلب تحركا سريعا من المؤسسة لتلبيتها.

الملاحظة: من خلال هذه الإجابة نلاحظ أن المؤسسة معرضة لمجموعة من المخاطر الداخلية منها والخارجية فالمخاطر الداخلية قد حث المبحوث أن معظمها تتعلق بالعاملين من عدم تقديم الحوافز سواء مادية أو غير مادية، كذلك سوء التسيير من قبلهم، وأخرى تشغيلية لوجود سرقة أو اختلاس أو مخاطر المخزونات عند شراءها والتي تؤدي رداعتها إلى كساد المنتج، أما عن المخاطر الخارجية والذي يرى المبحوث أنها مخاطر يصعب التكهن بها أو توقعها والإعداد لها بصورة دقيقة وسليمة وذلك لان المؤسسة لا تتحكم أو تسيطر عليها، ومن هذه

أعمال جيد لكنهم غير راغبين بذلك لنواطئهم على القيام بأعمالهم وواجباتهم هنا التغيير يكون إجباري وضروري.

الملاحظة: نلاحظ من خلال إجابة المبحوث أن نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة والمعتمد عليه يعتبر وسيلة تصحيحية وقائية وردعية لجميع الانحرافات ومحاولات التلاعب والمساس بنزاهة المؤسسة ومصالحها ليجعلها أكثر قيمة في ضبط الإجراءات والقواعد التي تطبقها.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال إجابات المشرفين على المقابلة في المؤسسة محل الدراسة أنها تطبق نظام رقابة الداخلية بشكل صحيح، مطبقة بذلك أهم مبادئ نظام الرقابة الداخلية: كتخصيص مصلحة خاصة لعملية نظام الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى فصل بين أنواع هذا النظام (الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية)، كما أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية وتدريبية لتطوير مهارات العاملين والحرص على مدى احترامهم لقواعد وقوانين هذا النظام كل هذا يصب في خدمة ومصالح المؤسسة والعمل على إنجاح نظام رقابة داخلية مفعلة في المؤسسة والوصول إلى الأهداف المسطرة، لكن هذا لا يفي من وجود بعض النقص التي لم تستطع المؤسسة تداركها والتي تسعى إلى تحقيقها نذكر منها: فصل المهام بين الموظفين والذي يلعب دور كبير في تأثيره على فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية، وضع برنامج محدد لنظام الرقابة الداخلية.

ومن نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى احترام إجراءات الرقابة الداخلية المنصوص عليها أثناء معالجة وإعداد تقارير هذه الأخيرة مع أنها لا تتوفر بها كافة المتطلبات أي أنها تهمل بعض أساسيات نظام الرقابة الداخلية التي قد تزيد من نجاعة وفعالية هذا النظام.

أما فيما يخص المحور الثاني ومن خلال إجابة المشرفين على المقابلة لاحظنا أن المؤسسة واعية كل الوعي بالمخاطر التي تلحق بها سواء داخلية أو خارجية فهي مستعدة لها وتتعامل معها من خلال إتباع جملة التدابير التي تسعى لتفاديها بالرغم من: عدم وجود قسم أو مصلحة وظيفتها إدارة المخاطر أي لا وجود لها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وغبابة هذا المصطلح أساسا عن ثقافة العاملين بالمؤسسة وعدم التفكير في تجسيدها سواء حاضرا أو مستقبلا حيث أن معظم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة يتم مواجهتها بشكل منفرد أي أن كل مصلحة مختصة بإدارة المخاطر التي تتعرض لها.

ومن المحور الأول والثاني نستنتج جوهر موضوع الدراسة ومن خلال إجابة المبحوث وإعطائنا لأهم النقاط التي تتعلق بدور الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر لاحظنا أن نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة يسعى جاهدا بكل الأساليب لاكتشاف ومنع أهم المخاطر المحيطة بالمؤسسة، لذا فهي تعتبر وسيلة

السؤال السادس: كيف يتم إدارة المخاطر عند عدم وجود قسم خاص لعملية إدارة المخاطر؟

الإجابة: يتم إدارة وتسيير المخاطر عند عدم وجود قسم وظيفته إدارة المخاطر في المؤسسة عن طريق اجتهاد كل مصلحة أو مديرية داخل المؤسسة فكل قسم مسؤول عن المخاطر التي تخصه حسب نوع الخطر.

