

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



الموضوع:

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة AGRODAT لتكييف وتصدير التمور

- بسكرة -

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

تخصص: محاسبة وتدقيق

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- جيلح صالح

من إعداد الطالبان:

- مرغاد أمال

- ترعي ليندة

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- قطاف عقبة	- أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
- جيلح صالح	- أستاذ محاضر أ	مقررا	بسكرة
- كحول صورية	- أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



الموضوع:

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة AGRODAT لتكييف وتصدير التمور

- بسكرة -

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

تخصص: محاسبة و تدقيق

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- جيلح صالح

من إعداد الطالبان:

- مرغاد أمال

- ترعي ليندة

لجنة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- قطاف عقبة	- أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
- جيلح صالح	- أستاذ محاضر أ	مقررا	بسكرة
- كحول صورية	- أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023

شكر و تقدير

"قال ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي أن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

بداية الشكر لله عز وجل الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب نهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا بذكره ولا تطيب الجنة إلا برؤيته جل جلاله نشكره ونحمده هو الذي من فضله أنعمنا لنتم عملنا هذا بمشيئته وإذنه ونتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف على هذه المذكرة الأستاذ جيلح الصالح الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته التي أفادنا بها طيلة فترة انجاز هذا العمل وعلى صبره الكبير على أخطائنا وأسئلتنا المتكررة ونتقدم بالجزيل الشكر إلى الذين كانوا عوناً في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا وبتشجيعهم أو حتى بدعاء في ظهر الغيب حتى اكتمل هذا العمل

الإهداء

الحمد لله على عظيم فضلك وكثير عطائك الذي وفقنا وأمدنا بالقوة لتقديم هذا العمل المتواضع

أمال

اهدي هذا العمل إلى من شرفني أن أحمل اسمه الراحل الباقي في قلبي أبي رحمه الله

إلى جود الوفاء وسخر العطاء إلى من رافقتني دعواتها وأنا هنا بفضل الله وبفضلها الغالية أُمِّي حفظها الله

إلى سندي وضلعي الثابت إخوتي وأخواتي

إلى كل أقاربي و صديقاتي وأحبائي ومن وقفوا إلى جانبي

إلى كل من عرفه ولم يذكره قلبي

ليندة

إلى من أوصانا الله عز وجل بهما و قال " بالوالدين احسانا"

إلى من أعطتني الحب والحنان و علمتني العطاء والتسامح، رمز الوفاء والحنان

أُمِّي الغالية أطل الله في عمرها

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة و تعب من أجلي، أسكنه الله فسيح جناته

أبي العزيز رمز الرجولة و النبل و العطاء

إلى زوجي الغالي الذي طالما شجعني على إتمام هذه المذكرة

إلى أجمل هدايا أهدتني إياهم أُمِّي إخوتي الذين كانوا سنداً لي في جميع مجالات حياتي وفقهم الله

إلى ابني الغالي هدية الله لي حفظه الله

إلى زميلتي في المذكرة

إلى كل من احتواه قلبي و نسيه قلبي أهديه هذا العمل المتواضع

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية لتصدير وتكييف التمور AGRODAT ومساهمته في التقليل من المخاطر التي تهدد وتحيط وتربص بالمؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتدعيمها بجانب نظري باستعراض الأدبيات التي تناولت المفاهيم الأساسية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، وفيما يخص الجانب التطبيقي تم استخدام قوائم الاستقصاء كأداة لجمع البيانات عن واقع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة، وتم توزيعها على عينة من موظفي ومسؤولي مؤسسة AGRODAT كما قمنا بإجراء مقابلات مع المدير العام للمؤسسة، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود إدارة التدقيق الداخلي إدراك أهميتها ودورها بالإضافة إلى الاستقلالية وأداء العمل بكفاءة يساهم في التقليل والحد من المخاطر بالمؤسسة، كما استنتجنا أن إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية تتوقف على قدرة المدقق الداخلي العملية وخبرته الميدانية لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي – إدارة المخاطر – مؤسسة تصدير وتكييف التمور AGRODAT .

Abstract:

This study aims to identify internal audit and its role in risk management according to the economic establishment in order to adapt and export AGRODAT materials and show its contribution to decrease risks that threaten, surround and obstruct the establishment, and to carry out this study we supported it with a theoretical aspect by reviewing the literature dealing with the basic concepts of internal audit and risk management in the establishment, and it was distributed to a sample of employees and managers of AGRODAT, and we also conducted interviews with the general manager of the company, and we concluded through this study that the existence of the internal audit department, the awareness of its importance and of its role in addition to the independence and efficiency of work they help to reduce and avoid the risks in the company. Moreover, we concluded that risk management in economic institutions depends on the practical ability of the internal auditor and his field of study and his own experience in making the right decisions in a timely manner.

Keywords: internal audit – risk management – AGRODAT Company for the Exportation and Packaging of Dates

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الشكر والتقدير
/	الإهداء
/	ملخص الدراسة
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتدقيق الداخلي	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار النظري لتدقيق الداخلي
11	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي وتعريفه
14	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التدقيق الداخلي
16	المطلب الثالث: مبادئ التدقيق الداخلي
17	المبحث الثاني: الإطار العملي لتدقيق الداخلي
17	المطلب الأول: أساليب التدقيق الداخلي
17	المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي
21	المطلب الثالث: معايير ممارسة التدقيق الداخلي
26	المبحث الثالث: ممارسة التدقيق الداخلي في المؤسسة
26	المطلب الأول: مراحل التدقيق الداخلي
30	المطلب الثاني: إجراءات التدقيق الداخلي
32	المطلب الثالث: مهام وخدمات التدقيق الداخلي
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة المخاطر ومساهمة التدقيق الداخلي في التعامل معها	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: أساسيات حول المخاطر وإدارتها.
37	المطلب الأول: مفهوم الخطر
38	المطلب الثاني: مصادر المخاطر في المؤسسة
41	المطلب الثالث: أنواع المخاطر في المؤسسة
43	المطلب الرابع: ماهية إدارة المخاطر
47	المبحث الثاني: ممارسة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

47	المطلب الأول:مراحل إدارة المخاطر في المؤسسة
50	المطلب الثاني: طرق قياس وتقييم المخاطر
52	المطلب الثالث:استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسة
55	المبحث الثالث:مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة
55	المطلب الأول:ماهية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر
57	المطلب الثاني: ممارسة التدقيق الداخلي المبني على المخاطر
62	المطلب الثالث:علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر
66	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث:دراسة تطبيقية في مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة
68	تمهيد
69	المبحث الأول:تقديم مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة
69	المطلب الأول:تاريخ مؤسسة AGRODAT وأهدافها
70	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRODAT
73	المطلب الثالث:تحليل أهم أنشطة مؤسسة AGRODAT
81	المطلب الرابع: الأداء التجاري لمؤسسة AGRODAT
83	المبحث الثاني:مكانة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT
83	المطلب الأول:منهجية الدراسة الميدانية
86	المطلب الثاني:وجود وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة AGRODAT
90	المطلب الثالث: واقع ممارسة إدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT
92	المطلب الرابع:تحليل وقياس ابرز المخاطر في مؤسسة AGRODAT
103	المبحث الثالث:التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT
103	المطلب الأول:تدقيق المخاطر المالية في مؤسسة AGRODAT
104	المطلب الثاني:تدقيق المخاطر البشرية في مؤسسة AGRODAT
106	المطلب الثالث:تدقيق المخاطر التشغيلية المهنية في مؤسسة AGRODAT
108	المطلب الرابع: تدقيق المخاطر التجارية والمتعلقة بالتصدير في مؤسسة AGRODAT
111	المطلب الخامس: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT
114	خلاصة الفصل
115	الخاتمة
120	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	معايير الممارسة المهنية الدولية	21
2	نموذج (Z-score) ودرجاته	51
3	تحليل نتائج نموذج (Z-score) ودرجاته	51
4	أهم المصادر التموينية لمؤسسة AGRODAT .	74
5	تطور تكلفة المواد الأولية خلال الفترة (2012-2015)	75
6	مساهمة الأسواق الخارجية في رقم أعمال AGRODAT خلال الفترة (2012-2015)	79
7	تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة (2013-2015)	79
8	النسب والمؤشرات المالية لمؤسسة AGRODAT (2012-2015)	80
9	تطور الكمية المصدرة من التمور في مؤسسة AGRODAT	82
10	تطور رقم الأعمال الدولي لمؤسسة AGRODAT	82
11	هيكل الأصول في مؤسسة AGRODAT	83
12	استقصاء وجود وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة AGRODAT	87
13	واقع إدارة المخاطر في AGRODAT	90
14	أصول الميزانية المالي لمؤسسة AGRODAT	92
15	خصوم الميزانية المالية لمؤسسة AGRODAT	94
16	جدول حسابات النتائج (قائمة الدخل) لمؤسسة AGRODAT	95
17	تدقيق المخاطر المالية في مؤسسة AGRODAT	103
18	تدقيق المخاطر البشرية في مؤسسة AGRODAT	104
19	تدقيق المخاطر التشغيلية في مؤسسة AGRODAT	106
20	تدقيق مخاطر المهنية في مؤسسة AGRODAT	107
21	تدقيق المخاطر التجارية في مؤسسة AGRODAT	108
22	تدقيق المخاطر المتعلقة بالتصدير في مؤسسة AGRODAT	110

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أنواع التدقيق الداخلي	20
2	خطوات عملية إدارة المخاطر	49
3	مخطط تقييم المخاطر البسيطة والاستجابة لها	52
4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRODAT	70
5	أهم مراحل العملية الإنتاجية لمؤسسة AGRODAT	76
6	قنوات التوزيع في مؤسسة AGRODAT	78

مقدمة

1. تمهيد:

تسعى كل المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق أفضل مستويات الأداء، وبالتالي تحقيق نتائج تعكس تطلعاتها من أجل الوصول إلى أهدافها بأفضل الطرق الممكنة، ولعل أبرز هدف تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقها، ألا وهو البقاء والنمو، ومن أهم العناصر الذي يجعلها تستمر في نشاطها والوصول إلى أهدافها المرجوة هو معرفة إمكانياتها ووضعيتها في السوق، إضافة إلى البحث عن الطرق والوسائل التي تساعد في تحقيق الكفاءة والفاعلية، ولا يتحقق هذا إلا عن طريق التحكم في المخاطر، خاصة أنها تنشط في بيئة مضطربة، تشهد تغيرات معقدة ومتسارعة، وتتسم بمنافسة شديدة وشرسة تعرضها للعديد من التهديدات والأزمات، التي تؤثر عليها وعلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

لذلك أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات والتحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات هو تحديد وتقييم حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع تحقيق أهدافها، والبحث عن أساليب جديدة لمعالجة هذه المخاطر وإدارتها، باعتبار هذه الأخيرة تساهم بشكل فعال في نجاح المؤسسة واستمراريتها، فإذا كان المقصود بالدخول في المخاطرة هو تحقيق أرباح أعلى، فإن عدم إدارتها بطريقة صحيحة، قد يؤدي فقدان هذه الأرباح والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا من الضروري وجود أداة تقوم بقياس مقدار عدم التأكد وتحديد الفرص والتهديدات، هو دور ما يسمى "بإدارة المخاطر"، التي تعتبر إحدى المقومات الأساسية للمؤسسات ذلك لقيامها بتأكد من نشاطات المؤسسة، وأن عملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة، ومراقبة الأخطار ومتابعتها، ووضع سياسات لمواجهةها بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز لسقوف الأخطار المحددة من قبل المؤسسة وتخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن. مع توضيح إستراتيجية التعامل معها عند حدوثها

هذا ما أدى إلى زيادة اهتمام المؤسسات بالحصول على تأكيدات حول تقييم فعالية أنشطة إدارة المخاطر، ومتابعة عمليات الرقابة عليها، والعمل على وضع هيكل ملائم للرقابة الداخلية، بما يتضمنه ذلك من عمليات الرقابة على المخاطر بكفاءة وفعالية، من خلال دور "التدقيق الداخلي"، الذي يعتبر كأحد آليات الحوكمة في المؤسسات، وبات ضروريا ومن أهم الأنشطة داخل المؤسسات، لما له أثر على سير العمل داخلها وتقييمه الدائم والموضوعي والمحايد لمختلف عملياتها، وصولا إلى تحقيق أهدافها.

2. طرح الإشكالية:

تتعرض المؤسسة للعديد من أشكال المخاطر المرتبطة بأنشطتها وخدماتها، لذلك فإن فهم المدقق لطبيعة هذه المخاطر وانعكاساتها على النواحي المالية والإدارية، بات ضروريا لنجاح مهنة التدقيق الداخلي في المؤسسة، ومن خلال ماسبق، يمكننا صياغة الإشكالية في التساؤل الآتي:

ما هو دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؟

ومن أجل معالجة الإشكالية بمختلف جوانبها النظرية وإسقاطها على الحالة الميدانية، قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المساعدة، وهي كما يلي:

- ما هو التدقيق الداخلي؟ وما هي إجراءاته؟
- ما هي إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؟ وما هي مراحلها؟
- ما هو الدور الذي يلعبه التدقيق في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية؟ وكيف يساهم في تحسينها وتفعيلها؟
- ما هو واقع إدارة المخاطر في مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT؟ وكيف تساهم عملية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في تحسينها؟

3. فرضيات الدراسة :

- قصد معالجة الإشكالية الرئيسية والإجابة على الأسئلة الفرعية التي تنطلق منها الدراسة، يتم اعتماد مجموعة من الفرضيات لاختبارها خلال الدراسة، تتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:
- يتوقف نجاح وظيفة التدقيق الداخلي على إتباع منهجية علمية متعارف عليها، تمكنها من تحديد نواحي القوة والضعف في مختلف المجالات الإدارية والتشغيلية في المؤسسة.
 - تسمح إدارة المخاطر بالتحكم في المخاطر عن طريق الحد من احتمالات حدوثها من ناحية، والتقليل من الخسائر الناتجة عنها ومن ناحية أخرى، وذلك من خلال الاكتشاف المبكر لمصادرها.
 - يساهم التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية، من خلال فحص عمليات تحديد تقييم المخاطر القائمة والمتوقعة، تحليلها وتقييمها، وتقييم استراتيجيات أساليب التعامل مع هذه المخاطر.
 - إن القيام بالتدقيق الداخلي المبني على المخاطر في مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT، يسمح بتحسين إدارة المخاطر فيها من خلال كشف الاختلالات في نظام إدارة المخاطر فيها.

