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

الموضوع

دور المراجعة 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

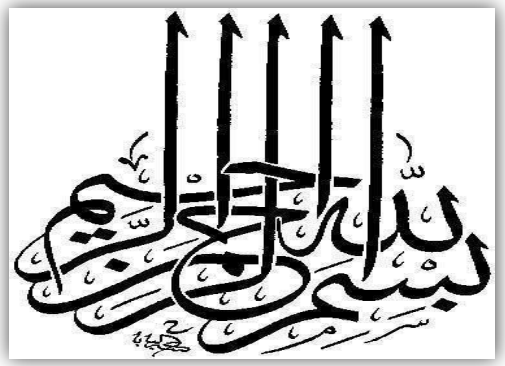
تخصص: محاسبة وتدقيق

إعداد الطالبة:
تندرت مروى

الأستاذة المشرفة:
د/ زعرور نعيمة

رقم التسجيل:	...../2019
تاريخ الإيداع	.....

السنة الجامعية: 2019/2018



شكر و عرفان

الشكر الجزيل و الحمد الكثير لله العلي القدير الذي تعجز الكلمات عن حمده وشكره والذي وفقني و أعانني على إتمام هذا العمل المتواضع عملا بقوله "و لإن شكرتم لأزيدنكم " **صدق الله العظيم** .

و إلى من هو قدوتنا في كل حين ،إلى من أوصانا بطلب العلم ،إلى سيدنا وحبيبنا ورسولنا الكريم ، الصادق الأمين **محمد صلى الله عليه وسلم** وعلى آله الطيبين و أصحابه الطاهرين الصلاة والسلام دائمين إلى يوم الدين .

إنطلاقا من العرفان بالجميل فإنه ليسرني أن أرفع أسمى آيات الشكر و الامتنان إلى أستاذتي و مشرفتي الأستاذة " **زعرور زهيرة** "التي ساعدتني ومنحتني من جهدها ووقتها على إنجاز هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة لما سيبدونه من مقترحات قيمة على هذا العمل بغية الإرتقاء به .

وبالغ الشكر وفائق التقدير إلى أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم و إرشاداتهم لي .

ونشكر أيضا كل من ساعدني من قريب ومن بعيد ولو بكلمة طيبة على إنجاز هذا العمل المتواضع .

الإهداء

إلى من نزل في حقهم قوله تعالى" **وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا** " صدق الله العظيم.

أهدي ثمرة جهدي إلى من ربياني على الفضيلة و الأخلاق وشملني بالعطف و الحنان وكان ذرع أمان أحتمي به من نائبات الزمان إلى " **أبي** " الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها إلى "**أمي**"الغالية حفضها الله وأطال في عمرها.

إلى أحب الناس في قلبي إخوتي : **عماد ، صفاء ، عبد نور ، ملاك ، رهيدة ،إيمان** .

إلى من جمعني بهم القدر فكانوا أجمل ما قدمت لي الحياة إلى صديقاتي : **أسماء ، سلمى ، مليكة** .

إلى كل زملائي وكل طلبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

وإلى كل من ملأ قلبي و لم يسعه قلمي ، إلى قارئ الأسطر و كل أحبتي من فوق الأرض ومن أخذتهم المنية وهم تحت الترابب .

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية لما لها أهمية داخل المؤسسة الاقتصادية في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها ،ولمعالجة الموضوع تطرقنا إلى الجانب النظري إلى كل ما يتعلق بالمراجعة الداخلية وإبراز أهم المخاطر ،حيث اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي ،ولتحقيق أهداف البحث قمنا بدراسة حالة بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B) بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حيث اعتمدنا في ذلك على أسلوب المقابلة والملاحظة المباشرة مع مسؤولي مصالح المؤسسة .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن المراجعة الداخلية تسعى للتقليل أو تجنب المخاطر التي تهدد بقاء واستمرارية المؤسسة عن طريق تطبيق آلياتها واكتشاف الأخطاء والانحرافات ومحاولة إيجاد حلول سريعة لها لتجنب الوقوع فيها مستقبلا وذلك لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة . لذا يجب على مؤسسة التسيير السياحي الاهتمام بالمراجعة الداخلية من أجل الوصول إلى نظام رقابي فعال ولما لها من أثر كبير في العمل بتوصياتها ومحاولة تطبيقها قدر المستطاع .

الكلمات المفتاحية : مراجعة داخلية ،مخاطر ،إدارة المخاطر.

Abstract

This study aimed at identifying the role of internal auditing in reducing risk of the economic institution because of the importance within the economic institution in facing the risks to which it is subjected. In order to address the issue, we addressed the theoretical side to everything related to internal auditing and highlighting the most important risks. In order to achieve the objectives of the research, we examined the case of the Tourism Management Corporation (E .G.T.B) by dropping the theoretical aspect on the practical side, as we relied on the method of interview and direct observation with the officials of the interests of the institution.

The study concluded that the internal audit seeks to reduce or avoid the risks that threaten the survival and sustainability of the institution by applying its mechanisms and detecting errors and deviations and trying to find quick solutions to avoid them in the future in order to achieve the objectives that the institution aspires to. Therefore, the Tourism Management Corporation must pay attention to the internal audit in order to reach an effective regulatory system and because of its significant impact in the work of its recommendations and try to apply them as much as possible.

Keywords : Internal Audit, Risk, Risk Management.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
بسملة	
الإهداء	
شكر وعرفان	
الملخص	**I**
فهرس المحتويات	**IV – II**
قائمة الجداول و الأشكال	**V**
قائمة المختصرات	**VI**
قائمة الملاحق	**VII**
مقدمة	**أ – د**
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية	**20 – 1**
تمهيد	**1**
المبحث الأول : ماهية المراجعة الداخلية	**2**
المطلب الأول : مفهوم المراجعة الداخلية	**2**
المطلب الثاني : أنواع المراجعة الداخلية	**8**
المطلب الثالث : الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية	**9**
المبحث الثاني : أساسيات المراجعة الداخلية	**10**

المطلب الأول : طريقة أداء المراجعة الداخلية وعلاقتها بالرقابة الداخلية	**10**
المطلب الثاني : معايير المراجعة الداخلية	**12**
المطلب الثالث :مراحل المراجعة الداخلية	**16**
خاتمة الفصل الأول	**20**
الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمخاطر	**21 – 43**
تمهيد	**21**
المبحث الأول : ماهية إدارة المخاطر	**22**
المطلب الأول : مفهوم المخاطر	**22**
المطلب الثاني : مفهوم إدارة المخاطر	**29**
المطلب الثالث : تنظيم إدارة المخاطر	**37**
المبحث الثاني : علاقة المراجعة الداخلية بالمخاطر	**39**
المطلب الأول : المراجعة الداخلية وتحديد المخاطر	**39**
المطلب الثاني : المراجعة الداخلية وتقييم المخاطر	**40**
المطلب الثالث : المراجعة الداخلية والاستجابة للمخاطر	**40**
خلاصة الفصل الثاني	**43**
الفصل الثالث : دراسة تطبيقية بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)	**44 – 65**
تمهيد	**44**
المبحث الأول : لمحة عن مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)	**45**

المطلب الأول : نشأة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)	**45**
المطلب الثاني : طبيعة عمل مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)	**46**
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)	**50**
المبحث الثاني : واقع المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)	**55**
المطلب الأول : تخطيط و تصميم الدراسة	**55**
المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المقابلة	**56**
المطلب الثالث : تحليل الدراسة (اختبار صحة الفرضيات)	**63**
خلاصة الفصل الثالث	**65**
الخاتمة	**66**
قائمة المراجع	**68**
الملاحق	**72**

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1 – 3)	قدرات الاستقبال في مؤسسة التسيير السياحي	47
(2 – 3)	مساحة كل وحدة وقيمتها بدينار للمؤسسة	48
(3 – 3)	توزيع العمال في المؤسسة	49

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1 – 1)	أهداف المراجعة الداخلية	7
(2 – 1)	مراحل المراجعة الداخلية	9
(1 – 2)	العوامل الدافعة للمخاطر	24
(2 – 2)	طرق مواجهة المخاطر	29
(3 – 2)	أهداف إدارة المخاطر	33
(4 – 2)	خطوات إدارة المخاطر	36
(5 – 2)	علاقة المراجعة الداخلي بإدارة المخاطر	42
(1 – 3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير السياحي	51
(2 – 3)	الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين	52
(3 – 3)	هيكل خلية المراجعة الداخلية	57

قائمة المختصرات

الرمز	الدلالة بالغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية
I.I.A	مجمع المراجعين الداخليين الأمريكي	Institute of Internal Auditors
IFAC	الإتحاد الدولي للمحاسبين	International Federation of Accountants
COSO	لجنة حماية المنظمات	Committee of Sponsoring Organization of Tread way commission

تعتبر المراجعة الداخلية أحد الأنشطة المهمة داخل المؤسسات الاقتصادية فهي أداة من أدوات القيادة لما تقدمه من خدمات للإدارة العليا في التخفيف من المسؤولية الملقاة عليها عن طريق تقييمها الدائم والموضوعي والمحايد لمختلف الأنشطة ،كما أن دورها الاستشاري يساعد المؤسسات الاقتصادية على تحسين أداء عملياتها وحماية أصولها وممتلكاتها فهي بمثابة عين الإدارة تراقب من خلالها كل كبيرة وصغيرة تحدث في المؤسسة الاقتصادية لهذا نجد أن وظيفة المراجعة الداخلية أصبحت أمرا ملحا وحتميا للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة ،فهي وظيفة تقييمية مستقلة نسبيا تهدف إلى مراجعة أنشطة المؤسسة الاقتصادية وتحقيق أهدافها .

ونظرا لتواجد المؤسسات الاقتصادية في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة في ظل اقتصاد يهدف للبقاء في الأقوى والأصلح ،أصبحت تواجه الكثير من المخاطر التي تهدد بقاءها وإستمراريتها الأمر الذي استوجب ضرورة وضع بدائل قصد التقليل والتخفيف منها ،حيث أن عدم التحكم في هذه المخاطر سيؤدي حتما إلى عدم بلوغ هذه المؤسسات الاقتصادية أهدافها المرجوة و بالتالي عدم الاستقرار الاقتصادي .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور المراجعة الداخلية في الحد من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية إلى أدنى مستوى من أجل نجاحها واستقرارها .

1 / طرح الإشكالية :

بناءا على ماسبق وبالنظر إلى مكانة المؤسسات الاقتصادية في المحيط الاقتصادي والظروف التي تحيط بها نطرح الإشكالية من خلال السؤال الرئيسي التالي :

- ✓ **كيف يمكن للمراجعة الداخلية أن تقلل من المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية ؟**

وبغرض الإجابة بجوانب الموضوع ومعالجة هذه الإشكالية تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

_ مالمقصود بالمراجعة الداخلية ؟

_ هل تحضى المراجعة الداخلية بالأهمية اللازمة في المؤسسات الاقتصادية ؟

_ ماهو مفهوم إدارة المخاطر ؟

_ ماهو دور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر في المؤسسات الاقتصادية ؟

2 / فرضيات الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية ومختلف التساؤلات الفرعية تم صياغة هذه الفرضيات كمايلي :

- المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة داخل المؤسسة.
- تحضى المراجعة الداخلية بالأهمية اللازمة في المؤسسات الاقتصادية كونها أداة فعالة لايمكن الإستغناء عنها إذا حسن استغلالها.

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم 1	الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين	**52**
الملحق رقم 2	برنامج المراجعة الداخلية	**58**
الملحق رقم 3	ورقة كشف وتحليل الانحرافات للمراجعة الداخلية	**59**

7 / صعوبات الدراسة :

العلمية :

- عدم توفر المراجع الكافية على مستوى الكلية وصعوبة استعارتها.

العملية :

- صعوبة الحصول على المعلومات في المؤسسة محل الدراسة .
- عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر في المؤسسة .

8 / منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي وهذا من خلال جمع وتحليل مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع المراجعة الداخلية والمخاطر وكذلك إدارة المخاطر ،ومنهج دراسة حالة بالاعتماد على المقابلات والملاحظات المباشرة من خلال تطبيق النتائج المستعرضة نظريا في المؤسسة وهذا للتعرف على دور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

9 / الدراسات السابقة :

1 / أحمد محمد مخلوف " **المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية** "، رسالة ماجستير، تخصص نقود و مالية ، جامعة الجزائر، 2007 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق البنوك التجارية الأردنية لمعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها وذلك من خلال مقارنة إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة في البنوك التجارية الأردنية ومعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها والصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية ،حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استمارة ،وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- عدم وجود علاقة بين مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية وبين عدد العاملين في التدقيق الداخلي .
- أن البنوك التجارية الأردنية تقوم بتطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها .
- عند تحليل الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية الأردنية ،وجد أن دائرة التدقيق الداخلي تتبع تنظيميا إلى لجنة التدقيق .

- إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى مواجهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.
- إن المراجعة الداخلية دور محوري في التقليل من المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية من خلال اكتشافها وتصحيحها في الوقت الملائم.

3 / أسباب إختيار الدراسة :

✓ **أسباب موضوعية:**

- معرفة مدى تطور مهنة المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية.
- ابراز الدور الفعال الذي تلعبه المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر .

✓ **أسباب شخصية :**

- ربط المعارف النظرية بما هو موجود في الواقع .
- آفاق عمل مستقبلية لتطوير الثقافة العلمية في الموضوع.

4 / أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة في تباينها لدور آلية المراجعة الداخلية كونها وسيلة لا يمكن الإستغناء عنها التي أصبحت من الأدوات التي تساهم في اكتشاف المخاطر التي تواجهها المؤسسات وتحقيق أهدافها التي ترغب في الوصول إليها.

5 / أهداف الدراسة :

- التعرف على الجوانب الهامة للمراجعة الداخلية ومدى قدرتها في خلق قيمة مضافة للمؤسسات الاقتصادية.
- الوقوف على أهم المخاطر التي تهدد بقاء أو استمرارية المؤسسات الاقتصادية.
- تبيان الدور الذي تؤديه المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية.

6 / 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 الفترة الممتدة من 02 /5 /2018 إلى 08 /5 /2019.

✓ **الحدود الموضوعية :** تسعى الحدود الموضوعية لدراستنا إلى معرفة دور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر في المؤسسة الاقتصادية .

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 والخاصة ،حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استمارة وقد خلصت الدراسة إلى جملة من نتائج أهمها :

- أنه لا يوجد مساهمة فعالة للمراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة.
- يساهم نشاط المراجعة الداخلية بشكل فعال في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية الخاصة .
- عدم اهتمام المصارف السورية العامة والخاصة بأهمية حصول عامليها في قسم المراجعة الداخلية على الشهادات المهنية الدولية في هذا المجال .
- اختلافات جوهرية بين آراء العاملين في قسم المراجعة الداخلية وآراء العاملين في قسم المالية في كل من المصارف العامة والخاصة .

❖ **ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :**

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبن لنا أنها ألقت الضوء بالتحليل والمناقشة على دور المراجعة الداخلية في البنوك وكذلك دورها في إدارة المخاطر في المصارف إلا أنها أهملت جانب تطبيق المراجعة الداخلية والمخاطر في المؤسسات الاقتصادية خاصة ،وجاءت دراستنا هذه لتكمل ذلك مع التركيز على الدور المهم التي تؤديه المراجعة الداخلية سعيا منها للتقليل من المخاطر بشكل يضمن استمرارية المؤسسة .

10 / هيكل الدراسة :

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

الفصل الأول : جاء الفصل الأول بعنوان **الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية** بحيث قسم إلى مبحثين كما يلي: المبحث الأول ماهية المراجعة الداخلية ،والمبحث الثاني حول أساسيات المراجعة الداخلية .

الفصل الثاني : جاء الفصل الثاني بعنوان **الإطار المفاهيمي للمخاطر** بحيث قسم إلي مبحثين كما يلي : المبحث الأول ماهية المخاطر،والمبحث الثاني علاقة المراجعة الداخلية بالمخاطر.

الفصل الثالث : جاء الفصل الثالث بعنوان **دور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر في " مؤسسة التسيير السياحي بسكرة "** بحيث قسم إلي مبحثين كما يلي : المبحث الأول تقديم "مؤسسة التسيير السياحي بسكرة " والمبحث الثاني واقع المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر " بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة " .

تمهيد

إن للمراجعة الداخلية أهمية كبيرة في الواقع الاقتصادي وهذا لما ظهر من حاجات متزايدة من داخل المؤسسة ومن خارجها فكانت هناك حاجة ملحة من داخل المؤسسة إلى تبني جو رقابي يحكم بتسيير نشاطها بفعالية وكفاءة تضمن به تحقيق أهدافها ومحاولة التقليل ما يمكن من الإنحرافات التي من الممكن أن تظهر عند ممارسة الأنشطة. تساعد المراجعة الداخلية على فحص ومراجعة جميع أنشطة المؤسسة ،وتعمل على مساعدة الأفراد للقيام بالأعمال المكلفين بها بدرجة عالية من الكفاءة والجودة ،وذلك عن طريق توفير الدراسة والتحليل والتقييم وتقديم الاستشارات وتوفير المعلومات الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات لتسيير أعمال المؤسسة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية المراجعة الداخلية.

المبحث الثاني : أساسيات المراجعة الداخلية.

المبحث الأول : ماهية المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية العين الساهرة ،إذ أصبح وجودها لا غنى عنه ،فهي أداة للوصول إلى خدمة أطراف عديدة كما تهتم بالبحث عن معلومات صحيحة تتخذ كأساس لإتخاذ القرارات المختلفة.

المطلب الأول : مفهوم المراجعة الداخلية

إن المراجعة الداخلية من الوضائف التي ترتكز عليها المؤسسة وأحد الأنظمة الرقابية الموجودة بها ،لما تلعبه من دور في دعم قرارات الإدارة ،والتخفيف من المسؤولية الملقاة عليها.

الفرع الأول : التطور التاريخي لمصطلح المراجعة الداخلية

ظهرت الحاجة الى المراجعة الداخلية مع تطور وتوسع الأنشطة الاقتصادية وقد ظهرت منذ ظهور المراجعة الخارجية بوقت طويل كما أن اهتمام إدارة الوحدة الاقتصادية بضرورة التعرف على مدى كفاءة أداء العاملين فيها ومدى تنفيذهم لسياساتها وتوجيهاتها أدى كل ذلك الى ظهور الحاجة إلى وجود محاسب داخلي يقوم بتقييم الأنشطة الداخلية في الوحدة وفحص الأداء المحاسبي فيها ويطلق على هذا المحاسب المراجع الداخلي[1]. المراجعة الداخلية مهنة جديدة يرجع ظهورها إلى الازمة الاقتصادية لسنة 1929 في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أثرت سلبا على المؤسسات الأمريكية على مكاتب المراجعة الخارجية التي كانت مهمتها التدقيق على الحسابات السنوية ظهرت الحاجة الى وسيلة مبالغ المصارف الناتجة عن كثرة الاعمال التحضيرية التي يقوم بها المراجع الخارجي من جرد تحليل الحسابات...الخ ،وثم اقتراح القيام بهذه الأعمال من طرف أشخاص من داخل المؤسسة تحت إشراف مكتب المراجعة الخارجية. ومنه ظهر المراجعين الداخليين بما أنهم يقومون بأعمال المراجعة دون تقديم نتائج عن أعمالهم واقتصر عملهم على مساعدة المراجعين الخارجيين و المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة أي تحقيق نفقات المؤسسة ومنه ولدت الكلمة وليس المهنة – وبعد مرور – الأزمة استمر الاعتماد عليهم نظرا لاكتسابهم المعرفة وتطبيقهم المنهجية وأدوات المحاسبة العملية كما توسع مجال استخدام المراجعة الداخلية لتحقيق أهداف المؤسسة. أدى الاعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة إلى إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الامريكية في سنة 1941 م ويهتم بوضع معايير المهنة وعقد امتحانات تأهيلية تمنح إثرها شهادة مراجع داخلي معتمد، إلى جانب عقد العديد من المؤتمرات والبرامج التدريبية في جميع انحاء العالم[2].

