



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم المالية والمحاسبة

عنوان المذكرة:

دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بالمؤسسة المينائية EPS سكيكدة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

تحت اشراف الأستاذ:

* د. بوناب لطفى

من إعداد الطالبتين :

- بن رايس أميرة

- زوين إيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زيرق سوسن	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	رئيسا
بوناب لطفى	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	مشرفا ،مقررا
شبل أمال دنيا	أستاذ مساعد "ب"	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم المالية والمحاسبة

عنوان المذكرة:

دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بالمؤسسة المينائية EPS سكيكدة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

تحت اشراف الأستاذ:

* د. بوناب لطفى

من إعداد الطالبتين :

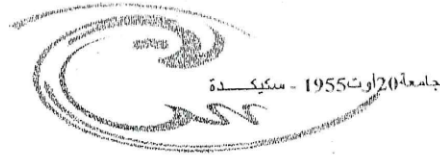
- بن رايس أميرة

- زوين إيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زيرق سوسن	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	رئيسا
بوناب لطفى	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	مشرفا ،مقررا
شبل أمال دنيا	أستاذ مساعد "ب"	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



السنة الجامعية: 2024 / 2023

شهادة الترخيص بإيداع مذكرة ماستر أكاديمي لدى المكتبة

أنا الممضي أسفله الأستاذ: نور الدين علي؛
الرتبة العلمية: أستاذ محاضر؛
المشرف على مذكرة الماستر والموسومة بـ: " دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك
والموسومة بـ: "الإقتصادية"

من إنجاز الطالب: بن زويت إيمان
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة)؛

القسم: علوم المالية وإحصائية
التخصص: محاسبة وتسيير
تاريخ المناقشة: لوانه لوانه

أشهد أن الطالب (ة) قد قام بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وأن المطابقة بين النسخة
الورقية والنسخة الإلكترونية قد استوفت جميع شروطها. وبإمكانه إيداع النسخ الورقية والإلكترونية.

سكيكدة في: 04/07/2024

تأشيرة رئيس القسم



رئيس قسم علوم المالية والمحاسبة
شرفي رقم 04

تأشيرة الأستاذ المشرف

شرفي

ملاحظة هامة: لا تقبل أي شهادة من دون توقيع ومصادقة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
أهدي عملي إلى والدي الذي أضاء دربي و طريقي و قدوتي في كل خطوة أخطوها .
إلى أمي الحنونة ، الحزن الدافئ التي تعبت من أجلي لكي أكون هنا اليوم .
حفظهما الله و بارك في عمرهما
إلى إخواني الغاليين اللذان ساندوني خلال مسيرتي رزقهما الله النجاح و التوفيق.
إلى جدتي و جدي بارك الله في عمرهما و حفظهما الله لي .
إلى أفضل من في الكون أكثر من يسندني و يشعرني بالونس و الحنان إلا أنني فخورة بكونك
عمتي أتمنى من الله أن يكرمك في كل خطوات حياتك .
و في الأخير أهدي إلى صديقتي الغالية " أميرة " على عونها في إعداد هذه المذكرة أدعوا
أن يرزقها النجاح و كل توفيق في حياته و إلى نفسي .
و أرجو من الله تعالى أن يجعل علمنا هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المتربصين المقبلين
على التخرج .

زوين إيمان

إهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا على البدء و الختام

أهدي عملي هذا إلى الحاضرة في قلبي لا تغيب، أول من مهدت لي طريق وعلمتني كيف أمسك القلم ها انا اليوم أصل لوحدي لكن روحك الحنونة لا تفارقتني أبدا رحمك الله بقدر اشتياقي لكي و جعلك من أهل الجنة .

إلى من أحمل اسمه بكل فخر الذي علمني أن الدنيا سلاح و سلاحها العلم داعمي الأول في هذه المذكرة أبي الغالي أدعو الله ان يرزقه الصحة و العافية و طوال العمر إن شاء الله .

إلى صاحبة السيرة العطرة مشجعتي على المثابرة طوال مسيرتي أختي الأستاذة " سميرة بن ريس " و جسر المحبة و العطاء مصدر قوتي أختي " مريم " و أبنائهم . إلى من يفرحهم نجاحي ويحزنهم فشلي خالاتي العزيزات، إلى زوجة أبي التي مدت لي يد العون لكي أصل إلى هذا اليوم.

إلى من تحلت بالأخاء و تميزت بالوفاء في الشدائد صديقة السنين و المواقف " نجاه " . إلى كل الأهل و العائلة كل بإسمه بالأخص صديقتي الغالية و ابنة عمي "تور" و ابنة خالتي سكرة الحياة آية أدعو الله أن يرزقها النجاح و التوفيق في دراستها.

إلى صديقتي و زميلتي العزيزة " إيمان " أشكرها على دعمها لي الدائم و مساندتي خلال المشوار الدراسي و مشاركتي في هذه المذكرة أدعو الله أن يوفقها و يسدد خطاها

بن ريس أميرة

الشكر

لا يسعنا إلا أن نسجد لله سبحانه و تعالى حمدا و شكرا على عظيم نعمته و جزاء فضله و على توفيقه لنا في إتمام مراحل هذه الدراسة .

نتقدم بخالص الشكر إلى أستاذنا المشرف على هذا العمل " بوناب لطفي " كل الشكر والتقدير على المجهودات التي بذلها معنا و الدعم الذي قدمه لنا من النصائح و الإرشادات القيمة التي أفادنا بها طوال مدة إنجاز مذكرة التخرج ، نتمنى من الله عز وجل أن يعطيه الصحة و العافية وطوال العمر إن شاء الله .

كما نتقدم بالشكر و تقدير إلى رئيس مهمة المراجعة الداخلية بالمؤسسة المينائية سكيكدة "عصام عاشوري " من خلال تقديم التوجيهات و النصائح و منحنا كل المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة و كل مجهوداته المبذولة معنا ، نتمنى له أن يحظى بالتوفيق الدائم وأن يصل إلى النجاح الذي يتمناه و نتمنى أن يرزقه الله عز وجل الصحة و العافية.

و إلى أسمى المعاني الشكر إلى السيد " حسين بن رايس " من خلال تزويده لنا بالمعلومات القيمة في ميدان التربص حفظه الله و بارك في عمره إن شاء الله .

إيمان و أميرة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور المراجعة الداخلية ، ومدى مساهمتها في إدارة المخاطر من خلال التعرف على المراجعة الداخلية والمخاطر التي تعرقل السير الحسن لعملياته. من أجل التعمق في موضوعنا والتعرف على مختلف جوانبه وأبعاده ،قمنا بدراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة معتمدين في ذلك على المقابلة وذلك لبعض المراجعين الداخليين ورئيس المصلحة محل التريض كأداة لجمع المعلومات اللازمة وعليه فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المعطيات ، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها هي الأهمية البالغة لقسم المراجعة الداخلية حيث يساعد في تحديد المخاطر التي تهدد المؤسسة وتقديم الاقتراحات والتوصيات من أجل تجنب تلك المخاطر في المستقبل .

الكلمات المفتاحية:

المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر، المخاطر.

Abstract:

This study aimed to identify the role of internal audit and the extent of its contribution to risk management by identifying internal audit and the risks that impeded the good functioning of its operations.

In order to delve deeper into our topic and learn about its various aspects and dimensions, we conducted a case study in the Port Corporation of Skikda, relying to interviews with some internal auditors and the head of the department lurking as a tool for collecting critical information. Accordingly, we relied on the descriptive analytical approach to analyze the data, and among the most important results are What we have reached is the extreme importance of the internal audit department, as it helps in identifying the risks that threaten the organization and providing suggestions and recommendations in order to avoid those risks in the future.

Keywords: Internal audit, Risks, Risk management.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I-II	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة المختصرات
XIII	قائمة الملاحق
أ-ت	مقدمة
28-2	الفصل الأول: أهمية المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية
2	تمهيد الفصل الأول
21-3	المبحث الأول: المراجعة الداخلية و دورها في إدارة المخاطر
3	المطلب الأول : ماهية المراجعة الداخلية
3	1-تعريف المراجعة
4	2-التطور التاريخي لمراجعة الداخلية
5	3-تعريف المراجعة الداخلية
6	4-أهمية و أهداف المراجعة الداخلية
7	5-أنواع المراجعة الداخلية
8	6-معايير الدولية لمراجعة الداخلية
10	7-قسم المراجعة الداخلية
11	8-علاقة المراجعة الداخلية و الرقابة الداخلية
13	المطلب الثاني : الإطار النظري لإدارة المخاطر
13	1-ماهية الخطر و إمكانية حدوثه

فهرس المحتويات

14	2- مفهوم إدارة المخاطر
15	3- أهمية وأهداف وقواعد إدارة المخاطر
17	4- خطوات إدارة المخاطر
19	5- هيكل وتنظيم إدارة المخاطر
23-21	المبحث الثاني: فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر
21	المطلب الأول: مراحل المراجعة إدارة المخاطر
22	المطلب الثاني: استعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية والتنسيق بينهما
22	1- استعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية
23	2- التنسيق بين المراجع الداخلي وإدارة المخاطر
23	المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر
27-24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
26	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل الأول
53-30	الفصل الثاني: المراجعة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر في المؤسسة المينائية سكيكدة
30	تمهيد الفصل الثاني
36-31	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية بسكيكدة
31	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
31	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
31	1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
34	2- الهيكل التنظيمي لمصلحة المراجعة الداخلية للمؤسسة
35	المطلب الثالث: وظائف و أهداف المؤسسة
35	1 -وظائف المؤسسة
36	2 -أهداف المؤسسة

فهرس المحتويات

52-36	المبحث الثاني: دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة المينائية سكيكة
36	المطلب الأول: واقع المراجعة الداخلية للمؤسسة المينائية سكيكة
36	1- منهجية المراجعة الداخلية
37	2- مراحل المراجعة الداخلية
41	3- مزايا ومعوقات المراجعة الداخلية
41	المطلب الثاني: المخاطر التي تواجهها المؤسسة المينائية سكيكة وكيفية معالجتها
42	1- المخاطر
45	2- كيفية معالجة المخاطر
46	3- أمثلة وحلول عن العمليات التي تتعرض لها عملية الأنشطة
47	المطلب الثالث: تقييم دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة المينائية سكيكة
47	1- عرض المقابلة
49	2- تحليل نتائج المقابلة
52	التقييم الشخصي
53	خلاصة الفصل الثاني
55	الخاتمة
60	قائمة المراجع
64	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التطور التاريخي لمراجعة الداخلية	04
02	المعايير الدولية لمراجعة الداخلية	10
03	العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية	12
04	أهداف إدارة المخاطر	16
05	كيفية تصنيف المخاطر	43
06	المخاطر المحيطة بالمؤسسة المينائية	44
07	الإجراءات المقترحة لتقليل من المخاطر	45
08	نتائج المقابلة حول المراجعة الداخلية	47
09	نتائج المقابلة حول إدارة المخاطر	48
10	نتائج المقابلة حول العلاقة بين المراجعة الداخلية و إدارة المخاطر	49

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع المراجعة الداخلية	08
02	المستويات الوظيفية للمراجعة الداخلية	11
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المينائية سكيكدة	32
04	الهيكل التنظيمي لخلية المراجعة الداخلية بالمؤسسة المينائية سكيكدة	35
05	مراحل سير عملية المراجعة الداخلية بالمؤسسة المينائية سكيكدة	40

قائمة المختصرات

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الأجنبية	الرموز
المعهد الفرنسي للمراجعة و المستشارين الداخليين	Institute français de l'Audit et du contrôle interne	IFACI
المعهد المراجعين الداخليين	Institute of internal Auditors	IIA
جمعية المحاسبين الأمريكيين	American Accounting Association	AAA
معهد إدارة المخاطر	Institute of Risk Management	IRM
المؤسسة المينائية سكيكدة	Entreprise portuaire de skikda	EPS

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
64	البرنامج السنوي لإدارة المخاطر	01
65	رسالة الأمر بالمهمة	02
66	خطة المراجعة الداخلية الموضوعية	03
67	متابعة خطة المراجعة	04
68	إجراء عملية المراجعة	05
69	تقرير المراجعة	06
70	تصنيف المخاطر و تقديرها	07
71	خريطة إدارة المخاطر بالمؤسسة المينائية سكيكدة	08
72	خريطة إدارة المخاطر و الإجراءات المقترحة	09
74	دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر	10

مقدمة

أ- توطئة:

أصبح عالم الأعمال الراهن أكثر تعقيدا من أي وقت مضى وهذا بسبب ما يعرف بعولمة مجال الأعمال خاصة وأن العالم اليوم يعيش تغيرات في الخارطة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية ساهمت جميعها بشكل مباشر في بروز بيئة مفعمة بالمخاطر حيث أصبحت المؤسسات تدير شؤونها في ظل عالم محفوف بالمخاطر والتهديدات. المؤسسات الاقتصادية باعتبارها أحد مكونات عالم الأعمال باتت هي أيضا في مرمى الأحداث المتسارعة حيث أصبح محيط هذه المؤسسات نكته مخاطر تهدد تواجدتها الحالي والمستقبلي، فإن مسألة النجاح وتحقيق التطور والإستمرارية لم يعد بالأمر السهل بل أصبح يتطلب إيجاد طرق وأساليب فعالة لرسم رؤية واضحة للمؤسسة فالإدارة هي المسؤولة عن تحديد وتقييم ومتابعة المخاطر، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وظيفة المراجعة الداخلية حيث تطورت بشكل متسارع من المفهوم الذي يهدف إلى توسيع نطاق عمل المدقق إلى التنبؤ بالأخطاء بالإضافة إلى تقييم وتحسين الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، كما يعد عنصر فعال في هذه العملية من خلال مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار ، كما يقوم بإدارة المخاطر لتأكد من عدم وجود أي مخاطر من شأنها أن تضر بالموظفين و بيئة العمل و مستقبل المؤسسة .

ب- الإشكالية:

تأتي هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية:

✓ ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

للإجابة على هذه الإشكالية لابد من تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تحتوي المؤسسة المينائية بسكيكدة على المراجعة الداخلية؟
- 2 - ما هي المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية وكيف يمكن تجنبها؟
- 3- هل تساهم المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر في المؤسسة ؟
- 4 - هل المراجع الداخلي في المؤسسة المينائية بسكيكدة له القدرة في التحكم في إدارة المخاطر التي تواجهها؟
- 5 - هل إتباع القواعد ومبادئ المراجعة الداخلية تقلل من الأخطار على مستوى المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

ت-فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والأسئلة الفرعية وضعنا مجموعة من الفرضيات المحتملة كما يلي:

- الفرضية الرئيسية:

تساهم المراجعة الداخلية في التقليل بشكل كبير من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.

مقدمة

-الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: تقوم المؤسسة المينائية بسكيدة بالالتزام بالمعايير المهنية للمراجعة الداخلية.
- الفرضية الثانية: تتوفر مصلحة المراجعة الداخلية بالمؤسسة المينائية بسكيدة على الإمكانيات المادية والمالية .
- الفرضية الثالثة: تعتبر عملية إدارة المخاطر محور اهتمام المؤسسة المينائية بسكيدة.
- الفرضية الرابعة: إبلاغ المراجعين الداخليين من قبل الإدارة قبل البدء بالمهمة.
- الفرضية الخامسة: تعتمد المؤسسة المينائية على المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.

ث-مبررات اختيار الموضوع:

- إرتباط الموضوع بتخصص المحاسبة والتدقيق.
- أهمية الموضوع والرغبة في الإطلاع عليه.
- الإهتمام الذي يحظى به عملية المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر من قبل الباحثين.

ج-أهداف وأهمية الدراسة:

الأهداف:

- التعرف على المراجعة الداخلية وأهميتها.
- التعرف على عملية إدارة المخاطر.
- التعرف على كيفية مساهمة المراجعة الداخلية في الحد من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
- التعرف على مدى إعتقاد المؤسسات على المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

الأهمية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تبيان أهمية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر لصد مختلف المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة و التي تعرقل سير عملياته وتهدد إستقراره.

ح-حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: تمت الدراسة بالمؤسسة المينائية بسكيدة.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة بين شهري فيفري وماي.

خ-منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية وأيضا التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية، إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري للمفاهيم و المعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة.

مقدمة

مع الإعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لتحليل النتائج المتحصل عليها.

د- صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع التي أمت بموضوع المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر معا خاصة الكتب.

- قلة المراجع وصعوبة الحصول عليها على مستوى الكلية وبصفة خاصة المراجع الحديثة للمراجعة الداخلية.

- التحفظ و الإلتزام بالسرية بالنسبة لبعض عمال المؤسسة.

- إنشغال المراجعين ومسؤول مصلحة المراجعة الداخلية بالإجتماعات نظرا لتغيير مدير المؤسسة المينائية بسكيكدة .

ذ- هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بهذا الموضوع من كل الجوانب والتحقق من الفرضيات بشكل مناسب والإجابة على التساؤلات، قمنا

بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كما يلي:

-**الفصل الأول:** يحمل عنوان أهمية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية وتم تقسيمه إلى

ثلاث مباحث، حيث يتعلق المبحث الأول بالمراجعة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر، وتم تقسيمه إلى مطلبين

المطلب الأول حول المراجعة الداخلية والمفاهيم المرتبطة بها و المطلب الثاني خاص بعملية إدارة المخاطر والمفاهيم

الخاصة بها، أما المبحث الثاني فقمنا بشرح المتغيرين وقسم لثلاث مطالب، المطلب الأول تحت عنوان مراحل

المراجعة الداخلية و المطلب الثاني استعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر والتنسيق

بينهما، المطلب الثالث دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر وفي الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة في

المبحث الثالث، ولذا تم تقسيمه إلى المطلب الأول الدراسات السابقة العربية والمطلب الثاني إلى الدراسات السابقة

الأجنبية وأخيرا المطلب الثالث يوضح الاختلافات والتشابه مع دراستنا الحالية.

-**الفصل الثاني :** يخص الجانب التطبيقي و تم تقسيمه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة

المينائية بسكيكدة حيث تم إعطاء لمحة عن المؤسسة و طبيعة نشاطها و فروعها، كذلك الهيكل التنظيمي لها

و شرح مكوناته أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى واقع المراجعة الداخلية لمؤسسة المينائية بسكيكدة نوضح فيه

منهجية المراجعة و المراحل الخاصة بها، بالإضافة إلى مزايا و معوقات المراجعة الداخلية بالمؤسسة ثم المخاطر التي

تواجهه المؤسسة و كيفية معالجتها، وأخيرا نعرض تقييم دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة

عن طريق مقابلة أجريتها مع المراجع الداخلي للمؤسسة .

-**خاتمة :** تم إختتام الدراسة بخاتمة عامة تتضمن النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها .

١

الفصل الأول: أهمية المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد الفصل الأول:

إن مكانة و سمعة أي مؤسسة مرهونة بكفاءتها و مساهمتها في التنمية الاقتصادية و كذا بمدى قدرتها على المنافسة و فرض وجودها في المحيط ،حيث شهدت في السنوات الأخيرة إهتماما متزايدا يتمثل في ميادين متعددة يأتي في مقدمتها المراجعة الداخلية التي تعتبر إحدى الوسائل الإدارية الهامة التي تستخدم كأداة لفحص و تقييم و إبداء الرأي و كذلك مراقبة جودة العمليات المالية والإدارية ،حيث تعدى دورها إلى البحث في تحسين أداء الكلي لأية مؤسسة ، كما أصبح لها دور في تحديد و تقييم مختلف المخاطر التي تهدد إنجاز أهداف المؤسسة و قد تؤثر عليها سلبا ، لذا تقوم بما يعرف بتفعيل إدارة المخاطر و السيطرة على المخاطر المالية و التشغيلية و التنظيمية في المؤسسات و العمل على تحسن كفاءتها و فعاليتها .