الملاحظة: من خلال هذه الإجابة نلاحظ أن المؤسسة تولي إدارة المخاطر لرؤساء الأقسام أو المصالح لمجابهتها باعتبارهم أدري بهذه الأخطار وكيفية التعامل معها ومعالجتها بتطبيق طرق خاصة بهم للتقليل من الآثار المحتملة التي تتعرض لها.

السؤال 7: هل للمؤسسة خطة طوارئ لمواجهة أي مخاطر غير مرغوبة؟

الإجابة: لا توجد خطة طوارئ مسبقة وإنما هناك مجموعة تدابير لمواجهة أية مخاطر غير مرغوبة فالمؤسسة محمية من الداخل باعتبار أن معظم المخاطر تكون خارجية.

الملاحظة: من خلال هذه الإجابة نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة لا تضع خطة طوارئ لمواجهة مختلف المخاطر بل هنالك مجموعة من التوصيات والتدابير التي تطبقها داخل المؤسسة، وهنا تكون المؤسسة محيطة بجميع المخاطر التي قد تقع، وذلك بإسناد مسؤولية إدارة المخاطر لأقسام ومصالح المؤسسة ومن هنا نرى ان مجمل المخاطر التي تواجهها المؤسسة هي مخاطر خارجية.

السؤال 8: هل الظروف الحالية التي تعمل فيها مؤسستكم تشكل مصدر للمخاطر؟

الإجابة: الظروف الحالية لا يوجد بها أية مشاكل.

الملاحظة: من خلال هذه الإجابة نرى أن المبحوث قد أكد بعدم وجود أي مشاكل تهدد الوضع الحالي المؤسسة، لكن هذا لا يمنع المؤسسة من وضع التدابير ومختلف التعليمات في سياساتها لمواجهة وتقادي المخاطر المحتملة في المستقبل.

السؤال 10: ما هو دور الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر في المؤسسة؟

الإجابة: يتمثل دور الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر في:

- الزيارات الفجائية للمصالح ومتابعتها يوميا ليلا ونهارا لاكتشاف أهم المخاطر وتصحيحها في وقتها.
- حث العاملين على الالتزام بمختلف السياسات والتعليمات الموجهة لهم.
- توعية العاملين وتقديم النصح والإرشاد لهم وتمسكهم بالقيم الأخلاقية والسلوكيات المهنية.
- حث العاملين على الإخلاص في العمل على أكمل وجه وأحسن صورة لأن هدفنا من هدف المؤسسة.
- الردع من خلال كتابة تقارير تحتوي على حلول بديلة واقتراحات وتقديمها للمدير من أجل إعلامه بتصرف أو سلوك عمال مصلحة من مصالح المؤسسة بقدرتهم على إعطاء أكبر مجهود واستطاعتهم بتحقيق رقم

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء لمحة عامة عن مؤسسة التسيير السياحي- بسكرة- التي تعتبر من أهم المؤسسات في تقديم الخدمات، حيث تعرفنا على نظام الرقابة الداخلية في مختلف المراحل والجوانب وبرز المخاطر التي تواجهها المؤسسة ومعرفة الإجراءات المتخذة للتقليل منها كذلك إدارتها وكيفية تسييرها وذلك بإجراء مقابلات وتحليل نتائجها مع مسؤولي ومصالح المؤسسة، حيث تبين لنا أن المؤسسة تولي اهتمام كبير للرقابة الداخلية كونه نظام رقابي يعمل على اكتشاف وتحديد مختلف المخاطر التي تحيط بالمؤسسة ومعالجتها في نفس الوقت، لذا يجب على المؤسسة تفعيل وتطوير هذا النظام ومحاولة تحسينه لاعتباره أداة تتحكم في تنفيذ الإجراءات الموضوعية وآلية تحقق الكفاءة والفعالية في الأنشطة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة للمؤسسة.