[1] / محمد السيد سرايا ، **أصول و قواعد المراجعة و التدقيق** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 139 .

[2] / عيادي محمد لمين ، **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 102 .

أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الاستعمال أو حتى حديثة الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه ،فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م التي تنص على أنه " يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم الهياكل الداخلية الخاصة بالمراقبة بالمؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها و وتسييرها" كما أكمل النص في المادة 58 عل أنه " لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الخاصة خارج الأجهزة الممتلكة قانونيا والمعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمنيا ويترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والجزائية المنصوص عليه في هذا الشأن[1].

الفرع الثاني : تعريف المراجعة الداخلية

يمكن تقسيم تعريف المراجعة الداخلية إلى عدة وجهات نظر كما يلي :

* حسب **مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية (I. I .A)** تعرف المراجعة الداخلية "على أنها وظيفة تؤديها موظفين من داخل المؤسسة وتتناول الفحص الإنتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية ،وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها سليمة ودقيقة وكافية "[2].

* كما يعرفها **معهد الفرنسي للمراجعة الداخلية والمراقبين الداخليين (IFACI)** "بأنها فحص للوسائل الموضوعة تحت تصرف مديرية قصد مراقبة وتسيير المؤسسة ،هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى ،إن الأهداف الرئيسية للمراجعين الداخليين ،في إطار هذا النشاط الدوري هي التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية ،أن المعلومات صادقة ،العمليات شرعية ،التنظيمات فعالة ،الهياكل واضحة ومناسبة "[3].

* أما **ETIENNE** يعرف المراجعة الداخلية "على أنها تكون داخل المؤسسة ،وظيفة مستقلة للتقييم الدوري للعمليات لصالح المديرية العامة "[4].

[1] / الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : **العدد 02. القانون 1/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1998 .**

[2] / محمد السيد سرايا ، مرجع سابق ، ص 140 .

[3] / محمد بوتين ، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق** ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 ، ص 15 .

[4] / مسعود الصديق و آخرون ، **التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، القاهرة ، 2005 ، ص 150.

* ويمكن اعتبار المراجعة الداخلية "على أنها مجموعة من الأنشطة المستقلة التي تتسم بالموضوعية ولها طابع إستشاري بهدف إعطاء قيمة مضافة وتحسين عمليات المؤسسة ،بما يساعدها في تحقيق أهدافها وذلك من خلال اتباع منهج منتظم يتسم بالشفافية لتقييم وتحسين كفاءة كل من عمليات إدارة المخاطر والمراقبة والتحكم فيها "[1].

❖ يمكننا أن نستخلص من التعاريف أن المراجعة الداخلية هي عبارة عن :

- نشاط مستقل وموضوعي يكون داخل المؤسسة.
- تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تقوم بمراجعة عمليات المؤسسة وحماية أصولها من أي تلاعب أو إختلاس أو سوء إستخدام.

❖ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المراجعة الداخلية تمتاز بجملة من الخصائص أهمها : [2]

✓ **وظيفة شاملة** : فهي تطبق في المؤسسات وفي كل الوظائف حيث تنصب على وظائف المؤسسة بهدف خدمة الإدارة .

✓ **وظيفة دورية** : حيث تخضع مختلف الوحدات والمصالح التابعة لها لعمليات الفحص والتقييم بصفة مستمرة .

✓ **الاستقلالية** : رغم أن المراجعة الداخلية وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى فعلى المراجع أن يكون مستقلا حتى يتسم بالموضوعية.

➢ إضافة إلى تلك الخصائص نذكر ما يلي :

- أنها دعامة أساسية من دعائم نظام الرقابة الداخلية.
- أنها وظيفة تقوم بها وحدة إدارية من وحدات المؤسسة.
- تسعى إلى ترشيد قرارات الإدارة من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمناسبة في التوقيت المناسب.

➢ ويمكن تناول طبيعة المراجعة الداخلية من خلال النقاط التالية:

- نشاط داخلي مستقل داخل المؤسسة و أداة رقابة بغرض انتقاء وتقييم جميع الرقابات الأخرى.
- وظيفة إستشارية أكثر منها وظيفة تنفيذية.
- يمتد نشاطها إلى جميع الرقابات الإدارية و المحاسبية والضبط الداخلي.

[1] / رضا خلاصي ، **مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة** ، دار هومة للطباعة والنشر ، الجزائر ، 2013 ، ص 33 .

[2] / شدري معمر سعاد ، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2009 ، ص 54 .

- تعمل عل تقييم الرقابة المحاسبية.
- يستطيع المراجع الداخلي أن يقوم بذات المهام التي يقوم بها المراجع الخارجي.

الفرع الثالث : أهمية المراجعة الداخلية وأهدافها.

أولا : أهمية المراجعة الداخلية

تكمن أهمية المراجعة الداخلية في كونها رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الاداء والمحافظة على الممتلكات واصول المؤسسة إضافة الى انها تعتبر عين واذن المراجع الخارجي وأهم آليات التحكم المؤسسي ،لذلك فقد ظهرت وتطورت وزادت أهميتها نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي :[1]

✓ كبر حجم المؤسسات وتعدد عملياتها.

✓ اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمؤسسة.

✓ حاجة إدارة المؤسسة إلى بيانات دورية ودقيقة لرسم السياسات والتخطيط وعمل القرارات.

✓ حاجة إدارة المؤسسة الى حماية وصيانة اموال المؤسسة من الغش والسرقة والاخطاء.

✓ حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة للتخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية والتسعيرة.

✓ تطور اجراءات المراجعة من تفصيلية كاملة إلى اختيارية تعتمد على أسلوب العينة الاحصائية.

ثانيا :أهداف المراجعة الداخلية .

إن الهدف الرئيسي للمراجعة الداخلية هو تحقيق الأهداف الكلية لأي مؤسسة فإن المراجعيين الداخليين يسعون بصفة أساسية إلى تحقيق الأهداف التالية :[2]

✓ مراجعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية.

✓ تحديد مدى إلتزام العاملين بسياسات المؤسسة وإجراءاتها.

✓ حماية أصول المؤسسة.

✓ منع الغش والأخطاء واكتشافها إذا ما وقعت.

✓ تحديد مدى الإعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية والتأكد من المعلومات الواردة فيها تعبر بدقة عن الواقع.

[1] / عبد السلام عبد الله ابو سرعة ، **التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص محاسبة وتدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009 ، ص 43.

[2] / رضا خلاصي ، مرجع سابق ، ص ص 46 – 47 .

- ✓ تقييم أداء الأفراد بشكل عام ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية.
- ✓ تقييم كفاءة إستخدام الموارد والأصول من الناحية الاقتصادية.
- ✓ القيام بمراجعات منتظمة ودورية للأنشطة المختلفة ،ورفع تقارير بالنتائج والتوصيات إلى الإدارة العليا.
- ✓ المشاركة في برامج تخفيض التكاليف ووضع الإجراءات اللازمة لها.

➢ ويمكن تقسيم أهداف المراجعة الداخلية إلى هدفين أساسيين:

أولا : **هدف الحماية**

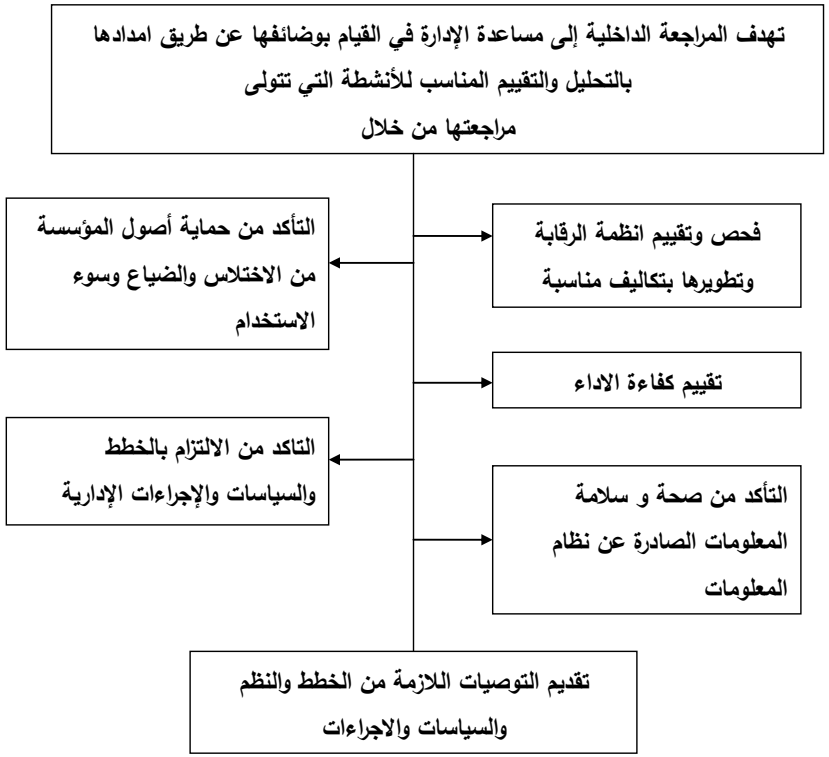
ويشمل هذا الهدف المحافظة على سلامة الأمور التالية " أصول المؤسسة بمختلف أنواعها ،النظم والإجراءات المالية والمحاسبية ،السياسات والخطط المعتمدة في المؤسسة ،السجلات والمستندات والملفات العادية والآلية المعتمدة في المؤسسة... " .

ثانيا : هدف التطوير والبناء

يتمثل هذا الهدف في وظيفة المراجعة الداخلية التي تعد وظيفة علاجية وإرشادية تتناول فحص ومراجعة وتتبع وتحديد وتحليل النتائج الإيجابية والسلبية ووضع حلول لها و رفعها بتوصيات ومقترحات إلى الادارة فضلا عن توفير وتزويد هذه الإدارة بالبيانات والمعلومات الخاصة بهذه النتائج التي تشمل جميع أوجه نشاط المؤسسة. تتم العمليات السابقة من خلال التقييم الدوري لسياسات المحاسبية والمالية وكل المتعلقة بها و التأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعة دون إنحراف و التقييم الدوري لسياسات الإدارية والإجراءات التنفيذية المتعلقة بها وإبداء الرأي حيالها بغرض تحسينها وتطويرها لتحقيق أعلى كفاءة إدارية.

و الشكل التالي يوضح أهداف المراجعة الداخلية.

الشكل رقم (01 – 01) : أهداف المراجعة الداخلية



المصدر: رضا خلاصي، **مرام المراجعة الداخلية للمؤسس** ، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 49.

المطلب الثاني : أنواع المراجعة الداخلية

من الصعب وضع حدود فاصلة لأنواع المراجعة الداخلية بسبب شمولية المراجعة لكافة العمليات في المؤسسة وهدفها تقويم فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية لنشاط ما. حيث أن مجال تطبيق المراجعة الداخلية واسع ،إذ أنه يقوم على أساس الرقابة الداخلية للمؤسسة كما أنها تعتمد على الفحص ومدى احترام القوانين والأنظمة وبالتالي تنقسم إلى : [1]

أولا : المراجعة المحاسبية المالية لقد كان المفهوم التقليدي للمراجعة الداخلية مرتبطا بالمعلومات المحاسبية والمالية والتأكد من دقتها وصحتها حتى يتسنى للمؤسسة الإعتماد عليها في رسم البيانات واتخاذ القرارات الإدارية ،يهدف المراجع الداخلي في إطار المراجعة المحاسبية والمالية إلى فحص ومراجعة الوثائق المالية والمحاسبية لتجنب الوقوع في الأخطاء تتعلق بالتسيير،حيث يعتمد المراجع الداخلي على المعطيات التالية :

1 / المحاسبة العامة : وذلك من أجل التحقق من موثوقية المعلومات المحاسبية والمالية المقدمة في الميزانية العامة حول حسابات النتائج...إلخ.

2 / المحاسبة التحليلية : يقوم المراجع الخارجي بالتاكد من مدى صحة حساب التكاليف والهوامش من خلال تحليل مختلف مكونات تلك الحسابات.

3 / معطيات الموازنات التقديرية : تعتبر وسيلة لتقييم ومراقبة الأداء المالي ومن الموازنات نجد موازنة المبيعات موازنة الإنتاج...إلخ.

4 / المعطيات الإحصائية : لها دور في إعطاء صورة حقيقية حول وضعية المؤسسة.

ثانيا : المراجعة الإدارية

ويقصد بها المراجعة الشاملة للوضائف المختلفة داخل المؤسسة لتأكد من كفاءة وفعالية هذه الوضائف من خلال :

1 / تقويم واختبار النشاطات الإدارية ونتائج الأداء.

2 / تقويم وفحص شامل لعمليات المؤسسة.

3 / تقييم كفاءة استخدام الموارد المادية و الموارد البشرية وتقديم التوصيات اللازمة للتحسين.

أما في وقتنا الحاضر يشترط في المراجعة أن تقوم على الشمولية لكافة عمليات المؤسسة لتشمل نطاق المراجعة المالية والإلتزام القانوني ونطاق المراجعة الإدارية و المراجعة الإستراتجية الذي يختص بمعالجة القصور في التخطيط الإستراتيجي ،والذي ينتج عن عدم إمكانية ربط أنظمة المعلومات بأهداف المؤسسة مما يؤدي إلى

[1] / عطا الله سويلم الحسبان ، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات** ، دار الراية ، الأردن ، 2009 ، ص ص61 – 62.

مخاطر المعلومات والتركيز على مراجعة المخاطر في عملية التخطيط الإستراتيجي لتحديد نقاط الضعف فيها من أجل دعم فعالية الإدارة العليا للمؤسسة حيث يعتبر وجود نظام فعال للمعلومات الإستراتيجية جانبا مهما من جوانب عملية المراجعة الإستراتيجية.

المطلب الثالث : الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية

تقدم المراجعة الداخلية بكونها وظيفة داخلية من الوضائف الرئيسية في المؤسسة والتابعة للإدارة العليا فيها،تقدم العديد من الخدمات داخل المنشاة من أهمها ما يلي : [1]

أولا : خدمات وقائية

وهي عبارة عن مجموعة الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة والممتلكات من السرقة أو الاختلاس أو السرقة وحماية السياسات المختلفة في المؤسسة من تحريفها أو تغييرها دون مبرر.

ثانيا : خدمات تقيمية

تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فعالية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة ،وقد يستخدم المراجع الداخلي نفس الأدوات التي يستخدمها المراجع الخارجي بالتعاون معا لما في ذلك من تسيير لمهمة كل منهما.

3 : خدمات إنشائية

وهي التي تتمثل في مساعدة المراجع الداخلي لإدارة المؤسسة بتوفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعة داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.

رابعا : خدمات علاجية

تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء قد إكتشفها أو التوصيات التي يتضمنها تقرير مراجعته والخاصة بإصلاح أي أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المؤسسة،ومما لاشك فيه أن مختلف هذه الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي أو يساهم فيها تتم بسبب الآتي:

- وجود المراجع الداخلي طوال الوقت داخل المؤسسة ومعايشته للمشاكل الداخلية فيها.
- عمل المراجع الداخلي يتم بصورة منتظمة على مدار العام وبصورة شاملة لكافة العمليات.

[1] / محمد السيد سرايا ، مرجع سابق ، ص ص 143 – 144 .

المبحث الثاني : أساسيات المراجعة الداخلية

لقد تطورت نظرت المجتمع لهيئة مراجعة الداخلية بدرجة كسر السنوات الاخيرة ذلك يرجع أساس إلى الجهود التي يبذلها القائمون في هذه المهنة وهذا للحفاظ على معايير عالية المستوى للمهنة والتأكيد على وضع المراجعة الداخلية كوظيفة إدارية رئيسية تساهم بدرجة كبيرة في توجيه عمليات التنظيمات وتحقيق أهدافها حيث للمراجعة الداخلية مراحل متنوعة في تحريك نشاط المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى أنها وسيلة تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فعالية نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول : طريقة أداء المراجعة الداخلية و علاقتها بالرقابة الداخلية

أولا : طريقة أداء المراجعة الداخلية

تختلف طريقة أداء المراجعة الداخلية تبعا لإختلاف طبيعة نشاط المؤسسة ونوعية المشكلات التي تؤثر على أداء عملياتها والنظام الإداري الذي يسير عليه إدارتها إلا أن هناك عناصر مشتركة في أداء المراجعة :[1]

التحقيق – التحليل – الإلتزام – التقييم – التقرير

1 / التحقيق

ويهدف التحقيق إلى التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة المحاسبية والمستندية وسلامة التوجيه المحاسبي وجمع الأدلة والقوانين التي تثبت صدق ما تتضمنه السجلات وما يترتب عليه من أمانة البيانات المحاسبية وإمكانية الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات. ويستلزم تحقيق التفرقة بين الحقائق و الآراء حيث أن أي استنتاج تتوقف على مدى إعتماده على الحقائق وطبقا لذلك فإن تحقيق يخص أساسا بالعمليات والحسابات ويعتبر عاملا مشتركا بين المراجعة الداخلية والخارجية إلا أنه يتم تفصيليا ومستمرا على مدى العام فالمراجع الداخلي يستطيع مراجعة جميع عمليات البيع والشراء أولا بأول مع مراجعة المخزون بصفة مستمرة بينما يعتمد المراجع الخارجي على عينات.

2 / التحليل

ويقصد بالتحليل الفحص الإنتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والحسابات والإجراءات المحاسبية و السجلات والتقارير التي تقع داخل نطاق الفحص و يتطلب إجراء المقارنات و الربط بين الإستثمار وعائده بنسبة إجمالي الربح إلى مبيعات. وكذلك التمعن بقصد إكتشاف الأمور الشاذة مثل وجود مبلغ دائن في حساب الأصل ،ويرتبط تحليل بالتحقيق وليس هناك حد فاصل بينهما.

[1] / عبد الفتاح صحن ، محمد السيد سرايا ، **الرقابة والمراجعة الداخلية** ، الدار الجامعية للطبع والنشر ، الاسكندرية ، 1998 ، ص ص 191 – 192.

3 / الالتزام

ويقصد بالالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة و أداء العمليات وفقا للطرق والنظم والقرارات الإدارية حتى يتحقق الإنضباط بالتنظيم. فقد يتم التوصل إلى نتائج مرضية ومع ذلك يهم الإدارة معرفة ما إذا كانت هذه النتائج قد تحققت من خلال الممارسة المصرح بها وبما يتماشى مع السياسات يتعين عليها زيارة المواقع من وقت إلى آخر وعدم الاعتماد على الآخرين .

4 / التقييم

وهو التقرير الشخصي الواعي من مدى كفاية وفعالية و اقتصادية السياسات و الإجراءات التي تسير عليها المؤسسة وما لديها من تسهيلات وأفراد يقصد ترشيد الأداء وتطويره ،ويقتضي التقييم تجميع البيانات والمعلومات وتقصي الحقائق والاستعانة بآراء المسؤولين واقتراحاتهم مع تقييم هذا الآراء والاقتراحات.

5 / التقرير

يبين التقرير الذي يقدمه المراجع الداخلي المشكلة وأهميتها وطريقة معالجتها وماتوصل إليه من نتائج وتوصيات ويفضل عرض التقرير عن المسؤول عن النشاط محل الفحص لتجنب تشويه الحقائق أو سوء تقدير عن بعض الأمور وتتبلور قدرة المراجع الداخلي على عرض الوعي الواضح لنتائج ما قام به من فحص وتقصي.

ثانيا :علاقة المراجعة الداخلية بالرقابة الداخلية

تعد الرقابة الداخلية من المفاهيم المهمة والأساسية التي يجب أن يدركها المراجع الداخلي حيث تعتبر الرقابة الداخلية بأنها " نظام يحتوي على الخطة التنظيمية ومجموع الطرق و الإجراءات المطبقة من طرف الإدارة بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال.