حيث سنعرض في هذا الفصل بعض المفاهيم المتعلقة بالمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، و هذا من خلال التقسيم التالي:

- ✓ المراجعة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر .
- ✓ فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر .
- ✓ الدراسات السابقة .

المبحث الأول: المراجعة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر

تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوظائف التي تركز عليها المؤسسة في وقتنا الحالي بغض النظر عن حجمها، فهي تهدف للوصول إلى خلق منظومة موثوقة من العمليات والضوابط وتحديد أي نقص قد يواجه المؤسسة والعمل على وضع حلول مناسبة لها كذلك تساعد في تحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من غش أو أخطاء جوهرية إما عن قصد أو بدون قصد.

سنتطرق في هذا المبحث الإطار النظري لكل من المتغيرين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، إبتداء من تعريف المراجعة الداخلية وذكر أهم عناصرها وصولاً إلى المفاهيم حول إدارة المخاطر.

المطلب الأول: ماهية المراجعة الداخلية

تعد المراجعة الداخلية أداة هامة لتقييم وتحسين العمليات والأنشطة داخل المؤسسة حيث تعتبر الوسيلة الفعالة التي تهدف إلى مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية والمالية والإستراتيجية التي تتكفل بحماية الأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية.

لذا سنتطرق إلى تعريف المراجعة الداخلية ولا بد من المرور على تعريف المراجعة أولاً.

1-تعريف المراجعة:

- **التعريف الأول:** المراجعة هي عملية تجميع الأدلة من المعلومات بما يؤدي إلى تحديد درجة العلاقة بين

المعلومات والمقاييس المحددة لها من قبل ويجب إتمام عملية المراجعة بواسطة شخص مستقل.¹

- **التعريف الثاني:** وفق جمعية المحاسبة الأمريكية AAA " بأنها عملية منظمة لجمع وتقييم أدلة إثبات بموضوعية

تتعلق بحقائق حول وقائع و أحداث إقتصادية للتأكد من درجة تطابق تلك الحقائق مع المعايير الموضوعية

وتوصيل نتائج إلى مستخدمي المعلومات المعنيين".²

إنطلاقاً مما سبق يمكن تعريف المراجعة: على أنها عملية منظمة ومنهجية لجمع الأدلة وذلك لتحديد مدى التطابق بين النتائج والمعايير المحددة لها.

¹ثناء علي القباني، مراجعة نظم تشغيل البيانات الكترونية، الدار الجامعية ،مصر، 2008، ص 11.

² حامد طلبة محمد أبو هيبه، أصول المراجعة، الطبعة الأولى،الأردن، 2011، ص 13.

2- التطور التاريخي للمراجعة الداخلية: الجدول التالي يلخص مراحل التطور التي مرت بها المراجعة الداخلية.

الجدول رقم (01): التطور التاريخي للمراجعة الداخلية

الفترة	الهدف	نطاق التركيز	عمل المراجعة الداخلية	دور المراجع الداخلي
ما قبل 1971	التحقق من صحة وسلامة ودقة الدفاتر والسجلات المحاسبية والعمل على اكتشاف الغش والأخطاء	الجوانب المالية والمحاسبية وبعض العمليات الأخرى	الإدارة	تطور من عدم تمكنه من حق الإطلاع على كافة السجلات والدفاتر داخل الإدارات المالية والمحاسبية على الحصول على حق الإطلاع الكامل على السجلات والدفاتر والموظفين المرتبطين بموضوعات المراجعة
1971 إلى 1978	التحقق من صحة وسلامة ودقة الدفاتر والسجلات المحاسبية والتحقق من الإلتزام بالسياسات والإجراءات بمنع الغش والأخطاء والتحقق من ملكية الأصول وتوفير الحماية بها	جميع عمليات المنشأة سواء كانت مالية أو غير مالية	الإدارة	مراجعة جميع عمليات المنشأة بشكل مستقل وقياس وتقسيم لفعالية أنظمة الرقابة الأخرى
1978 إلى ما قبل 1999	قياس وفحص وتقييم أنظمة الرقابة والتحقق من مدى كفاية وفعالية هذه الأنظمة	جميع العمليات والأنشطة والإستراتيجيات	المنشأة	فحص وتقييم فعالية وكفاية أنظمة الرقابة الأخرى
1999 حتى الآن	تقديم التأكيد والتوصيات والإستشارات لإدارة المنشأة وتحسين فعالية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في المنشأة	المخاطر التي تواجه أنشطة الأنظمة	المنشأة	تقديم التأكيد والخدمات الإستشارية

المصدر: عبده أحمد عبده عتس، إطار المقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال

المصرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2011، ص ص 60، 61.

3-تعريف المراجعة الداخلية:

فيما يخص التعاريف المقدمة للمراجعة الداخلية نذكر منها ما يلي:

- **التعريف الأول:** عرفها المعهد الفرنسي للمراجعة والمستشارين الداخليين "IFACI": على أنها "تشاط مستقل موضوعي يهدف إلى إعطاء ضمانات للمنظمة حول درجة تحكمها في العمليات التي تقوم بها، مع تقديم نصائح لتحسين والمساهمة في خلق القيمة المضافة.¹

- **التعريف الثاني:** عرف المعهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية "IIA": أنها وظيفة تقييم مستقل تنشأ من داخل المنشأة لفحص وتقييم كافة أنشطتها كخدمة للمنشأة بهدف مساعدة موظفين لإطلاع لمسؤولياتهم بجدارة، حيث تقوم المراجعة الداخلية بتزويد الإدارة بالتحليلات والتقييمات والنصائح والمعلومات المتعلقة بأنشطة التي تمت مراجعتها.²

- **التعريف الثالث:** تتمثل في كونها نظاما من أنظمة الرقابة الداخلية وأحد مقوماتها الرئيسية وخاصة في الشركات والمؤسسات الكبرى، إلا أنها تتمتع بالإستقلال الكامل في مباشرة مهامها ولذلك يجب أن تتبع لأعلى مستوى إداري في التنظيم حتى تتمكن من فحص وتقييم من كافة المستويات الرقابية بشكل حيادي دون تعرضها لأي مؤثرات أوضغوط.³

- **التعريف الرابع:** عرف Etienne بأن المراجعة الداخلية تكون داخل المؤسسة ووظيفة مستقلة لتقييم الدوري للعمليات التي تقوم بها المؤسسة و ذلك لخدمة الإدارة العامة.⁴

من خلال التعريف السابقة يمكن تعريف المراجعة الداخلية على أنها وظيفة مستقلة داخل المؤسسة تهدف إلى مراجعة العمليات المالية والمحاسبية والتشغيلية وتقييم أداء الإدارات و الأقسام في المؤسسة كأساس لخدمة الإدارة العامة.

¹جمال عمورة، دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية ، الجزائر، العدد 16، 2017 ، ص74.

²أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، مذكرة نيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر، 2007، ص49.

³راضية خلادي، دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية و انعكاساته على حوكمة الشركات، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، المجلد02، العدد02، 2020، ص14.

⁴ Etienne .B , l'audit interne pourquoi et comment les éditionne ,d'organisation , France ,1989,p20.

4- أهمية وأهداف المراجعة الداخلية

4-1 أهمية المراجعة الداخلية :

تكمن أهمية المراجعة الداخلية في كونها رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء والمحافظة على الممتلكات وأصول المؤسسة، إضافة إلى أنها تعتبر عين وأذن المراجع الخارجي، لذلك فقد ظهرت وتطورت وزادت أهميتها نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل المتمثلة في:

- إدارة المؤسسة: تعتبر المستفيد الأول من عملية المراجعة فهي تطلعها على النفاص الموجودة في نظام المراقبة الداخلية.

- المستثمرون: حيث تمكنهم نتائج المراجعة من إتخاذ قراراتهم بشأن الاستثمار في المؤسسة أو عدم المغامرة بأموالهم.
- البنوك والدائنون الآخرون: يعتبر تقرير المراجع مرجعا هاما لمختلف دائنين المؤسسة من خلال معرفتهم مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة.

- إدارة الضرائب: وهذا لمعرفة حجم الوعاء الحقيقي الخاضع لضريبة بناء على حصيلة المراجع الداخلي.

- أهمية المراجعة لإدارة التسيير: تعتمد إدارة المؤسسة على البيانات المحاسبية التي تخدم في المراقبة والتخطيط للمستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

- أهمية المراجعة للملاك والمستخدمين: تلجأ هذه الطائفة إلى القوائم المالية المعتمدة ليسترشدون بياناتها لمعرفة الوضع المالي للوحدات الاقتصادية.

- أهمية المراجعة لدائنين والموردين: يعتمدون على تقرير المدقق لمعرفة المركز المالي والقدرة على الوفاء بالالتزام من قبل المؤسسة.

- أهمية المراجعة للهيئات الحكومية: وذلك لغرض التخطيط والمراقبة و فرض الضرائب وتحديد الأسعار وتقديم الإعانات لبعض الصناعات.

- أهمية المراجعة بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى: حيث تلعب دورا هاما في تمويل قصير الأجل للمؤسسات لمقابلة احتياجاتها وتوسعاتها.¹

4-2 أهداف المراجعة الداخلية:

يسعى نظام المراجعة الداخلية إلى تحقيق أهداف التالية:

- هدف الحماية: يتمثل هذا الهدف في:

-التأكد من سلامة المعلومات المحاسبية المعدة ومدى الاعتماد عليها.

¹رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة ، دار هومة لطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص ص50،51.

- التأكد من ملائمة بين أساليب القياس والسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح الموضوعة.
- حماية أصول المنشأة.
- التأكد من إنجاز أهداف الموضوعة للعمليات التشغيلية.
- التأكد من استخدام إقتصادي كفاء للموارد.¹
- **هدف البناء (الإنشاء):** يتضمن التأكد من أن كل جزء من نشاط خريطة المنشأة موضع المراقبة، ولذلك فإن تحقيق هذا الهدف يكون من خلال تأسيس برنامج المراجعة الداخلية من خلال الخريطة التنظيمية وليس من خلال التقارير المالية، بناء على ذلك فإن المراجع الداخلي يعد في هذه الحالة ممثلاً للإدارة العامة وليس للإدارة المالية لأنه يقيم مدى تقارب أهداف المنظمة الفرعية مع أهداف الإدارة العليا لها.²
- و هناك أهداف ثانوية أخرى تشمل ما يلي:
- تحقيق أقصى كفاية ممكنة والتأكد من إتباع السياسات والإجراءات الموضوعة ومدى الإلتزام بها.
- المحافظة على أصول والموارد المنشأة وحمايتها من الإختلاس وسوء الإستعمال.
- لتحقيق من دقة البيانات المحاسبية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية.³
- 5-أنواع المراجعة الداخلية:**
- هناك أنواع متعددة لمراجعة الداخلية نذكر منها ما يلي:
- **المراجعة المالية:** تعني الفحص الكامل والمنظم لقوائم المالية والسجلات والعمليات المتعلقة بتلك السجلات لتحديد مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية، فالهدف من المراجعة المالية إظهار البيانات والقوائم المالية بصورة موضوعية وصحيحة كذلك التحقق من وجود الأصول وحمايتها من الضياع والاختلاس.
- **المراجعة التشغيلية:** هي فحص الشامل المؤسسة ككل لتقييم أنظمتها المختلفة ورقابتها الإدارية وأدائها التشغيلي وفقاً لطريقة القياس المحددة ضمن الأهداف الإدارية وذلك لتحقيق من كفاءة وفعالية واقتصادية العمليات التشغيلية،

¹ مؤمن محمد حسن العفيفي، مدى قدرة المراجع الداخلي من خلال تطبيق الأداء المهني للمراجعة الداخلية الدولية على مواجهة ظاهرة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة و التمويل، غزة فلسطين، 2009، ص ص 39، 40.

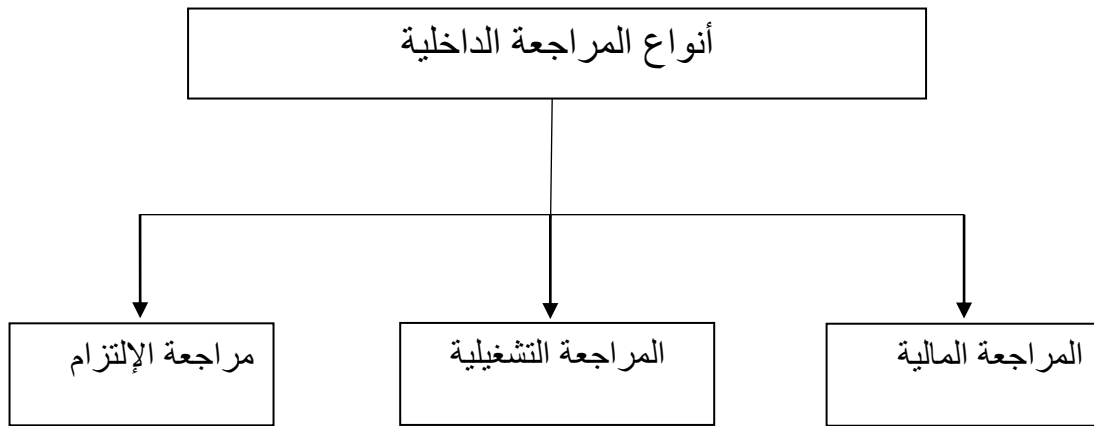
² حسام سعيد أبو وطفة، دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية الاستثمارات المالية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة غزة ، فلسطين، 2009 ، ص 18.

³ أسعد مبارك حسين وآخرون، دور المراجعة الداخلية في تقويم الأداء المالي بالجامعات الحكومية بولاية البحر الأحمر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17، 2016، ص 07.

كما تم تعريفها أيضا بأنها الفحص والتفويض الشامل لعمليات المؤسسة لإعطاء المعلومات للإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقا للسياسات الموضوعية التي تتعلق مباشرة بأهداف الإدارة وتشمل تقديم التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل واقتراح الطرق الكفيلة بزيادة الكفاءة والربحية.¹

- **مراجعة الإلتزام:** يتمثل الهدف منها في تحديد ما إذا كان العميل قد التزم بالإجراءات وقواعد المحددة الموضوعية من قبل السلطة وتشمل مراجعة الإلتزام في الشركة الخاصة تحديد ما إذا كان العاملين في إدارة المحاسبة يتبعون الإجراءات الموضوعية من قبل المراقب (المدير المالي) بالشركة، وفي مراجعة الوحدات الحكومية مثل الوزارات تتمثل مراجعة الإلتزام في التحقق من تنفيذ القواعد التنظيمية المحددة بواسطة السلطات الحكومية.² ومما سبق يمكن توضيح أنواع المراجعة الداخلية في الشكل التالي:

الشكل رقم(01) : أنواع المراجعة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على ما سبق.

6-معايير الدولية للمراجعة الداخلية:

إن المراجعة مهنة حرة تحكمها قوانين والمعايير التي تم وضعها من قبل معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين وهذه المعايير مقسمة إلى قسمين تتمثل في:

سلسلة 1000 (معايير الصفات).

سلسلة 2000 (معايير الأداء).

¹صلوحة بوسليمان، مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2020، ص28.

² محمد حسن محمد كزار، دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات، مجلة الجزائرية لدراسات والمحاسبية والمالية، السودان، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص39.

- أ- معايير الصفات (الخصائص): هي مجموعة من معايير التي تحدد الصفات الواجب توفرها في كل من إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة والقائمين بممارستها وتتمثل في أربعة معايير وهي:
- معيار رقم 1000 الغرض والسلطة والمسؤولية: يجب تحديد الغرض والسلطة والمسؤولية نشاط المراجعة الداخلية تحديدا رسميا ضمن ميثاق المراجعة الداخلية، ويجب ان يقوم الرئيسي التنفيذي للمراجعة الداخلية بمراجعة ميثاق بصفة دورية و تقديمه إلى الإدارة العليا و مجلس الإدارة الموافقة عليه.
- معيار رقم 1100 الاستقلالية والموضوعية: يجب أن يكون نشاط المراجعة مستقلا، ويجب أيضا أن يكون المراجعين الداخليين موضوعين أثناء أداء أعمالهم.
- معيار رقم 1200 الكفاءة وبدل العناية المهنية اللازمة: يجب تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية بكفاءة ومهارة مع بدل العناية المهنية المطلوبة.
- معيار رقم 1300 جودة الضمان وبرامج التحسين: على مدير المراجعة الداخلية أن يضع برنامجا للرقابة النوعية وبرامج التحسين والذي يغطي كافة جوانب نشاط المراجعة الداخلية ويراقب فعاليته بشكل مستمر، كما يجب أن يصمم البرامج لمساعدة نشاط المراجعة الداخلية لإضافة قيمة للمنظمة وتحسين عماليتها وبما يضمن توافق نشاط المراجعة الداخلية مع المعايير والميثاق الأخلاقي لها.
- ب- معايير الأداء: تناول معيار الأداء وصف لأنشطة خلية المراجعة الداخلية وتحديد عناصر الجودة المرتبطة بها، أين يمكن تلخيص هذه المعايير:
- معيار رقم 2000 إدارة نشاط المراجعة الداخلية: يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يدير نشاط بفعالية لضمان تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.¹
- معيار رقم 2100 طبيعة العمل: يتمثل في مراقبة سير العمل بهدف تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة.²
- معيار رقم 2200 يهتم بضرورة التخطيط لمهمة المراجعة الداخلية، أين يجب على المراجع الأخذ بعين الاعتبار لأهداف المهمة ومجال والمخاطر المرتبطة بالإضافة إلى الوسائل المتاحة.
- معيار رقم 2300 يجب على المراجعين الداخليين إستخلاص نتائج المهمة لمراجعة الداخلية بناء على مجموعة من التحليلات ومعلومات تتمتع بالموثوقية.

¹أهمية توائم، التطورات الحديثة للمراجعة الداخلية و مدى تطبيقاتها في بنوك الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016، ص ص13،14.

²سناء بنت محمد خلف زهراني، دور المعايير الدولية لتدقيق الداخلي في تحسين نشاط المراجعة الداخلية، مجلة الدراسات الجامعية الشاملة للبحوث، المملكة العربية السعودية، العدد 03، 2021، ص 2941.

- معيار رقم 2400 يحتوي تقرير المراجع الداخلي على مختلف النتائج والتوصيات وخطة التنفيذ بالإضافة إلى هدف و مجال تنفيذ المهمة كما يجب تقديم تقرير المراجع الداخلي لمختلف الأطراف المناسبة (المصلحة المعنية و الإدارة العليا في الغالب) .

- معيار رقم 2500: يجب على مسؤول خلية المراجعة الداخلية الحرص والضمان و وضع إجراءات تصحيحية من طرف المصالح المعني .

- معيار رقم 2600: في حالة قبول مستوى خطر غير مقبول ، يجب على المراجع الداخلي مناقشته مع الإدارة العليا للمؤسسة ، وفي حالة عدم التوصل لإتفاق يتم رفع تقرير بذلك لمجلس الإدارة¹ .