4. أسباب اختيار الموضوع:

- هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والدوافع الموضوعية، التي دفعتنا لاختيار الموضوع ودراسته، من أبرزها:
- يناسب الموضوع التخصص الدراسي، فمتغيري الدراسة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والعلاقة بينهما، يدخلان في تصميم التخصص محاسبة وتدقيق.
 - الرغبة في تطوير المعارف النظرية والمهارات العملية في مجال محاسبة وتدقيق، مما سيشكل رصيذا إضافيا لنا في حياتنا الأكاديمية والعملية في المستقبل.
 - معرفة مدى تطبيق التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، باعتباره من التوجهات الحديثة للتدقيق الداخلي.
 - الرغبة في تعلم إجراء تدقيق داخلي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما يؤهلنا للعمل في مجال التدقيق بمختلف أشكاله في المستقبل.

5. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع هام يشغل كل المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها وأنشطتها، ألا وهو موضوع إدارة المخاطر، حيث تشكل تهديدا لبقائها ونموها، وهنا يكمن أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في المساهمة في تحسين عمليات إدارة المخاطر، حيث صارت وفق التوجه الحديث للتدقيق والرقابة الداخلية، ومن أهم الأدوات الأساسية التي تساهم في كشف على نقاط الضعف التي تعتري أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر في المؤسسة، وبالتالي المساهمة في ورفع كفاءة وفعالية أنشطة المؤسسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، من خلال تقييم سلامة وكفاءة العمليات المتعلقة بتحديد وتقييم المخاطر، تقييم الاستراتيجيات والأدوات المختارة للتعامل مع مختلف المخاطر، ثم اقتراح حلول لعلاج جوانب النقص في نظام إدارة المخاطر.

6. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أهمية ومساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، وتندرج تحت هذا الهدف الرئيس الأهداف التالية:
- التحكم في الإطار النظري لإدارة المخاطر ومنهج عملها، والتوسع في المفاهيم النظرية للتدقيق الداخلي، ومعايبتها في الممارسة العملية بالمؤسسة الاقتصادية.
 - فهم العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بكل أبعادها التكاملية والاستقلالية، ومدى مساهمة التدقيق الداخلي عند تطبيقه في تحسين نظم الرقابة المتعلقة بالمخاطر.
 - تطبيق المفاهيم النظرية للتدقيق الداخلي المبني على المخاطر في مؤسسة اقتصادية هامة في منطقة بسكرة، وهي مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT
 - استخلاص وتقديم توصيات ومقترحات لإدارة مؤسسة AGRODAT، تساهم في تفعيل إدارة المخاطر، من خلال علاج جوانب القصور المتوقعة في التعامل مع المخاطر في مختلف أنشطتها.

7. الدراسات السابقة:

- أ- مروة موسى، "إدراك أهمية إدارة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر" دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بجامعة غرداية، مجلة "اقتصاديات الأعمال والتجارة"، العدد الثالث 2017، حيث تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على إدراك أهمية إدارة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر من وجهة نظر كل من المدققين الداخليين ومساعدتهم، المحاسبين والمراقبين الماليين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة أعدت لهذا الغرض على عينة ملائمة ممثلة للمجتمع مكونة من مجموعة الأفراد يعملون في المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية غرداية، ومن نتائج هذه الدراسة وما توصلت إليه هو :
- إدارة التدقيق الداخلي تساعد على دعم وتفعيل إدارة المخاطر خصوصا إذا توفرت المقومات الأساسية، وبما يضمن فعالية وكفاءة هذه الإدارة .
 - من أجل التقليل والحد من المخاطر، يجب على المؤسسة إحداث تغييرا في نمط تعاملها من خلال زيادة تفعيل التدقيق الداخلي.

- عدم وجود إدراك لأهمية ودور إدارة التدقيق الداخلي من قبل الفئة المستحقة نسبياً.

وبناء على هذه النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- إلحاق المدققين الداخليين بدورات تدريبية متخصصة تتعلق بمعايير التدقيق الدولية وكيفية تطبيقها والتي تساعد على اكتشاف الأخطاء والتلاعب ويجب أن تكون هذه الدورات إجبارية وليست اختيارية .

- ضرورة الاعتماد على إدارة التدقيق الداخلي مع مراعاة المعايير التي يجب توفرها من أجل تحقيق أكبر كفاءة وفعالية، من خلال مدققين داخليين من ذوي الخبرة والكفاءة من أجل تقليص المخاطر إلى حدها الأدنى.

- ضرورة تعزيز الاستقلال الحقيقي لإدارة التدقيق الداخلي والعمل على عقد دورات عمل من أجل إدراك دور وأهمية إدارة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر.

ب- شادي صالح البيجرمي، " المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر"، مذكرة ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، 2010-2011، حيث عالج فيها الباحث إشكالية مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي وفعاليتها في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة والخاصة، حيث اعتمد الباحث في إعداد هذه الرسالة على إعداد استبانة وتحكيمها لدى الأساتذة المختصين وبعد الموافقة تم توزيعه على عينة الدراسة في المصارف السورية العامة والخاصة، حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد مساهمة فعالة لنشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة، ويساهم نشاط التدقيق الداخلي بشكل فعال في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية الخاصة، ومن توصيات الباحث وأهمها:

- ضرورة تفعيل دور نشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة، لتساعدها على مواجهة الأزمات المالية المستقبلية، والمحافظة على بقائها.

- ضرورة اهتمام المصاريف العامة وبشكل كبير بعملية إدارة المخاطر لديها، ومعرفة دورها البالغ الأهمية في مواجهة مختلف المخاطر المحيطة بأنشطتها وأعمالها، والتي أصبحت متعددة وكبيرة إلى درجة الإفلاس في الوقت الحاضر، وليس فقط الاعتماد على الدعم الحكومي في مواجهة وتحمل الخسائر في حال حدوثها.

- الإسراع في إحداث قسم مستقل للتدقيق الداخلي في المصارف العامة يتمتع بالاستقلالية الكافية للقيام بواجباته، من خلال تبعيته للجنة التدقيق.

- لفت انتباه المصارف العامة والخاصة لأهمية الشهادات المهنية الدولية، كشهادة المدقق الداخلي المعتمد من معهد المدققين الداخليين الأمريكي، في زيادة كفاءة عاملها في قسم التدقيق الداخلي، حيث ممكن أن تتكفل بتكاليف حصول موظفيها عليها مقابل إلزامهم بالعمل لديها لفترة معينة.

ج- إيهاب ديب مصطفى رضوان، " اثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية"، - دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، من خلال معايير الحديثة وتبيان مدى إمكان تطبيق هاته المعايير في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تم تصميم استبانة مكونة من

أربعة محاور وزعت على المدققين الداخليين في البنوك التجارية في قطاع غزة عددهم (33)، وتم استخدام البرنامج الإحصائي spss والمعالجات الإحصائية المناسبة في التحليل بهذا الخصوص.

ومن نتائج هذه الدراسة تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير السمات والأداء من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وفي إدارة المخاطر، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، ومدى إدراكه لآليات تطبيقها، ومن جملة توصيات هذه الدراسة:

- ضرورة اهتمام الجهات الإدارية في المصارف الإسلامية بنشاط التدقيق الداخلي مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانات اللازمة لتدعيم مكانتها داخل المصرف.

- ضرورة اهتمام التشريعات بمهنة التدقيق الداخلي من ناحية استقلالية أقسام التدقيق ومؤهلات العاملين بها.

- ضرورة تنظيم المصارف دورات تدريبية للمدققين الداخليين في أساليب إدارة المخاطر المصرفية، وكيفية مواجهتها وتقييمها.

- العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي، لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه.

د-مهاوات لعبيدي، "إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، جامعة محمد

خضير- بسكرة، نوفمبر 2015، هدفت هذه الدراسة لتوضيح إسهامات المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر ومن خلالها

يمكن للمؤسسة ترثئة ذمتها اتجاه المساهمين وتوصلوا من خلال هذه الدراسة إلى استنتاج مجموعة من النتائج منها:

- تعدد وتنوع الأنشطة والعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسات وكبر حجمها والمنافسة التي تتعرض لها من قبل المؤسسات أخرى كلها عوامل مساعدة على ظهور المخاطر.

- إن وجود نظام لإدارة المخاطر داخل المؤسسة يمكن له مساعدة الإدارة في اكتشاف وتحليل وتقييم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وإبلاغ الإدارة بذلك لاتخاذ التدابير اللازمة.

- ضعف المراجعة الداخلية ونظام إدارة المخاطر في أي مؤسسة يمكن أن يكون سببا في التعرض للمخاطرة.

- لم يعد دور المراجعة الداخلية محصورا فقط في مراجعة وفحص الحسابات والقوائم المالية بل تعدى ذلك من خلال الاهتمام بإدارة المخاطر والتأكيد على أن المخاطر المحتمل حدوثها تدار بفعالية مع تقديم التوجيهات والتحسينات في مجال إدارة المخاطر.

بالإضافة إلى إيجاد وطرح العديد من الاقتراحات والتوصيات منها:

- لا بد من إلزام المؤسسات وبمختلف أنواعها على وضع نظام لإدارة المخاطر، وإن يكون الأفراد الذين يعملون في إدارة المخاطر يتمتعون بالخبرة اللازمة في إدارة المخاطر بمختلف أنواعها.

- ضرورة العمل على تأهيل المراجعين القائمين بعملية المراجعة الداخلية تأهيلا جيدا، بحيث تكون لديهم جوانب المعرفة والخبرة والمهارات اللازمة للقيام بالمراجعة الداخلية وخاصة المتعلقة بالمخاطر.

- العمل على تحديد المعوقات التي تواجه نشاط عملية المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بدقة والعمل على إيجاد الحلول التي يمكن أن تساعد على تحسين نشاطها.

- العمل على تشجيع الدراسات والبحوث في مجال إدارة المخاطر وحث المؤسسات على ضرورة تطبيقها.

- العمل على عقد الندوات والمؤتمرات التي من شأنها تبادل الخبرات والتجارب بين الخبراء والباحثين المختصين في مجال إدارة المخاطر وإسهامات المراجع الداخلي في ذلك.

هـ-المكي معتوق سعود-وحيدة المحجوب "إمكانية تطبيق المراجعة الداخلية وفقا لمدخل إدارة المخاطر بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا"، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد (5) مارس 2017، قسم المحاسبة كلية الاقتصاد، جامعة زيتونة ليبيا، هدفت هذه الدراسة إلى فحص إمكانية تطبيق المراجعة الداخلية وفقا لمدخل إدارة المخاطر بالمصارف التجارية العاملة في البيئة الليبية من وجهة نظر العاملين بإدارات وأقسام المراجعة الداخلية، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من المصارف التجارية العاملة في مدينتي مصراتة والخمس وعددها (11) مصرفا، وتم التحليل من خلال الاختبارات الإحصائية اللازمة، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

- أن المراجعين الداخليين العاملين بالمصارف التجارية يدركون بشكل كبير أهمية إدارة المخاطر في المصارف.
- تتوفر لدى المصارف المتطلبات اللازمة لأداء مهام المراجعة الداخلية وفقا لمدخل إدارة المخاطر بشكل متوسط، وبالتالي تتوفر لدى المصارف إمكانية لتطبيق المراجعة الداخلية وفقا لمدخل إدارة المخاطر.
- وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ولضمان توفر إمكانية تطبيق المراجعة الداخلية وفقا لمدخل إدارة يقترح الباحثان مجموعة من التوصيات وهي:
- ضرورة تعزيز وعي المراجعين الداخليين بأهمية إدارة المخاطر وطبيعة دورهم فيها، وذلك من خلال الاهتمام بإجراء دورات تدريبية مستمرة في مجال إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، وبما يتلاءم مع المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية.
- ضرورة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية وتوسيع نطاق عملها في إطار المفاهيم الحديثة لإجراءات المراجعة الداخلية وبما يتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال المهنة والعمل .
- ضرورة التنسيق بين قسمي إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية في المصارف التجارية العاملة في ليبيا، بما يساهم في تحقيق أهدافها وإضافة قيمة لها.

و- عساس مريم - حوري زينب "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ضوء المعايير الدولية"، مجلة البشائر الاقتصادية- المجلد السادس- العدد 1-أفريل 2020، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية بالمصارف العاملة في ولاية سكيكدة وفقا لمعايير التدقيق الدولية، ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع استبيان على عينة مكونة من (30) مدقق داخلي، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- التدقيق الداخلي يساهم في إدارة المخاطر المصرفية بمسئوى بلغ (88%).
- يمتلك المدقق الداخلي معرفة وافية بأهم المخاطر والضوابط الرقابية الرئيسية المتعلقة بتقنية المعلومات الخاصة بالمصرف.
- يتطلب من المدقق الداخلي امتلاك المعرفة، والمهارات، والكفاءة المطلوبة للاطلاع بمسؤوليتهم الفردية.
- يتولى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إعداد خطة سنوية على أساس المخاطر وتحديد أولياتها.
- يساهم نشاط التدقيق الداخلي في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

- يقوم المدقق الداخلي بناء نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية.

ومن جملة التوصيات التي يمكن الخروج بها.

- ضرورة اهتمام الجهات الإدارية في المصارف بنشاط التدقيق الداخلي مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدعيم مكانتها داخل المصرف.

- تشجيع المدققين الداخليين على اكتساب الشهادات مهنية في مجال التدقيق، ومراعاة هذه الشهادات في التدرج الوظيفي داخل مديرية التدقيق الداخلي .

- العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه.