تصحيحية وقائية وردعية لجميع الانحرافات ومحاولات التلاعب والمساس بنزاهة المؤسسة ومصالحها ليجعلها أكثر قيمة في ضبط الإجراءات والقواعد التي تطبقها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الدراسة السابقة تم التوصل أثناء اختبار الفرضيات إلى:

الفرضية الأولى: نظام الرقابة الداخلية يشمل على خطة تنظيمية تساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتعتبر أداة فعالة للكشف عن الأخطاء وامتناعها بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

تبين لنا في الجانب النظري أن نظام الرقابة الداخلية هو كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى أهدافها، مع ضمان إدارة المنظمة وكفاءة عمل عالية بالإضافة إلى الالتزام بسياسات حماية الأصول، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: لمؤسسة التسيير السياحي- بسكرة- إدراك ووعي لأهمية المخاطر، فمن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجراءها على مستوى المؤسسة، تم إثبات صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: نظام الرقابة الداخلية التي تتبناها المؤسسة يساهم في التقليل من المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية، فمن خلال الدراسة الميدانية تبين أن نظام الرقابة الداخلية المتبني في مؤسسة التسيير السياحي- بسكرة- انه يلعب دوراً هاماً في التقليل من المخاطر وذلك باتخاذ إجراءات للكشف المبكر عن المخاطر التي تهدد المؤسسة وتجنبها وتصحيحها في وقتها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

تناولت هذه الدراسة موضوع الرقابة الداخلية ودورها في التقليل من المخاطر في مؤسسة التسيير السياحي وعلى هذا الأساس اتضح لنا أن الرقابة الداخلية لها دور في تحقيق الكفاءة والمحافظة على حسن سير عمل المؤسسة، وتساعد الإدارة في متابعة تنفيذ الإجراءات والسياسات التي وضعتها هذه الأخيرة وان نظام الرقابة الداخلية يعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها كونها تتميز بتغيرات سريعة في ظل التطور التكنولوجي ما جعلها تواجه مخاطر متعددة ومتنوعة تؤثر عليها سلبا من ناحية استمرار نشاطها وهذا ما يجعل الرقابة الداخلية تسعى جاهدة في اكتشاف والحد من هذه المخاطر.

وفي الأخير جاءت الخاتمة لهذه الدراسة والتي قسمناها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

✓ نتائج الدراسة:

انطلاق من الدراسة التي تم التطرق إليها توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ النتائج النظرية:

- 1- يساعد نظام الرقابة الداخلية على التحكم في المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها المتعلقة بضمان التزام العاملين بالقوانين والتعليمات الإدارية المرسومة، حماية أصول المؤسسة والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية.
- 2- تعتبر الرقابة الداخلية من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في اي مؤسسة اقتصادية كالخطيط والتنظيم والتوجيه.
- 3- أصبحت المخاطر في الوقت الراهن تشكل تحدي كبير في وجه المؤسسات الاقتصادية، مما استلزم وضع إجراءات منظمة لتسييرها وإدارتها.
- 4- إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسيبتها.

✓ النتائج التطبيقية:

- 1- المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتدعيم مبدأ الفصل بين المهام وتقسيم العمل حيث أنها تقوم بازواج المسؤوليات، أي جمع أكثر من وظيفة لشخص واحد باعتباره ملم بجميع المعلومات لهذه الوظائف.
- 2- المؤسسة محل الدراسة لا تضم قسم أو مصلحة خاصة وظيفتها إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- 3- تعمل الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة على منع وتقليل الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب وكذا الحد من الإسراف والضياع في استعمال موارد المؤسسة وكفاءتها وتحسين أداءها وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة في أحسن الظروف.