الجدول رقم (02): المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

رقم المعيار	المعايير الصفات	رقم المعيار	معايير الأداء
1000	الغرض والسلطة والمسؤولية	2000	أنشطة المراجع الداخلي
1100	الاستقلالية والموضوعية	2100	طبيعة العمل
1200	الكفاءة والعناية المهنية	2200	تخطيط المهمة
1300	جودة الضمان وبرامج التحسين	2300	أداء المهمة
		2400	نتائج الاتصال
		2500	برامج المراقبة
		2600	قبول الإدارة المخاطر

المصدر: من إعداد طالبان، بالاعتماد على كتاب رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة لطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 84.

7- قسم المراجعة الداخلية:

يتكون قسم المراجعة الداخلية عادة من عدد قليل نسبيا من المراجعين ذوي المهارات العالية و ذلك بالمقارنة مع معظم الأقسام الأخرى، وقد يقتصر الأمر في بعض المؤسسات على وجود مراجع داخلي واحد كما قد تتسع قسم المراجعة الداخلية لأكثر من مراجع، حيث ينطوي الهيكل التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية على ثلاثة مستويات وظيفية من المراجعين لممارسي المهنة و هو كما موضح في الشكل التالي:

¹محمد حواس، دور المراجعة في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ،الجزائر ، المجلد 23 ، العدد02، 2020 ، ص ص201،202.

الشكل رقم 02: المستويات الوظيفية لقسم المراجعة الداخلية:



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

يقوم المشرف المسؤولية العامة لقسم المراجعة الداخلية بإعطاء التوجيهات العامة، التخطيط وضع سياسات وإجراءات المراجعة والتنسيق مع المراجعين الخارجيين كما يقوم بتحضير برنامج تغطية شامل من خلال مراجعة الكاملة والملموسة والسهر على تنفيذ في الآجال المحددة.¹

و يقوم المدير المراجعة الداخلية بإدارة عمليات المراجعة بما ينطوي عليه من التخطيط والتنسيق أعمال المراجعة ويكون له عادة الخبرة إشرافية وخبرة كبيرة في مجال المراجعة ويتولى كذلك المراجعون في الصنف الأول.

تبلغ خبرة المراجع الصنف الأول عادة ثلاث سنوات على أقل أما المراجعون المبتدئون فإنهم يقومون بأداء الأعمال الروتينية غير المعقدة وهم عادة من حديثي العهد بالمهنة أو يكونون تحت التمرين.²

8 - العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية: تعتبر المراجعة الداخلية من بين أهم العناصر الرقابة الداخلية كلا المفهومين متكاملين حيث يشتركان في أن أهدافهما الإدارية ومالية على حد سواء حيث أن نظام الرقابة يسعى إلى السيطرة على القواعد والإجراءات في المؤسسة ، أما المراجعة الداخلية فهي آلية وظيفتها التحقق من عمل نظام عمل الرقابة الداخلية ، والجدول التالي يوضح العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية.

¹ أحمد كاروس، تصميم إدارة المراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء و فعالية المؤسسة ، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص192.

² عبد الفتاح محمد الصحن ، فتحي رزق السوافيري مرجع سبق ذكره ص 243.

الجدول رقم(03): العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية:

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

المصدر : عطا الله أحمد سويلم الحسيان ، الرقابة الداخلية و التدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى ،دار الراهة للنشر و التوزيع الأردن، 2009،ص 64.

المطلب الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر

تمارس المؤسسة نشاطها ضمن بيئة متقلبة تشكل مصدر خطر لها واستقرارها واستمرارها و هذا ما جعلها تتخذ إجراءات فعالة ومنظمة تسمح بمواجهتها تعرف بإدارة المخاطر.

1- ماهية الخطر وإمكانية حدوثه

1-1 مفهوم الخطر:

- عرف كل من ويليامز وهينز (williams and Heins) الخطر هو حالة من عدم التأكد. وعرفه بروفيسور نايت Knight أن الخطر حالة عدم التأكد الممكن قياسها.¹

- عرفه Dominique Vincienti بأنه ذلك التهديد الناجم عن التأثير السلبي لحدث أو فعل ما على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بنجاح²

- الخطر هو مفهوم يستخدم لتعبير عن عدم اليقين بشأن الأحداث أو نتائجها والتي يمكن أن تكون لها تأثير جوهري على أهداف وغايات المؤسسة.³

من خلال ما سبق يمكن تعريف الخطر هو حدث يعيق أهداف المؤسسة من خلال موقف يوجد فيه تعرض للخسارة.

1-2 تحديد الخطر وإحتمال حدوثه:

تتعرض أي منشأة للخطر الذي قد يؤثر على تحقيقها لأهدافها، وقد يحدث الخطر بسبب عوامل داخلية أو خارجية ومن أمثلة العوامل الداخلية للخطر حدوث خلل في عمليات التشغيل وعدم فاعلية لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة، وعدم مقدرة العاملين في السيطرة على أصول الشركة مما يؤدي إلى إمكانية التلاعب فيها. ومن أمثلة العوامل الخارجية للخطر ظروف المنافسة، وصدور تشريعات جديدة تتطلب تغيير في أنشطة الشركة وفي سياستها و إستراتيجيتها، أو حدوث تطورات تكنولوجية قد تؤثر على أنشطة الشركة ومنتجاتها، و استخدام نظم آلية في التشغيل و الرقابة بدلا من النظم اليدوية.

¹محمد حربي عريقات، سعيد جمعة، عقل التأمين و إدارة الخطر، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر و التوزيع،الأردن، 2008، ص 11.

² Jacques Renard ,**Théorie et pratique de l'audit interne** ,Edition d'organisation Eyrolles 7eme édition France 2010 p155.

³محمد بن لدغم و آخرون، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة ،مجلة المؤشر لدراسات الاقتصادية،العدد،04،الجزائر 2017، ص 36.

وتجدر الإشارة أن معظم المصادر الداخلية للخطر يمكن للإدارة معرفتها وتحديدها وبعضها لا يمكن معرفتها إلا عن طريق الجهات الخارجية مثل عدم فاعلية مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.¹

2- مفهوم إدارة المخاطر

إن أي إجراء تتخذه المؤسسة أو الفرد من أجل الحماية تعتبر من قبيل إدارة المخاطر ولهذا السبب اختلفت تعريفات إدارة المخاطر وفيما يلي نعرض بعض التعريفات:

- هي الإدارة التي تعني بشكل نظامي ومستمر بإدراك وتحديد وتقييم العوامل التي تهدد أصول وقدرات وأهداف المنظمة وسمعتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب الأزمات مستقبلاً للمنظمات.²
- كما عرفها معهد إدارة المخاطر IRM "على أنها الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المرتبطة بأنشطتها بهدف تحقيق فائدة مستدامة داخل كل نشاط وعبر محفظة جميع الأنشطة".³
- إن الخطر يتعلق بالأشياء غير المحظوظة التي يمكن أن تحدث في المستقبل و إدارة الخطر يتعلق باعتراف عن ما هي هذه الأحداث ومقدار شدتها وكيفية السيطرة عليها، وبالتالي فإن التعريف الملائم لإدارة الخطر هو تحديد، تحليل، والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية لمشروع.⁴
- إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق: اكتشاف الخطر، تحليله، قياسه، تحديد الوسائل مواجهته ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة⁵
- من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها عملية مستمرة، ومنتظمة تستخدمها المؤسسة من أجل تحديد وقياس الخسائر ثم اختيار أنسب الوسائل لمواجهة هذه الخسائر والوصول الى حل يعمل على تخفيضها لأدنى حد ممكن.

¹شحاتة سيد شحاتة ، عبد الوهاب نصر علي ،دراسات متقدمة في الرقابة و المراجعة الداخلية و وفقا لأحدث المعايير الدولية و الأمريكية دار التعليم الجامعي، مصر، 2014 ، ص 40.

²زيد منير عبوي، إدارة التأمين والمخاطر، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، لأردن، 2006 ، ص 21 .

³ The institute of risk management "A Risk management standards " IRM ,london,2002 p 02.

⁴خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2009، ص 09.

⁵نوري موسى الشقيري ، محمود إبراهيم نور ، وسيم محمد الحداد وآخرون ، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى ، دار المسيرة لنشر والتوزيع الأردن، 2012، ص 26.

3- أهمية وأهداف وقواعد إدارة المخاطر

3-1 أهمية إدارة المخاطر:

بالنسبة للمشروعات تعمل إدارة المخاطر على:

- تقليل المخاطر التي قد تؤدي إلى خسائر كبيرة نتيجة لكبر حجم الاستثمار في هذه المشاريع.
 - التنبؤ بالتدفقات النقدية التي يمكن أن تحصل عليها المشروعات والمنظمات.
 - مساعدة المشروع أو المنظمة على الوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية اتجاه المجتمع.
- أما بالنسبة للفرد:

- حياته الشخصية: احتياجه أو أسرته لنوع من أنواع التأمين وبالتالي سهولة اختيار وثائق التأمين.
- حياته المهنية: تفتح أمامه فرص متعددة للعمل في إدارة الخطر أو شركة التأمين وإدارة المخاطر على المستوى الوطني الداخلي أو الخارجي.¹

3-2 أهداف إدارة المخاطر:

- تهدف إدارة المخاطر بشكل رئيسي إلى التأكد من:
- استيفاء كافة المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات.
- حصر إجمالي التعرض للمخاطر.²
- تحديد المخاطر المحتمل أن تعيق نجاح المنظمة والتحكم فيها، والعمل على استغلال الفرص المحتمل أن توصل إلى هذا النجاح.³
- ضمان كفاية الموارد عقب حدوث الخسارة.
- تقليل تكلفة التعامل مع المخاطرة إلى أدنى حد.
- حماية الموظفين من الإصابات الخطيرة.
- القضاء على القلق.⁴

¹ سلمان زيدان ، إدارة الخطر و التأمين ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، صص 41،40.

² سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك ،الناشر منشأة المعارف، مصر، 2005، صص 20.

³ KURT F REDING PAUL J SOBEL URTON L et d'autre MANUEL d'audit interne améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du mangementdez risques 3 Edition EYROLLE imprime Slovénie juin 2015 p 14 .

⁴ طارق عبد العال حمادة، إدارة المخاطر أفراد -إدارات - شركات - بنوك الدار الجامعية ، مصر، 2007، صص 147.

الجدول رقم(04): أهداف إدارة المخاطر

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
1. الاقتصاد	1. البقاء
2. تقليل التوتر	2. مواصلة النشاط
3. المسؤولية الاجتماعية	3. استقرار الأرباح
4. أداء الالتزامات المفروضة	4. استمرارية النمو
5. المسؤولية الاجتماعية	5. المسؤولية الاجتماعية

المصدر : طارق عبد العال حمادة ، إدارة المخاطر أفراد - إدارات- شركات - بنوك ، دار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص 147.

3-3 قواعد إدارة المخاطر :

هناك قواعد يمكن إتباعها عند التعامل مع الأخطار هي:

أ - لا تخاطر بأكثر مما يمكن أن تتحملة من خسائر:

فمثلا قرار مدير الخطر الاحتفاظ بالخطر "أي افتراض وقوع الخطر وتحمل نتائجه" وعدم تحويله إلى جهة أخرى أقدر منه على تحمل الخطر فإن هذا الأسلوب حسب هذه القاعدة غير مناسب إذا كانت أقصى خسارة مادية محتملة تفوق قدرة المشروع الأمر الذي قد يؤدي إلى إفلاس المشروع.

ب - أن تفكر في الاحتمالات:

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

ج - لا تخاطر بالكثير من أجل القليل:

حسب هذه القاعدة يجب عدم شراء بوليصة تأمين إذا كان قسط التأمين كبيراً نسبياً مقارنة بمبلغ التعويض الذي يمكن الحصول عليه عند وقوع الخطر المؤمن ضده.¹

4-خطوات إدارة الأخطار:

تهدف إدارة الخطر أساساً إلى اختيار السياسة المناسبة والملائمة التي تؤدي إلى تخفيض الخطر والتخلص منه ومواجهة الخسائر المتوقعة والحد منها. ويمكن الوصول إلى أهداف إدارة المخاطر من خلال المرور بالمراحل التالية:

أ- **تحديد الأهداف set objectives**: إن أول خطوة في كيفية إدارة الخطر هي تحديد الأهداف وتحديد احتياجات المنشأة من برامج إدارة الخطر، حيث تحتاج المنشأة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج إدارة المخاطر. حيث تهدف إدارة الخطر إلى الحصول على أقصى عائد ممكن مقابل النفقات التي تتكبدها لتنفيذ البرنامج الذي وضعته و مراجعة هذا البرنامج في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً وعلى الرغم أن لعنصر التكلفة أهمية بالغة في تصميم أي نظام لإدارة الأخطار فإن هذا المعيار يجب أن يأتي في المرتبة التالية بالنسبة لأهداف إدارة الخطر الحقيقية فأى تقصير في تصميم النظام من ناحية التكلفة سوف يترتب عليه خسائر مالية قد تفوق الوفر في التكلفة و بذلك يجب أن يكون الهدف من إدارة الأخطار هو المحافظة على إستمرارية المنشأة وعدم تأثر أهدافها الرئيسية بالأخطار البحتة أو الخسائر المالية و كذلك يجب على القائمين على إعداد برامج إدارة الأخطار العمل على:

- تجنب الأخطار المدمرة أو الخسائر الضخمة و محاولة تغطيتها بالكامل بهدف حماية المنشأة من الإفلاس و كذا حماية العاملين بالمنشأة من أخطار الأشخاص مثل الحوادث, إصابات العمل, المرض والتي قد تؤثر على إنتاجية المنشأة.

ب- **إكتشاف وتحديد الخطر identify problems**: حيث تقوم إدارة الخطر بالمنشأة بدراسة أوجه النشاط المختلفة من إنتاج وتخزين وتسويق وشراء وبيع وتدريب العاملين على كيفية إكتشاف الأخطار التي تتعرض لها المنشأة سواء كانت أخطار قابلة لتأمين أو غير قابلة لتأمين ويمكن تحقيق هذه المهمة عن طريق وجود علاقات وثيقة بين إدارة الخطر والإدارات الأخرى بضمان حصولها علماً تتطلبه من بيانات ومعلومات تتعلق بنواحي النشاط حيث يتوقف اتخاذ القرارات إدارة الخطر على قدرتها على إكتشاف وحصر الأخطار بأنشطة المنشأة الحالية والمتوقعة ولذلك من

¹أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 49،50.

المفروض أن تشترك إدارة الخطر في الكثير من القرارات المتعلقة بجميع نواحي النشاط حتى تتمكن من أن تبدي رأيها فيما يتعلق بأية أخطار قد تصاحب هذه القرارات .

وتعتبر مرحلة تحديد وحصر الأخطار المعرض لها المشروع من أهم وأصعب المراحل لتنفيذ برنامج إدارة المخاطر .
ج-تقييم الأخطار و تصنيفها Evaluate problems: على إدارة الخطر تقييم هذه الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدتها ويقصد بتقييم الأخطار قياس احتمال وقوع الخطر (معدل تكرار الخطر) وكذلك قياس شدة (وطأة) الخسارة المحتملة وبذلك يتوجب ضرورة التمييز بين الأخطار المختلفة التي تتعرض لها المنشأة من حيث الأهمية ودرجة الخطورة .

د-دراسة وتحليل السياسات والأساليب المختلفة لإدارة الأخطار identify et evaluate after native: بعد أن يتم تحديد الأخطار واكتشافها ثم تقييم وقياس هذه الأخطار تأتي مرحلة تحليل السياسات والوسائل المناسبة لمواجهة الخطر حيث يقوم مدير إدارة الأخطار بالدراسة و المفاضلة بين الطرق المختلفة بهدف اختيار الطريقة المناسبة لتغطية الأخطار التي تتعرض لها المنشأة.

هـ - اختيار السياسة والأسلوب المناسب لمواجهة الخطر choose alternatives:

بعد أن يتم تحليل وتصنيف وتقييم الأخطار التي تتعرض لها المنشأة ثم دراسة وتحليل الطرق والأساليب المختلفة تأتي مرحلة اختيار أنسب وسيلة لإدارة هذه الأخطار وكيفية التعامل مع الخطر من خلال محورين أساسيين هما: معدل تكرار الخطر أو شدة الخسارة الناتجة عن تحقيق الخطر وقد وضع العديد من كتاب التأمين مصفوفة توضح اختيار أنسب وسيلة لإدارة الخطر .

وتعد هذه المرحلة بمثابة اتخاذ القرار حيث يجب على مدير الخطر اتخاذ القرار بمثابة بشأن أنسب طريق المتاحة، ولاتخاذ قرار اختيار أسلوب معين لمواجهة الخطر فإن مدير الخطر يأخذ بعين الاعتبار احتمال وقوع الخسارة، حجم الخسارة المادية المحتملة، العوامل المساعدة للخطر، الموارد المتاحة لمواجهة الخسائر ثم بعد ذلك يتم تقييم المزايا والتكاليف لكل أسلوب من أساليب مواجهة الخطر .

و-تنفيذ القرار المختار implement of alterna: بعد دراسة الطرق المختلفة لإدارة المخاطر واختيار الطريقة المناسبة التي يستقر عليها مدير إدارة الخطر فإنه بعد ذلك يتم تنفيذ القرار المتخذ فإذا استقر الرأي على اختيار وسائل التحكم في الخطر فإنه يجب التخطيط والتصميم لبرامج الوقاية والحد من وقوع الخطر وتنفيذها بدرجة عالية من الدقة أما إذا استقر الرأي على نقل الخطر إلى شركة التأمين فإنه يجب دراسة جميع الظروف المحيطة بالمؤمن واختيار شركة تأمين مناسبة بها تكفل الحصول على أفضل تغطية ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.

ي-مراجعة وتقييم برنامج إدارة الأخطار: يحتاج برنامج إدارة الأخطار إلى المراجعة وتقييم الدوري نتيجة لاحتمال ظهور أخطار جديدة والرغبة في تغطية أو اكتشاف أخطاء في النظام الحالي بهدف تصحيحها في الوقت المناسب.¹

5- هيكل وتنظيم إدارة المخاطر

5-1 سياسة إدارة المخاطر:

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات إتجاه إدارة قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة، المخاطر داخل المؤسسة كله بالإضافة لما سبق، يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال، تتطلب عملية إدارة المخاطر:

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

5-2 دور مجلس الإدارة:

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، وخلق بيئة و يمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء الإدارة أو لجنة غير تنفيذية ، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلائم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة علي العمل.

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

- طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره علي النشاط.
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.
- احتمالية تحقق تلك الأخطار.
- تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة.
- فاعلية عمليات إدارة المخاطر.
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

¹عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر و التأمين، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 56

3-5 دور وحدات العمل:

وتتضمن ما يلي:

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي.
- تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف المؤسسة من خلال نشاطهم .
- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للمخاطر ووضع أولويات العمل في ضوء التحليل الفعال للمخاطر.
- يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع.¹

4-5 دور وظيفة إدارة المخاطر:

- اعتمادا على حجم المؤسسة، قد تتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:
- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر.
- التعاون على المستوي الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم.
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل.
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- إعداد التقارير عن المخاطر و تقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة².

5-5 دور المراجع الداخلي:

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

تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

¹الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، معيار إدارة الخطر ، ص ص12،13.