ز- محمد هادي هشام ، ضياء عبد الحسين القاموسي "دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم مخاطر القرار الائتماني"، مجلة التقني

- المجلد الثلاثون - العدد 4-2017، الكلية التقنية الإدارية بغداد ، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية ودور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ المصرف القرارات الائتمانية ومدى تفهم أو إدراك قسم الائتمان لأهمية التدقيق الداخلي في التقليل من مخاطر الائتمان واتخاذ القرارات الصائبة، وتم توزيع استمارة استبانة على موظفي التدقيق في مصرف الرشيد ببغداد، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الاستبانة ، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

- الاهتمام والالتزام بمعايير التدقيق الداخلي لتنفيذ مهمة التدقيق وتبين إن هناك مسؤولية لتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وإن أنشطة التدقيق الداخلي لها دور في تحديد وتقييم مخاطر القرار الائتماني .

- وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ايجابية طردية ما بين الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي وبين تحديد وتقييم مخاطر القرار الائتماني، وتبين وجود علاقة معنوية ايجابية طردية بين مسؤولية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وبين تحديد وتقييم مخاطر القرار الائتماني.

في ضوء النتائج المتوصل إليها الباحث يوصي بما يلي:

- ضرورة ملاحظة نسب الديون المتعثرة والاستمرار في متابعتها ولعمل على تخفيضها لان إهمالها يؤدي إلى خسارة المصرف خسارة كبيرة وبالتالي أضعاف مركزه .

- يجب أن يستند متخذ القرار الائتماني إلى المعلومات والبيانات التي تم توصل إليها من خلال الاستعلام عن طالب الائتمان ودراسة الظروف المحيطة به من اجل الوصول إلى قرار سليم يتسم بدرجة من الدقة والموثوقية وإمكانية تجنب المخاطر المحتملة للمصرف.

- الاستمرار في تدعيم الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي ومتابعة التطورات التي تطرأ على تلك المعايير ومدى علاقتها بإدارة المخاطر مع القيام بإجراء دورات تدريبية للمدققين الداخليين على هذه المعايير.

- استمرارية العمل نحو تعزيز المهارة والمعرفة لدى المدققين الداخليين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة فعالة في مجال تحديد وتقييم المخاطر الائتمانية.

8. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

إن معظم الدراسات السابقة التي تمكنا من الإطلاع عليها على مواقع الإنترنت، تعتمد في الجانب الميداني على توزيع استبانة على عينة من الأكاديمين، المحاسبين والمدققين في عدة مؤسسات، ثم يتم معالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من أجل اختبار الفرضيات التي انطلقت منها، أما الدراسة الحالية، فتقوم على محاولة القيام بتدقيق داخلي فعلي لإدارة المخاطر في مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بيسكرة، من خلال تحضير استبانة، تتضمن أبرز المخاطر التي تواجهها المؤسسة، درجة تقييمها واستراتيجيات وتقنيات مواجهتها في مؤسسة AGRODAT، ثم القيام بمقابلات مع مسؤولي المؤسسة ذوي العلاقة بإدارة المخاطر، ومن خلال طرح الأسئلة الواردة في الاستبانة، وتسجيل الإجابات وطرح الاستفسارات وطلب الأدلة الثبوتية.

9. منهج الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث أنه يسمح بجمع البيانات عن المتغيرات والظواهر المدروسة (التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر)، وتحديد خصائصها وعناصرها الفرعية، وتحليل العلاقات الارتباطية بينهما، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، وهذا من خلال مسح مكتبي وإلكتروني لكل المراجع المتعلقة بأحد أو كلا المتغيرين، كما تم استخدام دراسة الحالة كفرع في المنهج الوصفي، من خلال محاولة تطبيق المفاهيم النظرية للموضوع في مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT، أين قمنا بجمع البيانات الثانوية عن المؤسسة مما توافر من مذكرات ومقالات، إضافة لملاحظة أنشطة المؤسسة وما يكتنفها من مخاطر، وما تسخره الإدارة من وسائل وأساليب للتعامل معها، على أن أهم أداة لجمع البيانات الأولية كانت إعداد وتصميم استقصاءات لتدقيق المخاطر في AGRODAT، ثم إجراء مقابلات مع مسؤولي المؤسسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية، وقد سمح عرضها وتحليلها من تدقيق إدارة المخاطر في المؤسسة.

10. خطة الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع والإجابة على تساؤلاته، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلا نظريان وفصل ثالث مخصص لدراسة الميدانية والتطبيقية للموضوع كما يلي:

- الفصل الأول: يتناول المفاهيم النظرية للتدقيق الداخلي
- الفصل الثاني: يتناول المفاهيم النظرية لإدارة المخاطر ودور تدقيق الداخلي في التعامل معها
- الفصل الثالث: يتناول الجانب التطبيقي، من خلال دراسة دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة AGRODAT لتكييف وتصدير التمور لبسكرة.

الفصل الاول:الاطار النظري للتدقيق الداخلي

تمهيد:

لقد صار التدقيق بمفهومه الحديث أداة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، حيث يعمل على تقييم أداة أنشطتها المختلفة المحاسبية والمالية والتشغيلية، الأمر الذي جعل من التدقيق الداخلي يلعب دوراً مهماً في مساعدة إدارة المؤسسة على مسؤوليتها المختلفة .

ونظراً للتطورات الراهنة والمليئة بالفرص والتهديدات، وفي ظل الأشكال المختلفة للمؤسسات وتنوعها وعلى اختلاف أحجامها، زادت حاجة المؤسسة إلى اعتماد وظيفة التدقيق الداخلي، بحيث صار التدقيق الداخلي أداة في يد المؤسسة، تستعملها في الكشف عن مواطن الاختلال، وتحديد نقاط القوة والضعف في إدارة المؤسسة، بما قد تواجه من أخطار وما يتاح أمامها من فرص.

ومن خلال ذلك، سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي.

المبحث الثاني: الإطار العملي للتدقيق الداخلي.

المبحث الثالث: ممارسة التدقيق الداخلي في المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا ومتزايدا بالتدقيق من قبل المؤسسات في جميع دول العالم، وصار التدقيق الداخلي عبارة عن نشاط تقييمي لكافة أنشطة وعمليات المؤسسة، حيث يهدف إلى تطور المؤسسات ورفع كفاءتها الإنتاجية، ومن أجل استيعاب ماهية التدقيق الداخلي، سنتناول بعض جوانبه المفاهيمية (التعريف، النشأة والتطور، الأهمية، الأهداف والمبادئ).

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي وتعريفه

إن تطور التدقيق الداخلي وظهوره ووصوله إلا ما هو عليه الآن، كان أمرا حتميا بسبب توسع المؤسسة وتعقدتها وتفرعها، الأمر الذي زاد من صعوبة مراقبة تسيير المؤسسة من الناحية المالية والنقدية.

أولاً: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي:

في البدايات الأولى لنشأة التدقيق، كان الهدف من التدقيق الداخلي تصيد الأخطاء، وكان يطلق على المدقق الداخلي مدقق الأرقام، وكان نشاط التدقيق الداخلي أقرب إلى الحماية، الأمر الذي أدى بالأشخاص المدققة أعمالهم أن يطلقوا على المدقق الداخلي لفظ جاسوس الإدارة العليا، باعتبار أن هذا الأخير في خدمة إدارة المؤسسة، وتطور التدقيق بعد قيام الثورة الصناعية في أوروبا، ليتجاوز التدقيق السمعي للحسابات، وأصبح يشمل التحقق من السجلات المحاسبية والوثائق الداعمة المرتبطة بها.

ثم ازدادت الحاجة إلى التدقيق الداخلي مع تفاقم الأزمات المالية في أوروبا والولايات المتحدة وغيرها من الدول، وتعرض عدد من المؤسسات في هذه الدول للإفلاس، وتحميل المسؤولية لإدارات هذه المؤسسات لعدم وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، وهو ما اقتضى وجود تدقيق داخلي فعال يضمن وجود نظم للرقابة الداخلية ملائمة وجيدة، يستطيع من خلال فحصه وتبعه المستمر لجميع نشاطات المشروع إعلام الإدارة بحقيقة أوضاع المؤسسة، وتزويدها بالنتائج والتوصيات التي تهدف إلى معالجة أي خلل أو تحسين أي عمل يتطلبه تنظيم المؤسسة ككل.

ورغم هذا التطور في نطاق عمل وأهداف التدقيق الداخلي وبرامج تركيزه، إلا أنه لم يكن يوجد تحديدا نظريا واضحا ومتكاملا لمفهوم وأهداف ونطاق عمل التدقيق الداخلي، حيث كان الأمر يقتصر على اجتهادات إدارات بعض المؤسسات في إنشاء قسم التدقيق الداخلي، وتحديد وظائفه ونطاق سلطاته واختصاصاته، بشكل ضيق يختلف من مؤسسة لأخرى، حسب رؤية وفلسفة كل إدارة اجتهادات المدققين الداخليين بهذه الأقسام. (نوال، 2015-2016، صفحة 13)

وتعود بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى عام 1941، حيث تم إنشاء معهد المدققين في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي، حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير التدقيق واتساع نطاق الانتفاع بمخرجاته، وقد عمل المعهد على تدعيم وتطوير التدقيق الداخلي عن طريق بدل الجهود المختلفة من أجل المضي قدما بهذه المهنة، وفي عام 1947، أصدر أول قائمة تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي، وفي عام 1964، تم اعتماد

دليل تعريف التدقيق الداخلي على أنه تدقيق الأعمال والسجلات، التي تتم داخل المؤسسة لصفة مستمرة، أحيانا بواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض، حيث يختلف نطاق وأهداف التدقيق الداخلي كثيرا في المؤسسات المختلفة، وقد تتميز خاصة فيها إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المالية.

وتعتبر من أهم إنجازات معهد التدقيق الداخلي هي قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي، حيث تم تشكيل لجان عام 1974، لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني، وقد انتهت هذه اللجنة من أعمالها عام 1979، وقدمت تقرير بنتائج دراسات وتم تصديق عليها.

أما في سنة 1999، فقد تم صياغة دليل تعريف التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين الأمريكي، وتم تعريف التدقيق على أنه نشاط نوعي واستشاري وموضوعي مستقل داخل المؤسسة، مصمم لمراجعة وتحسين إنجاز الأهداف، من خلال التحقق من إتباع السياسات، الخطط والإجراءات الموضوعية، واقتراح التحسينات اللازمة حتى تصل إلى درجة الكفاية القصوى.

أما في عام 2001، فقد تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق، وتم تعريفه على أنه نشاط استشاري مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة ولتحسين عملياتها، وهو يساعدها على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق، لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر والتوجيه. (مخلوف، 2006-2007، صفحة 20)

أما في الجزائر، فيمكن القول إن هذه الوظيفة حديثة الاستعمال أو الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات، من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88، الصادر بتاريخ 1988/01/12، التي تنص على أنه يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية إنشاء هيكل داخلي خاصة بالمراقبة في المؤسسة، وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسيورها، كما أشير إليه في المادتان 41 و 58 من نفس القانون، واللذان تنصان على ما يلي:

المادة 41: " تخضع المؤسسات العمومية الاقتصادية لتقييم إداري، يقوم به جهاز مؤهل لهذا الغرض عن طريق التنظيم ".
المادة 58: " لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانونا والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها، وتشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمنيا، ويترتب عنه تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والجزائية المنصوص عنها في هذا الشأن". (حمایزیه، 2015-2016، الصفحات 31-32)

ثانيا: تعريف التدقيق الداخلي

أ: تعريف التدقيق لغة:

إن الأصل اللفظي لكلمة التدقيق هو "Audit"، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية "Audire"، ومعناها "يستمع"، لأن الحسابات كانت تتلى على المدقق. (جمعة، 2005)

وفي معجم اللغة العربية المعاصرة: دَقَّقَ، يُدَقِّقُ، تدقيقًا، فهو مُدَقِّقٌ، والمفعول مُدَقَّقٌ، ويقال "دَقَّقَ الشَّيْءَ": بالغ في دَقِّه سَحَقَه، صَيَّرَه دَقِيقًا رَقِيقًا وأنعم دَقَّه، كـ "دَقَّقَ حُبُوبًا أو نَحْوَهَا"، و"دَقَّقَ النَّظَرَ في كَذَا": درسه بانتباه وعناية، و"دَقَّقَ النَّظَرَ في قَضِيَّةٍ أو مسألة"، و"دَقَّقَ في الشَّيْءِ": استعمل الدَّقَّةَ، أنعم النظر فيه، مُحَصَّره، و"دَقَّقَ في الحِسَابِ": أَمَعَنَ فِيهِ النَّظَرَ لِيَكُونَ خَالِيًا مِنَ الْخَطَأِ، و"يُدَقِّقُ في مَعْلُومَاتِهِ وَدَقَّقَ النَّظَرَ في الْقَضِيَّةِ": يُرَاجِعُهَا بِدَقَّةٍ وَيَمَعِنُ النَّظَرَ فِيهَا، ومنه "مدقق بيانات أو مدقق حسابات أو مدقق لغوي". (عمر، 2008، صفحة 757)

ب: تعريف التدقيق اصطلاحاً:

ظهر التدقيق الداخلي مع توسع وكبر المؤسسات، ويعود ظهوره بعد ظهور التدقيق الخارجي، حيث أصبحت المؤسسات تهتم بمراقبة مدى كفاءة أداء العاملين فيها والتزامهم بسياساتها وتوجيهاتها، الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود محاسب داخل المؤسسة لمراقبة مختلف الأنشطة الداخلية فيها وفحص محاسبتها، يسمى المدقق الداخلي.

وقد قام معهد المدققين الداخليين بإعطاء تعريف شامل للتدقيق الداخلي سنة 1999، وهو كما يلي: التدقيق الداخلي هو: "نشاط مستقل موضوعي تأكيدى واستشاري، مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، وهو يساعد الشركة على تحقيق أهدافها، من خلال إيجاد منهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة". كما قدم معهد المدققين الداخليين سنة 2010، تعريف آخر للتدقيق الداخلي باعتباره: "نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية، بهدف إضافة قيمة إلى المؤسسة، من خلال إتباع أسلوب منهجي لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر".