تعتبر المراجعة الداخلية جزء مهم من نظام الرقابة الداخلية ووجود نظام سليم للرقابة الداخلية لا يكون بدون وجود نظام للمراجعة الداخلية [1] ،كما أنها من أهم عناصره ،تضعها إدارة المؤسسة بقصد فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية ولتساهم في إضافة قيمة في أدائها عن طريق الخدمات الاستشارية ،أن المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية ألزمت وجود مراجعة داخلية مستقلة تقوم على التحسين المستمر لنظام الرقابة الداخلية وتحديد نقاط الضعف فيها ،وهذا من خلال المعيار رقم 2130 – الرقابة – والذي نص على "يجب أن يساعد نشاط المراجعة الداخلية المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفايتها

[1] / طرابلسي سليم ، معطي الله خير دين ، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشركات** ، مجلة العلوم الاقتصادية الجزائر ، العدد 2 ، 2016 ، ص 50 .

والدفع لتحسينها المستمر. تمثل وظيفة المراجعة الداخلية إحدى حلقات الاتصال والرقابة بين موظفي المؤسسة حيث أن واجب المراجعة الداخلية يتمثل في المساعدة على المحافظة على أنشطة المؤسسة ،وفي نفس الوقت المحافظة على خطوط الاتصال بين القائمين على هذه الأنشطة ،لاسيما وأن المؤسسات تعيش وتتطور في محيط سريع التغيير وهنا يظهر دور المراجعة الداخلية في تحسين عملية الاتصال سواء بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية الأخرى . يمكن إظهار الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية فيما يخص الرقابة الداخلية فيما يلي :

- تقديم تأكيدات حول مدى الالتزام بالرقابة الداخلية.
- تقديم خدمات استشارية حول السياسات والإجراءات الرقابية المناسبة للمخاطر.
- تقديم درجة تأكيد حول مدى ملائمة نظام الرقابة الداخلية للمخاطر التي تواجهها المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن الاستنتاج بأن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة الداخلية بعتباره نظام شامل لتنظيم العمل ،فالغرض من المراجعة الداخلية هو قياس مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسة والتأكد من دقة وفعالية الأنشطة و الإجراءات المتابعة ،ورفع التقارير إلى الإدارة العليا تعمل المراجعة الداخلية على منع وتقليل حدوث الأخطاء وهذا ما يزيد من الحاجة لها فطالما أن الإدارة بحاجة لمعلومات كافية وخبرة بإجراءات الرقابة ،وتقديم النصائح للمديرين في محاولة للتقليل ومنع الأخطاء أيضا من الأهداف التي تسعى لها المراجعة الداخلية هو الحد من الإسراف من أجل زيادة المردودية وتحسين الأداء [1].

المطلب الثاني : معايير المراجعة الداخلية

أصدر معهد المراجعيين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية معايير المراجعة الداخلية في عام 1978 وقد وردت في خمس معايير على النحو التالي :

المعيار الأول : الاستقلالية

تعني أن يقوم المراجع الداخلي بأداء عمله بحرية أو موضوعية وفي غياب الإستقلالية تنعدم الثقة في إمكانية تحقيق نتائج المطلوبة من وراء إنشاء قسم للمراجعة الداخلية بأية مؤسسة وقد اعتبرت معايير المراجعة الداخلية أن كل من الوضع التنظيمي المناسب لقسم المراجعة الداخلية والموضوعية في أداء عمليات المراجعة، أمران ضروريان لضمان إستقلالية المراجع الداخلي :

[1] / برابح بلال ، **تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2015 ، ص ص 54 – 55 .

- **الوضع التنظيمي** : يتعلق هذا الأمر بضرورة أن تكون تبعية قسم المراجعة الداخلية إلى مستوى إداري مناسب ويضمن تحقيق الهدفين الآتيين : [1]
  - ✓ قيام مراجعي القسم بمراجعة أغلب أنشطة و عمليات المؤسسة بحرية وبدون تدخل من المستويات الإدارية المختلفة.
  - ✓ توفير الدعم و التأييد اللازمين لنتائج وتوصيات القسم.
- **الموضوعية** : يقصد بها أن يتوافر المراجع الداخلي إتجاه فكري مستقل يلتزم به حال أدائه لعمليات المراجعة يتضح منه أمانة وجدية المراجع من حيث عدم قبوله أي مساومة على عمله وأنه قد كون رأيه وأحكامه عما قام بمراجعته بحرية وبدون تحيز. وحتى تتم عملية المراجعة بالموضوعية يجب ان يضع رئيس قسم المراجعة الداخلية بنصب عينة من الاعتبارات التالية :[2]
  - ✓ تحديد اختصاصات العاملين في القسم بما يتلائم مع متطلبات عملية المراجعة الملزم تنفيذها وبدون تحيز.
  - ✓ تحديد حالات التعارض في الإختصاصات داخل القسم.
  - ✓ تغيير وتبديل المهام بين موظفي القسم من وقت لآخر.

المعيار الثاني : الكفاءة المهنية " التفوق المهني "

وهو مسؤولية قسم المراجعة الداخلية بصفته الوظيفية ،وكذلك مسؤولية كل فرد من العاملين فيه بصفته الشخصية يجب أن تتوافر الكفاءة المهنية في المراجعة الداخلية فيجب على إدارة المراجعة الداخلية أن تتأكد من توفر الكفاءة المهنية للعاملين بها وأن يتوافر المهارات الملائمة في المراجع الداخلي للقيام بهذه المهمة ،ويجب أن يكون هناك جهات متخصصة لتدريب العاملين الجدد في قسم المراجعة الداخلية ،حين نجد هذا المعيار ينقسم إلى معايير فرعية في مجموعتين : [3]

- **المجموعة الأولى** : بالنسبة لإدارة المراجعة الداخلية وتتضمن ما يلي :
  - ✓ **التوظيف** : ينبغي أن تتأكد من أن المراجعيين الداخليين الذين يوضفون بها من ذوي كفاءة فنية وخلقية تعليمية مناسبة لطبيعة المراجعات التي يقومون بها.

[1] / أحمد المولى الصباغ ، **أساسيات المراجعة ومعاييرها** ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 145 – 146 .

[2] / ثناء علي القباني ، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني** ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2006 ، ص ص 41 – 42 .

[3] / نفس المرجع السابق ، ص ص 46 – 48 .

- ✓ **المعلومات والمهارات والتخصصات :** ينبغي أن يتوافر في إدارة المراجعة الداخلية المعلومات والمهارات والتخصصات اللازمة لقيامها بمهام عملها بطريقة سلمية.
- ✓ **الإشراف :** يجب أن يتوافر الإشراف الكافي على أعمال المراجعة الداخلية. حيث أنه مسؤولية مباشرة تقع على عاتق رئيس قسم المراجعة والذي عليه تقديم ما يأكد أن كافة اعمال المراجعة قد تم تنفيذها تحت إشراف سليم.

- **المجموعة الثانية :** بالنسبة للمراجع الداخلي وتتضمن ما يلي :

- ✓ **الالتزام بمعايير السلوك :** يجب أن يعمل المراجعين الداخلين بما يتفق مع معايير السلوك المهني.
- ✓ **المعرفة والتدريب :** يجب أن يتوافر في المراجعين الداخلين جوانب المعرفة ،المهارة ،التدريبات الضرورية للقيام بأداء عمليات المراجعة الداخلية.
- ✓ **العلاقات والاتصالات الإنسانية :** يجب أن يتوافر للمراجعين الداخليين مهارات التعامل مع الافراد والإتصال الفعال.
- ✓ **التعليم المستمر :** يجب أن يحافظ المراجعين الداخليين على كفاءتهم الفنية من خلال التعليم المستمر.
- ✓ **بذل العناية المهنية المعتادة :** يجب أن يمارس المراجعين الداخليين العناية المهنية عند تنفيذ عملية المراجعة الداخلية.

المعيار الثالث : مجال عمل المراجعة الداخلية

يجب أن يشمل مجال عمل المراجعة الداخلية اختبار وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات التي تم تخصيصها : [1]

- **مدى الاعتماد و أمانة المعلومات :** يجب أن يفحص المراجعين الداخليين مدى الاعتماد على أمانة المعلومات المالية و المعلومات الخاصة بالتشغيل و الوسائل التي تم استخدامها في تعريف ،وقياس ،تبويب والتقرير عن هذه المعلومات .
- **الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين :** يجب فحص النظم المطبقة في المؤسسة للتأكد من تماشيها مع السياسات والخطط والإجراءات الإدارية والقوانين واللوائح العامة التي يكون لها تأثير هام على العمليات والتقارير.
- **حماية الأصول :** يجب أن يفحص المراجعين الداخليين وسائل حماية الأصول والتحقق على النحو ملائم من وجود هذه الأصول .

[1] / عيادي محمد لمين ، مرجع سابق ، ص ص 109 – 110.

- **الاستخدام الاقتصادي والكفء للموارد :** يجب تقييم مدى اقتصادية وفعالية استخدام الموارد.
- **إنجاز الأهداف الموضوعية وأهداف العمليات التشغيلية وأهداف البرامج :** يجب أن يفحص المراجعين الداخليين أن العمليات التشغيلية أو البرامج قد تم تنفيذها كما هو مخطط له .

المعيار الرابع : أداء عمل المراجعة الداخلية

نصت معايير المراجعة الداخلية على " ضرورة أن يشمل عمل المراجعة الداخلية تخطيط المراجعة ،فحص و تقييم المعلومات ،ابلاغ نتائج المراجعة ثم المتابعة " .

على المراجع الداخلي أن يقوم بعملية التخطيط لعملية المراجعة مع فحص وتقييم المعلومات و التقرير عن النتائج و متابعة التوصيات ،ويتضمن تخطيط المراجعة :[1]

- ضرورة وضع أهداف ونطاق العمل.
- الحصول على معلومات لكافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف تتم مراجعتها .
- وتحديد الموارد اللازمة لأداء هذه العملية .
- الاتصال بكل من تكون له علاقة بعملية المراجعة .
- كتابة برنامج المراجعة .
- تحيد كيف و متى ولمن ترسل نتائج عملية المراجعة .
- الحصول على موافقة من المشرف على مصلحة المراجعة الداخلية على خطة أعمال المراجعة .

المعيار الخامس : إدارة نشاط المراجعة الداخلية

تنص معايير المراجعة الداخلية على أن مدير قسم المراجعة الداخلية هو المسؤول الرئيسي عن الإدارة السليمة للقسم حتى يتمكن التحقق من : [2]

- موارد قسم المراجعة الداخلية مستخدمة بكفاءة وفعالية.
- عمل المراجعة يطابق مانصت عليه معايير المراجعة الداخلية حيث تتمثل المعايير الفرعية في :

- **الغرض والسلطة والمسؤولية :** ينبغي على مدير قسم المراجعة الداخلية وضع وثيقة توضح أهداف ادارية وسلطاته أو مسؤولياتها والحصول على الموافقة واعتماد ادارة المؤسسة ومجلس الادارة العليا.

[1] / لطفي شعباني ، **المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص 76 .

[2] / ثناء علي القباني ، مرجع سابق ، ص ص 59 – 63 .

▪ **التخطيط** : ينبغي على مدير قسم المراجعة الداخلية وضع الخطط اللازمة للقيام بوظيفة المراجعة الداخلية وتكون هذه الخطط في ضوء ماجاء وتم الاتفاق عليه وسجل في وثيقة المراجعة الداخلية وبما يتفق مع الأهداف العامة للمؤسسة.

▪ **السياسات و الإجراءات** : ينبغي على مدير المراجعة الداخلية توفير تعليمات مكتوبة توضح السياسات والإجراءات كدليل عمل لارشاد المراجعين الداخليين.

▪ **إدارة وتطوير الافراد العاملين بالإدارة** : على مدير المراجعة الداخلية توفير برنامج لانتقاء العاملين بقسم المراجعة الداخلية ولتطوير العاملين بما يكفل تحقيق اهداف الادارة.

▪ **المراجعيين الداخليين** : على مدير المراجعة الداخلية التاكد من وجود تنسيق بين اعمال المراجعة الداخلية و الخارجية لضمان تغطية شاملة لكافة الانشطة داخل المؤسسة.

▪ **ضمان الجودة** : على مدير المراجعة الداخلية توفير برنامج لتقييم أعمال الإدارة بقصد ضمان جودة الأداء.

المطلب الثالث : مراحل المراجعة الداخلية

تتميز مهمة المراجعة الداخلية بكونها تتبع نفس المنهجية مهما كان الهدف المسطر، ويستخدم في ذلك التقنيات تخضع إلى قواعد محددة يجب إحترامها لتحقيق عمل واضح، كامل و فعال، تتكون من ثلاث مراحل أساسية وهي :

أولا : مرحلة التحضير للمهمة : تهدف هذه المرحلة على إعداد كل الأعمال التحضيرية قبل الانتقال إلى مرحلة التنفيذ يتطلب من المراجع القدرة على القراءة ،التركيز،الفهم المتواصل إلى المعرفة الجيدة بالمؤسسة وتحديد مكان وجود المعلومات الجيدة، والأطراف التي يمكنها أن تساعد في تقدمها كما تمر هذه المرحلة بعدة خطوات : [1]

1 / الأمر بالمهمة :هو عبارة عن التفويض الذي تمنحه الإدارة العامة إلى مصلحة المراجعة الداخلية بهدف إعلام المسؤولين عن عملية المراجعة ويخضع هذا الأخير الى ثلاث مبادئ :

- لا يقرر المراجع الداخلي بمفرده مهمته ،إنما يقوم بالمهام التي تطلبها منه الإدارة العامة.
- يجب أن يصدر الأمر بالمهمة من سلطة مؤهلة الإدارة العامة لجنة المراجعة ،نادرا ما يكون من طرف مسؤول مديرية مهمة في المؤسسة.

[1] / Jaque Renard ,**théories et pratique de l' audit interne** , 3eme édition, d'organisation ,paris .2000 ,p 27 p 28 .

- يسمح الأمر بالمهمة بإعلام المسؤولين الذين لهم علاقة بالمهة وليس فقط المراجعين الداخليين ،لكن كل أطراف المرتبطة بمهمة المراجعة.

2 / مرحلة التعود : تتطلب هذه المرحلة من المراجع الداخلي قدرا من الثقافة المالية التسيرية ،التقنية تساعده على فهم الموضوع الذي هم بصدده مراجعته وذلك من خلال جمع المعومات بهدف :

_ تحديد أهداف مهمة المراجعة الداخلية.

_ تحديد المشاكل الاساسية المتعلقة بالوظيفة أو الإجراء انطلاقا من المعومات التي تم جمعها يقوم المراجع الداخلي بإعداد خطة التقارب والغرض منها هو اختبار الوسائل الآلية التنظيم ،الأهداف ،المحيط التقنيات استجوابات وثائق ،اجتماعات اللازمة للحصول على المعرفة الضرورية للقيام بمهمة المراجعة.

3 / خطة التقارب : وهي وثيقة تظهر في شكل جدول بتقسيم النشاط الخاضع للمراجعة الداخلية إلى مجموعة أعمال أولية سهلة الملاحظة ،ويتطلب وضع خطة التقارب في هذه المرحلة مايلي :

- تقسيم النشاط إلى أعمال أولية.
- الإشارة الى الهدف و الفائدة من الأعمال الأولية.

4 / تحديد مواقع الخطر : يقوم المراجع بتحديد مواقع الخطر وتعريفها وتقييم الوسائل التي تم وضعها للحكم في الخطر المقبول والحد من الخطر غير المقبول والكشف عن المشاكل والنقائص وتقديم توصيات لمعالجتها، إذ يسمح ذلك بتنظيم مهمة المراجعة الداخلية من خلال تحديد النقاط التي يجب التعمق في تحليلها بهدف إعداد برنامج مراجعة ويقوم المراجع بإكمال جدول خطة تقارب.

5 / التقرير التوجيهي : هو عبارة عن وثيقة يتم من خلالها تحديد الأهداف التي يريد المراجع الداخلي تحقيقها وهو يعتبر بمثابة عقد يبرم بين المراجع الداخلي والأطراف التي ستخضع للمراجعة ،يحدد من خلاله أهداف ونطاق عمل المراجعة.

ثانيا : مرحلة تنفيذ المهمة

تتم مرحلة تنفيذ مهمة المراجعة الداخلية كالتالي :[1]

ينتقل المراجع الداخلي إلى الميدان للقيام بأعمال المراجعة وتبدأ هذه المرحلة باجتماع افتتاحي ،بهدف معالجة مخطط عملية المراجعة ويتم من خلال الإعلام عن نهاية مرحلة التحضير وبداية مرحلة العمل الميدان الحصول على أكبر قدر من الوثائق الضرورية للإطلاع عليها من خلال الإجتماع، التعريف بفريق المراجعة والأطراف

[1] / Jaque Renard,**op cit** , p 29 .

التي ستخضع للمراجعة. يتم إرسال جدول الأعمال مرفق بالتقرير التوجيهي بشرح محتوى هذا الأخير ويتضمن مايلي :

- التعريف بفريق المراجعين الداخليين (خبرتهم و مؤهلاتهم) سلم السلطة و بالأفراد الخاضعين للمراجعة.
- التذكير بالأهداف العامة للمراجعة الداخلية لتحقيق تعاون جيد بين طرفين .
- دراسة وتحليل التقرير التوجيهي.
- تحديد المواعيد والأشخاص الذين يتعامل معهم المراجعين الداخليين لأداء اختباراتهم أو استحواذهم لجمع المعلومات.

ثالثا : مرحلة إنهاء المهمة

تعتبر هذه المرحلة كمرحلة أخيرة لمهمة المراجعة الداخلية والتي تنتهي بإعطاء تقرير نهائي وتشمل أربعة مراحل :[1]

1 / هيكل التقرير: يتكون هيكل التقرير من المشاكل المذكورة في ورقة تحليل المشاكل، كما يعتبر أساس لتحضير التقرير النهائي .

2 / العرض النهائي : يتمثل هذا الأخير في العرض الشفهي للملاحظات التي يراها المراجع المسؤول بمهمة المراجعة الداخلية هامة و أساسية ،إذ يتم هذا العرض بعد إنهاء المراجع الداخلي للعمل الميداني.

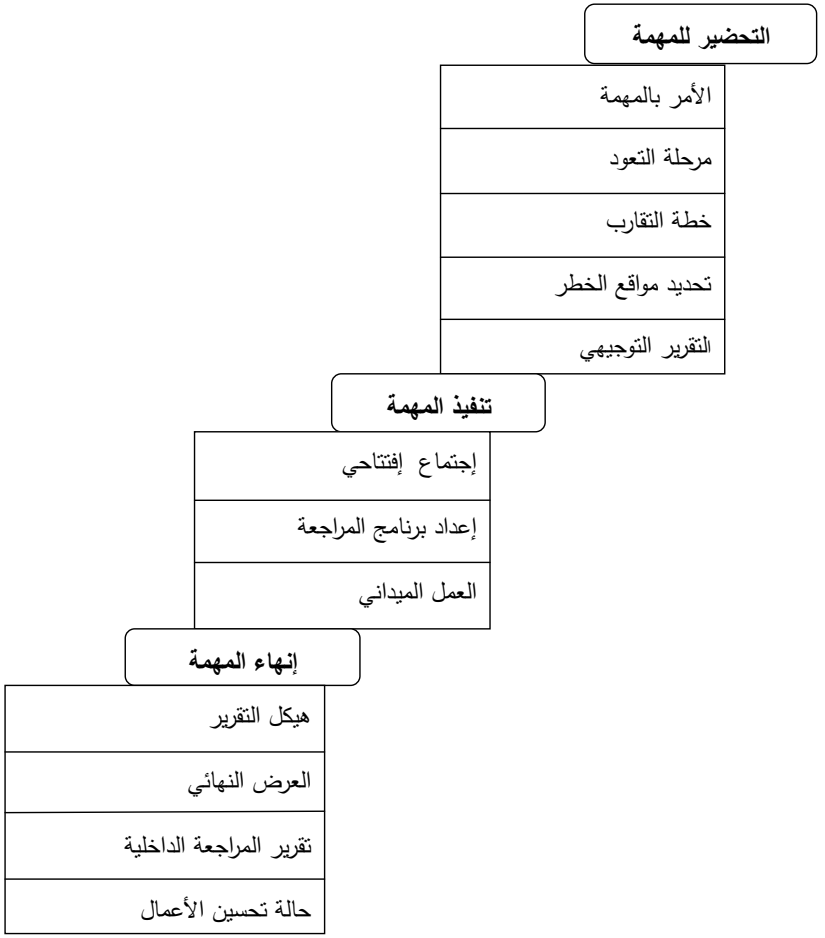
3 / تقرير المراجعة الداخلية : بعد إنهاء التدخل ،يرسل التقرير النهائي للمراجعة الداخلية لأهم المسؤولين المعنيين والإدارة لإعلامهم بنتائج المراجعة المتعلقة بقدرة التنظيم محل بالمراجعة بالقيام بمهامه ،مع ذكر المشاكل من أجل تحسينها و يعتبر هذا التقرير من أهم الوثائق التي تحضرها المراجعة الداخلية.