الخاتمة

✓ التوصيات المقترحة:

مما سبق يمكن وضع بعض التوصيات كقيمة مضافة لهذه الدراسة:

- 1- العمل على جعل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة أكثر تكاملا وانسجاما من خلال تطوير الأنظمة الفرعية والأساسية والمتعلقة بالجوانب الإدارية والمالية والمحاسبية
- 2- تدعيم مبدأ فصل المهام وتقسيم العمل وعدم جمع أكثر من وظيفة من الوظائف المتعارضة في نفس الشخص لتفادي أوجه الغش والتلاعب.
- 3- توعية الموظفين بنظام الرقابة الداخلية وتعريفهم بأهميته في المساهمة في مواجهة المخاطر التي تحيط بالمؤسسة.
- 4- إنشاء قسم جديد يكون نشاطه الأساسي إدارة مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة.

✓ آفاق الدراسة:

ويمكن بنهاية البحث أن نلفت النظر لبعض النقاط التي وجدناها جديرة بالبحث والدراسة نظرا لأهميتها مثل:

- 1- دور الرقابة الداخلية في تحسين وظيفة الموارد البشرية للمؤسسة.
- 2- دور الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.
- 3- دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية.
- 4- الرقابة الداخلية ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

➤ أولاً: الكتب

1. احمد أبو بكر عيد، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري للنشر: الأردن، 2009.
2. أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظام المعلومات، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2005.
3. بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: الأردن، 2013.
4. جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر والتوزيع: الرياض، 2006.
5. جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار العتاب الجامعي: بيروت، 2004.
6. حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية، مؤسسة الوراق والتوزيع: عمان، 1999.
7. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، 2009.
8. خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، للنشر والتوزيع الوراق الأردن، 2014.
9. رضا خلاصي مرام، المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر: الجزائر، 2013.
10. سلامة عبد الله، الخطر والتأمين للأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية: القاهرة، 1974.
11. شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، 2016.
12. طارق عبد العالي حماد، إدارة المخاطر (أفراد- إدارات- شركات- بنوك)، الدار الجامعية: الإسكندرية 2003.
13. طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية ط2، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2005.
14. عبد الرؤوف احمد علي محمد، إدارة المخاطر والأزمات، دار الوفاء لندنيا الطبعة والنشر: الإسكندرية 2016.
15. عبد الفتاح الصحن، أصول المراجعة الداخلية والخارجية، دار النشر: بيروت، 1985.
16. عبد الفتاح الصحن، محمد سيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلية، الدار الجامعية طبع ونشر: الإسكندرية، 1998.
17. عبد الناصر براني أبو شهيد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع: الأردن 2013.

18. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحداث المعايير الدولية، دار التعليم الجامعية: الإسكندرية، 2014.
19. عبد الوهاب نصر علي، معايير الرقابة والمراجعة الداخلية، دار التعليم الجامعي: الإسكندرية، 2015.
20. عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية: الإسكندرية 2006.
21. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق، دار الرابحة للنشر والتوزيع: الأردن، 2009.
22. فرج خير الله، إدارة المخاطر المالية، مجد للنشر والتوزيع: الأردن، 2016.
23. مختار محمود الهاشمي، إبراهيم عبد النبي حمودة، مبادئ الخطر والتأمين، الدار الجامعية: الإسكندرية 2001.

➤ ثانياً: الرسائل

- أمال عدي، دور إدارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح انجازه، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة وتسيير المشاريع، كلية علوم التسيير، جامعة تبسة، 2012.
- بطورة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006.
- بلال برباح، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015.
- شادي صالح البحيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
- عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
- عبده احمد عبده عتس، إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة طنطا، القاهرة 2011.

- كبلوتي حمزة، أثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص في الحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2016.