²لطيفة عبدلي ، دور مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية إدارة الأخطار معيار إدارة الخطر ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012 ، ص 32.

- منح الثقة في إدارة المخاطر .
 - تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر .
 - تسهيل أنشطة وتحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
 - تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية ... إلخ.
- بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لمؤسسة معينة، يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.¹

المبحث الثاني: فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

المطلب الأول: مراحل مراجعة إدارة المخاطر

قبل تطرقنا إلى المراحل التي تتم بها عملية مراجعة إدارة المخاطر ينبغي أن نشير أن مراجعة إدارة المخاطر "هي عبارة عن مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لإحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير مصممة لتحقيق تلك الأهداف المناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم".

أ- مراجعة أهداف وسياسة إدارة المخاطر: تشمل هذه المرحلة ما يلي:

- مراجعة سياسة وبرنامج إدارة المخاطر الذي تنتهجه المؤسسة ومعرفة أهدافه.
- بعد التعرف على أهداف البرنامج، يتم تقييمه وتحديد مدى مناسبه للمؤسسة، حيث يشمل هذا التقييم عموماً مراجعة الموارد المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على تحمل الخسائر التي قد تتعرض لها، والهدف هنا هو:
- تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المؤسسة وقدرتها على تحمل الخسارة وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر معيبة وقاصرة يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها.
- في حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق و السياسة ينبغي التوافق بين الإثنين إما بتغيير الأهداف أو تغيير سياسة المؤسسة في تعامل مع مخاطرها.²

¹ ابن علي بالعزوز، عبد الكريم أحمد قندوز عبد الرزاق، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق لنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص72 .

² لخضر لوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات-دراسة حالة بمجمع صيدال، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، 2010، ص ص78،79.

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

ج- تقييم القرارات التعامل مع كل تعرض: بعد أن يتم التعرف على المخاطر وقياسها يدرس المراجع الداخلي المداخل الممكن استخدامها لتعامل مع كل المخاطر وتشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر لتفاديها والحد منه.

د- تقييم التدابير إدارة المخاطر التي يتم تنفيذها: يتم تقييم القرارات الماضية حول كيفية تصدي لكل تعرض للمخاطر والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه بالإضافة إلى مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة.

هـ- التقرير والتوصية بإدخال التغييرات لتحسين البرنامج: يتم في هذه الخطوة لإعداد تقرير مكتوب ومفصل حول نتائج التحليل متضمنا التوصيات اللازمة بإجراءات تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر ويرفع إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح إذ لزم الأمر.

و مما سبق يتضح إن مراجعة إدارة المخاطر هو مراجعة تفصيلية لبرنامج إدارة المخاطر تم تصميمه لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة و ما إذا كانت الإجراءات مصممة لتحقيق الأهداف مناسبة و من تنفيذها بشكل سليم.¹

المطلب الثاني: استعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية والتنسيق بينهما

1- استعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية:

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

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

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

¹ محمد حولي، مسعود طحطوح، مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة المخاطر وفق إطار COSO ERM، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص458.

فهذه المراحل التشغيلية الخمس توفر إطار عمل إدارة المخاطر، حيث يتم الإستعانة بالمراجع الداخلي في جميع هذه المراحل، فكلاهما يعكس أنشطة الأخر لذلك قد يحدث تداخل، الأمر الذي يتطلب التنسيق بينه.

2-التنسيق بين المراجع الداخلي وإدارة المخاطر:

يعد تحديد المخاطر من قبل الجهات المختصة يتم مناقشتها مع مدير المخاطر الذي بدوره يقوم بعرضها على الإدارة التنفيذية لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها و إدارتها بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ،حيث يتم التنسيق بين مدير المخاطر و المراجع الداخلي لأخذ توصياته بشأن المخاطر، فتعد إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين المراجعة الداخلية و إدارة المخاطر، فمهام إدارة المخاطر هي القيام بجميع العمليات التي من شأنها توفير إدارة شاملة للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ، أما المراجع الداخلي فتتمثل وظيفته في التحقق من التوصيات التي تم وضعها بشأن إدارة المخاطر و بذلك التعاون يمكن الحصول على إدارة جيدة للمخاطر¹.

المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.

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

- أهداف المؤسسة تساند وتتفق مع مهمة المؤسسة.
- المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها.
- يتم اختيار استجابة المناسبة للمخاطر بحيث يكون كل مستوى من مخاطر في انسجام مع قابلية المؤسسة للمخاطر.
- يتم نقاط المعلومات المتعلقة بالمخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر المؤسسة لتمكين الموظفين ومجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم.

وقد حدد معهد المراجعين الداخليين الدور الوظيفي والتخصصي لمصلحة المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة المخاطر

يشمل:

- تقديم تأكيد حول فاعلية وكفاءة إدارة المخاطر.
- تقديم تأكيد بان تقييم إدارة المخاطر يتم بشكل صحيح.

¹إبراهيم رباح إبراهيم المدهون ، دور المدقق في تفعيل إدارة المخاطر في المصاريف العاملة في قطاع غزة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2011، ص50.

- تقييم التقرير التي تحدد المخاطر الرئيسية.
- مراجعة عملية إدارة المخاطر.
- تأييد ودعم القائمين على إدارة المخاطر.
- كما أشار معهد المراجعين الداخليين إلى الأنشطة أن دور المرفوض للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر يتمثل في:
- تحديد المخاطر الجوهرية.
- تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر.¹
- إدارة التأمين على المخاطر.
- إتخاذ القرارات التنفيذية بشأن استجابة للمخاطر.
- تنفيذ إجراءات الإستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة.²

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي أطلعنا عليها والتي لها علاقة بموضوعنا بصفة مباشرة أو غير مباشرة سنحاول عرض ما يلي:

المطلب لأول: الدراسات السابقة العربية:

نعرض فيما يلي بعض الدراسات العربية التي تتضمن متغيرين لموضوعنا في محتواها:

-دراسة حسناوي مريم، حساني حسين(2019) بعنوان دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في الصناعة التأمينية دراسة حالة سوق التأمين الجزائري.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر التي تهدد الصناعة التأمينية حيث إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، و التحليلي و الميداني من خلال إجراء دراسة ميدانية لتعرف على مدى تفعيل المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في الشركات الجزائرية، و من أهم نتائج هذه الدراسة قيام المراجع الداخلي بدوره في المتابعة والفحص والتعرف على الأخطار الجوهرية التي تؤثر على أهداف الشركة بالإضافة إلى المعرفة الكافية بالمعايير المهنية.

¹ محمد حولي، مسعود طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص ص 456،455.

²عبد الناصر محمد سيد درويش ، دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات تأمين المصرية ،مجلة المحاسبة والمراجعة، مصر، ص 61.

-دراسة طرابلس سليم (2016) بعنوان دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشركات ومجلة العلوم الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز وظيفة المراجعة الداخلية وبيان دورها في تفعيل حوكمة الشركات حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي ومن أهم نتائج هذه الدراسة مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات والذي يتحقق من خلال التحكم في أحد أهم أنشطة المراجعة الداخلية المتمثلة في إدارة المخاطر من خلال التوصيات والإستشارات التي يقدمها المراجع الداخلي في هذا الشأن.

-دراسة درويش عبد الناصر محمد (2013) بعنوان دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات المصرية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أنشطة إدارة المخاطر وأنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والميداني حيث تم تصميم إستبانة وزعت على إدارة المراجعة الداخلية في شركة التأمين المصرية ومن أهم نتائج هذه الدراسة تعد إدارة المخاطر بالشركة مسؤولية تضامنية بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة الشركة فمهمة هذه الأخيرة أداء جميع الأنشطة التي من شأنها تحقيق إدارة شاملة للخطر بينما وظيفة المراجعة الداخلية تقديم أنشطة إستشارية وأخرى تأكيدية لمساعدة الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر.

-دراسة عبدلي لطيفة (2012) بعنوان دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز كيفية تعامل المؤسسة الاقتصادية مع كافة المخاطر التي تتعرض لها ومعرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها وكذا مختلف القواعد التي تحكمها إعتمدت في هذه الدراسة على المنهج التحليلي و المنهج الوصفي لكي تستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي لتعامل مع مختلف المخاطر من خلال اكتشاف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعة نوعها بناءا على عدة طرق ليتم في الأخير معالجتها والسيطرة عليها ،كما تلعب النماذج الإدارية والأساليب الإحصائية و الرياضية التي يمكن إتباعها في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دورا كبيرا لمساعدة متخذ القرار فيها.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة (2014) Daniela petrqsu and alexandera tieanu بعنوان The role of international audit in fraud prevention and detection

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور المراجعة الداخلية في الكشف عن عمليات الغش والاحتيال وأيضاً تسليط الضوء على أهمية المراجعة في منع ارتكاب الغش في أي مؤسسة إقتصادية من أهم نتائج هذه الدراسة أن يكون الرأي بدون تحفظات بأن جميع المؤسسات الاقتصادية تحتاج إلى المراجعة الداخلية من أجل كفاءة الأعمال وخفض التكاليف مع تعظيم الربح وتحقيق الأهداف ومكافحة الغش.

دراسة (2011) Abdelnaser omran and Silva popescu بعنوان managing risk and internal auditing

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور التدقيق الداخلي كوسيلة لإعلام الإدارة ، وكيف يكون التدقيق الداخلي مساعداً لتحقيق أهدافها ومن أهم نتائج هذه الدراسة الاهتمام بخطة التدقيق الداخلي التي قد تؤدي إلى حدوث مخاطر في حال ما إذا كانت ناقصة أو غير صحيحة ويكون التدقيق فعال إذا كان قائماً على سياسة إدارة المخاطر ،ومجابهة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وهذا لضمان إستمراريتها.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
أ- أوجه التشابه:

من خلال ما ذكرناه من دراسات السابقة نجد أن هذه الدراسات إتفقت مع دراستنا في تناول موضوع المراجعة الداخلية باعتباره الركيزة الأساسية لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية وكذلك، من بين أغلب الدراسات أكدت على أهمية خلية المراجعة الداخلية داخل المؤسسة لأنها تساهم بشكل كبير في إضافة قيمة لمؤسسة من خلال قدرتها على الفحص والتقييم واكتشاف الأخطاء، مع ضرورة إنشاء قسم خاص بإدارة المخاطر في المؤسسات.

ب- أوجه الاختلاف:

من الإختلافات التي نلاحظها أن دراستنا اتخذت موضوع المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بشكل مفصل، من خلال تبيان مدى تقديم خدمات إستشارية و تأكيدية ،من طرف المراجعة الداخلية لمجلس الإدارة و الإدارة العليا في عملية تحديد و تقييم المخاطر و الإستجابة لها في المؤسسة المينائية بسكيدة EPS ،التي تتميز بتعدد عملياتها وتشعبها مع كثرة المخاطر التي تواجهها بالإضافة إلى مكان تواجدها الذي يعتبر بحد ذاته مكان معرض للخطر وهذا ما سنوضحه بالتفصيل من خلال الفصل الثاني الذي يبين جملة من الإختلافات من حيث طبيعة الدراسة،

الأدوات المستخدمة، المنهج ، الحدود الزمانية والمكانية بالأخص ، كذلك النتائج على عكس الدراسات الأخرى التي تم التطرق إليها و التي لم تغطي كافة الجوانب الهامة و الخاصة لمراجعة الداخلية و إدارة المخاطر .

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى بيان مدى أهمية المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف المهمة في المؤسسة فهي تلعب دورا حيويا في تعزيز كفاءة وفاعلية العمليات وتساهم في الرقابة وإدارة المخاطر وتعزيز النزاهة باستخدام المنهجيات المعترف بها، كما تعمل على اكتشاف الأخطاء ومنع الغش والاختلاس وتعمل أيضا على تقييم وتحسين إدارة المخاطر وإعطاء الحلول والاقترحات الممكنة لها حيث نستخلص أن المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر لهما علاقة مترابطة ومتفاعلة في هذا المجال و يكمل كل منهما الآخر من أهم النتائج توصلنا إليها ما يلي:

- تساهم المراجعة الداخلية في تحديد و تقييم المخاطر المرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية.
- تساعد المراجعة الداخلية على تحسين الإدارة و تعزيز نظام الرقابة الداخلية و تقليل المخاطر المحتملة.
- تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة سواء من داخلها أو خارجها.
- إن ضعف المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في أي مؤسسة يمكن أن يكون سببا في التعرض للمخاطر.
- تساعد المراجعة الداخلية في الحفاظ على سمعة المؤسسة وتحقيق أهدافها بطريقة مستدامة.

الفصل الثاني : المراجعة الداخلية

و إدارة المخاطر

في المؤسسة المينائية EPS

سكيدة

تمهيد الفصل الثاني :

بعد تطرقنا في الفصل الأول من الدراسة والمتمثل في الجانب النظري لهذه الدراسة وشرح المفاهيم المتعلقة بالمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر يأتي هذا الفصل الذي من خلاله سنحاول التعرف مدى مطابقة الجانب النظري مع الواقع العملي للدراسة، ومن أجل التعرف على دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية إختارنا المؤسسة المينائية بسكيكدة من أجل إجراء دراستنا، حيث تتميز بعدة عوامل تسمح بإجراء الدراسة الميدانية بها و ذلك لوجود خلية خاصة بالمراجعة الداخلية في هذه المؤسسة.

على هذا أساس تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين حيث خصصنا المبحث الأول لتقديم المؤسسة مينائية سكيكدة، و المبحث الثاني لدراسة دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة المينائية سكيكدة .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية سكيكدة EPS

خصص هذا المبحث لتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة المينائية سكيكدة EPS وعرض لأهم وظائفها، أهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة المينائية سكيكدة

تأسست المؤسسة المينائية سكيكدة بمقتضى المرسوم 82/284 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982 أي وفي خصم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، حيث أسندت إلى هذه المؤسسة التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشئت المؤسسة المينائية لسكيكدة وهذه الوحدات هي:

- الديوان الوطني للمواني L O.N.P.

- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ SONAMA.

- الشركة الوطنية لشحن البواخر CNAN.

و بعد إعادة الهيكلة أنشأت المؤسسة المينائية لسكيكدة برأس مال قدره 100.000.000 دج بتاريخ 1989/03/21 تحصلت المؤسسة على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون رقم: 01/88 المؤرخ في 1988/01/12، ولقد تحولت إلى شركة مساهمة برأسمال قدره 135.000.000 دج، وتحتوي المؤسسة على 5 موانئ تتربع على مساحة قدرها 30 كلم²، ومن أهم هذه الموانئ ما يلي:

- ميناء الفل والمرسى، و سطورة والمختص في نشاطه لعمليات الصيد.

- ميناء مزدوج يعتبر من أقدم المواني وهو الميناء التاريخي للمدينة، ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.

- ميناء الهيدروكاربون ، وهو من أحدث المواني .¹

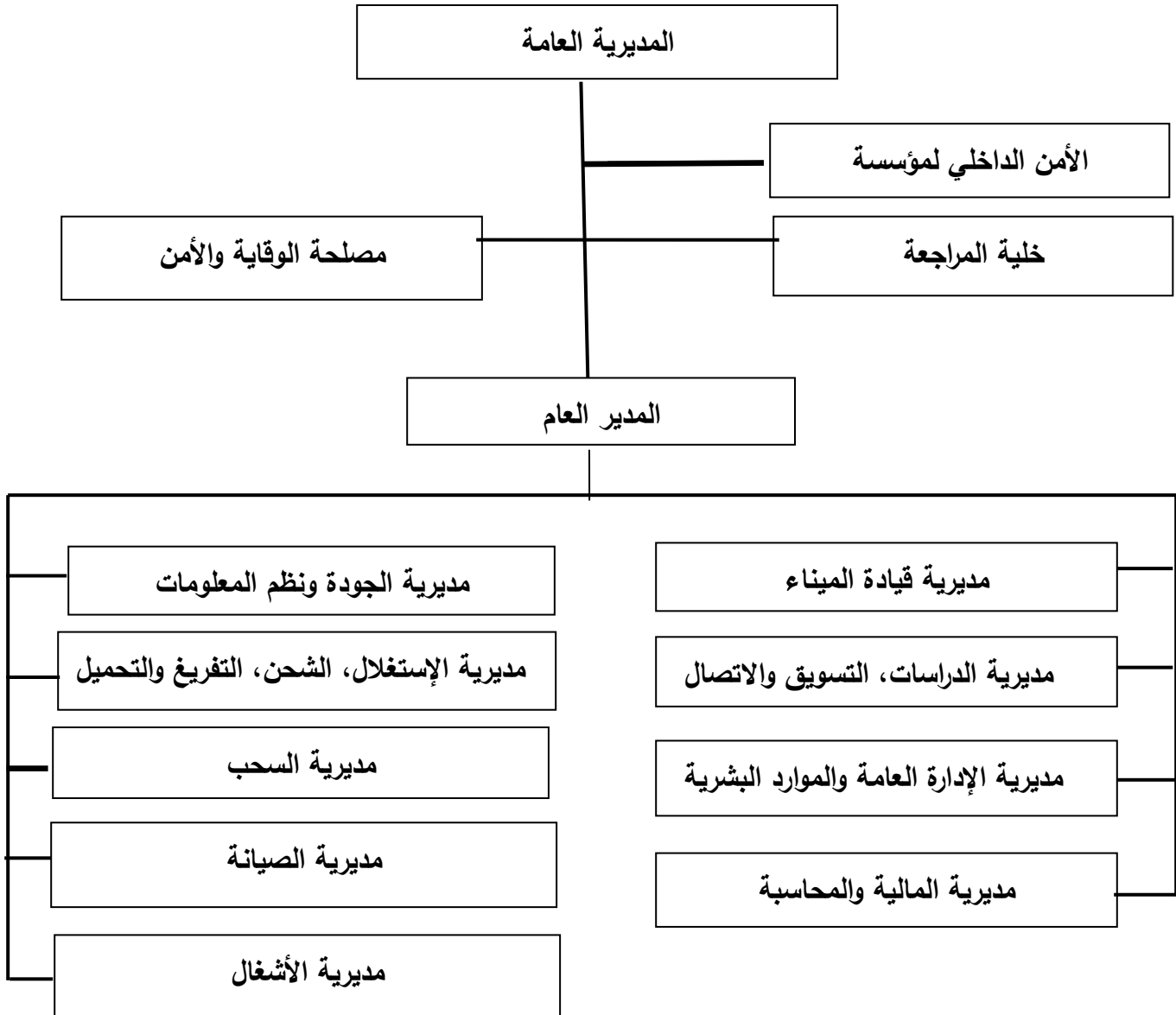
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المينائية بسكيكدة

1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن وجود هيكل تنظيمي جيد داخل أي مؤسسة يعتبر الشيء الأساسي للسير الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموجودة ضمن الخطط المرسومة، حيث أنه يقوم على تقييم الأعمال وتحديد المسؤوليات ويتحقق هذا داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة " EPS " من خلال 08 مديريات تعمل كل واحدة بالتوجيه والإشراف والمتابعة من المديرية.

¹ مقابلة مع السيد صبري حاسيني ،مراجع داخلي ،مصلحة المراجعة الداخلية ،يوم 28 مارس 2024.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة



المصدر: مقابلة مع السيد عبد الكريم صيافة ، مدير المراجعة الداخلية ، يوم 2 أفريل 2024 .