4 / حالة تحسين الأعمال : بعد اقتراح المراجعة الداخلية لمجموعة من التصحيحات الواجب القيام بها انطلاقا من الملاحظات التي سجلها عند القيام بمهمته ،يقوم هذا الأخير بتتبع هذه التصريحات وتنتهي هذه المرحلة عند التحقيق كل التصحيحات المقترحة والتي صادقت عليها الإدارة .

والشكل التالي يوضح مراحل المراجعة الداخلية.

[1] / محمد بوسماحة ، **معايير المراجعة و تطبيقها في الجزائر** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 70 .

الشكل رقم (01 – 02) : مراحل المراجعة الداخلية.



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة .

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل يمكننا أن نستخلص أن المراجعة الداخلية تحتل مكانة مهمة في المؤسسة ،فهي وظيفة ضرورية للمؤسسة لتحقيق أهدافها لأنها تتناول الفحص الإنتقادي المنتظم والتقييم المستمر للخطط والسياسات وإجراءات وسائل الرقابة الداخلية ،لهذا نجد المراجعة الداخلية تقوم بقياس فعالية الوسائل الرقابية. فالمراجعة الداخلية ذات أهمية بالغة حيث تسعى إلى تحقيق الإشراف والرقابة الإدارية في المؤسسة ،وذلك بتقييم كفاءة أداء على مستوى الوحدات التنظيمية (إدارات، أقسام، فروع) حتى تساعد جميع أعضاء الإدارة على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة. كما تقدم خدمات عديدة للمؤسسة وذلك من أجل ضمان السير الحسن والجيد لسياسات المؤسسة ،وزيادة فعاليتها للوصول بها إلى درجة التحكم الرشيد.

تـمهـيد

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة ،وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد إنجاز أهدافها ،وقد تؤثر سلبا على إستمرارية المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها المتنوعة ومع مرور الزمن إزدادت حكة المنافسة وتشابكت بشدة إرتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد كما زادت التغيرات التي تكون في بعض الأحيان مفاجئة مما سمح بتعاظم المخاطر وتعددها وتنوعها واستمرارها إضافة إلى ذلك فإن عدم إستقرار المحيط و إحتدام المنافسة في محيط يتسم بالتقلب والتغير جعل من الصعب إجراء تقديرات دقيقة لها أو التحكم في تسييرها. وهنا يبرز دور المراجعة الداخلية في تزويد المؤسسة بالمعلومات والتقارير التي تأكد أن المخاطر التي تتعرض إليها هذه الأخيرة قد تم فهمها و إدارتها بطريقة ملائمة ،حيث أصبحت المراجعة الداخلية مصدرا إستشاريا وتوجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر وتقليل المخاطر إلى حدود مقبولة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي للمخاطر من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية المخاطر.

المبحث الثاني : علاقة المراجعة الداخلية بالمخاطر.

المبحث الأول : ماهية المخاطر

يتميز عالم الراهن بتغيرات مستمرة وسريعة وهو مازاد من تعقيد البيئة التي تنشط فيها المؤسسات ،فأصبحت هذه الأخيرة تواجه أخطار متعددة وكثيرة قد تكون سببا في فشلها وضعف نتائجها، وبالتالي أصبحت المؤسسات مجبرة على التقليل أو التخلص منها حتى تكون قادرة على إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديد والمخاطر التي تفرزها.

المطلب الأول : مفهوم المخاطر

تتعرض أنشطة أعمال المؤسسة في أي زمان ومكان للمخاطر التي تؤثر عليها تأثيرا فعالا وذلك لوجود عوامل تكون سبب في ظهورها.

الفرع الأول : تعريف المخاطر

* تعتبر المخاطر على أنها " ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند إتخاذه القرارات أثناء حياته اليومية مما يترتب عليه حالة الشك أو الخوف أو عدم التأكد من النتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين [1].

* يمكن القول بأن المخاطر "ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس وبشكل أكثر دقة يقصد بالمخاطر " الحالة التي يكون فيها إمكانية إن يحدث إنحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة أو المتوقعة أو المأمولة [2].

* كما يمكن القول على أنها "عدم التأكد من وقوع خسارة معينة" مع أنه له نوعية هذه الخسارة المضافة لحالة عدم التأكد ،وبناءا على هذا التعريف فإنه في ظل ظروف التأكد بوقوع الخسارة من عدمها ،انعدم مع ذلك وجود الخطر وهو لذلك يضع وقوع الحادث في أجواء إحتمالية فإذا أعطينا الرمز P(X) للقيمة الإحتمالية لوقوع الحادث فإن : $0<P<1$

وهذا يعني أن شرط تعريف المخاطر يكون الحادث احتمالي يقل عن الواحد ويزيد عن الصفر[3]

* تعرف كذلك المخاطر على أنها " الخسارة المادية المحتملة نتيجة لوقوع حادث معين " . فهنا تم تحديد الخسارة أي بيان لنوعها أنها خسارة مادية للمخاطر [4].

[1] / سلامة عبد الله ، **الخطر والتأمين الأصول العلمية والعملية** ، الطبعة 4 ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1974 ، ص 6 .

[2] / طارق عبد العال حمادة ، **إدارة المخاطر (أفراد ، إدارات ، شركات ، بنوك)**، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 16 .

[3] / مختار محمود الهانسي ، ابراهيم حمودة عبد النبى ، **مبادئ الخطر والتأمين** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 12 .

[4] / سعيد جمعة عقل ، حربي محمد عريقات ، **التأمين وإدارة الخطر النظرية والتطبيق** ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص 11 .

الفرع الثاني : العوامل الدافعة للمخاطر

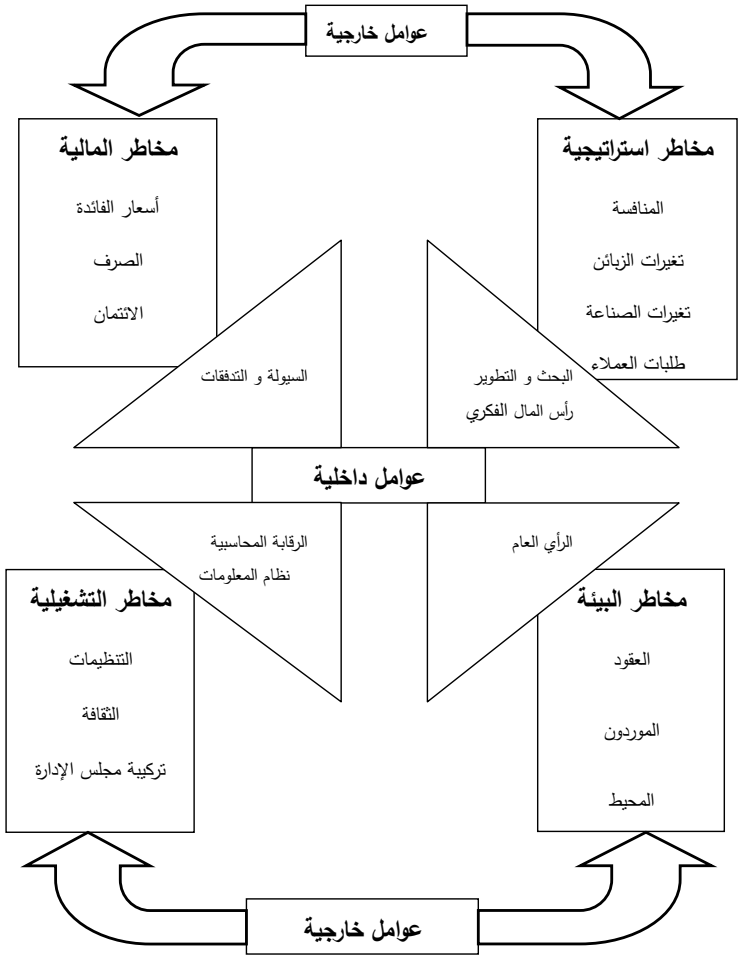
إن المخاطر مرتبطة باحتمال إختلاف النتائج الفعلية أو الحقيقية عن النتائج المتوقعة ،وثمة أسباب تؤدي إلى حدوث درجات متفاوتة من المخاطر يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية و داخلية خاصة بالمؤسسة . ولعل من بين العوامل التي تؤدي إلى الزيادة المخاطر:[1]

- العولمة و الأسواق المالية و التحرير المالي والمصرفي.
- ظهور مفهوم الهندسة و الابتكار المالي وهذا الأمر الذي أدى إلى تعقيد البيئة.
- عدم الإستقرار السياسي والاقتصادي و الاجتماعي.
- التضخم وما ينتج عنه من ارتفاع في المستوى العام للأسعار ومن ثم انخفاض القدرة الشرائية للعملية.
- انخفاض نسبة الأرباح التي يحققها الإستثمار نتيجة للمنافسة.
- تقلبات أسعار الفائدة.
- القوانين والتشريعات.
- زيادة معدلات الضرائب على الأرباح .

و الشكل التالي يوضح أهم المخاطر الناتجة من هذه العوامل والتي قد تكون داخلية وخارجية معا.

[1] / بن علي بلعزوز و آخرون ، **إدارة المخاطر** ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 34 .

الشكل رقم (02 – 01) : العوامل الدافعة للمخاطر



المصدر : الجمعية العامة لإدارة المخاطر، **معيار إدارةالمخاطر** w.w.w.erama-egypt.org **تاريخ الإطلاع** (02/27 /2019 "12.30 ").

الفرع الثالث : تصنيفات المخاطر

تكون المؤسسة دائمة عرضة للمخاطر التي تؤدي به إلى تكبد خسائر والفشل في تحقيق أهدافها وهذا نتيجة لعدد من الأسباب وتشكل الفروق في هذه الأسباب وتأثيراتها أساس تصنيفات المختلفة للمخاطر ويمكن تصنيف المخاطر حسب عدة إتجاهات أهمها:

أولا : حسب طبيعتها :

يتم تصنيف المخاطر حسب طبيعتها إلى :

1 / المخاطر الإستاتيكية و الديناميكية : تتمثل هذه المخاطر في :[1]

أ / **المخاطر الإستاتيكية** : تتضمن الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغيرات في الاقتصاد فإذا أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين ،و الناتج و الداخل و المستوى التكنولوجي فإن بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك من خسارة مالية ،و تنشأ هذه الخسارة من أسباب إختلاف التغيرات في الاقتصاد مثل أخطار الطبيعة وعدم نزاهة الأفراد الآخرين وعلى خلاف المخاطر الديناميكية ،لا تكون المخاطر الإستاتيكية مصدر للكسب بالنسبة للمجتمع ،وتتضمن الخسائر الإستاتيكية إما تدمير الأصل أو حدوث تغير في ملكيته نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاق النهائي ،وتميل الخسائر الإسيتاتيكية للحدوث بدرجة من الإنتظام بمرور الوقت و نتيجة لذلك تكون قابلة للتنبؤ بوجه عام.

ب / **المخاطر الديناميكية** : هي تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الإقتصاد و تنشأ من مجموعتين من العوامل :

- **المجموعة الأولى** : عبارة عن عوامل في البيئة الخارجية مثل الاقتصاد ،الصناعة ،المنافسون والمستهلكون والتغيرات التي تصيب هذه العوامل لا يمكن السيطرة عليها وقادرة على إحداث خسائر مالية للمؤسسة.
- **المجموعة الثانية** : هي العوامل التي يمكن أن تحدث خسائر والتي تشكل أساس المخاطر المضاربية فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة ،فالإدارة مثلا في كل مؤسسة تتخذ قرارات بشأن ماتنتجه وكيف تمول الإنتاج وكيف تسوق ماتم انتاجه وإذا نتج عن هذه القرارات توفير السلع و الخدمات يقبلها السوق بسعر كاف فسوف تحقق المؤسسة أرباحا، أما إذا لم يحدث ذلك فإن المؤسسة قد تعاني من الخسارة. والمخاطر الديناميكية تفيد في العادة المجتمع على المدى الطويل حيث إنها نتيجة لتعديلات وتسويات لتصحيح

[1] / عبدلي لطيفة ، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2012 ، ص 10.

إساءة تخصيص الموارد ،ورغم ان هذه المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الافراد ،إلا أنها لا تحدث بشكل منتظم.

2 / المخاطر البحتة ومخاطر المضاربة

وتنقسم هذه المخاطر إلى : [1]

أ / المخاطر البحتة : تعرف على انها الموقف الذي يتضمن فقط إحتمالات للخسارة او عدم وقوع الخسارة. فالنواتج الوحيدة الممكنة هي وقوع (خسارة) أو (عدم خسارة)، مثل الوفاة المبكر،الحوادث المرتبطة بالعمل تلف الممتلكات بسبب الحريق، فيضان، زلزال...

ب / مخاطر المضاربة : تعرف على انها الموقف الذي يكون فيه الربح او الخسارة ممكنا.

ثانيا : حسب مسبباتها ونتائجها

لو نظرنا الى سبب وقوع المخاطر والنتائج المترتبة عنه فإننا نقسم المخاطر إلى : [2]

أ / المخاطر العامة (الأساسية) : وهي تقع بسبب ظروف طبيعية وليس للأشخاص دور في وقوعها ،غير محددة زمنيا كما أن الخسائر المحتملة لا تخص شخص معين ولا فئة معينة ولكنها تصيب الاشخاص والممتلكات بصفة عامة وبخسائر غير محددة. والمخاطر العامة مرتبطة ببعض الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد كالمصادرة للأملاك والتضخم نتيجة ارتفاع أسعار السلع ومخاطر الحروب وماتجره من دمار وخراب عام. كل هذه المخاطر العامة تقع مسؤولية التخفيف منها والتقليل من وقوعها على عاتق الدولة.

ب / المخاطر الخاصة :على خلاف النوع السابق من المخاطر فإن المتسبب في وقوع المخاطر الخاصة هو الفرد وبالتالي فإن خسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية وهي مخاطر تصيب الأفراد في ذاتهم وممتلكاتهم فمخاطر السرقة والحريق للممتلكات وما قد يسأل عنه الفرد من تعويض لخسائر وقعت في ممتلكاته وشخصه.

ثالثا : حسب الأشياء الواقعة عليها المخاطر

تنقسم هذه المخاطر إلى :[3]

1 / **المخاطر الشخصية :** هي المخاطر التي تصيب الشخص بنفسه أو ذاته بصفة مباشرة أو هي تلك المخاطر التي ينتج عن تحققها خسارة مالية يقع على الاشخاص مثل الوفاة، المرض.. ويترتب على تحققها خسارة تتمثل في إنقطاع الدخل او نقصان في الدخل.

[1] / جورج ريجدا ، **مبادئ إدارة المخاطر** ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2006 ، ص 29 .

[2] / مختار محمود الهانسي ، مرجع سابق ، ص ص 18 - 19 .

[3] / عبدلي لطيفة ، مرجع سابق ، ص ص 13 - 14 .

2 / مخاطر ملكية : أي شخص يمتلك ملكا يواجه مخاطر الملكية ببساطة لأن مثل هذه المقتنيات يمكن ان تتلف أو تسرق.

3 / مخاطر المسؤولية (الالتزام) : تتمثل في الإصابة غير المعتمدة التي تلحق بالاشخاص الآخرين أو التلف أو الإضرار التي تصيب ممتلكاتهم من خلال الإهمال او اللامبالاة ،هي المخاطر التي يتسبب في تحققها شخص معين وينتج عن هذا التحقق إصابة الغير بضرر مادي في شخصه أو في ممتلكاته أو الإثنين معا ويكون الشخص المتسبب مسؤولا عنها أمام القانون مثل مخاطر المسؤولية المدنية.

4 / مخاطر ناشئة عن فشل الآخرين : عندما يوافق شخص آخر على أداء خدمة فإنه يرتبط بالتزام تأمل أنت أن يؤديه ،إما عندما يخفق ذلك الشخص في الوفاء بالتزامه تجاهك ويؤدي ذلك إلى تكبد خسارة مالية ،فإن المخاطر تكون موجودة. وتشمل الأمثلة على المخاطر في هذه الفئة فشل المقاول في استكمال مهمته في الموعد المحدد.

الفرع الرابع : طرق مواجهة المخاطر

هناك طرق وسائل عديدة لمواجهة المخاطر يمكن إيجازها بمايلي :

أولا : الوقاية والمنع

ويطلق عليها سياسة تخفيض المخاطر، وتقوم هذه الطريقة على أساس منع المخاطر كليا إن أمكن أو الحد من الخسائر وذلك من خلال استخدام وسائل الوقاية والحد من الخسائر لتقليل عبئ المخاطر فمثلا :

- إقامة مانعات الصواعق فوق المباني.
- إن إستخدام التكنولوجيا الحديثة لتنظيم حركة المرور يمكن أن يقلل من مخاطر حوادث المرور.
- إقامة السدود تقلل من مخاطر الفيضانات.
- تدريب العاملين واتباع تعليمات الأمن الصناعي يقلل من مخاطر إصابات العمل ومن الناحية الاقتصادية فإن إتباع طريقة أو سياسة الوقاية والمنع للحد من المخاطر يترتب عليه أمرين متقابلين هما :

الأمر الأول : إن استخدام هذه الطريقة يؤدي إلى تحمل الفرد أو المؤسسة تكاليف ثابتة في التركيبات الهندسية و التجهيزات الفنية التي تتطلبها اجراءات الوقاية والمنع.

الأمر الثاني : تتمثل في المزايا التي تعود على الفرد أو المؤسسة من إستخدامها وتنحصر هذه في تخفيض القيمة المعرضة للمخاطر وتخفيض معدل الخسارة.

ثانيا : التجزئة والتنويع

ويقصد بطريقة التجزئة والتنويع كأسلوب لمواجهة المخاطر أن يتم تجزئة الشيئ المعرض للخطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع الاجزاء في وقت واحد لتحقق مسبب الخطر.ومثال ذلك قيام صاحب الشيئ موضوع الخطر بتوزيع الشيئ إلى عدة أماكن متباعدة جغرافيا وهو ما يطلق عليه التوزيع الجغرافي.

ثالثا : تحمل المخاطر

ويقصد بها قيام صاحب المخاطر بالإعتماد على نفسه في مواجهة الآثار المترتبة على تحقيق مسبب الخطر في صورة حادث وتتبع هذه الطريقة إذا كانت الخسائر المتوقعة صغيرة الحجم مع توفر القدرة المادية على مواجهة هذه الخسائر،أو في حالة عدم وجود سياسات أخرى يمكن لصاحب المخاطر إتباعها. ويتم تحمل المخاطر بإحدى طريقتين هما:

- **تحمل المخاطر بدون تخطيط :** وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقيق مسبب الخطر خسائر صغيرة وغير متكررة ومن أهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توفير إيراد جاري يكفي لتغطية الخسائر المتوقعة.
- **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[1].