كما عرف المعهد الفرنسي التدقيق والمراقبة الداخلية (IFACI) التدقيق الداخلي كما يلي: التدقيق الداخلي في المؤسسة "يعتبر وظيفة مكلفة بالتدقيق المستمر والدوري لجميع وسائل التسيير والمراقبة داخل المؤسسة، فهذه الوظيفة تقوم بها مصلحة خاصة تابعة للإدارة العامة، ومستقلة عن باقي الأقسام والأجهزة في المؤسسة". (حبيبي و هوار، 2018-2019، صفحة 4). وعرف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي حسب آخر نشرة على أنه: "نشاط تأكيدى استشاري مستقل وموضوعي، مصمم لإضافة قيمة لمؤسسة وتحسين عملياتها، وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، بإيجاد منهج منظم وصارم لقيم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة والتوجيه (التحكم)".

فمن التعريف أعلاه أصبح التدقيق الداخلي ذا صبغة:

تأكيدية: أن تطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة مفهومة، ويتم التعامل معها بشكل مناسب.

استشارية: لتزويد الإدارة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات.

مستقلة: بارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم.

موضوعية: بأداة الأعمال الموكلة إليه.

إن جميع هذه الأدوات تعمل من أجل إضافة قيمة لمؤسسة، من خلال خفض التكاليف واكتشاف وضع الغش وفحص وتقييم الرقابة الداخلية، والعمل على اقتراح ما يلزم لتحسين عملياتها ومساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها. (الوردات، 2014، صفحة 156)

يعرف التدقيق الداخلي على أنه: "نشاط تقييمي مستقل داخل المؤسسة، يهدف إلى فحص وتقييم وتحقيق النواحي المحاسبية والمالية وغيرها من النواحي التشغيلية، يقوم به جهاز داخلي مستقل عن إدارة المؤسسة، لتقديم ضمان واطمئنان للإدارة عن مدى كفاية الإجراءات وتنفيذ السياسات الموضوعية وقياس الأداء وتقييم فاعلية إجراءات ووسائل الرقابة الداخلية وكفاية تصميمها لتحقيق أهدافه. (جمعة، 2011، صفحة 46)

كما يعرف التدقيق الداخلي بأنه: " وظيفة تقييم مستقلة تنشأ داخل المؤسسة، بهدف مساعدة أفراد الشركة على تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقويمات والتوصيات والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة". (الدرواسي، ضيف الله، 2012، صفحة 8).

يتضح من خلال ذلك أن التدقيق الداخلي نشاط وقائي، من خلاله يمكن تقييم مدى ملائمة الإجراءات المحاسبية والمالية والتشغيلية، لتحقيق الحماية الكافية للسياسات الإدارية والأصول المختلفة للمؤسسة، كما يعتبر نشاط إنشائي، حيث تطمئن الإدارة عن مدى درجة الاعتماد على البيانات والمعلومات المحاسبية وغيرها المستخرجة من سجلات المؤسسة، وتوضح كيفية الأداء ومدى تنفيذ المسؤوليات المحددة لمراكز المسؤولية من القاعدة وحتى القمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تقترح الأساليب والإجراءات التي تساعد على تطوير الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وحاليا صار التدقيق الداخلي بالغ الأهمية باعتباره أداة إدارية يمكن اعتمادها في ترشيد العملية الإدارية، حيث بدأ بمجال ضيق مقتصر على تدقيق القيود والسجلات المالية، ثم الاتجاه بعد ذلك نحو المجالات الإدارية والتشغيلية. (لعبيدي، 2015، صفحة 409)

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التدقيق الداخلي

اكتسبت مهنة التدقيق الداخلي أهمية كبيرة، حيث صار لها دورا هاما في المؤسسات الاقتصادية، وذلك لما أثبتته من ضبط للمخالفات والانحرافات عن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف وأهمية التدقيق الداخلي.

أولا: أهداف التدقيق الداخلي

- تمثل الأهداف الأساسية لوظيفة التدقيق الداخلي في القيام بالأنشطة التالية: (لضن، 2016، الصفحات 18-19).
- فحص وتقييم مدى ملائمة وسلامة تطبيق نظام الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية، عن طريق تقييم نظم الرقابة المختلفة في المؤسسة.
- التحقق من مدى التزام العاملين بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة ذات التأثير المهم على أعمال المؤسسة.
- تحديد مدى ملائمة إجراءات المحاسبة عن الأصول (تسجيل العمليات وتقييم الممتلكات)، ومدى كفاية وسائل الحماية والأمان لتلك الأصول.
- التحقق من مدى مصداقية وسلامة المعلومات، وفحص الوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتبويب وتقرير مثل هذه المعلومات.
- تقييم مدى كفاءة واقتصادية استخدام موارد المؤسسة، والتقرير عن الانحرافات عن المعايير العملية إن وجدت، وتحليل وتوصيل ذلك إلى المسؤولين عن اتخاذ القرارات التصحيحية.
- تقييم نوعية وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات والمهام المحددة، وهذا من خلال إعادة تقييم الأداء وفقا لمعايير أخرى أكثر عمقا وتوسعا.
- زيادة قيمة المؤسسة من خلال تقديم التوصيات اللازمة التي تسمح بإدخال التحسينات الضرورية على الأنشطة التشغيلية.
- بالإضافة إلى الأهداف السابقة للتدقيق الداخلي، توجد أهداف أخرى هي:
- التأكد من مدى ملائمة وفعالية السياسات وإجراءات الضبط الداخلي المعتمدة لبيئة وظروف العمل، والتحقق من تطبيقها بشكل سليم.

- التأكد من التزام الإدارات والدوائر من خلال ممارسة أعمالها بتحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة خلال فترة زمنية أو مالية معينة.
- اقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الدوائر التنفيذية والأنشطة، تأكيداً للمحافظة على الممتلكات والموجودات.
- التأكد من صحة البيانات، ومدى الاعتماد العمليات، ودراسة الضبط Review والفحص Examine عليها، من خلال مراجعة وتقييم إدارة المخاطر الداخلي وتدقيق البيانات.
- مراجعة إجراءات إدارة المخاطر، وما اشتملت عليه من تحديد مراكز الخطر، وتقييم أساليب واستراتيجيات التعامل معها
- مراجعة فعالية الأساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر، حيث يتحقق المدقق الداخلي أنه لا يتم الاستهانة بأي شكل من المخاطر، كما أنه لا يتم المبالغة غير المبررة في حجمها وتأثيرها.
- التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها، من خلال مطابقة القرارات المتخذة والممارسات المطبقة بالسياسات التي حددها الإدارة العليا.
- إعداد تقارير مفصلة ودورية بنتيجة التدقيق ورفعها إلى أعلى سلطة تنفيذية (الإدارة العليا). (الوردات، 2014، صفحة 37)
- زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها، من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط إستراتيجية المؤسسة وتوفير المعلومات التي تساعد في تنفيذ تلك الإستراتيجية.
- تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر، من خلال تقديم توصيات لتحسين نظام الإدارة المخاطر بمختلف مكوناته (تحديد المخاطر وتحليلها، تقييم المخاطر، اختيار البدائل الملائمة للتعامل معها).
- تقييم وتحسين فاعلية الرقابة الداخلية، من خلال اكتشاف النقائص فيها، وتقديم المقترحات المناسبة لعلاجها وتطويرها.
- تقييم وتحسين فاعلية عمليات توجيه أنشطة المؤسسة ومراقبتها، من خلال فحص نظم الرصد والتنبيه بالمخاطر في مرحلة الوقاية، والتدخل بكفاءة وفعالية للحد من الخسائر عند تحققها في مرحلة العلاج. (رضوان، 2012، صفحة 12)

ثانياً: أهمية التدقيق الداخلي

- ترجع أهمية التدقيق الداخلي إلى كونه وسيلة لا غاية، ويخدم عدة جهات تستخدم القوائم المالية المدققة، وتعتمدها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والخطط المستقبلية، ومن هذه الفئات نجد كل من: (خلاصي، 2013، صفحات 50-52)
- إدارة المؤسسة:
- تعتبر المستفيد الأول لعملية التدقيق، فهي تطلعها على النقائص الموجودة في نظام المراقبة الداخلية، واتخاذ القرارات المناسبة على ضوء المعطيات؛
- المستثمرون:
- تمكنهم نتائج التدقيق من اتخاذ قراراتهم بشأن الاستثمار في المؤسسة من عدمه، وعدم المغامرة بأموالهم في مؤسسة لا تتمتع بأنظمة رقابة وتسيير سليمة وكفؤة؛
- البنوك والدائنون الآخرون:
- يعتبر تقرير المدقق مرجعاً هاماً لمختلف الدائنين للمؤسسة، من خلال معرفتهم بمدى سلامة المركز المالي للمؤسسة ودرجة السيولة، وذلك لاتخاذ القرار المناسب في كيفية التعامل مع المؤسسة مستقبلاً؛
- إدارة الضرائب:
- وهذا لمعرفة حجم الوعاء الحقيقي الخاضع للضريبة، بناءً على حصيلة المدقق الداخلي، حيث أن حكم المدقق الداخلي على سلامة التسجيلات المحاسبية والتقارير المالية من عدمه، يعتبر مؤشراً على سلامة حساب الوعاء الضريبة والضريبة المستحقة من عدمه؛

- أهمية التدقيق بالنسبة للتسيير:

تعتمد إدارة المؤسسة على البيانات المحاسبية التي تستخدم في المراقبة والتخطيط للمستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وليس هناك من ضمان لصحة ودقة البيانات المحاسبية إلا عن طريق فحصها من قبل هيئة فنية محايدة.

- أهمية التدقيق للملاك والمستخدمين:

تلجأ هذه الطائفة إلى القوائم المالية المعتمدة، ويسترشدون ببياناتها لمعرفة الوضع المالي والوحدات الاقتصادية، ومدى متانة مركزها المالي في اتخاذ القرارات لتوجه مدخراتهم واستثماراتهم، بحث تحقق لهم أكبر عائد ممكن واعتبار عنصر الحماية الممكنة.

- أهمية التدقيق للدائنين والموردين:

حيث يعتمدون عليها لمعرفة المركز المالي والقدرة على الوفاء بالالتزام من قبل المؤسسة في منح الائتمان التجاري والتوسع فيه.

- أهمية التدقيق للهيئات الحكومية:

وذلك لغرض التخطيط والمراقبة العامة، فرض الضرائب وتحديد الأسعار، وتقديم الإعانات لبعض الصناعات.

- أهمية التدقيق للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى:

حيث تلعب هذه المؤسسات دورا هاما في التمويل القصير الأجل للمؤسسات لمقابلة احتياجاتها وتوسعاتها، لهذا فإن تعتمد على القوائم المالية وتقرير المدقق لدراسة وتحليل القوائم المالية، وقبول المؤسسة من ناحية الائتمان المصرفي (القروض).

المطلب الثالث: مبادئ التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي كوظيفة ومهنة متخصصة، حتى تحقق أهدافها ومهامها، يجب أن تستند على مجموعة من المبادئ والمعايير التي يسترشد بها المدقق في ممارستها، وهنا سنتطرق في هذا المطلب إلى المبادئ الأساسية للتدقيق الداخلي: (الشوبكي، 2014، صفحة 184)

أ- الاستمرارية:

ويتضمن هذا المبدأ ضرورة وجود وظيفة التدقيق الداخلي مستمرة، ويقع على الإدارة العليا مسؤولية الإجراءات اللازمة التي تضمن استمرارية هذه الوظيفة، مع مراعاة حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.

ب- الاستقلالية:

هي أن تكون وظيفة المدقق الداخلي مستقلة عن تنفيذ النشاطات التي تدقق، وعن إجراءات الرقابة الداخلية اليومية، مما يعزز من موضوعية هذه الوظيفة ونزاهتها، فالاستقلالية تتضمن أيضا عدم تعارض في المصالح بين موظفي التدقيق وإدارة المؤسسة والوظائف التي يتم تدقيقها.

ج- وثيقة التدقيق:

وهذا يتطلب أن يكون لدى كل مؤسسة وثيقة تدقيق تعزز وجود التدقيق الداخلي في المؤسسة، بحيث تحتوي على أهداف التدقيق الداخلي ونطاق عمله، ويجب أن تعتمد الوثيقة من قبل لجنة التدقيق في مجلس الإدارة.

د- النزاهة والالتزام الأخلاقي:

تؤدي النزاهة إلى تعزيز الثقة في المدققين الداخليين، ومن تعزيز الثقة في الأحكام الصادرة عنهم، وتكمن الثقة بالالتزام بالقوانين وتقديم الإفصاح المطلوب منهم، وبذل العناية المهنية وعدم الإساءة لها، واحترام الأهداف الأخلاقية والشرعية.

هـ- الكفاءة المهنية:

تعد عنصرا جوهريا في تأدية مهام التدقيق الداخلي بشكل مناسب داخل المؤسسة، وتشمل المعرفة والخبرة واستمرارية التأهيل، ضمن سياسة تدريبية منتظمة لكل موظف من موظفي إدارة التدقيق الداخلي.

المبحث الثاني: الإطار العملي للتدقيق الداخلي

تتم أنشطة التدقيق الداخلي في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة، ويتم تنفيذها داخل مؤسسات تتباين أهدافها وأحجامها وهياكلها التنظيمية، ومن خلال أشخاص مختلفين، كل تلك الفروق والاختلافات قد تؤثر على ممارسة أنشطة التدقيق الداخلي في المؤسسات لذا فمن الضروري وجود معايير تكفل هذا النشاط، وتخضع لعملية تقويم وتطوير مستمرة، بحيث تسير ما يستجد على الساحة الاقتصادية الدولية، ومن أجل فهم تطبيق وتنفيذ التدقيق الداخلي، سنقوم في هذا المبحث للتطرق إلى أساليب، أنواع ومراحل التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: أساليب التدقيق الداخلي

هناك عدة أساليب ينبغي على المدقق القيام بها، لكي يتحقق التدقيق الداخلي وأهدافه، يتعين على المدقق الداخلي القيام بما يلي: (المدهون، 2011، صفحة 17)

- فحص ودراسة وتحليل نظام الرقابة والضبط الداخلي، وتقييم مدى كفاءتها وفعاليتها، حيث من خلال تحديد درجة سلامة وصحة هذا نظام، يستطيع المدقق الداخلي تحديد مستوى عمق ودرجة التفصيل في مهمة التدقيق، كما أنه يعطيه فكرة أولية عن سلامة التسجيلات المحاسبية والتقارير المالية من جهة، وكفاءة الأنشطة التشغيلية الأخرى (الشراء، الإنتاج، البيع والتوزيع... الخ).