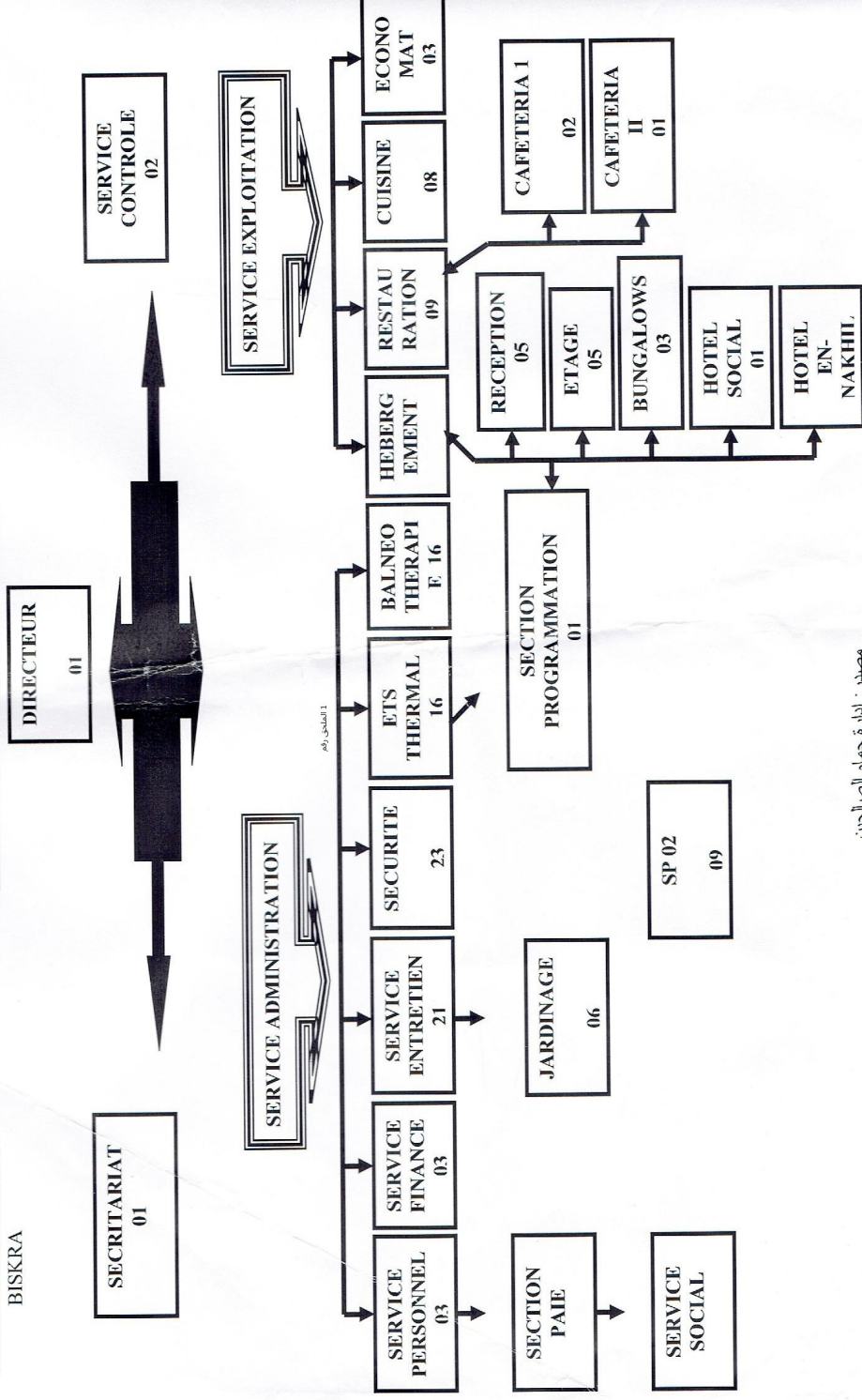
ثالثا: المجالات والمؤتمرات:

- أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد17، 2017.
- توام زاهية، المراجعة الداخلية كمقارنة جديدة لإدارة المخاطر المصرفية، مجلة جزائرية للعرب والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 05، 2014.
- سامح رفعت أبو حجر، إيمان أحمد محمد رويحة، دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات في مصر، المؤتمر السنوي الخامس لقسم المحاسبة، جامعة القاهرة، مصر، 2014.
- نضال عزيز مهدي، نبيل عبد الحر تومان الجبوري، تطوير أداء وحدات الرقابة الداخلية العاملة في القطاع الحكومي في ضوء مدخل إدارة المخاطر، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق العدد 109، 2016.

رابعا: مواقع الكترونية:

- www.sag.Net.
- www.erama.egypt.org.

الملاحق



مصدر : إدارة حمام الصالحين