رابعا : تحويل المخاطر

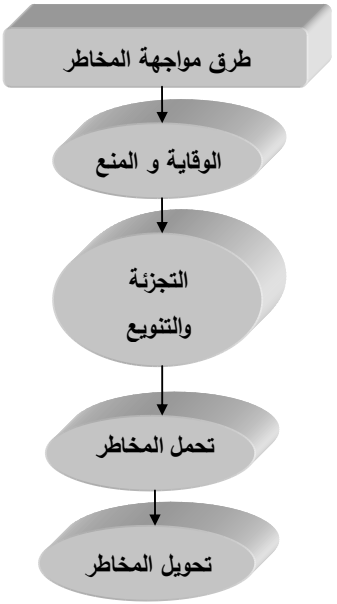
وبصورة رئيسية فإن مايرغبه مدير المخاطر هو محاولته لتحويل المخاطر لطرف آخر،وقد يقوم ذلك من خلال صياغة العقد بطريقة تترك المخاطر مع طرف آخر،مع ذلك فإن وسيلة الشائعة في تحويل المخاطر هو التأمين ويقدر تعلق الموضوع بمدير المخاطر فإن التأمين وسيلة لتحويل المخاطر فهو يتعرض لخسائر معينة اليوم علاوة التأمين والتخفيف من حالة عدم التأكد عما ستؤول إليه تكلفة الخسائر المستقبلية حيث منفعة التأمين الكبيرة هو أن تكلفة الخسارة قد تثبت أو غالبا تكون ثابتة وهذا يسمح لتخصيص ميزانية وبسهولة حيث تخف وطأة تكاليف الخسارة بمرور الوقت بدلا من وقوعها بشكل عشوائي[2].

ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل التالي :

[1] / شقيري نوري موسى و آخرون ، **إدارة المخاطر** ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ، ص ص 27 – 30 .

[2] / خالد وهيب الراوي ، **إدارة المخاطر المالية** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 21 .

الشكل (02 –02) : طرق مواجهة المخاطر .



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق .

المطلب الثاني : مفهوم إدارة المخاطر

إن معرفة المخاطر وتقويمها و إدارتها من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات الاقتصادية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها ،وإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد و الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

الفرع الأول : نشأة إدارة المخاطر.

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية ،الفضائية النظرية المالية والتأمين في القطاع المالي ،وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمدة على علم الإدارة في تحليل التكلفة ،العائد والقيمة المتوقعة هي المنهج العلمي اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد .حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفارد بيس نز ريفيو عام 1956 حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المؤسسة ينبغي أن يكون مسئولا عن إدارة مخاطر المؤسسة البحتة .

ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها هي البنوك ،التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم

وتبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطر بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها[1].انتشر استخدام إدارة المخاطر في المؤسسات خصوصا المالية منها كشركات التامين وصناديق الاستثمار ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين ،إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين ينافي الحقيقة ،ففي الواقع فإن ظهور إدارة المخاطر يعتبر تحولا كبيرا واكبه تغيير في الاتجاه نحو التأمين ،حيث كان التأمين هو الوسيلة الأساسية أو المنهج المتبع للتعامل مع المخاطر،وقد حدث انتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تواكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية .

بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى ،وعندما قررت رابطة مشتري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975 كان التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" ،كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر،بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على شهادة في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي في 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج " زميل إدارة المخاطر " وبهذا انتشر استخدام إدارة المخاطر في عالم الأعمال [2].

الفرع الثاني :تعريف إدارة المخاطر

قد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة نذكر منها :

* حسب **لجنة coso** إدارة المخاطر بأنها " عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المؤسسة والإدارة ،لتطبيق الاستراتيجية الموضوعة عبر المؤسسة وإدارة أنشطتها و مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي ربما تؤثر على المؤسسة وإدارة المخاطر لكي يكون ضمن المخاطر المقبولة لتوفير تأكيد معقول بالنسبة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية ، التشغيلية ، أهداف التقارير " [3].

[1] / عصماني عبد القادر ،**أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية** ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ،2009 ، ص 04 .

[2] / أمال عبدي ، **دور إدارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح انجازه** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة وتسيير المشاريع ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تبسة ، 2013 ، ص 103 .

[3] / توام زاهية ، **المراجعة الداخلية كمقاربة جديدة لإدارة مخاطر المصرفية** ، مجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية ، الجزائر، العدد 5 ، 2014 ص 7 .

* يرى **heinz williams and** إدارة المخاطر أنها " تقليل الآثار السلبية للمخاطر إلى الحد الأدنى وبأقل التكاليف الممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها و السيطرة عليها "[1].

* تعتبر إدارة المخاطر على أنها " إمكانية التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر والحد من تكرار تحقق حوادثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر عند صاحب الخطر أو مديره ،كل ذلك بأقل تكاليف ممكنة " [2] .

* كما تعتبر إدارة المخاطر بأنها " عبارة عن منهج أو مدخل عملي للتعامل مع المخاطر البحتة ،عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة ،وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل امكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى " [3].

الفرع الثالث : أهداف إدارة المخاطر

إدارة المخاطر لها أهداف مهمة يمكن تصنيف أهمها :[4]

أولا : الأهداف التي تسبق الخسارة

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

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

2 / تخفيض التوتر النفسي : يمكن أن سبب التعرض لخسارة معينة قلق و خوف أكبر لمدير المخاطر و كبار الإداريين.

3 / الوفاء بالالتزامات القانونية : هو الوفاء بأي إلتزام قانوني فمثلا قد تتطلب التنظيمات القانونية من المؤسسة أن تقوم بتركيب وسائل أمان لحماية العمال من الأذى ،ويجب على مدير المخاطر أن يرى أن هذه الالتزامات القانونية تم تحقيقها.

[1] / بن علي عزوز وآخرون ، مرجع سابق ، ص 47 .

[2] / سلامة عبد الحق ، مرجع سابق ، ص 21 .

[3] / عبد الناصر براني أبو شهد ، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية** ، دار نفائس للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 208 .

[4] / أحمد أبو بكر عيد ، وليد اسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين** ، دار اليازوري للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص ص 50 – 53 .

ثانيا : الأهداف التي تلي الخسارة

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

1 / بقاء المؤسسة : ويعني أنه بعد حدوث الخسارة، يمكن للمؤسسة أن تستأنف على الأقل عمليات جزئية خلال فترة زمنية معقولة.

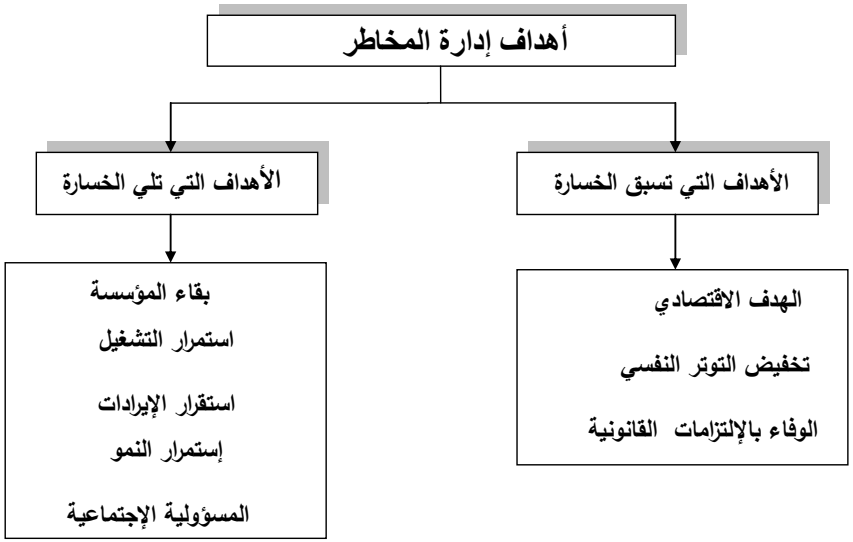
2 / استمرار التشغيل : فابنسبة لبعض المؤسسات القدرة على التشغيل بعد الخسارة تكون مهمة للغاية مثال أن تستمر المؤسسات التنافسية في التشغيل بعد الخسارة و إلا سوف يفتقد العمل إلى متنافسين.

3 / استقرار الايرادات : يمكن الإبقاء على 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 النمو : فيمكن للمؤسسة أن تنمو عن طريق تطوير الإستحواذ أو الإندماج مع مؤسسات أخرى لذلك يجب على مدير المخاطر أن تأخذ في الإعتبار التأثير الذي سوف تسببه الخسارة على مقدرة المؤسسة على النمو.

5 / المسؤولية الاجتماعية : يكون لتدنية التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة على الأشخاص الآخرين وعلى المجتمع ،فيمكن أن تؤثر الخسارة الشديدة على الموظفين، الموردين و المجتمع بشكل عام. مثال ذلك يمكن أن تسبب الخسارة الشديدة التي أدت إلى إغلاق مصنع في بلدة صغيرة لأجل طويل ضغطا اقتصاديا كبيرا في البلدة. و الشكل التالي يوضح أهم أهداف إدارة المخاطر.

الشكل رقم (02 – 03) : أهداف إدارة المخاطر



المصدر : طارق عبد العال حمادة ، **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 147 .

الفرع الرابع : خطوات إدارة المخاطر

لإدارة المخاطر عملية يجب إتباعها تتمثل في :

أولا : الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

تقوم إدارة المخاطر بالحماية و بإضافة قيمة للمؤسسة و لمختلف الاطراف ذات المصلحة من خلال دعم أهداف المؤسسة عن طريق :[1]

- تقدير إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة بأسلوب متناسق ومتحكم فيها.
- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة.
- حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.
- تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.

[1] / عبد الرؤوف أحمد على محمد ، **إدارة المخاطر والأزمات** ، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر ، الاسكندرية ،2016 ، ص 35.

ثانيا : فحص المخاطر

يعرف فحص المخاطر جميع إجراءات تحليل وتقييم المخاطر حيث : [1]

1 / تحليل المخاطر : ويتضمن تعريف ووصف وتقدير المخاطر:

أ / تعريف المخاطر : يهدف تعريف المخاطر إلى تحديد تعرض المؤسسة لعدم التأكد وهذا يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق التي تشارك فيه ،والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها. كذلك الفهم السليم لأهداف المؤسسة الإستراتيجية و التشغيلية ،ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف يجب أن تتم عملية تعريف المخاطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك تعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة.

ب / وصف المخاطر : يهدف إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي ،باستخدام جدول منفصل لوصف المخاطر لتسهيل عملية وصف وفحص المخاطر. و إستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة للتأكد من إجراءات التعريف والوصف وفحص المخاطر بطريقة شاملة.

ج / تقدير المخاطر : يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة ،وقد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة.

2 / تقييم المخاطر : عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر،فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير الأخطار ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها بواسطة المؤسسة مقياس المخاطر قد يتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية...، لذلك يستخدم تقييم المخاطر لإتخاذ قرارات اتجاه المخاطر ذات الأهمية للمؤسسة ،وفيما إذا كان المخاطر قابلة للمعالجة .

ثالثا : إعداد تقارير المخاطر و الاتصالات

تتمثل إعداد التقارير المخاطر و الاتصالات في :[2]

1 / إعداد التقرير الداخلي : تحتاج مستويات مختلفة داخل المؤسسة إلى معلومات متنوعة عن مراحل إدارة المخاطر :

- **يجب على مجلس الإدارة :**
  - المعرفة بأهم الأخطار التي تواجه المؤسسة.

[1] / عبد الرؤوف أحمد على محمد ، مرجع سابق ، ص ص 35 – 42

[2] / نفس المرجع السابق ، ص ص 43 – 45 .

- توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل المؤسسة.
- التأكد من تطبيق أنشطة إدارة المخاطر بفعالية.

- **يجب على وحدات العمل :**
  - معرفة المخاطر التي تندرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثراتها المحتملة على مناطق أخرى ،وتأثير المناطق الأخرى على وحدة العمل.
  - تصميم نظم للتبليغ عن الإنحرافات في التنبؤات بطريقة منتظمة للسماح بالتخاذ القرارات المناسبة.
  - التبليغ المنظم والسريع إلى الإدارة العلياعن أي مخاطر جديدة أو فشل في إجراءات التحكم المطبقة.
- **يجب على الأفراد**
  - إدراك مسؤولياتهم عن المخاطر الفردية.
  - إدراك أن إدارة المخاطر والوعي بالمخاطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المؤسسة.

2 / إعداد التقرير الخارجي : تحتاج المؤسسة الى تقديم تقرير إلى أصحاب المصلحة بشكل منتظم موضحا سياسات إدارة المخاطر ومدى الفاعلية في تحقيق أهدافها،يتطلع أصحاب المصلحة بصفة متزايدة إلى المؤسسة لتقديم الدليل على فاعلية إدارة الأداء غير المالي للمؤسسة في مجالات مثل شؤون المجتمع و حقوق العمال.

يجب أن تكون اجراءات إعداد المخاطر واضحة ومتوفرة لدى أصحاب المصلحة في المؤسسة يجب على التقارير الرسمية تتناول:

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

رابعا : معالجة المخاطر

تعتبر بمثابة عملية أختبار و تطبيق إجراءات بغرض التغيير في النخاطر وتتضمن معالجة المخاطر كأحد أهم عناصرها التخفيض و التحكم في المخاطر وتمتد أكثر إلى تجنب المخاطر،تمويل المخاطر. يجب أن يقدم أي نظام فعال لمعالجة المخاطر كحد أدنى ما يلي :

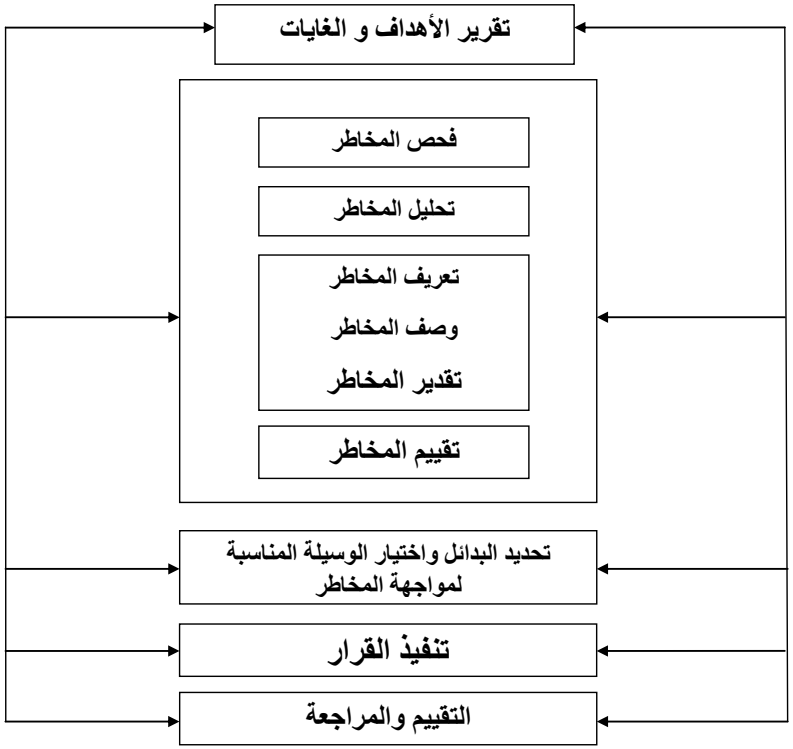
- التشغيل الفعال و الكفء للمؤسسة.
- الرقابة الداخلية الفعالة.
- إتباع القوانين والتشريعات.

خامسا : مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر

تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال على المخاطر وفحصها وأن إجراءات التحكم في المخاطر الملائمة قد تم إتخاذها. ويجب إجراء المراجعة الدورية للسياسات ومستويات التوافق مع القوانين ،ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير،يجب أن تتأكد عملية الرقابة من تطبيق إجراءات التحكم المناسبة على أنشطة المؤسسة وإن الإجراءات قد تم فهمها و إتباعها[1].

و الشكل الموالي يوضح خطوات عملية إدارة المخاطر.

الشكل رقم (02 – 04) : خطوات إدارة المخاطر



المصدر : الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، **معيار إدارة المخاطر** W.W.W.erama-egypt-org

تاريخ الإطلاع (2019/02/27 " 12.30 ") .

[1] / عبد الرؤوف أحمد على محمد ، مرجع سابق ، ص ص 46 – 48 .

المطلب الثالث : تنظيم إدارة المخاطر

يتمثل تنظيم إدارة المخاطر كالآتي :

أولا : سياسة إدارة المخاطر

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجية وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر. كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات اتجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كلها.

بالإضافة يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة. ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات و التقنيات يتم استخدامها في مراحل مختلفة لنشاط و للعمل بشكل فعال، تتطلب عملية إدارة المخاطر:[1]

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة.
- توزيع المستويات داخل المؤسسة.
- تخصيص الموارد الازمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

ثانيا : دور مجلس الإدارة

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة ،وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة. ويمكن أن يتم ماسبق من خلال مجموعة من المدراء ،أو لجنة غير تنفيذية ،أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلائم 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]:

- إحتمالية تحقق تلك المخاطر.
- كيفية إدارة مخاطر غير مقبولة.
- قدرة المؤسسة على تخفيض إحتمال تحقق مخاطر وتأثيرها على النشاط .

ثالثا : دور وحدات العمل

وتتضمن ما يلي : [3]

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي.

[1] / خلف الله الوردات ، **التدقيق الداخلي وفقا لمعايير الدولية الصادرة عن I.I.A** ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 741.

[2] / نفس المرجع السابق ، ص ص 741 – 742 .

[3] / نفس المرجع السابق ، ص 742 .

- تعتبر وحدات العمل المسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف المؤسسة من خلال نشاطهم.

رابعا : دور وظيفة إدارة المخاطر

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

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للمخاطر داخل المؤسسة و يشمل التعليم الملائم.
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- إعداد تقرير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة واصحاب المصلحة.

خامسا : دور المراجعة الداخلية

قد يختلف دور المراجعة الداخلية من مؤسسة لأخرى وعمليا قد يتضمن ما يلي :[2]

- التركيز على المخاطر الهامة التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- منح الثقة لإدارة المخاطر.
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.

سادسا : الموارد والتطبيق

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل[3].

[1] / عبده أحمد عبده عتش ، **إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة طنطا ، القاهرة ، 2011 ، ص 39 .

[2] / نفس المرجع السابق ، ص 39 .

[3] / خلف الله الوردات ، مرجع سابق ، ص 744 .

المبحث الثاني : علاقة المراجعة الداخلية بالمخاطر

أصبحت العديد من المؤسسات تواجه عدة أخطار قد تكون جراء الأنشطة التي تقوم بها أو البيئة التي تنشط فيها لذلك يجب التعامل مع هذه المخاطر بآلية مناسبة كما أن هناك علاقة للمراجعة الداخلية من خلال تقليل أو تجنب المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

المطلب الأول : المراجعة الداخلية وتحديد المخاطر

يعتبر تحديد المخاطر الخطوة الأولى والأساسية في عملية إدارة المخاطر،وتعتبر الخطوة الأهم لأنه عدم تحديد أحد الظروف أو الأحداث السلبية المتوقعة يعني عدم تحديد المخاطر الناتجة عنها ،و بالتالي عند حدوثها لن تستطيع الإدارة الاستجابة لها والتعامل معها بشكل فعال وفي الوقت المناسب .وتحيد المخاطر يعني التعرف على الأحداث التي لها تأثير سلبي على إنجاز و تحقيق أهداف إستراتيجية و خطط المؤسسة ،وتتم هذه العملية من قبل الإدارة التي غالبا ما تعين فريق عمل للقيام بذلك والذي يجب عليه أن يكون على معرفة كاملة بالأنشطة المختلفة للمؤسسة من جهة ،ومعرفة البيئة الخارجية من جهة أخرى ،بالإضافة إلى الفهم السليم لأهداف وإستراتيجيات وخطط المؤسسة . ويتمثل الدور الرئيسي للمراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر بتقديم خدمات تأكيدية للإدارة و مجلس الإدارة بأن جميع المخاطر قد تم تحديدها، ولكن لا يجب ان يتمادى هذا الدور إلى درجة ان يصبح فيها نشاط المراجعة الداخلية هو من يقوم بتحديد المخاطر. وبشكل عام فإن الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية للإدارة المخاطر هي :[1]

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

[1] / جيهان عبد المعز الجمال ، **المراجعة وحوكمة الشركات** ، دار الكتاب الجامعي ، بيروت ، 2014 ، ص ص437 – 438 .