- التحقق من وجود أصول المؤسسة بمختلف أنواعها، وصحة قيدها بالدفاتر المحاسبية، وكفاية وسائل حمايتها من الخسائر بكافة أنواعها.

- مراجعة الدفاتر والسجلات وفحص المستندات، لاكتشاف الأخطاء والتلاعب ومنع تكرار حدوث مستقبلًا، ويراعي عند انتقاء قيود لمراجعتها أن تكون القيود المختارة مثلة لجميع أنواع القيود في الدفاتر، وأن تكون مثلة لعمل كل موظف وأن تكون في فترات مختلفة على مدار السنة.

- التحقق من صحة البيانات الحسابية الظاهرة بالقوائم المالية أو التقارير التي تعدها الإدارات المختلفة وتقديمها للإدارة العليا.

- التحقق من مدى مراعاة سياسات الموضوعة للخطط المرسومة والالتزام بها، وتقييم نوعية الأداء لتنفيذ السياسات المقررة .

- تقديم مقترحات لتحسين أساليب العمل، من أجل تحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة، وهي من أبرز الخدمات التي يقدمها المدقق الداخلي لإدارة العليا.

المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي

قسم معهد المدققين الداخليين الأمريكي التدقيق الداخلي إلى ستة أنواع أساسية مرتبطة ببعضها البعض، ولا يمكن فصل نوع عن الآخر أثناء عملية التدقيق، وذلك للوصول إلى أهداف التدقيق وهذه الأنواع هي: (البجيرمي، 2011، صفحة ص50).

أولاً: التدقيق المالي

التدقيق المالي هو الفحص الذي يقوم به شخص مؤهل للحسابات السنوية، بغرض إعطاء مبرر حول انتظامية هذه الحسابات ومصدقية القوائم المالية، والتأكد من أن مجموع المعطيات المالية والمحاسبية المستعملة في التسيير، تتمتع بدرجة كافية من الدقة، وتتوافق مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، ومدى التزام المسؤولين عن تنفيذ أنشطة المؤسسة بتطبيق السياسات ولوائح الإجراءات المالية والإدارية، التي اعتمدها الإدارة كأسلوب لأداء الأعمال المالية، ثم التقرير بدرجة الالتزام بها، هذا إلى جانب التأكد من صحة البيانات المالية المعدة بواسطة إدارات المؤسسة، بغرض بث الثقة فيما تضمنته تلك التقارير من بيانات، وبما يساعد على اتخاذ القرارات استناداً إليها، ويمتد فحص التدقيق المالي إلى نوعين :

أ- التدقيق المالي (قبل الصرف):

يعتبر أحد مراحل الرقابة الداخلية ويتم فيها تدقيق الأعمال قبل وأثناء تنفيذها، عن طريق تكليف المدقق المالي بالشؤون المالية بتدقيق عمل الإدارات الأخرى، وذلك للتحقق من سلامة الإجراءات وصحة القيود المحاسبية واكتمال المستندات وموافقة السلطة المختصة على التنفيذ، ويتم هذا التدقيق على كافة العمليات المالية، لذا يسمى تدقيق مالي قبل الصرف.

ب- التدقيق المالي (تدقيق بعد الصرف):

يطبق بعد تنفيذ المعاملات وفق خطة مرسومة وبنسبة اختيارية (أي عينات)، ويتم فحص هذه المعاملات ليؤكد المدقق الداخلي للإدارة العليا للمؤسسة أن المعاملات تتم وفق الأسس واللوائح والنظم والإجراءات الموضوعة والمقررة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

ثانياً: التدقيق التشغيلي (العمليات)

هذا النوع من التدقيق يهتم بالناحية التسييرية في مختلف نشاطات المؤسسة، والتي يدرس مدى نجاعة تطبيق سياسات الإدارة، ويزود متخذ القرارات عبر مختلف مستويات الهرم التنظيمي، بتحليل واقتراحات قصد ترقية تلك النشاطات، كما يعرف التدقيق التشغيلي أيضاً على أنه عبارة عن تقييم الأنشطة والنظم وضوابط الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، من حيث الكفاءة والفعالية والجدوى الاقتصادية، فالفعالية تتمثل في إنجاز الأهداف المسطرة، أما الكفاءة تشير إلى المواد المستخدمة في هذه الأهداف، وينقسم التدقيق التشغيلي إلى:

أ- تدقيقاً لأداء الوظيفي:

يهتم أساساً بإجراء تقييم لكيفية أداء جميع الوظائف الرئيسية الموجودة بالمؤسسة، والتي قد تسفر عن اكتشاف مشاكل محورية في أداء الأنشطة المختلفة في المؤسسة، واكتشاف أية عيوب أو قصور في الأداء وكيفية علاجها وليس رصدها فقط.

ب- التدقيق التنظيمي:

يهدف التدقيق التنظيمي إلى تقييم الاتصالات الوظيفية بين الإدارات، وقياس روح التعاون والتكامل والاتساق بينها وقياس مدى قدرة كل إدارة على تحقيق أهدافها، ويتضمن التدقيق التنظيمي مايلي:

- دراسة مسارات الاتصال بين الإدارات المختلفة المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومدى كفاءة العلاقات التنظيمية فيها وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة.

- معرفة مدى سرعة وتلقائية تبادل المعلومات والتعاون بين الإدارات ذات الصلة أو الموجودة بالمؤسسة، أي الأقسام التابعة لها.
- مدى سرعة وتلقائية تدفق المعلومات داخل الإدارة الواحدة سواء من أعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى، ومدى توجه العاملين بالإدارة الواحدة إلى تحقيق الأهداف المحددة لها. (علوان، 2019، صفحة 47)

ثالثاً: تدقيق المهام الخاصة

يتعلق هذا النوع من أنواع التدقيق الداخلي بتدقيق وفحص بما يستجد من موضوعات إضافية يكلف بها المدقق الداخلي من الإدارة العليا للمؤسسة، ويتفق من حيث الأسلوب والنطاق مع التدقيق المالي والتشغيلي لكنه يختلف من ناحية التوقيت، إذ أنه غالباً ما يكون فجائياً وغير مدرج ضمن خطة التدقيق الداخلي، ويشمل هذا النوع عمليات التفتيش الفجائية، التي تهدف لاكتشاف الغش والفساد وإجراء التحقيقات المتعلقة بهذا الموضوع (مختار، 2018، الصفحات 34-35)

يشمل هذا النوع من المهام التي تم تكليف دائرة التدقيق الداخلي بها من قبل مجلس الإدارة، على أنه يتم تحضير برنامج تدقيق خاص لكل مهمة وفقاً لأهداف ونطاق المهمة الخاصة بموضوع التكليف، إلا في حال تطابق ما ورد في برنامج التدقيق مع المهام الخاصة، في هذه الحالة يجب تطبيق كامل بنود برنامج التدقيق في الجزء الخاص منه بالمهمة، وإلا يجب تعديل برنامج التدقيق ليتلاءم مع المهمة الخاصة بموضوع التدقيق، كما يجب وعلى ضوء الدراسة الأولية للمهمة موضوع التكليف، إضافة خطوات تدقيق خاصة متعلقة مباشرة بالمهمة يتطلب إجراءها لتغطية بعض الجوانب في عملية التدقيق. (صبح، 2010، صفحة 62)

رابعاً: تدقيق الالتزام بالسياسات

ويسمى أيضاً (تدقيق الرقابة)، وهو ذلك النوع من التدقيق الذي يتم فيه التأكد من تطبيق السياسات، التعليمات، والإجراءات للضوابط الرقابية المالية والتشغيلية، ومدى تطبيق القوانين الموضوعية بصورة أصولية، فضلاً عن التأكد من أن إجراءات الجودة التي تضعها المؤسسة، أو جمعيات مهنية قد طبقت بصورة جيدة، أي أن تدقيق الالتزام يتوقف على وجود البيانات والمعايير، والمعايير تتمثل بالقوانين العلمية المعترف بها واللوائح والسياسات والإجراءات المتعلقة بموصفي المحاسبة. (هشام م.، 2015، الصفحات 258-288)

خامساً: تدقيق نظم المعلومات

ويهدف إلى اختبار أمن تشغيل بيانات نظم المعلومات ونزاهتها، بالإضافة إلى البيانات التي أخرجتها هذه النظم، ويتضمن ذلك أن السجلات الخاصة بالعمليات المالية والتشغيلية والتقارير المعدة على أساسها تتضمن معلومات: دقيقة، قابلة للتصديق، معدة في الوقت المناسب، كاملة ومفيدة.

سادساً: تدقيق الأداء

ويهدف هذا النوع من التدقيق إلى التأكد من الفاعلية والكفاءة والاقتصادية لأداء الموظفين ومدى التزامهم بالقوانين والأنظمة، ويطلق على هذا النوع التدقيق الإداري، كونه يقوم بفحص شامل للإجراءات والأساليب الإدارية المختلفة، ويتم ذلك من خلال:

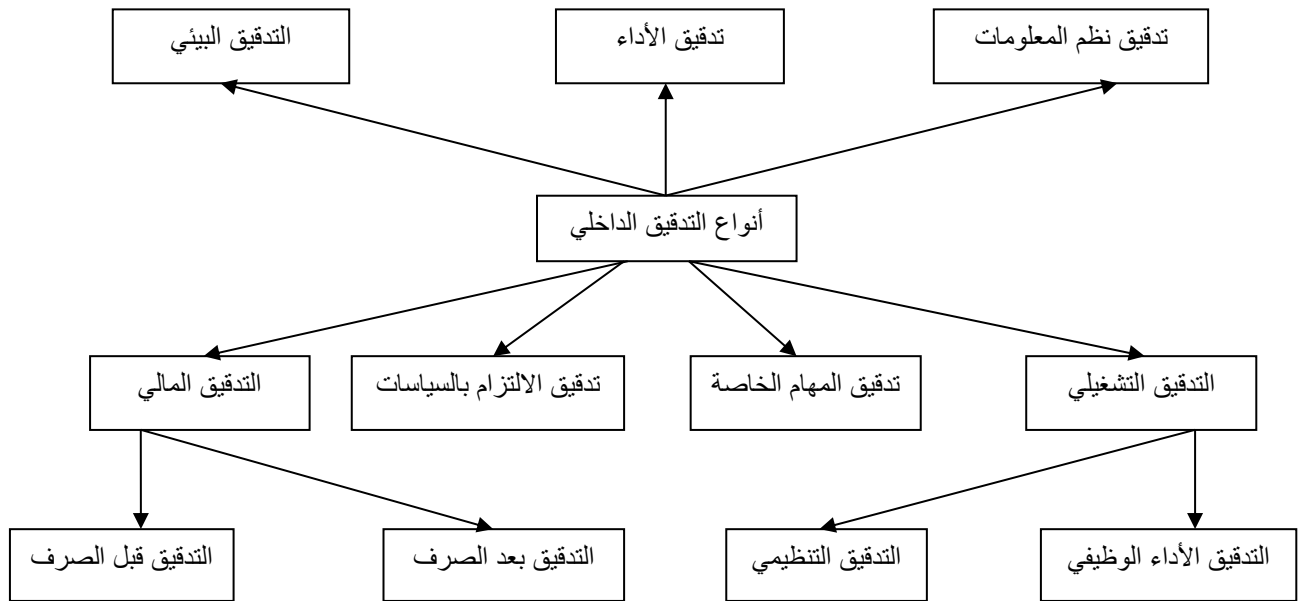
-تقييم الأداء: من حيث مدى توافق السياسات والخطط مع الإجراءات المتبعة، ومراجعة جميع وسائل المراقبة للتحقق من مدى الاستخدام الأمثل، وكشف الانحرافات الموجودة مع تقديم التقارير عنها والمشورة اللازمة للمعالجة.

-الحكم على الكفاية وترشيد الإنفاق: وذلك من خلال حصر أي ضياع في استخدام موارد المؤسسة، ورفع الكفاية الإنتاجية من خلال تتبع المجهود المكرر غير الضروري وأي إسراف في استخدام الموارد.

سابعاً: التدقيق البيئي

يهدف هذا النوع من التدقيق إلى قياس مدى التزام المؤسسة بالقوانين الخاصة بالبيئة، من خلال تدقيق نظم إدارة البيئة، بما يفيد عدم تعرض نظم المعلومات الحالية لمخاطر بيئية في المستقبل، وتحديد وتقييم الأضرار البيئية المستقبلية المتعلقة بتسهيلات المعالجة والتخزين، والتخلص من النفايات، وبشكل عام على التدقيق الداخلي أن يتأكد من أن المؤسسة عملت على اعتماد المظاهر البيئية الأساسية والتزامها الكامل بها، والقدرة على السيطرة وضبط أية مخالفات مستقبلية قد تضر بالبيئة وتؤثر على عدالة القوائم المالية للمؤسسة. (البجيرمي، 2011، صفحة 51).

الشكل رقم (01): الشكل التالي يوضح أنواع التدقيق الداخلي بشكل مختصر



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: معايير التدقيق الداخلي

تتم أنشطة التدقيق الداخلي في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة، ويتم تنفيذها داخل شركات تتباين أهدافها وأحجامها وهيكلها التنظيمية، ومن خلال أشخاص مختلفين، وكل تلك الفروق قد تؤثر على ممارسة أنشطة التدقيق الداخلي في بيئات مختلفة، لذا فمن الضروري إخضاع معايير التدقيق الداخلي إلى عملية تقويم وتطوير مستمرة لتسهيل وضبط عمل المدققين الداخليين في ظل هذه المعايير، وتنفيذا لهذا الأمر اصدر معهد المدققين الداخليين معايير حديثة لمواكبة المستجدات الاقتصادية، إذا أصدرت معايير التدقيق الحديثة في مجموعتين وكما يأتي: (رضوان، 2012، صفحة 17)

ويشير الجدول التالي إلى كل من المعايير والصفات والأداء.