المؤسسة المينائية كغيرها من المؤسسات العمومية الاقتصادية تتضمن هيكل تعمل من خلاله على توزيع المهام والمسؤوليات للمديريات التي تتولى عمليات التنسيق والإشراف فيما بينهم ويظهر ذلك من خلال:

1 - 1 المديرية العامة:

هي المديرية المركزية حيث تقوم بتحديد الوضع العام للمؤسسة والتوجيه والإرشاد فيما يخص الوضع الإداري والقانوني للمؤسسة، والإشراف المباشر على المديرية الأخرى و العمل على التنسيق فيما بينها و هي تضم ما يلي:

أ- الأمن الداخلي لمؤسسة: يسهر على المحافظة على الأمن وسلامة البضائع المتنوعة والمخزنة في محيط الميناء، والحد من الفوضى والمساعدة في التنظيم المرور داخل الميناء.

ب- خلية المراجعة : تعمل على المراقبة المديرية والتدقيق في الوثائق الخاصة بالأنشطة المؤسسة وتقديم تقارير حول المشكلات و تقديم حلول لها.

ت- مصلحة الأمن والوقاية: متابعة ميدانية للأراضي و المباني لإستقبال السلع في أحسن الظروف.

ث- المدير العام: يسعى دائما على تحقيق أهداف المؤسسة حيث يعتبر المنسق الرئيسي بين جميع الأقسام والمصالح من خلال الرقابة والتسيير والتخطيط والتنظيم.

1- 2 المديرية المركزية:

أ-مديرية قيادة الميناء: وتنقسم إلى دائرتين وهما:

- دائرة مساعدة السفن: من مهامها ما يلي:

- القيام بسحب البواخر وربطها.

- القيام بعملية إرشاد السفن.

-وضع الزوارق تحت إشراف مسؤولي البواخر.

- دائرة الأمن والشرطة: من مهامها:

- مراقبة البضائع الداخلة والخارجة من الميناء.

- مراقبة حركة البضائع داخل الميناء.

-تسيير المنارة للإرسال.

ب- مديرية الدراسات والتسويق والاتصال: تتمثل صلاحيات هذه المديرية في إعداد الإحصائيات الخاصة

بالمؤسسة، وتوزيعها على باقي المديرية الموجودة داخل الميناء والتنسيق بين التسويق والاتصال.

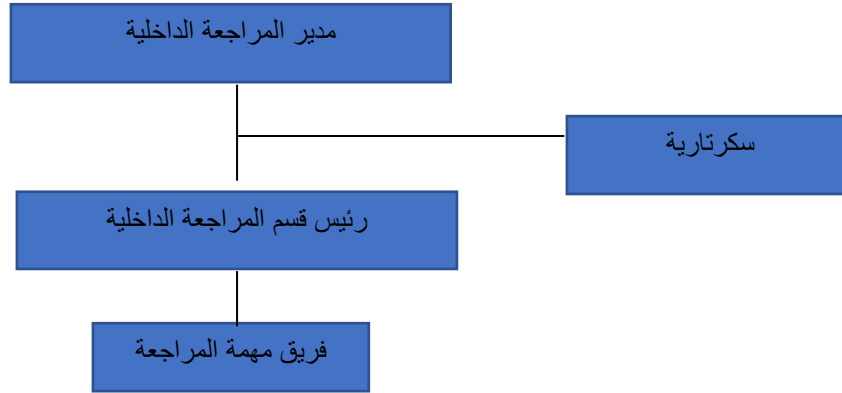
ت- مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية: الإشراف على تسيير المستخدمين والشؤون العامة والخاصة بالمؤسسة.

ث- مديرية المالية والمحاسبة: تلعب هذه المديرية دورا هاما في سير باقي المديرية الأخرى و تعتبر كمركز لإتخاذ القرارات وتنفيذها وتتكفل بما يلي:

- متابعة السير المالي والمحاسبي للمؤسسات.
 - المشاركة في وضع القواعد العامة للمؤسسة وذلك من خلال قيامها بالدراسات التي تهدف إلى تحسينها وتطويرها.
 - تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.
 - ج- **مديرية الجودة ونظم المعلومات:** هي المسؤولة عن تطوير وتنفيذ الخطة الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والقيام بأعمال ضرورية التي تعد جزء من عملية حوسبة نظام المعلومات بالكامل لمؤسسة.
 - ح- **مديرية الاستغلال و الشحن و التفريغ و التحميل :**
 - متابعة حركة البضائع منذ وصولها إلى الميناء حتى تسليمها إلى الزبائن.
 - الإشراف على عملية الشحن والتفريغ من وإلى الزبائن.
 - تأجير المخازن والمساحات للزبائن الدائمين.
 - خ- **مديرية السحب :** من مهام هذه المديرية ضمان سهولة الحركة داخل الميناء للبواخر في حالة حدوث عطب باخرة ما، تقديم كل الخدمات المتمثلة في الجر، السحب والدفع للبواخر في عملية الإرساء والإبحار.
 - د- **مديرية الصيانة :** ومهامها: صيانة العتاد والآلات والمعدات المينائية .
 - هـ- **مديرية الأشغال:** تقوم هذه المديريات بإنجاز ومتابعة الأعمال التي توجهه من طرف المؤسسة كإنجاز الهياكل القاعدية، وأماكن التخزين داخل المؤسسة.¹
- 2- الهيكل التنظيمي للمراجعة الداخلية للمؤسسة المينائية لسكيكدة:**
- تتمثل مهمة خلية المراجعة الداخلية في مراقبة ومتابعة سيرورة العمل داخل المؤسسة، إلى جانب مراقبة تطبيق القوانين المعدلة، حيث تعمل على المحافظة على الأداء المراجعة الداخلية بعيدا عن جميع أنواع الضغوطات، و فيما يلي سنعرض الهيكل التنظيمي لخلية المراجعة الداخلية.

مقابلة السيد عبد الكريم صيافة ، مدير المراجعة الداخلية، يوم 2 افريل 2024.¹

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لخلية المراجعة الداخلية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة



المصدر: خلية المراجعة الداخلية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة

المطلب الثالث: وظائف وأهداف المؤسسة المينائية بسكيكدة

1 - وظائف المؤسسة المينائية بسكيكدة:

بعكس المؤسسة الإنتاجية نجد أن المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات وبالتالي ليس لها مخازن لإستغلالها في تخزين البضائع لإعادة بيعها على حالها، ولكن لديها مخازن تستخدمها لتخزين المواد واللوازم والمعدات التي تستعملها لذاتها أو تستغل لفائدة الزبائن الذين يضعون سلعمهم كأمانة لدى المؤسسة، وبما أن غاية الميناء هي عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية التجارية والاقتصادية فإن تحقيق هذه الغاية يتطلب وضع نموذج تنظيمي وتسيير ناجح وكذا ضمان خدمات عامة عبر الوظائف الرئيسية الثلاث التالية:

- وظيفة الصيانة والتطور.
 - وظيفة الإستغلال بمختلف أنواعها.
 - وظيفة الشرطة المينائية.
- وبالإضافة إلى هذه الوظائف، هناك وظيفتان هامتان هما:
- وظيفة التسيير.
 - وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية
- وأهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة:
- شحن وتفريغ البضائع.
 - الإستيراد والتصدير.
 - تسيير الإستغلال العمومي والأملاك.
 - تنفيذ أعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية.

- تنظيم حركة المرور والمحطة بصفة عامة وكذا عملية التفريغ.
 - الوقاية من حرائق المنشآت و الملاحة البحرية وكذا التلوث.
 - الإستغلال الجيد لليد العاملة والمردود الجيد لاستثمارات البنية التحتية
- 2 - أهداف المؤسسة المينائية بسكيكدة:**

- تسعى المؤسسة المينائية جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها:
- الرفع من التنمية الإقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط.
 - إحتلال مكانة هامة في ميدان النشاط مينائي خاصة في ظل إقتصاد السوق.
 - تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف.
 - مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الإستيراد والتصدير.
 - المساهمة في الإستثمارات الوطنية مستقبلا.
 - المساهمة بإمداد الإقتصاد الوطني بما يحتاجه.
 - إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها.

المبحث الثاني: دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في مؤسسة المينائية بسكيكدة.

سننتظر في هذا المبحث إلى معرفة كيف تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

المطلب الأول: واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة المينائية بسكيكدة

تتمتع خلية المراجعة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة بالإستقلالية التامة في الهيكل التنظيمي (كما موضح في الشكل رقم 04) وسنعرض فيما يلي آلية عمل المراجعة في المؤسسة المينائية.

1- منهجية المراجعة الداخلية في المؤسسة المينائية بسكيكدة:

تتم عملية المراجعة الداخلية في المؤسسة وفق مراحل محددة ضمن القانون الداخلي لخلية المراجعة الداخلية في المؤسسة، حيث يتم إعداد برنامج سنوي شامل لجميع عمليات المراجعة الداخلية، فتحدد فيها أهم العمليات التي سوف يتم مراجعتها والتواريخ التي يجب أن تنفذ هذه العمليات فيها، حيث يتم تحديد المصلحة التي يتسنى للمراجع الداخلي الرجوع إليها لمباشرة مهامه وأخذ المعلومات اللازمة لعملية المراجعة الداخلية، كما توجد هناك مهام إستثنائية يتم تنفيذها بطلب من المدير العام، تتم في حالة اكتشاف عمليات مشكوك فيها أو ظهور بعض الأخطاء و وجود انحرافات سواء كانت خطيرة أو بسيطة .

2-مراحل المراجعة الداخلية:

يمكن شرح آلية سير عملية المراجعة الداخلية في المؤسسة المينائية بسكيكدة وفق المراحل التالية :

أ- وضع برنامج للمراجعة الداخلية:

يتم وضع برنامج سنوي للمراجعة الداخلية من قبل رئيس خلية المراجعة الداخلية بالتنسيق مع مدير المراجعة الداخلية ومراقبة التسيير في المؤسسة المينائية بسكيكدة في نهاية كل سنة أي قبل 31 ديسمبر بالتعاون مع قسم الرقمنة، ويتم التحقق من هذا البرنامج من قبل لجنة الإدارة بعد تقييم سابق للمخاطر والفرص المرتبطة بالمراجعة الداخلية بالإعتماد على نتائج المراجعة لسنة السابقة للأخذ بعين الاعتبار، هذا البرنامج ويكون مقسم إلى ثلاثيات ويحدد في كل ثلاثي أي مديرية يتم مراجعتها ويتم تقسيم كل ثلاثي إلى أشهر تحدد فيه أي مصلحة يتم البدء بها في عملية المراجعة ثم يتم إرسال هذا البرنامج إلى مجلس الإدارة للمصادقة عليه يتم إعداده وفقا لنموذج المرفق (أنظر الملحق رقم 01).

ب- تعيين فريق المراجعة (مسؤول المراجعة والمراجعين):

يشكل مدير مديرية المراجعة ومراقبة التسيير فريق المراجعة فيقوم بتعيين مسؤول المراجعة عن كل مهمة مراجعة مع ضمان حيادية المراجعين المعنيين والتأكد من أن فريق المراجعة يتمتع بالكفاءة اللازمة لتنفيذ إرتباط المراجعة ويحدد المسؤوليات ثم يرسل رسالة المهمة حسب النموذج المرفق (أنظر الملحق رقم 02)، مصحوب بخطة المراجعة الموضوعية (أنظر الملحق رقم 03).

يتم إختيار فريق المراجعة الداخلية على حسب المهارات اللازمة وهذا وفق مصفوفة مهارات المراجعين التي أنشأتها إدارة الموارد البشرية وعند الضرورة تقوم مديرية المراجعة الداخلية ومراقبة التسيير بتعزيز فريق المراجعة بخبير فني بناء على مصفوفة الخبراء.

ج- إعداد عملية المراجعة:

يتم إعداد المراجعة تحت مسؤولية رئيس المراجعة المعين من قبل مدير خلية المراجعة ومراقبة التسيير، ومن

مهام مسؤول المراجعة الداخلية ما يلي:

- جمع فريق المراجعين قبل خمسة (05) أيام على الأقل من تاريخ المراجعة.
- دراسة المستندات الداعمة مع المراجعين كدراسة تقارير المراجعة السابقة والإجراءات.
- ضمان أن كل مراجع يضع قوائم لمتابعة المراجعة.
- وضع خطة المراجعة ورفعها إلى مدير قسم المراجعة ومراقبة التسيير.

د- متابعة خطة المراجعة:

تتم متابعة خطة المراجعة التي وصفها مدير المراجعة من قبل قسم المراجعة ومراقبة التسيير، وتصحيحها إذا لزم الأمر وإرسالها إلى الرئيس التنفيذي لتحقيق من صحتها ثم إبلاغها من قبل خلية المراجعة ومراقبة التسيير إلى مرشدين العملية الذين يبلغون الأشخاص المعنويين بالمراجعة (أنظر الملحق رقم 04).

ذ- إجراء عملية المراجعة:

يتم إجراء عملية المراجعة تحت مسؤولية مسؤول المراجعة المعين من قبل قسم المراجعة ومراقبة التسيير (أنظر الملحق رقم 05) و تتضمن ما يلي :

الجلسة الافتتاحية: يترأس الاجتماع الافتتاحي مسؤول المراجعة المرشدون، مسؤولي العمليات والوظائف المعنية مدعون إلى الجلسة الافتتاحية.

القيام بالمراجعة: يتم إجراء عملية المراجعة الداخلية من قبل المراجعين بحضور خبراء عند الضرورة حسب قائمة المراجعة المحددة مسبقاً، ومن بين الوسائل المستخدمة أثناء المراجعة، المقابلات والقيام بتحليل المعلومات ومراقبة تقدم الأنشطة.

تحليل البيانات وإعداد نتائج المراجعة: قبل إنعقاد الاجتماع الختامي يعقد اجتماع تحضيرى تحت إشراف مدير المراجعة، يتم تقييم أدلة المراجعة الموضوعية من قبل فريق المراجعة وفق معايير المراجعة ويتم وضع نتائج المراجعة ويمكن أن تكون هذه النتائج نقاط القوة أو نقاط الضعف .

الاجتماع الختامي: يترأسه مسؤول المراجعة الذي يعرض النتائج الرئيسية للتحقق من صحتها ويتم مناقشة الإختلافات في المراجعة الداخلية في الاجتماع الختامي.

هـ-كتابة تقرير المراجعة:

يتم تحرير تقرير المراجعة الداخلية من قبل رئيس البعثة وإرساله إلى رئيس وحدة المراجعة للتحقيق منه، بعد المصادقة من قبل مدير الهيكل المعني بلا شتراك مع إدارة المراجعة ومراقبة التسيير يتم إرسال تقرير المراجعة إلى المدير العام ثم يتم توزيعه على رواد العملية الخاضعين للمراجعة في غضون فترة لا تتجاوز ثلاثة (03) أيام ويحرر التقرير حسب النموذج المرفق (أنظر الملحق رقم 06).

و-تطوير خطة العمل:

كل مكلف بعملية المراجعة، وعلى أساس تقرير المراجعة وأوراق الإنحرافات المستهدفة من قبلهم، يقرر الإجراءات التصحيحية أو الوقائية والتحسينية التي يجب اتخاذها وهذا وفقاً لأحكام المحددة في إجراء التحسين ويتم إرسال خطة العمل في ظروف 48 ساعة من إستلام تقرير المراجعة الداخلية .

ن-تنفيذ خطة العمل:

المرشد لكل عملية المراجعة هو المسؤول عن التنفيذ خطة العمل بعد المراجعة وفقا لأحكام المحددة في إجراءات التحسين، يتم إرسال تقرير شهري على مدير الرقمنة وقسم المراجعة ومراقبة التسيير ويخطط الرئيس وحدة المراجعة بشكل دوري لتكليفات المراجعة والمراقبة تطبيق توصيات المراجعة.

ز-تقييم المراجعين:

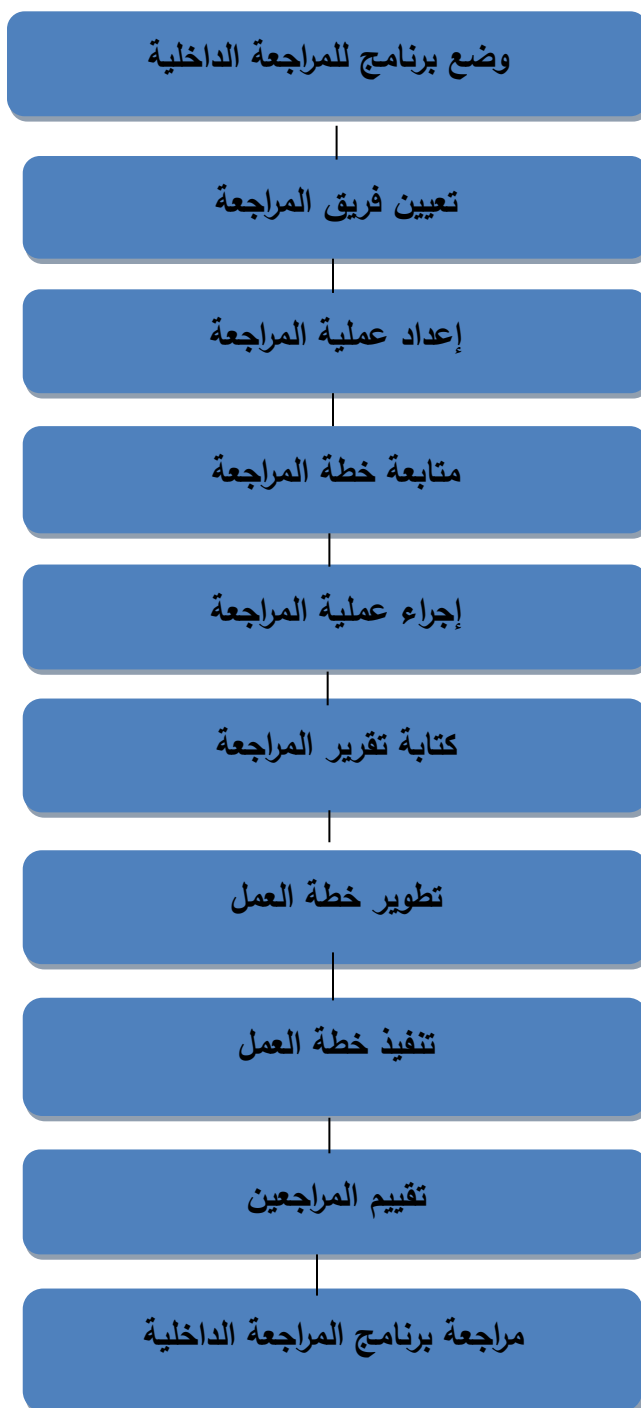
يتم تقييم المراجعين الداخليين والخارجيين بعد كل مراجعة من قبل مسؤول المراجعة ويتم تقسيم مسؤول المراجعة من قبل مدير المراجعة ومراقبة التسيير وفقا للمعايير المحددة في شبكة تقييم المهارات ويتم تمرير نسخة إلى مرشد عملية تطوير المهارات التنظيمية والمعرفة .

ي-مراجعة برنامج المراجعة الداخلية:

يقوم قسم المراجعة ومراقبة التسيير بالتعاون مع مدير الرقمنة بمراجعة برنامج المراجعة واتخاذ القرار بشأن الإجراءات التحسين التي يتعين اتخاذها لتحسين كفاءة عملية المراجعة.¹

¹ مقابلة مع السيد عبد الكريم صيافة ، مدير المراجعة الداخلية ، يوم 22أفريل2024.