المطلب الثاني : المراجعة الداخلية وتقييم المخاطر

تقييم المخاطر هي عملية منهجية يتم من خلالها تقدير وقياس حجم الخسائر الذي سيرتب عند حدوث المخاطر المختلفة والتي تم تحديدها سابقا ،وذلك باستخدام الأساليب الكمية و النوعية في القياس والتقييم حيث تستخدم الأساليب الكمية عندما تكون البيانات والمعلومات متاحة بشكل كاف أما الأساليب النوعية تستخدم عندما تكون البيانات والمعلومات غير متاحة ،وذلك بالاعتماد على بعدين أساسيين هما : [1]

- ✓ تقدير حجم و درجة تأثير المخاطر على أعمال المؤسسة.
- ✓ تقدير درجة احتمال أو إمكانية حدوث المخاطر.

في حين أن مسؤولية وظيفة المراجعة الداخلية تتمثل في :

- تقديم خدمات تأكيدية للإدارة بأن عملية تقييم المخاطر تمت بشكل صحيح وباستخدام الطرق المناسبة لذلك.
- تقديم المساعدة للمفوضين من قبل الإدارة لتنفيذ التقييم.
- تقديم النصيحة للإدارة فيما يتعلق بنتائج التقييم التي تم التوصل إليها من خلال ترتيبها وعرضها بأسلوب تستطيع به الإدارة إجراء المقارنة المطلوبة بين مختلف أنواع المخاطر المختلفة لمعرفة من سيتم معالجتة أولا .

المطلب الثالث : المراجعة الداخلية والاستجابة للمخاطر:

تتمثل عملية الإستجابة للمخاطر في التعامل مع المخاطر بعد أن تم تحديدها وتقييمها ويتطلب ذلك تحديد الخيار اللازم إعتماده من قبل الإدارة لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيره و درجة إحتمال حدوثه إى أدنى درجة ممكنة ويمكن يحديد خيارات الإستجابة للمخاطر ضمن المجموعات الرئيسية التالية : [2]

1 / قبول المخاطر: تختار الإدارة هذا الخيار في حالة المخاطر محدودة التأثير أو عندما تكون تكلفة المعالجة أكبر من حجم الخسائر المتوقع حدوثها في حالة وقوع المخاطر ويجب عند اعتماد هذا الخيار إجراء المراجعة المستمرة للمخاطر في حال حدوث ظروف طارئة أدت إى زيادة درجة تأثيرها مما يتطلب معالجتها بطريقة أخرى.

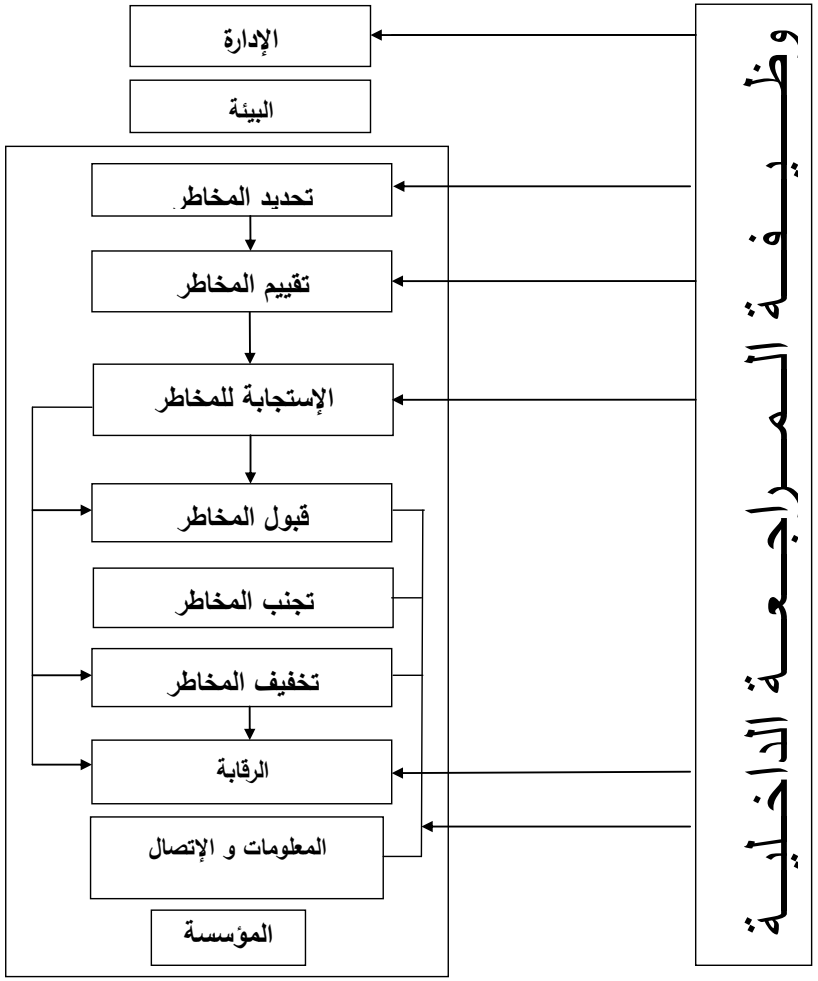
[1] / جيهان عبد المعز الجمال ، مرجع السابق ، ص ص 440 – 441 .

[2] / نفس المرجع السابق ، ص 442 .

2 / تقليص المخاطر: يتم التعامل مع عدد كبير من المخاطر المختلفة بهذه الطريقة، حيث تقوم المؤسسة بتطبيق نظام رقابة فعال تحاول من خلاله التخفيف من درجة حدوث المخاطر و درجة تأثير على الحد المقبول من قبل المؤسسة أو من خلال التحوط لهذه المخاطر.

3 / تجنب المخاطر: وهي تجنب المخاطر من خلال تجنب الظروف أو الأحداث التي ممكن أن تسبب هذه المخاطر،فبعض المخاطر لا يمكن للمؤسسة أن تتحملها. و بالنسبة لدور المراجعة الداخلية في الاستجابة للمخاطر، فإنه كما في الحاتين السابقتين لإدارة المخاطر تقديم النصح و المساعدة حول إعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر والإستجابة لها في الوقت المناسب، وتوصيل التقارير إلى لجنة المراجعة حول هذه العملية و الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة المخاطر وإذا ما كان هناك خطأ او إحتمال في هذه الإجراءات. ويوضح الشكل التالي علاقة المراجعة الداخلية بالمخاطر.

الشكل (02 – 05) : علاقة المراجعة الداخلية بالمخاطر



المصدر : جيهان عبد المعز الجمال ، **المراجعة و حوكمة الشركات** ، دار الكتاب الجامعي ، بيروت ، 2014 ، ص 443.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ماسبق ومما تطرق إليه تبين أن إدارة المخاطر أصبحت تلعب دورا أساسيا و جوهريا في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية باعتبارها تعمل على إكتشاف المبكر للمخاطر التي تتربص بها ،هذا الاهتمام جاء نتيجة الظروف الراهنة والتغيرات السريعة ،هذه الظروف التي نتجت عنهامخاطر معقدة البنية ومتعددة الأوجه، الشيئ الذي فرض على المؤسسات إتباع منهجية صحيحة من شأنها تقليص أو تخفيف المخاطر،من خلال الإعتماد على مجموعة من الوسائل والأساليب منها المراجعة الداخلية التي تعمل على إضافة قيمة للمؤسسة والتقييم المستمر للرقابة الداخلية ثم تزويد الإدارة بتقارير عن أي إنحرافات او نقاط ضعف وتحسين عمليات إدارة المخاطر وبتكلفة معقولة.

تــمهــيد

بعد الدراسة النظرية و في إطار تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا من خلاله على مفاهيم المراجعة الداخلية والمخاطر وإدارة المخاطر للمؤسسة الاقتصادية سوف نقوم بإسقاط تلك المفاهيم على مؤسسة التسيير السياحي بسكرة وذلك لتكون حقلا للدراسة الميدانية من خلال دراسة دور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي لدور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر بمؤسسة التسيير السياحي – بسكرة – من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B) .

المبحث الثاني : واقع المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B) .

المبحث الأول : تقديم مؤسسة التسيير السياحي – بسكرة –

تعد مؤسسة " التسيير السياحي " من المؤسسات الهامة اقتصاديا نظرا لتميزها في مجال نشاطها و قدرتها التنافسية الكبيرة ،ولنتعرف على هذه المؤسسة أكثر سنتطرق إلى نشأتها و نشاطها.

المطلب الأول : نشأة مؤسسة التسيير السياحي – بسكرة – .

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم ما يتعلق بالمؤسسة من خلال تعريفها.

الفرع الأول : تعريف مؤسسة التسيير السياحي .

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

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

و في 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 تقرت

وحدتان كذلك في طريق إنجاز:

- فندق لوس الوادي
- فندق القلعة لمسيلة

وعلاوة على ذلك ،القرار 02 /04 /2009 لمجلس مصالح الدولة للنظر في الملف لإعادة تأهيل فنادق الجنوب و إقتراح لإعادة تنظيم جزئي، كأن الموافقة على إنظمام " القايد "**L' ECHEL DJAZAIR** "اعتبارا من 1 جانفي 2010

[1] / مقابلة مع المحاسب .

في الصحراء نشاطها يتعلق أساسا بالفنادق والمنتجعات والمركبات السياحية واستمرت المؤسسة كنشاط ثانوي منذ عام 1996 ،في المطاعم وإعداد الموظفين . وتدار المؤسسة من قبل مجلس الإدارة يتألف من ستة أعضاء بوجود عضويين يمثلان حقوق العمال حاليا تدار من طرف المدير العام. وضائف المؤسسة الرئيسية مراقبة من المديرية العامة، ويتمثل في :

- ✓ مديرية الوسائل و الإدارة.
- ✓ مديرية المالية و المحاسبة.
- ✓ مديرية العمليات و التسويق و المرافق.
- ✓ وحدة التدقيق.

الفرع الثاني : إمكانيات مؤسسة التسيير السياحي

1 / قدرات الاستقبال

يمكن توضيح قدرة المؤسسة على الإستقبال و فق الهيكلة الجديدة، في مختلف الفنادق التي تقوم بتسييرها و مركب حمام الصالحين في الجدول التالي :

الجدول رقم (03 –01) : قدرات الاستقبال في مؤسسة التسيير السياحي.

الوحدة	تاريخ بداية الاستغلال	السعة الحالية					
		غرف	شالي	سرير	غطاء	معالجة	حمام
حمام الصالحين بسكرة	1976	204	72	468	400	1550	600
فندق الزيبان – بسكرة	1971	98	/	198	150	/	/
فندق سوف – الوادي	1971	89	/	182	100	/	/
فندق الواحة – تقرت	1972	69	/	138	150	/	/
فندق القلعة – مسيلة	1995	147	/	296	130	/	/
فندق لوس – الوادي	1997	96	/	192	150	/	/
المـــــــــجـــــــمـــــوع		703	72	1472	1080	1550	600

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المحاسب.

الفرع الثاني : الإستقلال المالي و تغير الوضع و رأس 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 مورخ 21 مارس 1998 إلى مؤسسة ذات أسهم، وقد حددت رأس المال الأولي ب20.000.000 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 . و قد اشتركت هذه الزيادة في رأس مال بالكامل من قبل صندوق الخدمات الذي أصبح المساهم الأكبر ب 89 مليون دينار، ليصبح رأس المال المؤسسة مقدار ب 109.000.000 دينار جزائري وقد اشتركت هذه الزيادة في رأس مال بالكامل من قبل صندوق الخدمات الذي أصبح المساهم الاكبر ب 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 782.000.000.

المطلب الثاني : عمل مؤسسة التسيير السياحي .

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى طبيعة عمل المؤسسة ،إمكانيتها ،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

1 / مقابلة مع المحاسب.

2 / مساحة وحدات مؤسسة التسيير السياحي.

فيما يتعلق بالمكان فبعد إنتهاء المؤسسة من الإستحواذ على جميع الوحدات الموجودة على تراثها، أصبح وضع المؤسسة كالتالي :

جدول رقم (03 – 02): مساحة كل وحدة و قيمتها بالدينار.

الوحدة	م الإجمالية	م المبنية	م غ مبنية	تاريخ الفتح	القيمة ب د . ج
حمام الصالحين بسكرة	27 هك و414 $م^2$	26.01 $م^2$	24 هك و4127 $م^2$	1988/05/12	4 . 538. 368 . 82
فندق الزيبان –بسكرة –	20. 272 $م^2$	5 . 27 $م^2$	15.000 $م^2$	1988/09/21	504. 865. 92
فندق اللوس –الوادي –	30. 615 $م^2$	8. 844 $م^2$	21. 772 $م^2$	1995/05/03	3. 100. 000. 00
فندق الواحة –مسيلة –	16. 596 $م^2$	5. 500 $م^2$	11. 096 $م^2$	2000/ 02/22	1. 882 . 156 . 00
فندق القلعة –مسيلة –	22. 978 $م^2$	10. 200 $م^2$	12 . 778 $م^2$	2002/06/02	4. 500. 471 . 00
قندق سوف –الوادي –	13. 593 $م^2$	6 . 000 $م^2$	7 . 593 $م^2$	2005/05/22	1 . 794. 419. 10

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المحاسب .

3/ الموارد البشرية

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

جدول رقم (03 – 03) : توزيع العمال في مؤسسة التسيير السياحي بسكرة .

	الدائمين	المتقاعدين	المجموع
اطار	13	09	42
الأعوان التطبيقين	92	15	107
العمال	231	59	290
المجموع	336	83	419

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المحاسب.

الفرع الثالث : نشاطات المؤسسة

تتمثل نشاطات مؤسسة التسيير السياحي فيما يلي :

- تطوير الإنتاج و المنتجات.
- تعزيز إستراتجية الأعمال.
- إعادة تهيئة كل الفنادق.
- التخطيط و التوجيه.
- رصد ومراقبة و إدارة الكيانات التشغيلية.
- توحيد القوائم المالية للعمليات و البيانات.
- حماية التراث.
- نشر وتدريب الموارد البشرية.

الفرع الرابع : أهداف مؤسسة التسيير السياحي.

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

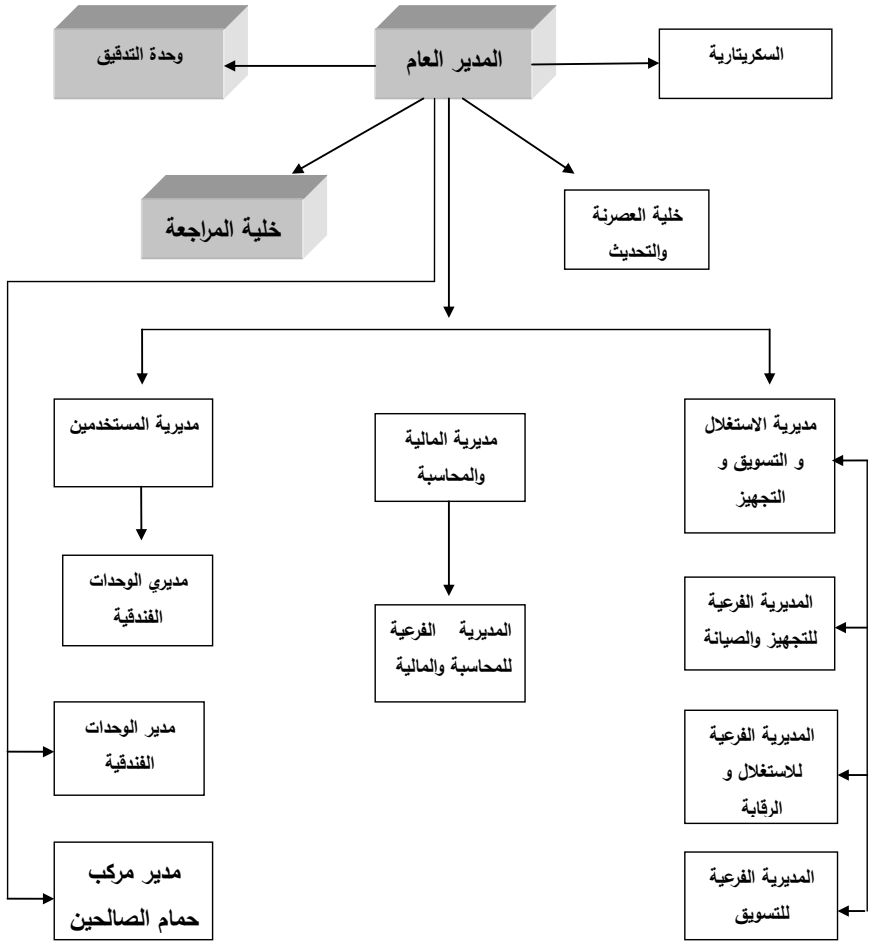
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير السياحي.

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

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير السياحي .

كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (03 – 01) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير السياحي



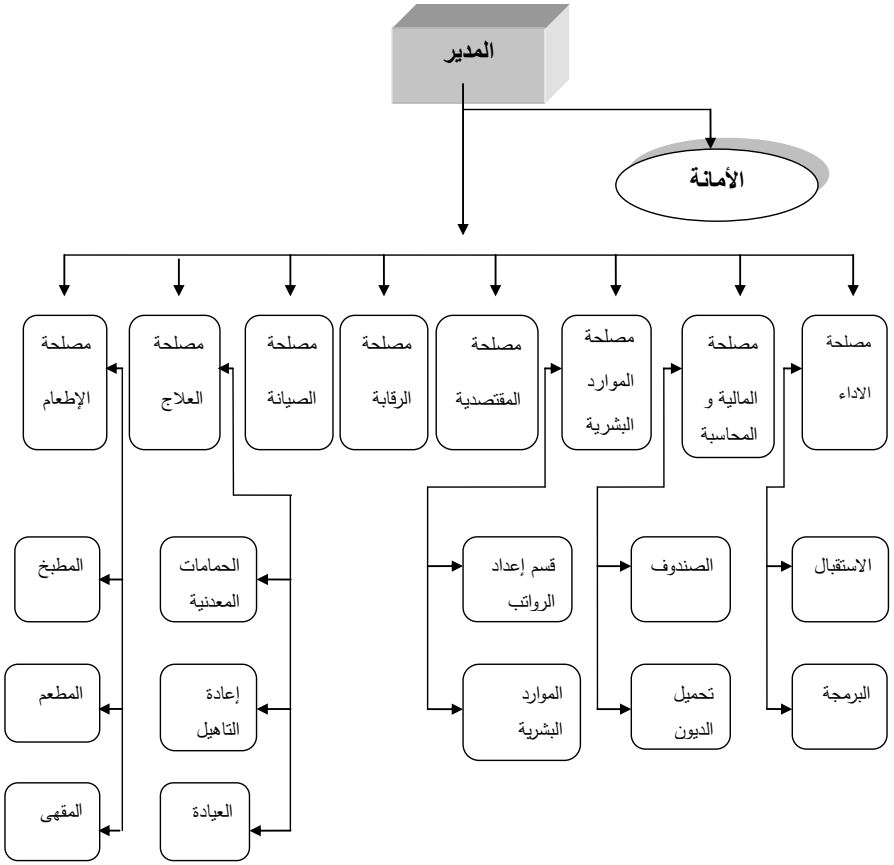
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المحاسب.

الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين.