الجدول رقم (01): معايير الممارسة المهنية الدولية للتدقيق الداخلي.

رقم المعيار	معايير السمات (الصفات)	رقم المعيار	معايير الأداء
1000	الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات	2000	إدارة نشاط التدقيق الداخلي
1100	الاستقلالية والموضوعية	2100	طبيعة العمل
1200	الكفاءة وبذل العناية المهنية اللازمة	2200	التخطيط للمهام
1300	الرقابة النوعية وبرنامج التطوير	2300	إنجاز المهمة
		2400	توصيل النتائج
		2500	مراقبة مراحل الانجاز
		2600	قرار قبول الإدارة للمخاطر

المصدر: من إعداد الطالبين

أولاً. معايير السمات :

وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين، والتي تتناول صفات وسمات المؤسسات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي، من خلال مسؤولياتهم اتجاه المؤسسة، وشملت أهداف صلاحيات ومسؤوليات الاستقلالية والموضوعية، البراعة وبذل العناية، الرقابة النوعية وبرامج التحسين، مما ينعكس أيجاباً على ربحية المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى تتفادى إدارة المؤسسة الأعمال مخالفة القوانين والتشريعات والسياسات التي تفرض عليها، وتمثل معايير السمات في ما يلي:

١- معيار رقم 1000 الأهداف والصلاحيات والمسؤولية:

يُخص هذا المعيار بتحديد أهداف وصلاحيات ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع ميثاق الأخلاقيات المعايير و المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ، بوثيقة مصادق عليها ومعتمدة من مجلس الإدارة كما تحدّد هذه الوثيقة صلاحيات ونطاق عملية التدقيق الداخلي وتعريفه. (مهاوات، 2015، الصفحات ص ص 407-421)

ب- معيار رقم 1100 الاستقلالية والموضوعية:

ويختص هذا المعيار بالاستقلالية والموضوعية في ما يخص أنشطة التدقيق الداخلي، فالاستقلالية تعني القيام بالمهام بشكل عادل والتحرر من كل الظروف والمواقف التي تعيق أداء العمل على أحسن وجه، وفيما يخص الموضوعية تعني تأدية هذه الأنشطة وفي إبداء الرأي يكون غير منحاز لأي جهة مهما كانت علاقته بها، وحتى تتحقق الاستقلالية لا بد من:

- **الاستقلالية:** أن يكون منصب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعا لأعلى مستوى في الهيكل الإداري، لكي لا يكون هناك أي تدخل في تحديد نطاق التدقيق وإنجاز أعماله وإبلاغ نتائجه، وأن يكون هناك اتصال مباشر بين المسؤول المباشر للتدقيق ومجلس الإدارة، وهو ما يساهم في ضمان تنفيذ التوصيات الواردة بالتقارير وأداء المسؤوليات، ويبقى على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يقدم لمجلس الإدارة على الأقل مرة في السنة تأكيد على الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي.

- **الموضوعية:** يفترض بالمدقق الداخلي أن يكون محايدا وغير منحاز لأي جهة مهما كانت علاقته بها، بعيدا عن تضارب المصالح مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالنشاط المراد تدقيقه، وأن يمتنع عن تقييم العمليات التي كان مسؤولا عنها في وقت سابق، لأن ذلك أهما قد تضعف موضوعيته، عندما يكون بصدد تقديم خدمات تأكيد لنشاط كان مسؤولا عن أدائه في سنوات سابقة، ولذا فخدمات التأكيد المتعلقة بوظائف تحت إشراف المدقق الداخلي لا بد أن توضع تحت إشراف طرف آخر.

وبالتالي فتوافر الاستقلالية والموضوعية في أداء أنشطة التدقيق الداخلي تطمئن أصحاب المصالح أن أعمال التدقيق المنفذة والنتائج تتمتع بالمصداقية وأنها حقيقة غير منحازة، وفي حال وجود أي ضعف من حيث المظهر أو الجوهر يجب على المدقق الكشف عنه فوراً للأطراف المناسبة مع بيان درجة التأثير.

ج- معيار 1200 الكفاءة وبذل العناية المهنية اللازمة:

يجب تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي بكفاءة ومهارة مع بذل العناية المهنية المطلوبة، كما يجب على المدقق الداخلي امتلاك المهارة المهنية المطلوبة لإنجاز مسؤولياته ويتحقق هذا من خلال:

- فهم كافة عناصر الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي، من خلال الحصول على الشهادات والمؤهلات المهنية المناسبة، مثل شهادة استحقاق لقب مدقق داخلي معتمد وغيرها من شهادات المقدمة من طرف المعهد الوطني للمدققين الداخليين والمؤسسات المهنية الأخرى.

- امتلاك معرفة وافية تمكنه من اكتشاف مخاطر الاحتيال ومخاطر تكنولوجيا المعلومات والضوابط الرقابية المتعلقة بها، والقدرة على التنبيه للمخاطر التي قد تؤثر على الأهداف أو العمليات أو الموارد

وفي حال افتقار المدقق إلى المعرفة والخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ مهمة التدقيق، فلا بد من اخذ المشورة والمساعدة من ذوي الخبرة والمقدرة، أو لا يقبل تلك المهنة.

أما بذل العناية المهنية الواجبة في أداء العمل فإنها تستوجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- حجم العمل المطلوب للوصول إلى أهداف المهمة المطلوب تنفيذها، وكفاية وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.
- احتمال حدوث أخطاء جوهرية، احتيال، مخالفات للأنظمة والقوانين، من خلال اعتماد التقنيات وغيرها من أساليب تحليل البيانات في إنجاز مهام التدقيق.
- كما لا يغفل المدقق الداخلي أن يعزز معارفه ومهاراته بشكل مستمر، وهذا بحضور دورات تدريبية في تخصصات مكمله لمهام التدقيق الداخلي، ومرتبطة بما يستجد على الساحة الاقتصادية.

د- معيار 1300 الرقابة النوعية وبرامج التطوير:

ويوضح هذا المعيار بأنه يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يحدد ما يجب القيام به، لضمان الرقابة النوعية وبرامج التطوير والمحافظة على ذلك بشكل مستمر، وبما يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي، حيث أنه لا بد من إجراء تقييمات داخلية وخارجية لمراقبة جودة العمل، والأخذ بالملاحظات من داخل وخارج وحدة التدقيق الداخلي والمؤسسة، على أن يتضمن التقييم الداخلي ما يلي:

- الرقابة المستمرة لأداء نشاط التدقيق الداخلي، لتقييم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي ومبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير الدولية المعتمدة.
- التدقيق الدوري عن طريق التقييم الذاتي أو عن طريق أشخاص ضمن المؤسسة، تتوفر لديهم المعرفة الكافية حول تطبيقات التدقيق الداخلي.
- أما التقييم الخارجي فيجب أن يتم مرة على الأقل كل خمس سنوات بواسطة تقييم ذاتي، مصحوب بتأكيد خارجي مستقل أو من قبل فريق تدقيق من خارج الشركة .

ثانيا. معايير الأداء

وتتكون من سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تصف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي، وتوفر المعايير التي يتم من خلالها قياس والحكم على أداء التدقيق الداخلي وهي:

أ- معيار رقم 2000: إدارة نشاط التدقيق الداخلي

- تقع مسؤولية مراقبتها على عاتق مدير قسم التدقيق في المؤسسة، وينبغي أن تتميز هذه الإدارة بالكفاءة والفعالية لتمكين التدقيق الداخلي من خلق قيمة إضافية للمؤسسة، حيث أن نشاط التدقيق الداخلي يكون قد تمت إدارته بفعالية عندما:
- تحقق نتائج أعمال نشاط التدقيق الداخلي الأغراض والمسؤوليات المبينة في ميثاق التدقيق الداخلي.
- يتوافق نشاط التدقيق الداخلي مع المعايير المطبقة
- يثبت الأفراد الذين يكونون جزءا من نشاط التدقيق الداخلي تقيدهم بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير.

ب- معيار رقم 2100: طبيعة عمل التدقيق الداخلي

إذا يجب على نشاط التدقيق الداخلي مساعدة المؤسسة في تقييم عملية الحوكمة ويقدم التوصيات المناسبة لتحسينها، وتحديد وتقييم المخاطر الهامة، ويساعد المؤسسة على الاحتفاظ بنظم فعالة للرقابة وسبل تطويرها من خلال:

- أخذ قرارات إستراتيجية وعقلانية، والإشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة، والإبلاغ عن المعلومات إلى الجهات المناسبة في المؤسسة.

- الترويج للقيم والأخلاق الملائمة في المؤسسة، مع ضمان التنسيق الفعال بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

كما يساعد التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر عن طريق :

- تقييم وتحديد المخاطر الهامة التي تتعرض لها المؤسسة، وتحسين إدارة المخاطر ونظم السيطرة عليها، إضافة للتحقق من أن الاستجابات مناسبة اتجاه المخاطر يتم اختيارها بما يتوافق ومدى استعداد المؤسسة لتقبل المخاطر.

- المعلومات اللازمة بشأن المخاطر يتم الحصول عليها وتبليغها في التوقيت المناسب، وتقييم احتمال حدوث عمليات الاحتيال. كما يجب على التدقيق الداخلي مساعدة الشركة في الاحتفاظ بنظم فعالة للرقابة، من خلال تقييم كفاءتها وفعالية هذه النظم بتقديم الاقتراحات الفعالة باتجاه التحسين المستمر، ولتصميم وتشغيل هيكل فعال للرقابة الداخلية لابد من الاستفادة واستخدام تكنولوجيا المعلومات مثل تشغيل وتسجيل المعلومات آليا، وهو ما يعني أن أداء أنشطة التدقيق الداخلي متركزة على تقييم وتحسين نظم الرقابة وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات من شأنه أن يرفع الأداء في الشركة ويجنبها الكثير من المخاطر. (سايج، 2016، صفحة 33)

ج- معيار رقم 2200:تخطيط مهمة العمل

يجب على المدققين الداخليين أن يقوم بوضع خطة عمل لكل مهمة تدقيق، بما في ذلك النطاق والتوقيت والأهداف وعمليات تخصيص الموارد المادية والبشرية التي تستخدم في إنجاز هذا العمل، وتحتوي خطة التدقيق الداخلي على:

- أهداف النشاط الذي تمت مراجعته والوسائل التي بواسطتها يراقب النشاط أدائه، وتقييم المخاطر الهامة للنشاط، أهدافه، موارده، عملياته، والوسائل التي من خلالها يتم الحفاظ على التأثير المحتمل للخطر عند مستوى مقبول.

- يجب أن يكون المعدل للتدقيق كافيا لإرضاء وإشباع وتحقيق أهداف المهمة، وأن يتضمن نطاق التدقيق مراعاة الأنظمة الملائمة وسجلات والأفراد و الممتلكات المادية.

- يجب على المدققين الداخليين أن يحددوا الموارد المناسبة واللازمة لإنجاز وتحقيق أهداف التدقيق، ومراعاة تعقيد وطبيعة كل تكليف، القيود الزمنية، والموارد المتوفرة والمتاحة لتحقيقها.

- يجب على المدققين الداخليين تطوير برنامج العمل الذي يضمن تحقيق الخطة والأهداف الموضوعة.

تعتبر مرحلة التخطيط هي نقطة الارتكاز التي ينطلق منها المدقق الداخلي، وبالتالي كلما عمل على جمع المعلومات حول المهمة وتحديد المخاطر التي تعترضها، كلما ساهم ذلك في فهم المدقق للنشاط المراد تدقيقه، وإنجاز المهمة بكفاءة وسهولة.

د- معيار رقم 2300: انجاز المهمة وأداء العمل

- ينبغي على المدقق الداخلي أن يقوم بتحديد وتحليل وتقييم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولى القيام بها، حيث يقوم المدقق بـ:
- تحديد المعلومات الكافية والموثوق بها لانجاز النشاط، على أن تكون مفيدة لتنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف، ثم تحليلها بالشكل كافي وعميق لبناء استنتاجاته عليها.
 - توثيق وتسجيل المعلومات ذات العلاقة بتحليلاته واستنتاجاته والتي تدعم الآراء التي يصل إليها، مع خضوعه إلى الإشراف الكافي والملائم للتأكد من الوصول إلى الأهداف، وتأكيد وتأمين جودة العمل وضمان تطور طاقم وفريق العمل.

ه- معيار رقم 2400: توصيل النتائج

- ينبغي على المدققين الداخليين أن يقوموا بتوصيل نتائج العمل التدقيق بالوقت والطريقة المناسبين إلى الجهات ذات العلاقة، ويأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار:
- يجب أن تكون مكونات الاتصال دقيقة، موضوعية، واضحة، موجزة، بناءة، كاملة، وفي أوانها، وأن تتضمن الاتصالات أهداف التدقيق، والنطاق، والاستنتاجات القابلة للتطبيق، والتوصيات وخطط العمل.
 - يجب أن تكون التقارير دقيقة موضوعية واضحة مختصرة وموجزة وبناءة وكاملة، وفي الوقت المناسب، وأن يوصل المدير التنفيذي نتائج العمل إلى الأطراف المناسبة، كما يقرر من ينشر هذه النتائج وكيفية نشرها.
 - إن توفر هذه الصفات النوعية في محتوى التقرير النهائي للتدقيق الداخلي من شأنه أن يجعله أداة قوية، تبرز أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة، لما لهذا التقرير من فوائد لجميع أعضاء المؤسسة.

و- معيار رقم 2500: يتعلق بمراقبة تنفيذ التوصيات ومراقبة الانجاز

- وهذه المهمة تقع على المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي، حيث يجب عليه أن يحافظ على نظام خاص لمراقبة تنفيذ التوصيات الواردة في تقاريره، ويجب عليه وضع:
- عملية تسمح بمراقبة ورصد وضمان أن الإجراءات قد نفذت من قبل الإدارة ا وان الإدارة العليا قد قبلت مخاطر عدم اتخاذ أية إجراءات.
 - ينبغي على التدقيق الداخلي السماح بمراقبة تنفيذ نتائج المهام الاستشارية وفقاً لاتفاق الارتباط.
 - فكفاءة عمليات التدقيق الداخلي لا تنتهي بإصدار التقرير النهائي لمهمة التدقيق، بل لابد أن يعمل المدقق الداخلي على أن يتبع مايتخذ إزاء التوصيات الواردة بتقريره، وإرسال تنبيهات للإدارة العليا في حال عدم التقيد بما وردة في التقرير .