الشكل رقم 05: مراحل سير عملية المراجعة الداخلية بالمؤسسة الميئانية سكيكدة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة مع السيد عصام عاشوري، رئيس مهمة المراجعة الداخلية، مصلحة المراجعة الداخلية، يوم 30 أبريل 2024.

3-مزايا ومعوقات المراجعة الداخلية بالمؤسسة الميئانية:

يتمثل دور المراجعة الداخلية في تحديد أي نقص أو إثبات الكفاءة، نظرا لأنه يتم تقديم التقارير إلى القيادة العليا، حيث على المراجعين الداخليين أن يكونوا مستقلين وغير متحيزين لكي يقوموا بتزويد الإدارة بمصدر موضوعي للبيانات، حيث سنتعرف على ذلك فيما يلي:

3-1 مزايا المراجعة الداخلية بالمؤسسة

عندما تكون مدعومة ببيانات جيدة التنظيم يمكن للمراجع الداخلي أن يجلب مزايا محددة للمؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

- المراجعة الداخلية مستمرة على مدار العام لأنها تقوم بمراجعة الشاملة لكافة العمليات.
- الوصول إلى جميع الأنشطة وسجلات وممتلكات المؤسسة دون أي قيود.
- التنظيم الجيد للوثائق والمستندات حيث تسهل عملية الرجوع إليها.
- تعمل على قياس وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية.
- تعمل المراجعة الداخلية على تحديد المخاطر وتخفيفها.
- تساعد في الإطلاع المراجع الداخلي على المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومحاولة التكيف معها وتطبيقها.
- تعتبر تقارير المراجعة المصدر أساسي لمراجع الخارجي فهي تعمل على ضمان الإمتثال و نجاح عمليات المراجعة الخارجية أثناء قيامه بمهمة فحص الحسابات و السجلات الخاصة بالمؤسسة الميئانية .

3-2 معوقات المراجعة الداخلية بالمؤسسة

- رغم المزايا المذكورة سابقا، إلا أن هناك بعض المعوقات التي يمكن توضيحها كما يلي:
- إضطرابات في الإجراءات الخاصة بالمؤسسة في بعض الأحيان قد تؤدي عمليات المراجعة الداخلية إلى تعطيل عمليات التجارية.
 - تكليف أكثر من مراجع بمهام في بقية فروع المؤسسة الميئانية وذلك في نفس الوقت.
 - تتم المراجعة الداخلية من طرف فريق صغير من المراجعين الداخليين غير متناسب مع ضغط العمل الموجود.
 - النضرة السلبية للمراجع الداخلي من قبل المسؤولين أو الموظفين في المؤسسة.¹

المطلب الثاني: المخاطر التي تواجه المؤسسة وكيفية معالجتها

سنعرضك في هذا المطلب أهم المخاطر التي تواجه المؤسسة الميئانية بسكيكدة الأثار الناتجة عنها وكذلك دراسة كيفية معالجتها.

¹مقابلة مع السيد عصام عاشوري، رئيس مهمة المراجعة الداخلية، مصلحة المراجعة الداخلية، يوم 2ماي 2024.

1- المخاطر

يمكننا تصنيف المخاطر التي تواجهها المؤسسة المينائية بسكيكدة إلى:

1-1 المخاطر الاستراتيجية :

- مخاطر متعلقة بنظام إدارة الجودة.
- مخاطر متعلقة بنظام الإدارة البيئية.
- مخاطر متعلقة بنظام إدارة الصحة والسلامة في العمل.

1-2-1-2 المخاطر التشغيلية:

1-2-1-1-1 عمليات الإدارة :

- إدارة المخاطر.
- حوكمة المؤسسة.
- إدارة الموارد المالية.
- إدارة الأنشطة.
- إدارة وتحسين نظام.
- إدارة الجودة المتكامل.
- إدارة التدقيق الداخلي.

1-2-1-2-1-2 عمليات الأنشطة :

- إدارة العلاقات مع الزبائن.
- إدارة الحالات الطارئة.
- إدارة البواخر.
- السحب البحري.
- تنمية الإمكانيات البشرية.
- إدارة المحاسبة.
- إدارة الشؤون القانونية.
- إدارة التنظيم الإداري للعمال.
- نظام إدارة المعلومات.
- الحفاظ على المعدات.
- إجراء عمليات الشراء والخدمات.

- إدارة الممتلكات وتطويرها والمحافظة عليها

1-3- مخاطر أخرى:

- المخاطر المرتبطة بنظام الإدارات المتكامل.

- المخاطر المتعلقة بالالتزامات.

- المخاطر المرتبطة بالجوانب البيئية الهامة..

- المخاطر المرتبطة بالمخاطر المهنية.

- المخاطر المرتبطة بالعاملين و العملاء و الأطراف المعنية الأخرى.¹

الجدول رقم(05): يوضح كيفية تصنيف المخاطر

الدرجة	التقدير النوعي	الأثر
1	ضعيف جدا	تافه
2	ضعيف	صغير
3	متوسط	معتدل
4	مرتفع	كبير
5	مرتفع جدا	كارثي

المصدر: قسم المراجعة الداخلية بالمؤسسة الميئانية (الملحق 07: تصنيف المخاطر وتقديرها)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه كلما كان أثر الخطر كبير كلما زادت درجته حيث تعتبر أقصى درجات الخطر

هي الدرجة 5، و كلما إنخفض أثر الخطر نقصت درجته حيث تعتبر أدنى درجة هي الدرجة 1.

¹مقابلة مع السيد عصام عاشوري، رئيس مهمة المراجعة الداخلية، مصلحة المراجعة الداخلية، يوم 6 ماي 2024.

الجدول رقم (06): المخاطر المحيطة بالمؤسسة الميئانية

نوع الخطر	أثره
مخاطر تكنولوجيا: - قرصنة المعلومات - إنقطاع الكهرباء - ضعف تداول وتحليل المعلومات - دخول فيروسات	- سرقة البيانات والمعلومات - فقدان وضياح البيانات - عدم توفر الإتصال بالإنترنت لدى إتصالات الجزائر - حظر السجلات الإلكترونية
مخاطر الموارد البشرية: مخاطر معتمدة: - الإختلاسات والتزوير - عدم معالجة البيانات وفق الإجراءات الموضوعية مخاطر غير معتمدة:- إدخال بيانات خاطئة - نقص كفاءة الموظفين - الحالة النفسية - إدخال فيروسات عبر قرص صلب	- معلومات مزيفة - معلومات غير صادقة - معلومات خاطئة - المعالجة الخاطئة لسجلات والمستندات - فقدان السيطرة على المعدات - تعطل نظام الحاسوب
مخاطر السحب: - صعوبة الحركة داخل الميناء	- حالة حدوث عطب في الباخرة
مخاطر الصيانة: -إنخفاض الواردات -إفلاس بعض الموردين+الرسوم	- إختفاء بعض المنتجات من الأسواق عقب الأزمة الاقتصادية - الرسوم الضريبية (تقييم الدينار بالنسبة لسعر الصرف)
مخاطر تجارية:- تطوير موانئ جديدة - غياب الصادرات - التضخم	- مغادرة العملاء إلى موانئ أخرى - غياب ثقافة التصدير لدى التعاملين الإقتصاديين وميلهم للإستزاد - تراجع سعر الصرف و إرتفاع الحصة السوقية لسلع والبضائع
مخاطر الشراء:- منتجات ومعدات مقلدة - الفوترة - مورد مشكوك فيه - التخزين	- تزوير غير مصرح به بهدف التظليل - عدم مطابقة المواد المستوردة للمنتجات والمعدات المطلوبة - عدم وفاء المورد بالتزاماته خاصة عندما يكون الدفع مقابل وثائق مالية - تلف بعض السلع والمنتجات
مخاطر الأعمال:- وضع إقتصادي غير ملائم - الشروط المناخية - الإلتزامات التعاقدية - العروض الخارجية	- إرتفاع الأسعار وإنخفاض قيمة الدينار - الميزة النسبية للإنتاج - عدم الإلتزام بالوائح القانونية من قبل الوكلاء - تجاوز الميزانية المحددة

المصدر: خارطة إدارة المخاطر بالمؤسسة الميئانية سكيكدة(أنظر الملحق رقم 8)

2- كيفية معالجة المخاطر في المؤسسة المينائية بسكيكدة

تقوم مديرية الجودة بالإضافة إلى خلية التدقيق الداخلي للمؤسسة المينائية بمتابعة المخاطر بصفة دورية منتظمة والقيام بإجراءات لتقليل من المخاطر.

يمكننا توضيح طرق معالجة المخاطر التي تتبعها المؤسسة كما يلي:

الجدول رقم (07) : الإجراءات المقترحة لتقليل من مخاطر سير العمليات

نوع الخطر	المعالجة
مخاطر تكنولوجيا:	وجود جدار حماية leparefeu حفظ البيانات من خلال veeam backup enterprise manaer توفير مولد كهربائي ومخزونات الطاقة
مخاطر الموارد البشرية:	فصل المهام و توفير اسم مستخدم ورقم سري معين لكل موظف تشديد الرقابة الداخلية والقيام بدورات تكوينية المعرفة التامة بقدرات الموظفين من أجل عدم توجيه عامل نحو منصب غير كفى للعمل به تنمية روح العمل الجماعي بين العمال وتخصيص جزء من الأرباح كمكافأة من أجل تحفيزهم
مخاطر السحب:	ضمان سهولة الحركة داخل الميناء بتقديم خدمات متمثلة في الجر والسحب ودفع البواخر في عملية الإرساء والإبحار
مخاطر الصيانة:	القيام بفحص وصيانة دورية للآلات من أجل الحماية توفير بدائل لمنتجات و سلع محلية تدعيم المشاريع الناشئة للإنتاج المحلي
مخاطر تجارية:	تطوير الموانئ في الجزائر فتح المجال لتصدير (دعم السلع المصدرة)
مخاطر الشراء:	كتابة المواصفات المطلوبة والمحددة بالقياس واللون والرقم في فاتورة الشراء إعداد قائمة موردين معتمدة مبنية على أسس واضحة وصحيحة وتتم مراجعتها دوريا تلف بعض المواد يمكن تحميلها كقيمة لشركة المورد أو شركة التأمين
مخاطر الأعمال:	حقوق المؤسسة من قبل مصلحة النزاعات (الحق التجاري) دراسة مالية مسبقة لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة المينائية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على خارطة إدارة المخاطر والإجراءات المقترحة الملحق رقم 09 .

3-أمثلة و حلول عن المخاطر التي تتعرض عمليات الأنشطة:

-إدارة علاقات العملاء:

- خطأ في السفينة (سفينة غير صحيحة).
- الإجراءات لم يتم تنفيذها بطريقة فعالة .
- عدم الإلتزام بمتطلبات العملاء.
- تكرار في هوية تحديد الزبائن.
- عدم إحترام مدة تحصيل الديون.
- خطأ في الفواتير .
- عدم إحترام مواعيد الإسترداد.
- التأخير في معالجة شكاوى العملاء خلال المواعيد النهائية المتفق عليها.

إدارة الأمن والحالات الطوارئ:

- حادث مروري في الميناء .
- عرقلة الحركة المرورية للموارد البشرية والمادية.
- حركة الطرق والسكك الحديدية بسبب تخزين البضائع.
- عدم الرقابة على إستخدام وسائل مكافحة الحرائق .
- الغفلة على التعرف عن الخطر .

-الحلول المقترحة:

- مراقبة سجل الميناء القديم والميناء الجديد.
- التصريح عن قمامة السفن .
- تصريح الدخول والخروج لسفن.
- مخطط موقف القاطرة.
- مراقبة مكالمات السفن في الميناء.
- الإعتماد على وسائل مكافحة الحرائق والتلوث.
- الإعتماد على خرائط إدارة مخاطر.
- الإعتماد على مخطط زيارة الزبائن .
- أسئلة إرضاء الزبائن .
- ملف الزبائن و تقرير تحليل الإستطلاع.

المطلب الثالث: تقييم دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة مخاطر بالمؤسسة الميئانية سكيكة سنقوم في هذا المطلب بمعرفة الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية بمؤسسة الميئانية و مدى تفعيلها لإدارة المخاطر حيث لجأنا للمقابلة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة للمراجع الداخلي للمؤسسة سنقوم أولاً بالعرض ثم التحليل .

1- عرض المقابلة: تم تقسيم المقابلة لثلاث محاور سنعرضهم فيمايلي:

المحور الأول: المراجعة الداخلية في المؤسسة الميئانية بسكيكة

الجدول رقم(08) : نتائج المقابلة حول المراجعة الداخلية

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	نوعا ما	الملاحظات
1	هل تتوفر المؤسسة على مصلحة خاصة بالمراجعة الداخلية ؟	×			عبارة عن مديرية المراجعة
2	هل تتم عملية المراجعة الداخلية بالمؤسسة في الوقت المحدد ؟	×			في إطار البرنامج السنوي
3	هل هناك من يقوم بتعيين المراجع الداخلي ؟	×			المدير العام بالتشاور مع مديرية الموارد البشرية
4	هل يتمتع المراجع الداخلي بالإستقلالية في عمله ؟	×			
5	هل يحصل المراجع الداخلي دائما على المعلومات حول نشاط المؤسسة ؟			×	
6	هل تحصل الإدارة العليا على المعلومات بشكل دقيق و منظم من طرف المراجع الداخلي ؟	×			في شكل تقرير
7	هل تعتبر المراجعة الداخلية في المؤسسة وسيلة رقابة ؟	×			وسيلة تمنح إئتمان و تقديم النصائح
8	هل تقتصر المراجعة الداخلية على الناحية المالية فقط ؟		×		كل الميادين
9	هل يلتزم المراجع الداخلي بأعلى درجات موضوعية في تقييم نشاط المؤسسة ؟	×			تدخل ضمن أخلاقيات مهنة المراجع الداخلي
10	هل تستعين المؤسسة بالمراجع الخارجي في فحص القوائم المالية ؟	×			تكون نهاية السنة

المصدر : مقابلة مع السيد عصام عاشوري ، رئيس مهمة المراجعة الداخلية ، رئيس مديرية المراجعة للمؤسسة الميئانية سكيكة، يوم 15 ماي 2024.

المحور الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة المينائية

الجدول رقم (09) : نتائج المقابلة حول إدارة المخاطر

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	نوعا ما	الملاحظات
1	هل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر للخطر؟	×			هناك خريطة المخاطر للمؤسسة
2	هل تنشأ المخاطر نتيجة طبيعة عمل المؤسسة و البيئة المحاطة ببيها ؟	×			مخاطر طبيعية كالحرائق
3	هل يتم توفير الموارد المادية و البشرية عند تحديد خطر معين ؟	×			
4	هل المؤسسة على يقظة في تعامل مع المخاطر ؟	×			على يقظة دائما
5	هل تقيس المؤسسة بشكل دوري احتمال وقوع المخاطر ؟	×			
6	هل تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالمخاطر الجديدة ؟	×			تحسين كل الأخطار بشكل مستمر
7	هل تقوم المؤسسة بالمحاولات لإكتشاف المخاطر وتحديدتها ؟	×			
8	هل تعمل المؤسسة على تمييز بين المخاطر حسب حجمها و حدتها ؟	×			
9	هل يتم تقييم نظام إدارة المخاطر ؟	×			من طرف المراجع الداخلي

المصدر : : مقابلة مع السيد عصام عاشوري ، رئيس مهمة المراجعة الداخلية ، رئيس مديرية المراجعة للمؤسسة

المينائية سكيكدة، يوم 15 ماي 2024.

المحور الثالث: العلاقة المراجعة الداخلية و إدارة المخاطر

الجدول رقم (10) : نتائج العلاقة بين المراجعة الداخلية و إدارة المخاطر

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	نوعا ما	الملاحظات
1	هل يقوم المراجع الداخلي بوضع نظم خاصة لإجراءات إدارة المخاطر ؟		x		
2	هل يتم تحديد برنامج المراجعة بناء على المخاطر المصاحبة للأنشطة ؟	x			تظهر من خلال أهداف مهام المراجع الداخلي
3	هل تقوم المراجعة الداخلية بالتأكد من السياسات والإجراءات المستخدمة لتحديد المخاطر الملائمة ؟	x			في إطار التقرير المقدم
4	ما هي أهمية تقييم المخاطر في عملية المراجعة ؟	x			تفاديها
5	هل تساهم المراجعة الداخلية في الإستجابة للمخاطر في المؤسسة الاقتصادية ؟	x			من خلال تقديم نصائح
6	هل تساهم المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر ؟	x			منح توصيات
7	هل يقوم المراجع الداخلي بتقييم كفاءة و فعالية الضوابط الموضوعية لمواجهة الخطر ؟	x			من خلال مهمة المراجع
8	هل يقوم المراجع الداخلي على إجراء مقابلات مع مستويات الإدارية لتحديد المخاطر الموجودة و الأهداف المراد تحقيقها ؟		x		

المصدر : مقابلة مع السيد عصام عاشوري ، رئيس مهمة المراجعة الداخلية ، رئيس مديرية المراجعة للمؤسسة المينائية سكيكدة، يوم 15 ماي 2024.

2- تحليل نتائج المقابلة:

2-1 تحليل نتائج مقابلة المراجعة الداخلية :

-السؤال الأول: تمتلك المؤسسة المينائية على مصلحة خاصة بالمراجعة الداخلية وهي عبارة مديرية المراجعة .

-السؤال الثاني : تتم عملية المراجعة الداخلية بصفة دورية و يحدد وقت إجراءها بناء على البرنامج السنوي و أهداف المؤسسة لضمان جودة الأعمال المنجزة .

- السؤال الثالث: يقوم بتعيين المراجع الداخلي المدير العام للمؤسسة بالتشاور مع مديرية الموارد البشرية.
- السؤال الرابع: يتمتع المراجع الداخلي بالإستقلالية في عمله لأنه يعتبر أحد معايير الهامة للمراجعة لذلك يجب ان يكون مستقلا .
- السؤال الخامس: ليس دائما يحصل المراجع الداخلي على معلومات لأن في بعض الحالات يمنع من الوصول لبعض المستندات لأن له نظرة سلبية من قبل الموظفين بإعتبار مهمته تصيد لأخطاء و وجود قصور في ممارسات المهنية.
- السؤال السادس: تحصل الإدارة العليا على المعلومات في شكل تقرير، فمن المهم أن يكون تقرير يوصل الرسالة المطلوبة بطريقة الواضحة فهو يقدم ملخصا كاملا من المعلومات تؤكد نشاط المؤسسة خلال فترة زمنية معينة و يساهم إلى تعبير عن نشاط و نتائج المحققة .
- السؤال السابع : تعتبر المراجعة الداخلية في المؤسسة وسيلة رقابة لأنها تعطي إئتمان وتقديم النصائح و الخدمات الإستشارية حيث تهدف إضافة قيمة للمؤسسة و تحسين عماليتها .
- السؤال الثامن: لا تقتصر تنفيذ المراجعة الداخلية على الناحية المالية فقط بل يتم تنفيذها على جميع نواحي المؤسسة.
- السؤال التاسع: يلتزم المراجع الداخلي بأعلى درجات موضوعية لأنها تدخل ضمن أخلاقيات مهنة ، وعلى المراجعين الداخليين تبني موقف نزيه و غير متحيز حيث تتطلب الموضوعية لتنفيذ أعمال المراجعة بأسلوب أمين و صادق ولا يضيعوا أنفسهم في مواقف يشعرون فيها بعدم القدرة على التوصل إلى إستنتاجات مهنية موضوعية .
- السؤال العاشر: تستعين المؤسسة بالمراجع الخارجي في فحص القوائم المالية و كل التسجيلات و العمليات التي تقوم بها المؤسسة من طرف مراجع مستقل مؤهل ذو خبرة و تكون في نهاية السنة.
- 2-2 تحليل نتائج مقابلة إدارة المخاطر:**
- السؤال الأول: البنية التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدر خطر وهو موضح في خريطة إدارة المخاطر المؤسسة.
- السؤال الثاني: تنشأ المخاطر نتيجة الحوادث العمل مثل حوادث تلف الآلات أو المنتجات أو إصابة الأشخاص بالإصابات المختلفة كالحروق أو الكسر.
- السؤال الثالث: توفر المؤسسة الميئانية بسكيكة عند تحديد الخطر الموارد المادية و البشرية المتمثلة في (خارطة إدارة المخاطر، مسار المراجعة، فريق المراجعين الداخليين ، برمجيات ، مكتب المراجعة).
- السؤال الرابع والخامس: يتم تحليل دراسة المخاطر وأهميتها إعتقادا على المقاييس الرئيسية كما هو موضح في خارطة إدارة المخاطر الخاصة بالمؤسسة الميئانية وعلى هذا الأساس تحتتمل المؤسسة وقوع المخاطر حيث تتعامل معها بيقظة وذلك من خلال تقييم الإجراءات ما إذا كانت ملائمة من أجل التصدي لكل تعرض للخطر.