يحتوي الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين على الأعلى هيئة في المركب وهو المدير ثم بجانبه الأمانة و تحته ثمانية مصالح يقوم بتسييرها.

كما موضح في الشكل التالي

الشكل رقم (03 – 02) : الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين. (انظر ملحق رقم 1)



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

شرح هيكل مركب حمام الصالحين :

يتضمن الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين :

أولا : المدير العام : القيام بأداء جميع المهمات و المسؤوليات المرتبطة بالمدير العام ، والمشاركة والفعالية في تحدد و صياغة الأهداف ،و كذلك تخطيط و تنظيم سير العمل بالمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة.

- **مهام و مسؤوليات المدير العام :**
  - المشاركة في وضع الأهداف الرئيسية و المشاركة في صياغتها .
  - المشاركة في وضع الخطط و تقديم النصائح و المشورة .
  - الاعتماد النهائي للميزانية السنوية قبل عرضها .
  - الاعتماد المبدئي للترقيات وزيادة الأجور .

و المدير العام مسؤول مسؤولية مطلقة و كاملة على الأداء العام للمؤسسة و على كل القرارات التي يوقع عليها و السلطة في المحاسبة و مراجعة أعمال و توقيع الإجراءات الإدارية والمالية .

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

ثالثا : مصلحة المحاسبة : تتكون من :

- **رئيس قسم المحاسبة :** هو الذي يشرف على العمليات المحاسبة و حسن سير المصلحة .
- **المحاسب الرئيسي :** وهو من يقوم بدور مساعد رئيس المصلحة في المحاسبة و يشرف على عمليات التسجيل المحاسبي و معالجتها .
- **أمين الصندوق :** يقوم بجمع الأموال من مداخيل اليومية للمؤسسة المختلفة من نقاط البيع و نقاط تقديم مختلف الخدمات ، حيث يقوم بإيداع الأموال في البنك .
- **قسم الفوترة والتحصيل :** يقوم بفوترة الفواتير الخاصة للإدارات التي تقوم بالأراء في الفندق أو المؤسسات العمومية ،وتقوم بإرسال الفواتير إلى الهيئات السابق ذكرها و كذا متابعة التحصيل لمستحقات المؤسسة .

رابعا : مصلحة الموارد البشرية : تتكون من :

- **رئيس مصلحة الموارد البشرية :** يشرف على المصلحة ويسيرها .
- **قسم إعداد الأجور :** مراقبة جداول الحضور و إعداد الرواتب و تحرير كشوفات الرواتب .
- **قسم الموارد البشرية :** تحرير سندات العطل مراقبة طلبات بالدخول و الخروج الخاصة بالعمال و تحرير شهادات العمل .

خامسا : مصلحة المقتصدين : هي مصلحة تتكون من مقتصد و أمين مخزن و مسير مخزن و عامل المخازن حيث تقوم هذه المصلحة على تسيير المشتريات و السهر على تخزينها ، والمحافظة عليها وإخراجها إلى المصالح الطالبة للمادة .

سادسا : مصلحة المراقبة : تتكون من مراقبين مهمتهم مراقبة المشتريات والمخزونات والمبيعات و الخدمات المقدمة ، و السهر على التسيير الأمثل وعدم اقتراف الأخطاء وتعمدها ،وهي تعتبر المنسق بين المصلحة المقتصدية ونقاط البيع و تقديم الخدمات ،و التنسيق بين مصلحة المقتصدية و مصلحة المحاسبة .

سابعا : مصلحة الصيانة : هي عبارة عن مصلحة تسهر على حسن سير المركب في أحسن الأحوال من صيانة كهربائية و صيانة مائية و صيانة عتاد التبريد .

ثامنا : مصلحة الإيواء: تتكون من مسير الفندق و عمال الاستقبال ،تسهر هده 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 و يكون تابعا للفندق مع المطبخ .
- **المقهى :** يتكون من عمال المقهى لتقديم المشروبات و المرطبات للزبائن .

عاشرا : مصلحة العلاج : تتكون من ثلاث جهات و هي :

- **الخدمات المعدنية :** تتكون من أمين صندوق لتقديم تذاكر العلاج بالمياه المعدنية وعمال التنظيف و إدخال الزبائن إلى العلاج .
- **إعادة التأهيل :** تتكون من أخصاء في إعادة التأهيل الحركي للزبائن مع التنسيق مع العيادة و صندوق الضمان الإجتماعي .
- **العيادة :** تتكون من أخصائين في التأهيل الحركي ، و العلاج بالمياه المعدنية يتم التشخيص للحالة ، و التنسيق مع صندوق الضمان الإجتماعي .

❖ يعتبر مركب حمام الصالحين من المركبات التي تسهر على راحة الزبائن من جميع أنحاء الوطن ، وذلك بتقديم خدمات جميع سبل الراحة من المرافق السابق ذكرها .

❖ يستقطب حمام الصالحين سنويا من العديد من الزوار من مختلف الولايات ، وحتى من الدول الأجنبية و الدول المجاورة و ذلك لاستقطاب العملة الصعبة ، وتكثيف السياحة في المناطق عبر الوطن .

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

المبحث الثاني : واقع المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر بمؤسسة 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 للمراجعة الداخلية و الأهمية التي تلعبها في سبيل حماية المؤسسة من مجملة المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها، لذا سنحاول في هذا المبحث التعمق في الدراسة أكثر وذلك من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة التسيير السياحي حيث تم الإعتماد على منهجية معينة تتمثل في :

أولا : فترة الدراسة التطبيقية :

تم إجراء الدراسة مدة 7 أيام من الفترة الممتدة بين 02 /05 / 2019 إلى غاية 08 / 05 / 2019.

ثانيا : أدوات الدراسة :

- **المقابلة الشخصية :** من المعروف أن المقابلة الشخصية تتم بتواجد الباحث مع المستقصي منه واحد أو أكثر وتوجيه مجموعة من الأسئلة تكون معه مسبقا 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.
- **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 .

- **تحليل المعلومات** : من خلال وثائق المؤسسة لكن لم نستطع الوصول إليها لذا اكتفينا بأسلوب المقابلة والملاحظة .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المقابلة .

بعد قيامنا بإجراء دراسة ميدانية عن طريق إجراء مقابلات في مؤسسة التسيير السياحي والذين حاولو الإجابة على معظم الأسئلة المقدمة لهم.

المحور الأول : الأسئلة الخاصة بالمراجعة الداخلية.

س 1 : هل تحتل المراجعة الداخلية مكانة أساسية في المؤسسة ؟

س 2 : فيما تتمثل أهمية المراجعة الداخلية ؟

س 3 : ماهو تنظيم خلية المراجعة الداخلية ؟

س 4 : مامدى استقلالية المراجعة الداخلية ؟

س 5 : ماهي أهم المهام المسندة للمراجعة الداخلية ؟

س 6 : ماهي صلاحيات المراجعة الداخلية (حقوق) ؟

س 7 : ماهو مسار عمل المراجعة الداخلية ؟

س 8 : ماهي المبادئ التي يجب أن تحترمها المراجعة الداخلية ؟

س 9 : كيف يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة ؟

س 10 : هل هناك تكامل بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ؟

المحور الأول : الإجابات الخاصة بالمراجعة الداخلية .

بعد طرح الأسئلة قدمت لنا الإجابات من طرف المسؤولين وتمثلت ملخص الإجابات كالتالي :

س 1 : هل تحتل المراجعة الداخلية مكانة مهمة في المؤسسة؟

ج 1 : نعم ،كونها أداة لكشف الاختلاسات والتلاعب داخل المؤسسة و ايجاد الحلول لها ،وكذلك ضمان تطبيق وتحسين الرقابة الداخلية.

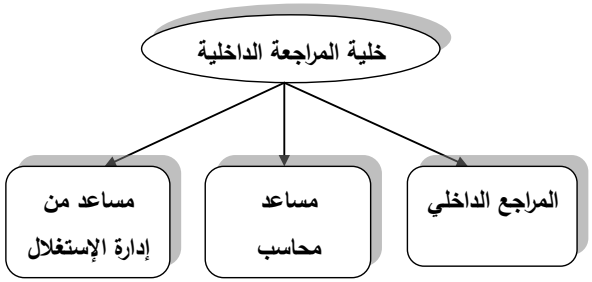
س 2 : فيما تتمثل أهمية المراجعة الداخلية ؟

ج 2 : تتمثل أهمية المراجعة الداخلية على أنها وظيفة تقدم خدمات تأكيدية و إستشارية مستقلة و موضوعية بهدف إضافة قيمة مضافة للمؤسسة و تحسين عملياتها ،و هي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم و تطوير فعالية نظام الرقابة الداخلية.

س 3 : ماهو تنظيم خلية المراجعة الداخلية ؟

ج 3 : تتكون خلية المراجعة الداخلية من مسؤول خلية المراجعة الداخلية و أعوان إثنين هما مساعد محاسب ومساعد من إدارة الاستغلال. الشكل التالي يوضح هيكل تنظيم خلية المراجعة الداخلية.

الشكل رقم (03 – 03) : هيكل خلية المراجعة الداخلية.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع المدقق الداخلي.

* **مسؤول خلية المراجعة الداخلية** : وهو المراجع الداخلي ويقوم بإعطاء التوجيهات اللازمة و رفع النتائج والتقارير والتوصيات للإدارة.
* **مساعد محاسب** : ويختص بإنجاز العمليات المحاسبية و تسجيلها.
* **مساعد من إدارة الإستغلال** : يختص بتسيير المخزونات.

س 4 : ما مدى استقلالية المراجعة الداخلية ؟

ج 4 : تعتبر المراجعة الداخلية إدارة مستقلة عن الوضائف الأخرى وارتباطها بالإدارة العليا تتيح لها ممارسة المهام المخولة لها وصلاحيتها بكل موضوعية، واستقلالية المراجعة الداخلية من الأساليب الفعالة لتسيير أنشطة المؤسسة.

س 5 : ماهي أهم المهام المسندة للمراجعة الداخلية ؟

ج 5 : تتمثل مهامه في :

- حماية أصول المؤسسة و التحقق من وجودها.
- تنفيذ مهمة المراجعة السنوية حسب الخطة الموضوعة وكذلك تنفيذ أي خدمة من الإدارة العليا.
- تزويد الإدارة قائمة الأهداف الرسمية للمراجعة الداخلية و النتائج التي حققتها.
- التحقق من التزام إدارات المؤسسة بتنفيذ الأهداف والسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح التي اعتمدتها الإدارة العليا في خطتها السنوية.
- التأكد من دقة البيانات بالسجلات المحاسبية و درجة الإعتماد عليها.
- التحقق من مدى كفاية وفعالية اجراءات الرقابة الداخلية.
- ابداء التوصيات و تقديم المقترحات لتحسين و تطوير أساليب العمل.
- إعداد تقارير المراجعة الدورية والسنوية وفقا لخطة المراجعة.

س 6 : ماهي صلاحيات المراجعة الداخلية ؟

ج 6 : تتمثل صلاحيات المراجعة الداخلية في :

- الحصول على الوثائق الضرورية حتى يتسنى له إكتشاف الأخطاء و الغش و إبداء رأيه.
- الإطلاع و فحص جميع السجلات والدفاتر والمستندات.
- إعداد التقارير دون أي ظغوط من أجل إظهار الحقائق التي تم إكتشافها.
- يحق للمراجعة الداخلية ابلاغها بجميع المشاريع التي ستقوم بها الإدارات أو الكيانات التابعة للمؤسسة.

س 7 : ماهو مسار عمل المراجعة الداخلية في المؤسسة ؟

ج 7 : تتم مراجعة الداخلية حسب المراحل التالية :

المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط

تقوم المراجعة الداخلية بعد موافقة المدير العام للمؤسسة وضع برنامج للمراجعة (انظر الملحق رقم 02) قبل البدء في تنفيذ أعمال المراجعة ،حيث يشمل:

- نطاق العمل و أهداف عملية المراجعة.
- توقيت القيام بالمراجعة و الوقت المقدر تنفيذها.

➢ وبعد ذلك تصدر قرار الأمر بالمهمة للاجتماع الافتتاحي.

المرحلة الثانية : مرحلة إنطلاق العمل الميداني.

تبدأ هذه المرحلة باجتماع الافتتاح حيث يحضر فيه كل من مدير الوحدة والمراجع الداخلي و هنا تنطلق عملية المراجعة حيث يقوم المراجع الداخلي بالانتقال إلى الوحدة محل المراجعة حيث يقوم بدراسة المستندات والوثائق من خلال مقابلة مسؤولين الوحدة و محاولة حل المشاكل من خلال تقديم مقترحات لحلها.

المرحلة الثالثة : إعداد التقرير الأولي.

يتم إعداد التقرير الأولي للمراجعة الداخلية ويشمل كل الآراء والملاحظات من طرف المراجع الداخلي و كذلك تسجيل المشاكل التي يواجهها في الوحدة و بناءا على هذا التقرير على هذا التقرير يتم معالجة المشاكل و الأخذ بملاحظات المراجع الداخلي التي أشار إليها (انظر الملحق رقم 03).

المرحلة الرابعة : إعداد التقرير النهائي

يتم في هذه المرحلة برفع تقرير المراجع الداخلي و الذي يتضمن المشاكل التي لم يستطع حلها في التقرير الأولي ويتم رفعها في التقرير النهائي .

❖ **المحتوى العام للتقرير في المؤسسة :**

1 / واجهة التقرير : وتتضمن :

- اسم المؤسسة
- موضوع عملية المراجعة.
- تاريخ إعداد التقرير.
- المدة الزمنية التي يستغرقها التقرير.
- رقم التقرير.
- عدد الصفحات.
- إمضاء.

2/ المقدمة : ويذكر فيها موضوع المراجعة و نبذة عن التشريعات والقوانين و التعليمات الوحدة كذلك مراحل إنجاز الفحص وتتمثل في :

- التحقق من الوثائق المحاسبية.

- حفظ السجلات القانونية.
- فحص إجراءات عمل الهياكل.
- مراقبة المخزون.

3/ تطبيق الفحص : ويتم بثلاث حالات وتتمثل في :

- مراجعة دورة مشتريات الموردين و الأوراق المالية.
- مراجعة المالية و المحاسبة.
- مراجعة دورة عملاء والمبيعات.

4/ **الأسباب**.

5/ النتيجة.

6/ التوصيات : وتتضمن الخطوات التصحيحية حسب رأي المراجع الداخلي للمشاكل و الأخطاء التي إكتشفها بعد إنهائه لعملية المراجعة.

س 8 : ماهي المبادئ التي يجب أن تحترمهاالمراجعة الداخلية؟

ج 8 : تتمثل هذه المبادئ في :

- **النزاهة** : هي أساس الثقة و المصداقية في عملها.
- **المهارة** : وهي استخدام المراجعة الداخلية كامل مهاراتها و خبراتها اللازمة لأداء عملها.
- **الهدف** : وهو إظهار أعلى درجة من الموضوعية المهنية من خلال جمع وتقييم والإبلاغ عن المعلومات حول الأنشطة التي تقوم بفحصها.
- **الخصوصية** : يجب أن تحترم المراجعة الداخلية قيمة وصحة الأسئلة المعلومات التي تتلقاها أثناء أداء مهامها و لا يكشفون عليها بل تبقى في سرية تامة وألا تتأثر بمصالحها الخاصة أو بالآخرين.

س 9 : كيف يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة ؟

ج 9 : يتم تقييم الرقابة الداخلية من خلال المراجعة المستندية و التقنية و الزيارات الميدانية أي يقوم المراجع الداخلي بمراجعة الوثائق والتأكد من صحتها وزيارة أماكن العمل لتقييم فعالية الرقابة الداخلية وذلك لتحديد مكان المخاطر المحيطة بأنشطة و أعمال المؤسسة.

س 10 : هل هناك تكامل بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي؟ وكيف تظهر أوجه هذا التكامل ؟

ج 10 : المراجع الداخلي و المراجع الخارجي يتميزان بالتكامل في أدائهما لمهامهما،و تظهر أوجه هذا التكامل في الإطلاع كل منهما على برنامج وأوراق عمل الآخر،تبادل الخبرات والتقنيات والمعرفة ،وكذلك يمكن تبادل التقارير فيما بينهما .

المحور الثاني : الأسئلة الخاصة بالمخاطر

س 1 : ماهي المخاطر التي تواجهها مؤسستكم؟

س 2 : على أي أساس يتم تشخيص المخاطر وتقييمه ؟

س 3 : هل للمؤسسة إدراك لأهمية المخاطر ؟

س 4 : هل هناك قسم خاص بإدارة المخاطر في المؤسسة؟

س 5 : هل المؤسسة يمكنها التنبؤ بالمخاطر ؟

س 6 : هل تضن أن المؤسسة يقضة في التعامل مع بعض المخاطر ؟

س 7 : هل هناك دورات تكوينية وتدريبية للتعامل مع المخاطر ؟

س 8 : ماهو دور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر ؟

الفرع الثاني : الأجوبة الخاصة بالمخاطر

س 1 : ماهي المخاطر التي تواجهها مؤسستكم ؟

ج 1 : وتتمثل أهم المخاطر التي تواجهها المؤسسة في :

- **مخاطر داخلية** : وهي المخاطر الي يمكن التحكم فيها و تتمثل في :

✓ مخاطر بشرية : وهي ترتبط بالعنصر البشري العامل داخل المؤسسة و نذكر منها:

- الخلافات بين العمال و التي أدت إلى غياب روح العمل الجماعي و بالتالي نقص أداء المؤسسة.
- قلة التحفيز بإعتباره المحرك الأساسي للعاملين وهذا قد يزعزع استقرار المؤسسة.

✓ مخاطر العمليات التشغيلية : وهي مخاطر تقع في نشاط المؤسسة و نذكر منها:

- تواجه المؤسسة مخاطر قدم الآلات و المعدات والتجهيزات كآلات الطبخ و أثاث الموجودة في الفندق ..
- تواجه مخاطر المخزونات عند شراءها التي تؤدي رداءتها إلى كساد المنتوج و إضافة إلى خطر سوء تخزينها مثل المشروبات و الحلويات في كفتيريا ومواد الطهي في المطبخ.
- تواجه مخاطر الاختلاس(احتيال مالي) ،السرقة ،تزوير الأوراق.

- **مخاطر خارجية :** وهي التي لا يمكن التحكم فيها وتتمثل في :

✓ مخاطر المنافسة : تعاني المؤسسة من قوة المنافسة وذلك نتيجة التطور لتكنولوجي السريع بين المؤسسات سواء كانت أجنبية محلية وتقديمها لخدمات أفضل و بسعر أقل.

✓ مخاطر الزبائن : أن تغير حاجات الزبائن وأذواقهم قد يؤدي إلى حدوث مخاطر عليها تناقص المبيعات وهذا التغير في سلوك الزبائن و تفضيلاتهم ينبع من التطورات التي تحدث .

✓ عدم الاستقرار السياسي : وهذا يجعل قلة السياحة الخارجية .

س 2 : هل تضن أن المؤسسة لها إدراك لأهمية المخاطر ؟

ج 2 : نعم كونها تشكل عائق في تطورها و البلوغ إلي أهدافها.

س 3 : هل مؤسستكم يمكنها التنبؤ بالمخاطر ؟

ج 3 : لا يمكنها التنبؤ بالمخاطر وذلك يعود لعدم توفر الوسائل والتقنيات اللازمة.

س 4 : على أي أساس يتم تشخيص المخاطر و تقييمها ؟

ج 4 : يتم تشخيص المخاطر و ذلك بتحديد نوع الخطر في المؤسسة و تصنيفه وتقييمه حيث يتم التعرف على نوع الخطر من خلال طرق متباينة وتصنيفه حسب خطورته ،وبعد ذلك يتم تقييم الخسارة الناتجة عن المخاطر في المؤسسة ثم التركيز على الخطر أكبر أهمية .