ز- معيار رقم 2600: يتعلق بمستوى المخاطر المقبولة بعد تنفيذ التوصيات

- أي قبول الإدارة للمخاطر، ينبغي على مدير قسم التدقيق التنفيذي في المؤسسة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر، وإذا أحس انه أعلى من المستوى الذي يمكن للشركة أن تتحمله، عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا، وإذا لم

يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة لتسويته و التوصل إلى الحل المناسب.(صبح، 2010، الصفحات 138-144)

المبحث الثالث: ممارسة التدقيق الداخلي في المؤسسة

تتم عملية التدقيق الداخلي في بيئات مختلفة ثقافية قانونية اقتصادية ويتم تنفيذها داخل المؤسسات تتباين أهدافها وإحجامها وهياكلها التنظيمية ومن خلال أشخاص مختلفين، ولنجاح هذه العملية وتأدية دورها بصورة سليمة وضمان سيرها الحسن يجب تطبيق أساسيات التدقيق للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها حيث سوف نتطرق في هذا المبحث إلى إجراء التدقيق الداخلي ومتطلباته.

المطلب الأول: مراحل وخطوات التدقيق الداخلي

إن الجانب العلمي للتدقيق الداخلي يتجلى من خلال تنفيذ المدقق الداخلي لمهمة التدقيق، والتي تتم وفق تخطيط واضح مسبق ومنهجية معينة وسليمة من أجل تحقيق الأهداف المكلف بها ودقة النتائج المتوصل إليها، والتحكم في مخاطر النشاط محل التدقيق من خلال اختبار وتحديد الثغرات، تدبير الحلول، ومتابعة تطبيقها.

أولاً: المرحلة الأولى: مرحلة التحضير

تعتبر أول خطوة في مهمة التدقيق وتتطلب من المدقق قدرة كافية على القراءة، والانتباه والكفاءة اللازمة، كما تتطلب معرفة جيدة بالمؤسسة، إذا أنه من الضروري معرفة مصادر المعلومات خلال تلك الفترة، وتعتبر هذه المرحلة أساسية، فعليها يقوم المدقق ببناء نموذج لنتائج المراد التوصل إليها. وتتمثل هذه المرحلة في المحاور الرئيسية التالية :

أ. الأمر بالمهمة:

- تبدأ مهمة المدقق الداخلي بتكليفه من طرف سلطة مؤهلة (الإدارة العليا، لجنة التدقيق)، حيث أن الأمر بالمهمة يسمح بتبليغ كافة الأطراف التي لها علاقة بمهمة التدقيق ويخضع إلى ثلاثة مبادئ وهي :
- لا يقرر المدقق الداخلي بمفرده عن مهمته، وإنما يقوم بالمهام التي تتطلبها الإدارة العامة.
- يجب أن يصدر الأمر بالمهمة من سلطة مؤهلة عادة الإدارة العليا أو لجنة التدقيق.
- إعلان المسؤولين الذين لهم علاقة بالمهمة.

ب. مرحلة التخطيط (التحضير للمهمة):

- بعد حصول إدارة التدقيق الداخلي على الأمر بالمهمة تبدأ هذه الخطوة بمجموعة من الخطوات وهي :
- جمع المعلومات ذات العلاقة بالنشاط الخاضع للتدقيق من مصادره المختلفة، وفهم لطبيعة هذا النشاط، وجميع المعلومات الأولية حول المحيط الاقتصادي، معلومات حول السوق، هيكل القسم تنظيمه والنتائج المسجلة من طرفه.
- مراجعة ملفات وأوراق العمل وتقارير تدقيق الفترات/ أو السنوات السابقة، وأي مذكرات مكتوبة خلال التدقيق السابق لها علاقة بالتدقيق الفترة التالية ونتائج التدقيق الخارجي عن النشاط.

- الاجتماع مع الإدارة وإجراء مقابلات مع مدراء/ أو رؤساء الأقسام، والاطلاع على المذكرات والتعليمات والمستندات وكل المعلومات الإدارية والمالية والتشغيلية وغيرها، والاستماع إلى الموظفين القدامى في المؤسسة لأخذ نظرة أولية حول كيفية تنفيذ المهمة.

- الاطلاع على السياسات المعتمدة داخل الوحدة ومراجعة معايير الأداء المعتمدة فيها، الخطط، الإجراءات المطبقة، التعليمات والاتفاقيات المتعلقة بالنشاط.

فكل هذه الوثائق تمكن فريق التدقيق من امتلاك رؤية شاملة عن النشاط الخاضع للتدقيق، تحديد السيورات التي هي في موضع للمخاطر، إعطاء مصداقية للمهمة.

ج. تحديد المخاطر وتقييمها:

من خلال هذه النقطة يستطيع المدقق معرفة بقية مراحل عملية التدقيق، حيث تسمح له بصياغة برنامجه وتطويره ووضع الخطط المناسبة بما يحقق لها إتمام مهامها بنجاح، بناء على التهديدات وما تم وضعه لمواجهة، وخطر التدقيق الناتج عن حدوث خطأ في أحد الأرصدة أو في نوع معين من العمليات.

د. تحديد الأهداف:

هي الخطة الموضوعة للقيام بالمهمة، وهي وثيقة مشكلة من عدة صفحات، والتي لها نفس المضمون والخصائص في كل الحالات، فبعد أخذ المعلومات الضرورية عن المؤسسة، يقوم المدقق بتحرير تقرير ويتم توجيه يوضح محاور البحث، حدود ومجالات تدخل المدققين بالإضافة إلى الأهداف الواجب تحقيقها، والتي تنقسم إلى أهداف عامة وأهداف خاصة، ويحتوي هذا التقرير على المعلومات المتأتية من التحليل الأخطار وجدول نقاط القوة والضعف، ويهدف إلى: تحديد الجوانب العلمية لتدخل المدققين، ويساعد المدقق على البحث، التعرف وتصحيح كل نقاط القوة والضعف المسجلة أو جزء منها.(صالح، 2016/2015، الصفحات 52-53)

ثانيا. المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ المهمة

تعتبر مرحلة تنفيذ عملية التدقيق أهم وأطول مرحلة في سيورة التدقيق الداخلي، والبداية الرسمية في عملية التدقيق الداخلي لأهميتها في كتابة تقرير التدقيق المنتج النهائي للمهمة، لذا يجب أن تحظى بالعناية اللازمة من كل الأطراف ذات العلاقة بالمهمة، وفي هذه المرحلة يتحول فريق المهمة من العمل المكتبي إلى العمل الميداني، حيث ينتقل إلى الوحدات محل التدقيق مبتدئا بالاجتماع الافتتاحي مع مسؤولي الوحدة، يتناول شرح التقرير التوجيهي المصادق من قبل المكلف بالمهمة، ويتم التركيز على توضيح ومناقشة كيفية تنفيذ المهمة وأساليب التدقيق المستعملة، أسلوب التنسيق والاتصال، المعلومات المطلوبة، والوسائل المادية والظروف الواجب توفيرها من قبل الجهة الخاضعة للتدقيق، حيث تسمح نتائج الاجتماع الافتتاحي لفريق التدقيق بإعداد برنامج التدقيق بالتفصيل، ويقوم بتطبيقه لتحقيق أهداف المهمة المسطرة .

1. إعداد برنامج التدقيق:

يدعى أيضا مخطط التنفيذ وكذلك برنامج العمل، يتم إعداده من طرف فريق التدقيق وتحت إشراف رئيس المهمة، يتم إرساله إلى مسؤول التدقيق الداخلي للاطلاع عليه طبقا للمعيار رقم 2240، وتقع على رئيس المهمة مسؤولية الاحتفاظ به في ملف التدقيق، ويتضمن هذا المخطط النقاط التالية: (وثيقة تعاقدية، مخطط العمل، دليل المرشد، استمارة الرقابة الداخلية وهو استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة يوزع المسيرين للإجابة عليها لمعرفة مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبقة في الوحدة وتقييمها، متابعة المهمة).

ب. العمل الميداني:

تعتبر هذه المرحلة كانطلاقة رسمية وفعلية لعملية التدقيق الداخلي وتبسيده وتنفيذه فعليا، والتي تهدف إلى الوصول لنتائج وأجوبة لتساؤلات مسيري المؤسسة وطالبيها لخدماتها والمستفيدين من وثائقها، وتتم هذه العملية بجمع كل المعلومات اللازمة لهذه العملية عن طريق المراحل الفرعية التالية:

1- الملاحظة:

قد تكون الملاحظة فورية من خلال الملاحظة المدقق الداخلي لمحيط العمل بمجرد وصوله، ووضع تقييمات وإحصاءات مبدئية، وتكون هذه الملاحظة بطريقة عقلانية، أي الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الوقتية أثناء الملاحظة، "فملاحظة دخول العمال عند فتح الأبواب ليس نفسها في منتصف النهار"، وقد تكون الملاحظة محددة، من خلال تحديد مواطن الخطر واستمارة الرقابة الداخلية، يقوم المدقق بإجراء وتنفيذ اختبارات، فيقوم باختبار بعض العمليات والإجراءات المرتبطة بفترات معينة، هذا الاختبار يجب أن يكون موضوعي من أجل بلورة رأيه حول سير العمليات بموضوعية.

2- قوائم الاستقصاء:

وهي آليات نافعة في توفير المعلومات تساعد على التفكير واتخاذ القرار، ويمكن أن تستخدم لفحص الالتزام بالإجراءات، ومن الأفضل عدم تقييد الأسئلة بإجراءات معينة.

3- المقابلات:

يمكن القيام بتلك المقابلات لزيادة وعي الأعضاء وجمع المعلومات، عن طريق القيام بطرح أسئلة مختلفة تتعلق بنظم الإدارة، ومختلف الأمور المتعلقة بنشاطات المؤسسة.

4- ورقة كشف وتحليل المشكلات:

هي وثيقة عمل موحدة، أين يقوم المدقق بتوثيق كل خلل، كما تلخص كل مرحلة من مراحل عمليات التدخل الميداني، وتمثل وسيلة تواصل بين المدقق والوظيفة المعنية بعملية التدقيق، تسمى في بعض المراجع بوثيقة الحدث، وثيقة تحليل، ورقة تحليل الرقابة الداخلية.

5- التأشير على التوصيات:

بعد إعداد وتصنيف أوراق إبراز وتحليل المشاكل يقوم فريق التدقيق من التأكد من اتساق الملاحظات قبل تأشيرها، والتأكد من أن المشاكل التي تم تحديدها هي حقيقية، ويمكن أن تضر بالمصلحة المدققة أو المؤسسة، ثم التأكد من أن المخاطر المحددة سيتم تصحيحها كميًا ونوعيًا، من أجل تفادي المفاجئات غير سارة، ليقوم بعدها فريق التدقيق بالتأشير على التوصيات. (سمية، سعاد، حنان، واية، 2022، صفحة 37)

ثالثًا. المرحلة الثالثة: إعداد التقرير النهائي وتقديم النتائج

تتطلب هذه المرحلة قيام المدقق ببلورة وتقديم منتجته النهائي "التقرير"، يتضمن رأي في محايد، وتقييم مهمة التدقيق الداخلي وكل الأعمال التي قام بها المدقق والطرق والإجراءات المستعملة في هذه المهمة يوضح كل عناصر عمله بطريقة التالية:

أ. مشروع تقرير المدقق:

حيث يكون فيه جميع الملاحظات المسجلة ليتم المصادقة عليه، فلا يمكن اعتباره نهائيًا حتى وإن تضمن مصادقة خاصة، هذه الوثيقة وإن احتوت على توصيات المدقق، فإنها لا تتضمن إجابات المؤسسة، ولا تتضمن مخطط العمل، والذي يعتبر أحد ملاحق التقرير النهائي، أين تشير المؤسسة متى ومن سيقوم بتنفيذ التوصيات المقبولة.

ب. الاجتماع الختامي:

يضم نفس الأعضاء الذين نشطوا الاجتماع الافتتاحي، والذين استمعوا لمخطط المدقق عند البداية، فيبدون رأيهم حول ما قام به فريق التدقيق، بالإضافة لفريق التدقيق والمصالح والأقسام المدققة والوصول إلى اتفاق بشأن النتائج والتوصيات. (صالح، 2016/2015، صفحة 55)

ج. تقرير التدقيق الداخلي:

تقرير التدقيق هو المنتج النهائي لأعمال التدقيق، وهو الأسلوب الأمثل للتعبير والإبلاغ عن نتيجة العمل الذي أنجزه التدقيق الداخلي في المؤسسة، وخبرة فريق التدقيق في القيام بالمهام الموجهة إليهم ومقدرتهم على تحمل المسؤولية ويتميز هذا التقرير بالموضوعية والوضوح الحياد الاختصار وإصداره في التوقيت المناسب، ويعتبر أيضًا مستند يتأكد بواسطته مجلس الإدارة/ أو الإدارة العليا بأن دوائر المؤسسة تقوم بأعمالها بانتظام ووفق نظام الضبط الداخلي والسياسات والإجراءات المحددة، وحسب الخطط المرسومة وإنها تتقيد بأحكام القانون والتنظيمات وتوجيهات السلطات العامة.