-السؤال السادس و السابع : المؤسسة المينائية تقوم بالنتبأ بالمخاطر الجديدة والناشئة في حال توفر المعلومات الكافية حيث تسعى لإتخاذ القرارات و الإجراءات لتحكم فيها ، وتساعد إدارة المخاطر الفعالة في إكتشاف وتحديد الأخطار والإستعداد لتكيف مع التغيرات السريعة لها بالإضافة الى التحولات التجارية والبيئية كما تعمل أيضا على تحسين الأخطار بشكل مستمر.

-السؤال الثامن: تعمل المؤسسة على التمييز بين المخاطر حسب حجمها و حدتها ويتم ذلك من خلال تقدير وقياس حجم الخسائر الناجمة عن حدوث المخاطر وذلك باستخدام الطرق الكمية والنوعية في القياس والتقييم، حيث تعتمد عملية تقييم المخاطر على مبدئين أساسيين هما تقدير حجم ودرجة تأثير الخطر على أعمال المؤسسة (أنظر جدول رقم 05).

-السؤال التاسع: يتم تقييم نظام إدارة المخاطر من طرف المراجع الداخلي، وهو عبارة عن مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تساعد في تحسين عملياتها وأدائها بشكل فعال ومناسب يضمن تحقيق أهدافها.

2-3 تحليل العلاقة بين المراجعة الداخلية و إدارة المخاطر:

-السؤال الأول: لا يقوم المراجع الداخلي بوضع نظم خاصة لإجراءات إدارة مخاطر ليست من مسؤولياته أنظر إلى الملحق رقم (ملحق رقم 10)

-السؤال الثاني : تحديد برنامج المراجعة بناء على المخاطر المصاحبة للأنشطة الذي تظهر من خلال أهداف مهام المراجع المتمثلة في أن مهام المراجع الداخلي يقوم بتقييم كافة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة .

-السؤال الثالث : تقوم المراجعة الداخلية بتأكد من السياسات والإجراءات المستخدمة لتحديد المخاطر وهذا في إطار تقرير المقدم من طرف الإدارة العامة .

-السؤال الرابع : أهمية تقييم المخاطر في عملية المراجعة هو اتخاذ التدابير الوقائية للقضاء على المخاطر المحتملة أو التقليل منها أو تفاديها .

-السؤال الخامس: تساهم المراجعة الداخلية في الإستجابة لمخاطر المؤسسة من خلال تقديم النصح و المساعدة حول إعتقاد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر والإستجابة لها في الوقت المناسب.

-السؤال السادس: تساهم المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر بشكل فعال من خلال إعطاء التوصيات و تقديم الخدمات الإستشارية و الإقتراحات لإدارة المؤسسة من أجل السياسة العامة لإدارة الشاملة للمخاطر.

-السؤال السابع: يقوم المراجع الداخلي بتقييم مدى كفاية و فعالية أنظمة رصد و التعرف على المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و العمل على معالجتها.

-السؤال الثامن: لا يقوم المراجع الداخلي بإجراء مقابلات مع المستويات الإدارية لتحديد المخاطر الموجودة و الأهداف المراد تحقيقها.

- من خلال الأجوبة المتحصل عليها من المقابلة تمكنا من التوصل إلى النتيجة التالية:
تعد المراجعة الداخلية أحد الأدوات التي تستخدمها المؤسسة من أجل تقوية وتحسين الطرق التي تدير بها المخاطر التي تتعرض لها، من خلال المتابعة والفحص والتقييم والتقرير عن فعالية عملية إدارة المخاطر وبالتالي فإن وجود المخاطر لدى المؤسسة يعتبر تحديا يواجه المراجع الداخلي يحتم عليه مساعدة الإدارة في وضع سياسات وإستراتيجيات الفعالة لإدارة مخاطرها(خارطة إدارة المخاطر كما هو موضح في الملحق رقم08) (البرنامج السنوي للمراجعة ، رسالة المهمة كما هو موضح في الملحق رقم 01-02) وفي الأخير ينبغي التنويه إلى أن منهجية المراجعة الداخلية تهدف إلى تقديم تأكيدات بخصوص التوصيات عن العمليات التي يتم تقديمها إلى الإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات الرشيدة . حيث لابد من العمل على زيادة الاهتمام بالوظيفة لما لها أثر إيجابي في دعم إدارة المخاطر بالمؤسسة وضرورة تقديم الدعم للمراجع الداخلي من خلال توفيره بمعلومات لازمة والتصدي للعراقيل التي تواجهه في أداء عمله.

3- التقييم الشخصي:

من خلال دراسة حالة التي قمنا بها والتي اعتمدنا فيها على بعض وثائق المؤسسة ومقابلة مع رئيس مهمة المراجعة الداخلية في المؤسسة المينائية بسكيكدة توصلنا لجملة من المهارات والمعارف المكتسبة وبعض الصعوبات المتمثلة في:
- من خلال المقابلة والاطلاع على الوثائق المقدمة لنا من خلية المراجعة الداخلية بين لنا أن المراجعين الداخليين لمؤسسة يتمتعون بالموضوعية والحيادية في أداء مهامهم، وهذا نظرا للخبرة التي يتمتعون بها والدورات التكوينية.
- يتم إعداد برنامج سنوي شامل لجميع عمليات المراجعة الداخلية فتحدد فيها أهم العمليات التي سوف يتم مراجعتها لتواريخ التي تنفذ هذه العمليات فيها.
- يوجد مهام إستثنائية يتم تنفيذها بطلب من المدير العام تتم في حالة إكتشاف عمليات مشكوك فيها أو ظهور بعض الأخطاء.
- المراجعة الداخلية يمكنها مساعدة الإدارة من خلال قيامها بمراقبة الأنشطة التي لا تستطيع مراقبتها بنفسها وتحديد الفرص وتقليل المخاطر والتحقق من صحة التقارير المقدمة اليها.
- بعض الوثائق والمستندات المؤسسة المنجزة باللغة الأجنبية والتي هي بالفرنسية ولكن لم تواجهنا صعوبة في ترجمة لأننا قمنا بالإستعانة برئيس مهمة المراجعة الداخلية "عاشوري عصام".
-صعوبة الحصول على بعض المعلومات أحيانا لكون المراجعة الداخلية وظيفة حساسة تتميز بالسرية و عدم الإفصاح للحفاظ على مكانة المؤسسة و إستقرارها .

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تعرضنا إليه سابقا تم التأكد من أن الجانب النظري ينطبق فعلا على أرض الواقع، وذلك من خلال قيامنا بإجراء دراسة حالة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، من خلال المقابلة الشخصية و تحليل الوثائق المقدمة ،حيث تم التوصل إلى أن المراجعة الداخلية لها دور كبيرو فعال في إدارة المخاطر من خلال تشخيصه وإكتشافه ومحاولة الحد منه عن طريق إجراءات تصحيحية و وقائية وذلك بتقديم مجموعة من الإقتراحات ، و من النتائج التي توصلنا لها من هذا الفصل ما يلي :

- المراجعة الداخلية هي تلك الوظيفة المستقلة و الضرورية التي تحرص على التطبيق الصارم لمختلف القوانين والتشريعات و الإجراءات و المعايير حتى تستطيع المؤسسة المينائية بسكيكدة تحقيق أهدافها .
- المراجعة الداخلية وسيلة رقابة تمكن المؤسسة من إكتشاف الإنحرافات و تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف التي تعمل على إصلاحها من أجل تحسين أداء المؤسسة المينائية .
- قياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف في المؤسسة .
- توفر المراجعة الداخلية معلومات ذات نسبة عالية من الدقة و الشفافية تساعد على اتخاذ مختلف القرارات على مستوى المديریات و المصالح .

الخاتمة

الخاتمة:

كنتيجة حتمية للتطورات الهائلة في مختلف المجالات وجب على مختلف المؤسسات تبني وظيفة المراجعة الداخلية وذلك راجع إلى الرغبة في الحفاظ على قيمتها الإقتصادية وإعطاء الصورة الحقيقية عن واقع المؤسسة ، فالمراجعة الداخلية تعتبر الأداء الأكثر كفاءة الذي يساعد الإدارة في التعرف على أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة ، وذلك من خلال إدارة المخاطر التي تعمل على وضع إجراءات لتجنب التهديدات المحتملة وتقليل تأثيرها إلى الحد الأدنى، والتعامل مع النتائج المترتبة وذلك عن طريق تصميم خارطة إدارة المخاطر بالإضافة إلى برنامج المراجعة الداخلية من قبل المراجع الداخلي ويكون ذلك عبر عدة مراحل.

قمنا من خلال هذه الدراسة بالتعرف على دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، وقد إعتدنا على دراسة حالة في المؤسسة المينائية بسكيكدة تحققنا فيها من صحة الفرضيات المطروحة، والإجابة عن الإشكالية الأساسية المتمثلة في "ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة المينائية " والأسئلة الفرعية.

تحصلنا على مجموعة من النتائج في كل من الجانب النظري والتطبيقي وهي كما يلي:

أ-نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج الجانب النظري:

- ضرورة إنشاء قسم مراجعة داخل المؤسسة من أجل تسيير المخاطر والتعامل معها.
- تعمل المراجعة الداخلية على منع وتقليل حدوث الأخطار وهذا ما يزيد الحاجة لها بالإضافة إلى تقديم الخدمات الإستشارية ، تسعى أيضا إلى زيادة الكفاءة والفعالية للمؤسسة.
- تساعد المراجعة الداخلية الإدارة في اتخاذ قرارات المستقبلية وذلك عن طريق فحص شامل وإعطاء النصائح والتوجيهات بخصوص العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- يقوم المراجع الداخلي بالتأكد من أن المعلومات المحاسبية المتعارف عليها.
- تهدف إدارة المخاطر إلى اتخاذ إجراءات وقائية للقضاء أو التقليل من المخاطر المحتملة.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي:

- المراجعة الداخلية ضرورية وجزء لا يتجزأ من أنشطة المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- يتولى المراجع الداخلي بتحديد المخاطر الناتجة عن عدم دقة البيانات المحاسبية وعدم إتباع الإجراءات والسياسات والقوانين .
- تقوم إدارة المراجعة الداخلية بوضع برنامج سنوي لمراجعة مختلف الأنشطة بالمؤسسة المينائية.
- يقوم المراجع الداخلي في المؤسسة المينائية بسكيكدة بإعداد تقرير خاص بمهمته والتشاور مع لجنة المراجعة فيما يخص النتائج والتوصيات.

الخاتمة

- لقد بينت الدراسة إستعانة إدارة المخاطر بدرجة كبيرة بالمراجعة الداخلية إذ يلعب هذا الأخير دورا هاما في التعامل مع المخاطر التي تسعى الإدارة بالمؤسسة المينائية لسكيدة إلى جعلها ضمن المستوى المقبول.
- لقد بينت الدراسة الدور الكبير الذي تلعبه المعايير المهنية للمراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر حيث يؤدي تطبيقها إلى التحكم في حجم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة المينائية.
- المراجعون الداخليين في المؤسسة المينائية بسكيدة يلتزمون في أداء عملهم بالحيادية والنزاهة حيث يعملون بأعلى درجات الموضوعية المهنية في إنجاز أعمالهم في المؤسسة، بالإضافة إلى الإلتزام بالسرية المهنية فيما يخص نتائج مهمة المراجعة الداخلية وسرية المعلومات المتوصل إليها.
- تعتمد الإدارة على الحلول والاقترحات المقدمة في تقرير المراجعة الأمر الذي يزيد من فعالية الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة المينائية.
- تتعرض المؤسسة المينائية بسكيدة كغيرها من المؤسسات لمجموعة من المخاطر المتنوعة وهنا يكمن دور المراجع الداخلي من خلال مهمة المراجعة الذي يقوم بها محاولا تحديد واكتشاف المخاطر التي تعترضه (مخاطر تكنولوجيا، موارد بشرية، شراء...)

ب- اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: "تقوم المؤسسة المينائية بسكيدة بالإلتزام بالمعايير المهنية للمراجعة الداخلية"

لقد بينت الدراسة من خلال الفصل الثاني الإلتزام المؤسسة بالمعايير المهنية للمراجعة الداخلية وذلك لما لها دور كبير في تفعيل إدارة المخاطر حيث يؤدي تطبيقها إلى التحكم والسيطرة في المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة المينائية لسكيدة وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: "تتوفر مصلحة المراجعة الداخلية بالمؤسسة المينائية بسكيدة على الإمكانيات المادية والمالية"

تعمل المؤسسة المينائية بسكيدة على توفير الإمكانيات اللازمة التي تمكن المراجع الداخلي من القيام بمهمته على أكمل وجه سواء كانت لوازم مادية أو مالية مثل مكتب المراجعة، كمبيوتر، آلة طباعة، مسار المراجعة، خارطة المخاطر، انترنت، برمجيات ، تعليمات تسيير، وسائل النقل، مكان للإقامة... وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: "تعتبر عملية إدارة المخاطر محور اهتمام المؤسسة المينائية بسكيدة"

تعتبر إدارة المخاطر محور اهتمام المؤسسة المينائية بسكيدة لأنها تساهم في التنبأ و اكتشاف وتحديد الخطر والسيطرة عليه من خلال الاعتماد على نتائج تقرير المراجع الداخلي والتوصيات التي يقدمها لمجلس الإدارة (الجهة التي كلفته بمهمة المراجعة) من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

الفرضية الرابعة: "إبلاغ المراجعين الداخليين من قبل الإدارة قبل البدء بالمهمة"

الخاتمة

تقوم الإدارة بإرسال نسخة من وثيقة الأمر بالمهمة إلى الجهة الخاصة بالمراجعة قبل البدء بعملية المراجعة بفترة وجيزة تعلمهم فيها بموضوع المهمة، أهداف المهمة، تاريخ بدايتها ونهايتها وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الخامسة: "تعتمد المؤسسة المينائية على المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر"

تقوم المؤسسة المينائية بسكيدة بالإعتماد على فريق المراجعين بفحص مختلف الأنشطة والوظائف وتقييم ما مدى مطابقة القوانين والتعليمات المنصوص عليها ، بعد ذلك يتم تحديد ما إذا كانت هناك مخاطر وتقييمها و إيجاد حلول مناسبة بهدف مساعدة مجلس الإدارة على رسم سياسة سليمة لإدارة المخاطر وذلك بتقديم الإقتراحات والتوصيات لتحديد نقاط الضعف و الإنحرافات وتقليلها . وهذا ما يثبت صحة الفرضية

من خلال إثبات صحة الفرضيات الجزئية الخمسة مكننا هذا من التأكيد على صحة الفرضية الرئيسية التي نصها هو : " تساهم المراجعة الداخلية في التقليل بشكل كبير من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة".

حيث وجدنا أن المراجعة الداخلية وسيلة رقابة في المؤسسة ساهمت بشكل كبير في إكتشاف الإنحرافات و تصحيحها، حيث تعمل على تقليل ومنع حدوث المخاطر و تقديم النصائح للعمال والمديرين للوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية.

ت-التوصيات:

- ضرورة تقديم الدعم لمراجع الداخلي من خلال توفير المعلومات اللازمة والتصدي للعراقيل التي تواجهه في أداء مهامه.

- ضرورة التأهيل العلمي والعملية لمماريسي مهنة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر ومجالس الإدارة داخل المؤسسة المينائية بسكيدة وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة والتصدي للعراقيل التي تواجهه في أداء مهامه.

- ضرورة زيادة الإهتمام بالإقتراحات والتوصيات المقدمة من طرف المراجع الداخلي فهو يعتبر عنصر أساسي في إدارة المخاطر.

- ضرورة زيادة عدد الفريق قسم المراجعة الداخلية للمؤسسة المينائية بسكيدة من أجل تخفيف الضغط على المراجعين الداخليين.

- التأكد من أن الموارد المتاحة أمام رؤساء المصالح كافية لإنجاز أهداف المؤسسة في الوقت المحدد.

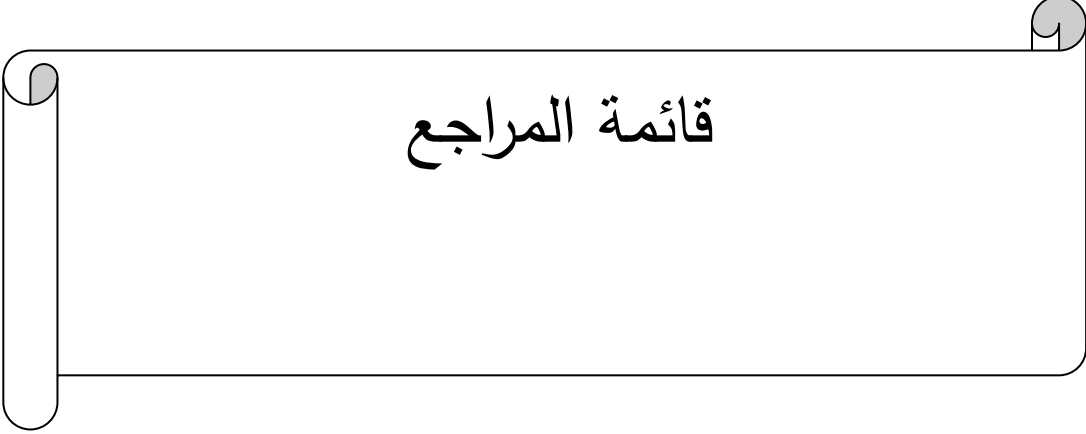
- ضمان تحقيق أفضل أداء يتناسب مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية .

ث-آفاق الدراسة:

يحظى الموضوع المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة بإهتمام كبير نظرا لأهميته. حيث يمكننا القول أن ميدان المراجعة الداخلية واسع ويتطلب المزيد من التعمق و البحث و من خلال الدراسة التي تم إجراؤها في المؤسسة المينائية بسكيدة تبين أنها أداة من أدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها ذلك لأنها تعمل على

الخاتمة

- إكتشاف جميع المخاطر التي تواجهه المؤسسة، الامر الذي جعله تلعب دورا هاما في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة مما إستدعى زيادة الإهتمام بهذا الموضوع وفتح آفاق جديدة للبحث للإستفادة أكثر:
- المراجعة الداخلية ومساهمتها في تحسين جودة القوائم المالية بين المؤسسات الخاصة و المؤسسات العمومية .
 - دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات في البنوك .
 - مدى تأثير إدارة المخاطر في إستمرارية المؤسسة دراسة مقارنة بين مؤسستين .
 - دور المراجعة في تحسن الأداء الإداري بالمؤسسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

-الكتب

- 1-أسامة عزمي،إسلام الشنقيري نوري موسى ، إدارة المخاطر والتأمين ،الطبعة الأولى ، دار حامد انشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 2-بن علي بالعزوز وآخرون ،إدارة المخاطر،الطبعة الأولى ،مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع ،الأردن،2013.
- 3-ثناء علي القباني ، مراجعة نظم تشغيل البيانات الإلكترونية، الدار الجامعية، مصر ، 2007.
- 4-حامد طلبة، محمد أبو هيبية، أصول المراجعة ،الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون،لأردن،2011.
- 5-خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع،الأردن،2009.
- 6-رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة لطباعة والنشر، والتوزيع، الجزائر،2013.
- 7-زيد منير عبوي ،إدارة التأمين والمخاطر،الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الأردن،2006.
- 8-سليمان زيدان، إدارة الخطر والتأمين، دار المناهج لنشر والتوزيع،الأردن،2010.
- 9-سمير الخطيب ، قياس و إدارة المخاطر بالبنوك ، منشأة المعارف،مصر،2005.
- 10-شحاتة السيد شحاتة عبد الوهاب نصر علي ، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحدث المعايير الدولية والأمريكية، دار التعليم الجامعية،مصر،2014.
- 11-طارق عبد العال حمادة ، إدارة المخاطر أفراد- إدارات- شركات- بنوك، الدار الجامعية، مصر،2007.
- 12-عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، مصر2004.
- 13-عطا الله أحمد سويلم الحسبان،الرقابة الداخلية، والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات،الطبعة الأولى،دار الراجة لنشر والتوزيع ،الأردن،2009.
- 14-عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو،إدارة الخطر والتأمين، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن،2009.
- 15-محمد حربي عريقات،سعيد جمعة عقل ، التأمين وإدارة الخطر،الطبعة الأولى ،دار وائل لنشر والتوزيع ،الأردن، 2008.
- 16-نوري موسى الشقيري، محمود إبراهيم نور وآخرون ، إدارة المخاطر ، دار الميسرة لنشر والتوزيع، الأردن،2012.

قائمة المراجع

-مذكرات وأطروحات:

أ-الأطروحات:

- 1-زاهية توام ،التطورات الحديثة للمراجعة الداخلية ومدى تطابقها في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر03 ، الجزائر، 2020.
- 2-صليحة بوسليمان، مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020.

ب- مذكرات:

- 1-أحمد كاروس ، تصميم إدارة المراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2013.
- 2-أحمد محمد مخلوف،المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،الجزائر،2007.
- 3-إبراهيم رايح المدهون ، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2011.
- 4-حسام سعيد أبو وطفة، دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل ،جامعة غزة، فلسطين،2009.
- 5-عبدعده أحمد عبده عتاش، إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية ،مذكرة ماجستير ،كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2011 .
- 6-لخضر لوصيف ، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات ،دراسة حالة بمجمع صيدال، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر،2010 .
- 7-لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،2012.
- 8-مؤمن محمد حسن العفيفي ، مدى قدرة المراجع من خلال تطبيق الأداء المهني للمراجعة الداخلية الدولية على مواجهة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة غزة، فلسطين،2009.

قائمة المراجع

-المجلات:

- 1-أسعد مبارك حسين و آخرون ، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي بالجامعات الحكومية، بولاية البحر الأحمر، مجلة العلوم الاقتصادية، مصر، العدد17، 2016.
- 2-جمال عمورة، دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية ، مجلة الأبحاث الاقتصادية،الجزائر،العدد 16،2017.
- 3-راضية خلادي، دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية و انعكاساته على حوكمة الشركات، مجلة آراء الدراسات الاقتصادية و الإدارية، الجزائر،العدد02،2007.
- 4-سليم طرابلسي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساته على حوكمة الشركات، مجلة العلوم الاقتصادية، الجزائر،العدد02، 2018.
- 5-سناء بنت محمد خلف زهراني، دور المعايير الدولية لتدقيق الداخلي في تحسين نشاط المراجعة الداخلية ، مجلة الدراسات الجامعية الشاملة للبحوث ، المملكة العربية السعودية ،العدد03،2021.
- 6-عبد الناصر محمد سيد درويش ، دور الأنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية ، مجلة المحاسبة و المراجعة ، مصر ، 2013.
- 7-محمد حسن محمد كرار، دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات، مجلة الجزائرية لدراسات والمحاسبية والمالية، السودان، العدد 01، 2020.
- 8-محمد بن لدغم و آخرون، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة ،مجلة المؤشر لدراسات الاقتصادية، المجلد01،العدد04، الجزائر، 2017 .
- 9-محمد حواس، دور المراجعة في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ،الجزائر ، المجلد23، العدد02، 2020.
- 10- محمد حولي، مسعود طحطوح، مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة المخاطر وفق إطار COSO ERM ،مجلة اقتصاد المال و الأعمال ، الجزائر، المجلد 06،العدد،01،2021.
- 11-مريم حسناوي ، حسين حسان دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في الصناعة التأمينية دراسة حالة سوق التأمين الجزائري، مجلة اقتصادية شمال إفريقيا ، الجزائر، المجلد 05 ، العدد 21 ، 2019.

- النشرات الصادرة على الهيئات و المنظمات :

-الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، معيار إدارة الخطر .

قائمة المراجع

-المقابلات

- 1- السيد صبري حاسيني ، مراجع داخلي، مصلحة المراجعة الداخلية .
 - 2-السيد عصام عاشوري ، رئيس مهمة المراجعة الداخلية .
 - 3-السيد عبد الكريم صيافة، مدير المراجعة الداخلية.
- ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

-livre:

- 1-Etienne .B , l'audit interne pourquoi et comment les éditionne ,d'organisation , France ,1989.
- 2-Jacques Renard ,Théorie et pratique de l'audit interne ,Edition d'organisation Eyrolles 7eme édition France 2010.
- 3-KURT F REDING PAUL J SOBEL URTON L et d'autre MANUEL d'audit interne améliore l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du mangement Des risques 3 Edition EYROLLE imprime Slovénie juin 2015 .

-Journal:

- 1- Daniela petrqsu and alexandera tianu ,The role of international audit in fraud prevention and detection 2014.
- 2-Silva Popescu, Abdelnaser omran and ,managing risk and internal auditing 2011.

-Rapports. Études et bulletins publiés par des instances et organisations internationales :

- The institute of risk management “A Risk management standards “ IRM ,london,2002 .

الملاحق


الملحق رقم 01

PROGRAMME D'AUDIT INTERNE ANNEE 2023.

N°	Intitulé de la mission	Objectifs	Critère d'audit	Processus, activité ou fonction concerné	Planning des missions d'audit interne 2023												
					T1			T2			T3			T4			
					MAI	FEV	MAAR	AVR	MAR	JUN	JUL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	
01	Audit de suivi de la prise en charge des recommandations issues des audits internes et externes (T4/2022 audit interne ; Commissariat aux comptes et audit SMI).			Ensemble des processus		X											
02	Audit du processus maintenir les équipements et le parc matériels.			Ensemble des processus			X										
03	Audit de gestion et suivi du patrimoine de l'Entreprise.			PS9				X									
04	Audit des œuvres sociales.			PS6					X								
05	Audit du processus de gestion des congés et du système de récupération.			PS6						X							
06	Audit du processus remorque.			PRS					X								
07	Audit du processus gérer, aménager et conserver le domaine.			PS 11						X							
08	Audit interne du système de management « QHSE S1 » de l'Entreprise.			Ensemble des processus					X								
09	Audit de la gestion du contenu et des assurances de l'Entreprise.			PS5				X									
10	Audit de la paie.			PS6					X								
11	Audit du suivi de la réalisation des opérations budgétisées par l'Entreprise pour l'exercice 2023.			Ensemble des processus							X						
12	Audit des processus manager les ressources financières et gérer la comptabilité.			PS2/PM4							X						
13	Audit processus de recouvrement des créances.			PR2									X				

الملاحق

الملحق رقم 02

 E.P. SKIKDA	Lettre de mission d'audit interne.	Référence : FORM-MG-07-01-06
		Date :

Réf. : 2023/DG/DACG /N°.....

Skikda, le

A Monsieur

Dans le cadre de l'exécution du programme annuel d'audit interne 2023, je vous informe qu'une mission d'audit interne relative à « », est programmée du au, et sera conduite par les auditeurs

M.

M.

Structures concernées :

✓

Structures d'interface :

✓

Cet audit aura pour objectif de :

Date de la réunion d'ouverture : à


Il est demandé aux directeurs des structures concernées d'accorder aux auditeurs l'assistance et la diligence nécessaire à la conduite de la présente mission en instruisant leurs services concernés, et de respecter le déroulement de l'audit.

Les auditeurs chargés de cette mission sont tenus de respecter l'échéance de remise du rapport.


❖ L'audit sera effectué en recueillant des preuves par des entretiens, par l'examen des documents et par l'observation des activités et situations dans les domaines concernés.

Copie :

- DACG.
- DGA/A
- DGA/O
- Chef Département D'Audit
- Auditeur.


 E.P. SKIKDA	PROCEDURE D'AUDIT INTERNE	
	Référence PROC-MG-07 -01	N° Version K

Annexe n° 02 : Plan d'audit interne


 E.P. SKIKDA	SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE		Référence : FORM-MG-07-01-02
	PLAN AUDIT INTERNE		Date : Page :
PLAN D'AUDIT			
Type d'audit :			
Champ d'audit :	Date :		
Equipe d'audit :			
Responsable d'audit			
Auditeurs			
Experts			
observateurs			
Objet d'audit :			
VISA CHEF CELLULE AUDIT :	Critères d'audit :		Méthodes d'audit : Entretien, observation de l'environnement, réalisation de mesures, analyse des documents
	VISA DIRECTEUR ACG:		Date :

الملاحق

الملحق رقم 04

 E.P. SKIKDA	PROCEDURE D'AUDIT INTERNE		
	Référence PROC-MG-07 -01	N° Version K	Page 1 sur 18


Rédaction : Groupe de travail Vérification : DACG Direction d'Audit et Contrôle de Gestion IMAD D. ZANBOUR Directeur d'Audit et Contrôle de Gestion	Révise/Approbation : P-DG IMAD D. ZANBOUR Président Directeur Général	
Date : 04/11/2021	Date : 14/11/2021	Date :
Destinataires : PDG DGA A DGA O DCOM DMA DCAP DR DCTN DM DRH DAG DF DDN DACG CC CAJ DCCQ Assistants DG Auditeurs Internes QHSE		

 E.P. SKIKDA	PROCEDURE D'AUDIT INTERNE		
	Référence PROC-MG-07 -01	N° Version K	Page 7 sur 18

8. Logigramme :

Donnée d'entrée	Logigramme	Document de sortie	Responsabilité	Document opératoire
Evaluation des risques.	Programme d'audit annuel	Programme d'audit	DACG	Programme d'audit
Programme d'audit	Valider le programme	Programme d'audit validé	PDG	
Programme d'audit validé	Designier l'équipe d'audit	Planification des missions d'audit par équipe	DACG	
Lettre de mission	Lettre de mission	Lettre de mission	PDG	Lettre de mission approuvée
Lettre de mission approuvée	Préparer la mission d'audit	Plan d'audit	Le chef de mission	Plan d'audit
Plan d'audit	Valider le plan d'audit	Plan d'audit validé	Chef cellule d'audit	
Plan d'audit validé	Réaliser les vérifications d'audit	Constitution de preuves d'audit	Equipe d'audit	
Preuves d'audit fiables	Rédiger et diffuser les résultats d'audit	Rapport de base d'audit	Le chef de mission	
Rapport d'audit validé	Elaborer le plan d'action	Plan d'action	Pilote de structures auditée	Plan d'action
Plan d'action	Suivi des actions d'amélioration	Programmer des missions de suivi	Responsable cellule d'audit	

الملحق رقم 06

 E.P.SKIKDA	RAPPORT D'AUDIT INTERNE N° L'audit de suivi des opérations d'inventaires physiques des stocks	Référence : FORM-MG-07-03 Date :				
<p>Objectifs de l'audit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer de l'application de la procédure de prise d'inventaire des stocks « PROC-MG-04-06 version B » ✓ Evaluer le dispositif de contrôle interne et les risques liés à l'opération d'inventaire des stocks. <p>Champ de l'audit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - STRUCTURE : - LA DIRECTION DFC <p>Type de l'audit : Audit d'assurance (Programme annuel 2022).</p> <p>Critères/ Référentiels d'audit :</p> <p>Procédure de prise d'inventaire des stocks « PROC-MG-04-06 version B »</p> <p>Note circulaire Réf :2022/DFC/N°2525</p>						
<p>Dates de déroulement de l'audit : Du 18/12/2022 au 31/12/2022</p>						
Mr : Responsable d'audit : Auditeurs Expert Observateurs	Audités: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nom & prénom</th> <th>Fonction</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Nom & prénom	Fonction		
Nom & prénom	Fonction					
Établir le : Par :	Vérifié le : Par	Approuvé le : Par :				

الملحق رقم 07



PROCEDURE		
Identification des Dangers, évaluation des Risques Professionnels, des Aspects Environnementaux et des Risques Qualité		
Référence	N° Version	Page
PROC-MG-06-04	K	6/16

* Lors de la mise à jour des grilles EVRP et IAE, le passage d'un niveau de priorité ou significativité à un autre niveau (différent du niveau initial) doit être mentionné dans la grille ; ceci permettrait d'avoir une idée sur la maîtrise des risques/aspects environnementaux.

A – EVALUATION DES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

Grille N°1 : Grille de cotation des aspects environnementaux

Conformité réglementaire et légale : c'est la situation de l'entreprise vis-à-vis de toutes exigences réglementaires et légales ou autres applicables.

Conformité	
C	NC

Si conforme, procéder à l'estimation de l'impact

Si NC : aspect significatif qui doit être impérativement prise en charge dans l'immédiat

Sensibilité du milieu : c'est le degré d'influence de l'impact d'un aspect sur les éléments de l'environnement tel que : l'eau, l'air, le sol..., y compris l'être humain, la faune, et la flore. Elle est évaluée selon les critères définis ci-dessous :

Sensibilité	Notation	Milieu				
		Soi	Eau	Air	Déchets	Bruit
Mineure	1					
Moyenne	2					
Sérieuse	3					
Très sérieuse	4					
désastreuse	5					

Dans le cas d'effets cumulatifs, la sensibilité globale correspond à la note la plus forte des différents milieux touchés

Dangerosité d'un aspect : c'est l'intensité et l'importance de la quantité et le type du produit polluant généré. La dangerosité est évaluée selon les critères définis ci-dessous :

Dangerosité	Notation
Émissions ne nécessitant pas de déclarations	1
Émissions nécessitant de déclarations	2
Importante pollution sur site	3
Importante pollution en- dehors du site	4
Pollution majeure avec effets à long terme	5




E.P. SIKIDA

CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE SIKIDA.		
Référence : FORM-MG-07-09	Version E	Page 6/65

Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Piratage de l'information - Non disponibilité de la connexion internet par Algérie Télécoms. - Clients perdus - Mauvaise circulation et interprétation de l'information.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Départ du personnel vers d'autres entreprises
Production	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de nouveaux ports en Algérie, - Réduction des importations suite à la crise économique
Remorquage	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des ports - Difficultés de capter des compétences spécifiques - Réduction des importations - Absence des exportations
Maintenance	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des importations et disparition de certains produits sur marché (faillite de certain fournisseur) suite à la crise économique. - Augmentation des charges (fiscales, d'exploitation, sociales, et d'investissement ex. Pour dévaluation du dinar).

الملحق رقم 09



E.P. SKKIDA

CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKKIDA.	Version E	Page 26/65
Références : FORME-MG-07-09		

07	Proc. Assurer l'audit interne.	1-Non respect du programme d'audit et des délais de réalisation. 2-Non respect des délais de transmission des rapports d'audit. Non pertinence des constats et recommandations d'audit.	3	3	3	9	-Programme d'audit non révisé. -Décalage des missions d'audits interne. -Retard dans la prise en charge des recommandations des audits interne. -Non maîtrise des risques liés aux processus. -Difficulté de mettre en place le plan d'action pour la prise en charge des recommandations des audits interne.	- Objectifs QHSE. Rapports de la CISE. Procédure d'audit interne. Recueil des procédures de l'entreprise. Cartographie des risques de gestion de l'entreprise. Programme d'audit interne. Revue de direction. -Programme d'audit. -Plan d'action. Lettre de mission. -Rapport d'audit. Bilan de l'activité audit.	Procédure management : PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6. Processus de réalisation : PR2, PR3, PM4, PR5, PR6.	Annuel.	PM7	
Processus de réalisation												
08	PR2 Manager la relation clientèle.	1-Informations ou caractéristiques	2	2	2	4	-Registre d'analyse réclamations clients	Processus management : PM1, PM2, PM3.	Annuel.	PR2		

Société par actions au capital de 9 milliards de Dinars, filiale du Groupe services portuaires "SERPORT Spas"
 Adresse : Petite zone industrielle près embouchure oued SAFSAF, BP 65-21 000 Skkida – Algérie
 Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55
 Email: epskkida@skkida-port.com Web: http://www.skkida-port.com





E.P. SKIKDA

CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA.

Version: 2016-01-01

Version
E

Page
27/65

du niveau erreurs.	3	2	5	Retard dans le traitement des réclamations émise dans les délais accoutumés.	-Planung visites clients. -Questionnaire de mesure satisfactions clients. -Rapport d'analyse d'enquête. -Fichier client.	PM4, PM5, PM6, PM7.		
2-Respect des exigences non effectives d'un manière efficace.	3	2	6	Caractéristique et retard de transmission des données de facturation de la DMA & DCAP aux services de facturation de la DC. -Processus de facturation et recouvrement des créances PORT-SEC.	Processus de réalisation : PR3, PR4, PR5, PR6. Processus de soutien : PS1, PS2, PS5, PS6, PS7, PS8, PS9, PS11.			
3-Non respect des exigences clients et autres exigences applicables.	3	2	6	-Processus l'export depuis la mise à quai à la facturation -Estimation erronée de la surface d'entreposage.				
4-Erreur de facturation.	2	2	4					
5-Redondance dans l'identification des clients.	2	2	4					
6-Délais de recouvrements non respectés.	2	2	4					
7-Indicateurs de performances peu pertinents.	2	2	4					
8-Analyse des performances	2	2	4					

Société par actions au capital de 9 Milliards de Dinars, filiale du Groupe services portuaires "SEMPORT Spa"
Adresse : Petite zone Industrielle près embouchure oued SASSAF, BP 65-21 000 Skikda – Algérie
Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.35-038.75.22.55
Email: epskikda@skikda-port.com Web: <http://www.skikda-port.com>