س 5 : هل هناك قسم خاص بإدارة المخاطر في المؤسسة ؟

ج 5 : إن إدارة المخاطر لا وجود لها داخل المؤسسة ولا وجود أصلا للتفكير في شأنها و المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة يتم مواجهتها بشكل متفرق أي كل قسم أو فرع مختص بإدارة المخاطر التي تتعرض لها فقط وهذا ماجعلها غير موحدة و غير منتظمة.

س 6 : هل تضن أن المؤسسة يقضة في التعامل مع بعض المخاطر ؟

ج 6 : نعم المؤسسة يقضة جدا في التعامل مع المخاطر ولعل ذلك لكثرة تعرضهم للمخاطر التي هي من نفس النوع .

س 7 : هل هناك دورات تكوينية وتدريبية للتعامل مع هذه المخاطر ؟

ج 7 : لا يوجد أي دورات تكوينية و تدريبية بخصوص التعامل مع هذه المخاطر حيث يعتمدون على قدراتهم ومهارتهم الشخصية .

س 8 : ما هو دور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر ؟

ج 8 : يكمن دور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر في :

- تقديم توصيات وإرشادات للإدارة لتحسين الأداء واختيار الطرق المناسبة لتحديد المخاطر.
- اكتشاف أدوات و تقنيات لتقليل من المخاطر.
- التأكد من أن نظم الرقابة الداخلية فعالة للحد من تلك المخاطر.
- تقييم كفاءة المخاطر التي تواجه مختف انشطة المؤسسة بصورة مستمرة.

المطلب الثالث : تحليل الدراسة (اختبار صحة الفرضيات)

أولا :التحليل

من خلال ما لخصناه في هذه المقابلة نستنتج :

بالنسبة للمحور الأول ومن خلال إجابة المشرفين لاحظنا أن المؤسسة محل الدراسة تستعين بالمراجعة الداخلية في مختلف وحداتها فهي تبني عند تنفيذ مهامها منهجا منضبطا ،حيث تعتمد عليها المؤسسة لما تقدمه من مهام في حماية أصولها وممتلكاتها والتحقق من وجودها ،كذلك لها دور كبير تلعبه في المؤسسة باعتبارها المصدر الأكثر موثوقية الذي يصب في مصلحة المؤسسة وتقوم بتزويد المؤسسة بمختلف المعلومات التي تفيدها ويجعلها أكثر تطورا عند تحقيق أهدافها المرجوة .وتعتبر المراجعة الداخلية كذلك كمستشار من طرف المدير وذلك من خلال تقاريره التي تحتوي على معومات تفصيلية غير متحيزة .

لكن هذا لا يعني أن خلو المؤسسة من الأخطاء و خير دليل على ذلك هو التقارير المقدمة من طرف المراجعة الداخلية سواء كانت إجابية أو سلبية ،فواجب المؤسسة عند الاعتماد على المراجعة الداخلية منحها الاستقلالية التامة والثقة في معالجة و تصحيح أهم النقائص و العمل على زيادة الاهتمام بها وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في اكتشاف مختلف المخاطر.

أما بالنسبة للمحور الثاني لاحظنا أن المؤسسة لها دراية كاملة للمخاطر التي تواجها سواء كانت ناتجة من داخل المؤسسة وهذه المخاطر يمكن أن تتحكم فيها أو ناتجة من خارج المؤسسة فهي من الصعب السيطرة عليها إلا أنها تحاول القضاء عليها حيث كل مصلحة مختصة بتقليلها وذلك نتيجة عدم وجود إدارة تختص بتسيير المخاطر وتحيدها ومعرفة أسبابها . فيما يخص دور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر فإنها تساهم بشكل كبير في التقليل منها وذلك بتقديمها نصائح واقتراحات والبحث عن الأساليب والوسائل لمواجهتها .

ثانيا : اختبار صحة الفرضيات

بعد عرض مختلف جوانب الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج المرتبطة بالفروض الموضوعة مسبقا :

الفرضية الأولى : المراجعة الداخلية وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية تساعد على تحسين الأداء وترشيد القرارات .

وهذا لأن المراجعة الداخلية لها دور هام في الحصول على معلومات صحيحة و دقيقة ذات مصداقية ،وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية : تحضى المراجعة الداخلية بالأهمية اللازمة في المؤسسات الاقتصادية كونها أداة فعالة لا يمكن الاستغناء عنها إذا حسن استغلالها .

لأن عدم الاهتمام بالمراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى انخفاض فعالية التقرير وبالتالي تدني كفاءة الإدارة ،وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

الفرضية الثالثة : إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.

من خلال الدراسة الميدانية نثبت عدم صحة الفرضية وذلك لعدم وجود قسم خاص بإدارة المخاطر في مؤسسة التسيير السياحي .

الفرضية الرابعة : إن للمراجعة دور محوري في التقليل من المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية من خلال اكتشافها و تصحيحها في الوقت الملائم . تلعب المراجعة دورا هاما في التقليل من المخاطر في مؤسسة التسيير السياحي بالمراجعة الدورية للمعلومات حيث تعمل على اكتشاف الاخطاء و تصحيحها و يتم العمل بتوصياتها في التقارير وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

خلاصة الفصل الثالث

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء لمحة عامة عن مؤسسة التسيير السياحي التي تعتبر من أهم المؤسسات في تقديم الخدمات حيث تعرفنا على أهمية المراجعة الداخلية والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وذلك من خلال نتائج المقابلة مع مسؤولين المؤسسة. وقد لاحظنا أن موقع المراجعة الداخلية في المؤسسة جد جيد فهو مستقل عن الأنشطة الأخرى، وهذا مايؤدي بطبيعة الحال إلى مستوى عالي من الأداء للمراجع الداخلي.إن عملية المراجعة الداخلية للمخاطر ضرورية وأن أهم العناصر التي يجب أن تهتم بها المؤسسة لما تحققه من نتائج للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة ومن هذه النتائج : إكتشاف أسباب المخاطر التي تؤدي إلى ضعف المؤسسة و كذلك تقييم المخاطر. وتعد المراجعة الداخلية الأداة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة في التقليل من المخاطر،لذا يجب على المؤسسة تطوير هذه الأداة التي تعتبر الكفيل الوحيد لتحسين أداء المؤسسة.

تناولت هذه الدراسة موضوع " دور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر في مؤسسة التسيير السياحي بسكرة "،حيث اتضح أن المراجعة الداخلية لها تأثير على السير الحسن للمؤسسة حيث تعمل على إعطاء الإدارة المعلومات عن طريق التقارير قصد الوقوف على الصعوبات و المشاكل التي تحيط المؤسسة وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين وضعية الأداء داخل المؤسسة كونها تتميز بتغيرات سريعة في ظل التطور التكنولوجي ما جعلها تواجه مخاطر متعددة ومتنوعة تؤثر عليها بالسلب من ناحية استمرار نشاطها ،مما تسعى المراجعة الداخلية للتقليل منها بوضع تدابير ووسائل أو تقنيات لمواجهتها .

وفي الأخير جاءت الخاتمة العامة لهذه الدراسة و التي قسمناها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية وهي :

1 / النتائج

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية :

✓ **النتائج النظرية**

- المراجعة الداخلية أداة مستقلة تسهم في تتبع الثغرات و حالات عدم التأكد وتخفيض حجم المخاطر بهدف التحقق من توافر إجراءات مطورة والتزام المؤسسة بها.
- المراجعة الداخلية عبارة عن ذلك النشاط الذي يهدف إلى ضمان تحقيق الاستمرارية للعمليات المختلفة في المؤسسة الاقتصادية مع التأكد المستمر مع دقة البيانات المحاسبية واتباع السياسات والخطط والتعليمات للوصول للأهداف المرجوة.
- المراجعة الداخلية تقدم استشارات لإدارة المخاطر وليس من مهامها القيام بعملية إدارة المخاطر .
- إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها.

✓ **النتائج التطبيقية**

- وجود خلية المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية يمثل نقاط قوة في النظام الاقتصادي من خلال وظيفة المراجع الداخلي لاستعماله الطرق والوسائل لاكتشاف المخاطر قبل وقوعها .
- غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي المؤسسة مما انعكس على ضعف أدائه اتجاه المخاطر المحدقة بمؤسستهم.
- المؤسسة لا تظم وظيفة أو إدارة خاصة وظيفتها الأساسية هي إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة .
- عدم الاستعداد الجيد لمواجهة المخاطر وذلك نظرا لغياب عنصر التكوين والتدريب في هذا المجال.

2 / التوصيات والاقتراحات

بعد الإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن الإشارة إلى مجموعة من التوصيات و هي كالآتي :

- العمل على زيادة الاهتمام بالمراجعة الداخلية وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم المؤسسة وإحكام الرقابة على مختلف جوانب أدائها .
- العمل على تدعيم استمرارية استقلالية المراجعة الداخلية لكي تتمكن من أداء المهام و الأعمال المخولة لها على أحسن وجه وتقييم نظام الرقابة الداخلية .
- الأخذ بعين الاعتبار التوصيات المقدمة من طرف المراجعة الداخلية والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة في أسرع وقت .
- تتطلب إدارة المخاطر ضرورة تنمية ثقافة الإحساس بالمخاطر لدى الموظفين والاستعداد لها لذا يحب غرس ثقافة إدارة المخاطر لدى الموظفين.
- ضرورة انشاء قسم جديد نشاطه الأساسي إدارة مختلف المخاطر بصفة فعالة وأكثر مرونة في التعامل مع التقلبات لظروف الحالية التي تعمل فيها المؤسسة .
- ضرورة عقد دورات تدريبية ،دورات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية بصفة مستمرة وهذا فيما يخص إدارة المخاطر و دور المراجعة الداخلية فيها .

3 / آفاق الدراسة

رغم محاولتنا الإلمام لأهم جوانب الموضوع الخاص لدور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر في المؤسسة الاقتصادية إلا أنه تبقى بعض النقاط الغامضة يمكن أن تكون محل بحث أمام الراغبين ،ويمكن أن نذكر بعض الاشكاليات التي نراها جديرة بأن تكون محل بحوث مستقبلية وهي :

- دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات.
- دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية.
- دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة .

قائمة المراجع

أولا : الكتب بالغة العربية

1 / أحمد أبو بكر عيد ، وليد إسماعيل السيفو ، **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوري للنشر، الأردن ،2009 .

2 / أحمد المولى الصباغ ، **أساسيات المراجعة و معاييرها** ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2008 .

3 / بن علي بلعزوز وآخرون ، **إدارة المخاطر** ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 .

4 / ثناء علي القباني ، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني** ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية 2006 .

5 / جورج ريجدا ، **مبادئ إدارة المخاطر** ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2006 .

6 / جيهان عبد المعز الجمال ، **المراجعة وحوكمة الشركات** ، دار الكتاب الجامعي ، بيروت ، 2014 .

7 / خالد وهيب الراوي ، **إدارة المخاطر المالية** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .

8 / خلف الله الوردات ، **التدقيق الداخلي وفقا لمعايير الدولية الصادرة عن I.I.A** ، دار الوراق للنشر والتوزيع الأردن ، 2005.

9 / رضا خلاصي ، **مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة** ، دار هومة للطباعة والنشر ، الجزائر ، 2013 .

10 / سعيد جمعة عقل ، حربي محمد عريقات ، **التأمين وإدارة الخطر النظرية والتطبيق** ، دار وائل للنشر الأردن ، 2008 .

11 / سلامة عبد الله ، **الخطر والتأمين الأصول العلمية و العملية** ، الطبعة 4 ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1974 .

12 / شقيري نوري موسى وآخرون ، **إدارة المخاطر المالية** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 .

13 / طارق عبد العال حمادة ، **إدارة المخاطر (أفراد ، إدارات ، شركات ، بنوك)** ، الدار الجامعية الإسكندرية 2007 .

14 / عبد الرؤوف أحمد على محمد ، **إدارة المخاطر والأزمات** ، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية 2016 .

15 / عبد الفتاح صحن ، محمد السيد سرايا ، **الرقابة والمراجعة الداخلية** ، دار الجامعية للنشر والطبع ، الإسكندرية 1998 .

16 / عبد الناصر براني أبو شهد ، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية** ، دار نفائس للنشر والتوزيع الأردن ، 2013 .

17 / عطا الله سويلم الحسبان ، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات** ، دار الراية ، الأردن 2009 .

18 / محمد السيد سرايا ، **أصول و قواعد المراجعة والتطبيق** ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .

19 / محمد بوتين ، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق** ، الطبعة 3 ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2008 .

20 / مختار محمد الهانسي ، ابراهيم حمودة عبد النبى ، **مبادئ الخطر والتأمين** ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية ،2001 .

21 / مسعود الصديق وآخرون ، **التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر ، القاهرة ، 2005 .

ثانيا : الكتب بالغة الفرنسية

1) JAQUE Renard ,**théorie et pratique de l' audit interne** , 3eme édition, d'organisation ,paris .2000.

ثالثا : الرسائل

1 / أمال عبدي ، **دور إدارة المخاطر المشروع في ضمان نجاح انجازه** ، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة وتسيير المشاريع ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تبسة ، 2013 .

2 / برابح بلال ، **تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية** ، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ،2015.

3 / شدري معمر سعاد ، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2009 .

4 / عبد السلام عبد الله أبو سرعة ، **التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية** ، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص محاسبة وتدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009 .

5 / عبدلي لطيفة ، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2012 .

6 / عبده أحمد عبده عتش ، **إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة طنطا ، القاهرة . 2010

7 / عيادي محمد لمين ، **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2008 .

8 / لطفي شعباني ، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .2004

9 / محمد بوسماحة ، **معايير المراجعة وتطبيقها في الجزائر** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 .

خامسا : المجلات

1 / توام زاهية ، **المراجعة الداخلية كمقاربة جديدة لإدارة مخاطر المصرفية** ، مجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية ، الجزائر ، العدد 05 ، 2014 .

2 / طرابلسي سليم ، معطي الله خير الدين ، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشركات** ، مجلة العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، العدد 02 ، 2016.

سادسا : الملتقيات

1 / عصماني عبد القادر ، أهمية **بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية** الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف . 2009

سابعا : الجرائد الرسمية

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : العدد 02 ، القانون 88 / 01 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 .

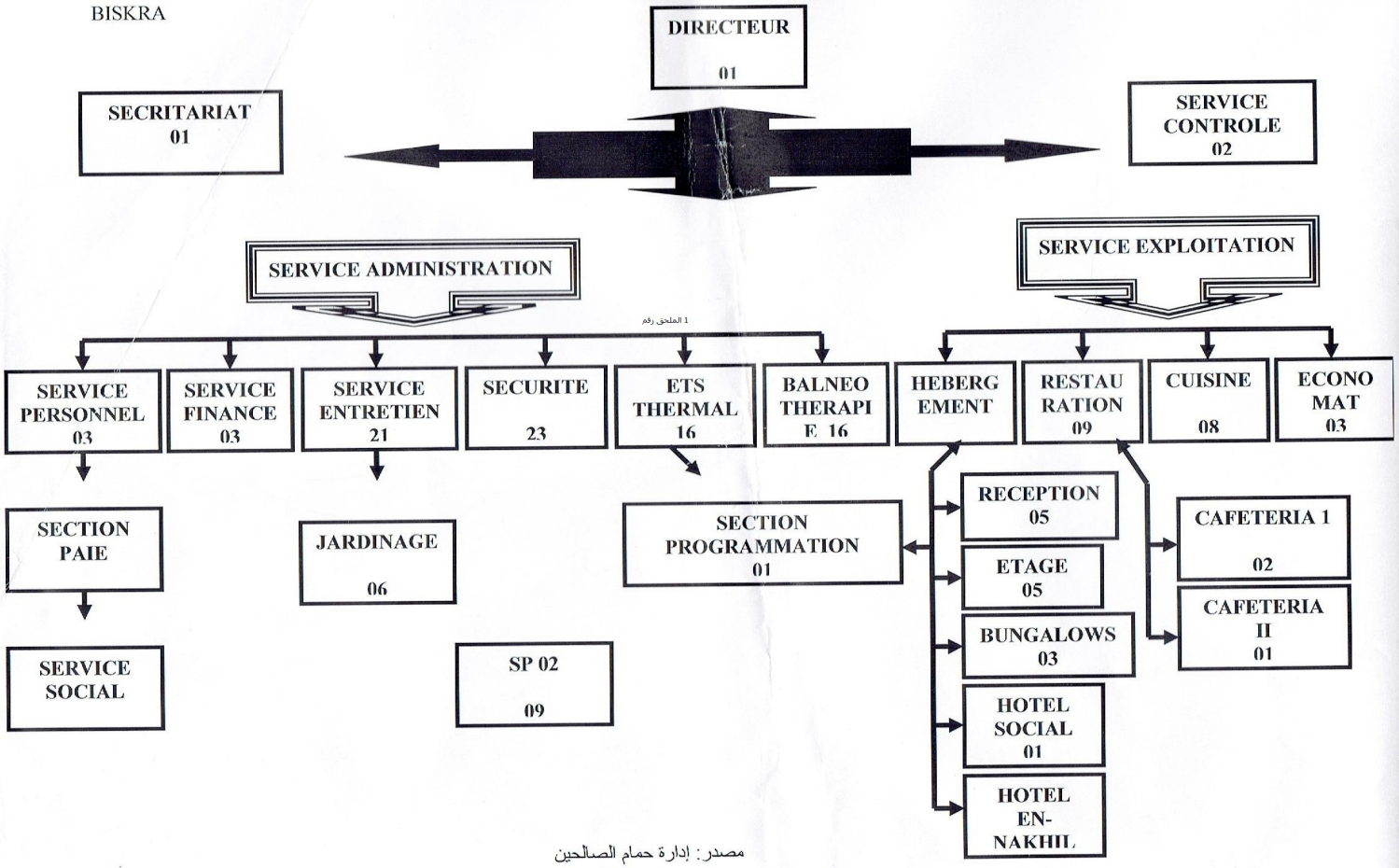
ثامنا : المواقع الإلكترونية

1 / W.W.W.eRAMA – egypt – org .

COMPLEXE THERMAL
HAMMAM SALIHINE
BISKRA

ORGANIGRAMME PAR STRICTURE DE L'UNITE HAMMAM SALIHINE BISKRA

الملحق رقم 1



مصدر: إدارة حمام الصالحين

الملحق رقم 2

ENTREPRISE DE GESTION TOURISTIQUE BISKRA	PROGRAMME PREVISIONNEL D'AUDIT EXERCICE :.....	REF :	P .A.I 01
		DATE	
		Pages	.../...

Thèmes prévus pour l'audit (y compris la levée de réserves du CAC)*	Période programmée pour les missions (mois à indiquer)		Observation
			Un plan détaillé sera préparé pour : chaque mission d'audit et chaque thème audité.

*CAC : Commissaire aux comptes

Model créer par la cellule audit

الملحق رقم 3

Unité:	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes	REF : FRAP
		Folio : 1 /1
Exercice :	Auditeur :	Date :

Faits constatés :

Causes explicatives :

Conséquences réelles ou possibles :

Recommandations :

L'auditeur **Responsable du service**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGRIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieure et de la recherche scientifique

Université Mohamed khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des sciences de Gestion
LE DECANAT

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

عمـــــادة الكليـــــــة الرقم: 279/ك.ق.ت.ت/2019

إلى السيد: مدير مركب حمام ...

طلب إجراء تربص ميداني

دعمـــــا منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب(ة):

1. مروة بن ...
2. .....
3. .....

المســـــجل(ة) : بالسنة الثانية ماستر تخـــصص: محاسبة وتدقيق

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للبحث، المعنون بـــــ:

دور المراجعة الداخلية في التقليل من المخاطر ...

في المؤسسة الاقتصادية ...

تحت إشراف الأستـــــاذ(ة): نعيمة عمور ...

و في الأخـــــير تقبـــلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في: 2019-04-30

تأشيـــرة المؤســـسة المستقبلـــة

ع/ عميـد الكليـــة

رئيس قسم العلوم التجارية
أ. [illegible] محمد علي