ويسمح للمدقق بإبداء رأيه النهائي حول البيانات والقوائم المالية والمواضيع الأخرى، التي كانت محل التدقيق، بما فيها ميزانية المؤسسة التي تبين مركزها المالي وحساباتها ونتائج أعمالها وظهورها بصورة عادلة، ولذا يعتبر وثيقة نهائية فهو آخر عقد لمهمة التدقيق، والتي لا تنتهي إلا بعرض الملاحظات وتقديم الاقتراحات وتوصيات، ويعطي للمؤسسة الحق في الإجابة أي حقها في الرد على هذا التقرير، إما شفهيًا أو كتابيًا. (صبح، 2010، صفحة 228)

رابعاً. المرحلة الرابعة: متابعة نتائج المهمة

إن دور المدقق الداخلي لا ينتهي بمجرد إرسال التقرير النهائي للجهات المعنية بالمهمة المكلف بها، وإنما عليه التأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة من قبل الجهات المسؤولة، وعليه متابعة عملية تنفيذها وتقييمها، وتعرف مرحلة المتابعة بأنها العملية التي يتم من خلالها تأكد المدقق الداخلي من تنفيذ الإجراءات المقترحة من قبل الإدارة المسؤولة عن المجال الذي تم تدقيقه، وأن الإجراءات المنفذة ملائمة وفعالة. (صالح، 2016/2015، صفحة 57)

المطلب الثاني: إجراءات التدقيق الداخلي

أدت التغيرات التي حصلت في المحيط الاقتصادي والمالي، في السنوات الأخيرة إلى ظهور عوامل جديدة تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، كالتكنولوجيا، المنافسة الحادة، التي تؤثر على عوائد المنشآت المالية، ولذا عند التدقيق في مصدر هذا الضعف، غالباً ما يتضح أنه ناتج عن تراكم سوء التحكم في الالتزامات والمخاطر، واختلال نظام الرقابة الداخلية، ويمكن حصر إجراءات الرقابة الداخلية فيما يلي:

أولاً. تحديد واضح لأهداف الرقابة الداخلية

غالباً ما تحدد الأهداف العامة من قبل الإدارة العامة للمؤسسة، التي توحد الوسائل المادية لضمان السير الطبيعي للأجهزة التنفيذية، ورغم أن لكل منشأة خصوصياتها وأهدافها الخاصة، غير أنها لا تنحرف كثيراً عن الأهداف العامة المشتركة، والتي تمنح للمراقبة الداخلية كل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف التالية:

- المحافظة على تأمين العمليات.
- الرفع من فعالية ونوعية الخدمات.
- التأكد من احترام تحقيق الأهداف الموضوعية من الإدارة.

ثانياً. استعمال دليل الإجراءات:

يعتبر دليل الإجراءات وسيلة فعالة للتحكم في العمليات والتنفيذ الصحيح لها، خاصة المؤسسات التي تمتاز بدرجة عالية من المخاطرة، فلا بد من توجيه الأفراد والمسؤولين إلى تنفيذ العمليات الأقل خطورة غير أن في الواقع العملي نصادف حالتين:

- إما عدم وجود دليل خاص بالإجراءات التنفيذية، نتيجة عدم إدراك المسؤولين لفائدته.
- أو أن يكون الدليل موجود لكنه غير قابل للاستغلال لعدم ملائمته أو وجود تعقيدات تصعب على مستخدميه فهمها.

ولضمان فعالية دليل الإجراءات لابد أن يتميز بما يلي :

- الوضوح والشمولية في مضمونه.
- أن يكون تحت تصرف كل من يهمه الأمر.
- يتم تنفيذه بإحكام.
- إعادة النظر في مضمون الدليل بصفة مستمرة.

ثالثا. الفصل بين الوظائف:

- إن من خصائص المراقبة الداخلية هي ضمان الفصل بين الوظائف والمهام الغير متجانسة، بمعنى آخر الفصل بين كل من:
- مهام التصديق والتصريح التي غالبا ما يتكفل بها أشخاص معينة من الإدارة العامة.
 - مهام خاصة بتنفيذ العمليات : المحاسبة، الخزينة....الخ.
 - مهام المراقبة والتدقيق لمجمل العمليات والإجراءات، ونظرا لتعدددها، فلا يمكن فحصها باستمرار، ويبقى البديل هو المراقبة الذاتية.

رابعا. الموضوعية :

الحساب هو أداة ضرورية في جل المؤسسات، لذلك فإن المؤسسات تسجل عددا هائلا من أرقام الحسابات، التي من خلالها يتم تنفيذ كل العمليات المالية والمحاسبية، وعليه من الضروري وجود نظام يبين ويفسر حقيقة هذه الحسابات، بشكل يجنب المؤسسة تحمل المخاطر التي غالبا ما نجدها في المنشآت. (راضية، 2012، صفحة 40)

خامسا.مراجعة داخلية فعالة

تضمن المراقبة الداخلية تنفيذ العمليات بشكل سليم يطابق الإجراءات الداخلية للمؤسسة، فهي تعتبر المستوى الأول من المراقبة باعتبارها مندمجة في النظام السائد، حيث يضمن تطبيقها، عن طريق تحديد العمليات الأكثر عرضة للأخطار، مثل تسجيل الحسابات، الفواتير...الخ، لذلك تحتاج المؤسسات إلى مستوى ثاني من المراقبة، يتمثل في التدقيق الداخلي الذي يتحقق من سلامة التنفيذ، فالتدقيق هو مراقبة المراقبة، بحيث تصادق على صحة ومصداقية المعلومات المستخدمة، كما تضمن تطبيق القواعد والسياسات العامة وتسعى إلى تحقيق الفعالية، التي تعتبر عنصرا مهما جدا، إذ أن مخاطر عدم الفعالية قد تؤدي إلى شلل كلي في النظام.

سابعاً. كفاءة نظام المعلومات ومراقبة الأداء

تعرف مراقبة الأداء بأنها مجموعة من التقنيات والأنظمة هدفها تقدير وتحسين باستمرار النتائج المحققة، الشيء الذي يعطي للمراقبة الداخلية ضمانا مزدوجا من خلال:

- **تقدير النتائج:** والذي يسمح للمؤسسة بمعرفة أوضاعها عن طريق نظام معلومات خاص بالتسجيل، ومن خلال هذا النظام تكتشف المراقبة الداخلية الأخطاء والانحرافات ومصدر الفروق المسجلة بالنسبة للموازنات التقديرية.
- **تحسين النتائج:** فلا بد أن يضمن النظام الوسيلة التي تسمح باستمرار عن تحقيق أكبر فعالية ممكنة وتحسين العوائد والكشف السريع لأخطاء التسجيل والتكيف مع المحيط وتغييراته.

وانطلاقا مما سبق فإن التدقيق مع مرور الزمن تحول من تقييم يكشف عن الأخطاء، إلى عملية تقدير وتنبؤ لهذه الأخطاء بأنظمة أو تجهيزات جديدة لاستغلال، والتي غالبا ما تحتاج إلى إجراءات مراقبة خاصة تسمح بتفادي سوء التحكم في النظام. (بغود و صباحي، 2015، صفحة 20)

المطلب الثالث: مهام وخدمات التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي موردا هاما بالنسبة للإدارة بحكم خدماته المقدمة لها، ومهامه المساهمة في نجاحها واستمرارها وتعزيز قيمتها، وفي هذا المطلب سيتم عرض أهم هذه الخدمات والمهام التي يقوم بها التدقيق الداخلي:

أولاً: خدمات التدقيق الداخلي

إن الهدف المعلن للتدقيق هو خدمة المؤسسة ليس إدارتها فقط، فالمدققين الداخليين يقومون بعملهم بهدف خدمة المؤسسة ككل، وتتمثل الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي هي:

أ-خدمات التأكيد:

هي التي تهتم بالتقييم الموضوعي للأدلة من أجل تقديم رأي مستقل للعملية، وأن طبيعة ونطاق مهمة التأكيد تتحدد بواسطة المدقق الداخلي، وبشكل عام يوجد ثلاث أطراف مشاركة في خدمات التأكيد (المؤسسة، المدقق الداخلي، المستخدم).

ب-خدمات استشارية:

هي بطبيعتها توجيهات، وتنفذ بناء على طالب المهمة، حيث أن طبيعة ونطاق المهمة الاستشارية خاضعين لاتفاق مع العميل، وعموما تشمل الخدمات الاستشارية طرفين (المدقق الداخلي -صاحب العمل المطلوب)، ويجب على المدقق الداخلي المحافظة على الموضوعية، ولا يفترض المسؤوليات الإدارية عند أدائه الخدمات الاستشارية .

ج-خدمات وقائية:

هي مجموعة من الإجراءات التي يضعها المدقق الداخلي في المؤسسة، لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة أو الاختلاس أو الإسراف، وحماية السياسات المختلفة في المؤسسة من تحريفها وتغييرها دون مبرر.

د-خدمات تقييمية:

تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فعالية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة، وقد يستخدم نفس أدوات المدقق الخارجي وتعاون معا لتسير مهمة كل منهما.

هـ-خدمات إنشائية:

تتمثل في مساعدة المدقق الداخلي للإدارة المؤسسة في توفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعية داخل المؤسسة، سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.

و-خدمات علاجية:

تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء اكتشفها، أو توضيحات التي تتضمنها تقارير التدقيق الخاصة بإصلاح أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المؤسسة. (علوان، 2019، صفحة 42)

ثانياً. مهام التدقيق الداخلي

- يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الآليات التي تلقي اهتمام كبير من قبل المؤسسات وأداة رقابية لها، تجنبها من التعرض لحالات التعثر والفشل والإفلاس، وتشمل أعمال التدقيق الداخلي المهام التالية:
- أ- التأكد من صحة البيانات المالية وغير مالية ذات العلاقة، ومدى الاعتماد عليها، من خلال تدقيق وفحص العمليات، ودراسة الضبط الداخلي وتقييم إدارة المخاطر، وضبط إدارة التحكم المؤسسي (الحوكمة).
 - ب- التأكد من مدى ملائمة سياسات وإجراءات الضبط الداخلي المعتمدة لبيئة وظروف العمل في المؤسسة، والتحقق من سلامة وصرامة تطبيقها.
 - ج- تدقيق الخطة التنظيمية وجميع الوسائل والطرق كافة اللوائح، السياسات، النظم المالية، الرقابية والإدارية المستخدمة داخل المؤسسة، لحماية الأصول والوفاء بالالتزامات المستحقة.
 - د- تقديم الاقتراحات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الدوائر التنفيذية في المؤسسة، تأكيداً للمحافظة على أصولها.
 - هـ- تدقيق كافة الأعمال المؤداة داخل جميع إدارات المؤسسة وبما يشمل كافة أنشطتها، والتأكد من مدى التزامها بتحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة .
 - و- تشمل أيضاً التأكد من دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها في الرقابة واتخاذ القرارات، وتشجيع كفاءة الأداء وتنفيذ السياسات الإدارية الموضوعة.
 - ز- يعمل على تزويد الإدارة العليا للمؤسسة بدرجة اطمئنان معقولة عن مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية ومدى فعالية تطبيقها، فإن وجدت نقائص وجه الأنظار إليها.
 - ح- تدقيق إجراءات إدارة المخاطر، وما اشتملت عليه من مراكز الخطر، بالإضافة إلى تدقيق فعالية الأساليب المعتمدة في تقييم وقياس تلك المخاطر.
 - ط- إعداد التقارير المفصلة ودورية، بأعمال ونتيجة التدقيق ورفعها إلى الإدارة العليا، ومجلس الإدارة. (علوان، 2019، صفحة 43)

خلاصة الفصل:

لقد اكتسبت مهنة التدقيق الداخلي مكانتها من خلال تزايد الحاجة إلى خدماتها والتي تتمثل بالدرجة الأولى في حماية أصولها وأموالها ومساعدة أعضائها في تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وتوصيل تقارير حول صدق وسلامة القوائم المالية للمؤسسات، بالإضافة إلى أن التدقيق الداخلي يقوم بتصحيح الإجراءات الرقابية الموضوعة من طرف الإدارة من خلال قيام المدقق الداخلي بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية بالاستعانة بمجموعة من الوسائل وفق عدة مراحل وصولاً إلى التقييم النهائي لها بإعطاء نصائح للمؤسسة وتعاليق حول الوضعية المالية لها، ومن هنا يمكن استنتاج إن التدقيق الداخلي هو جو رقابي يحكم تسيير نشاط وكفاءة وفعالية المؤسسة، ويضمن لها تحقيق أهدافها ومحاولة التقليل أقصى ما يمكن من الانحرافات التي من الممكن أن تظهر عند ممارسات أنشطتها المختلفة.

الفصل الثاني:
إدارة المخاطر ومساهمة التدقيق الداخلي
في التعامل معها

تمهيد:

تعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية في كل مؤسسة، وهي بمثابة الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط، والتركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على هذه المخاطر ومعالجتها، ويكون هدفها هو إعطاء قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة لذا يجب على المدقق الداخلي فهم الجوانب الأساسية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، فهي تزيد احتمال النجاح وتخفف من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ومن أجل الإلمام بجميع جوانب هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المخاطر وإدارتها.

المبحث الثاني: ممارسة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

المبحث الأول: أساسيات حول المخاطر وإدارتها

يعتبر الخطر من الأشياء التي تواجهها وتعرض لها المؤسسات في أعمالها وأنشطتها اليومية، حيث يقصد بها غالبا الحالات التي يكون فيها احتمالان كلاهما قابل للوقوع، ولا ريب أن الحالات التي نواجه فيها احتمالا واحدا هي حالات انعدام الخطر، لذا فهم المؤسسة لهذه المخاطر ومعرفة انعكاساتها على أدائها بات أمرا ضروريا، ومن هنا سنحاول في هذا المبحث التعرف على الخطر وأساسياته .

المطلب الأول: مفهوم الخطر

لقد تباينت المعاني المقدمة لكلمة الخطر منذ القدم، ولعل الملفت في هذا المقام إن هذا التباين لم يقتصر على المعاني اللغوية فحسب، بل امتد حتى إلى المعاني الاصطلاحية لمفهوم الخطر، وذلك بالسبب ارتباطه بمختلف الظواهر الطبيعية والبشرية، مما جعل الكثير من العلوم تتناوله بالدراسة والقياس، مثل علوم الطبيعة، الاقتصاد، المالية، السياسية... الخ، إلا أن الاهتمام بالخطر وقياسه بدأ مع ظهور وتطور التأمين.

أولا. تعريف الخطر لغة :

إن كلمة الخطر هي مستوحاة من المصطلح اللاتيني RESCASS أي RISQUE، والذي يدل على ارتفاع في التوازن، وحدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع. (صوار، 2008، صفحة 28)

في اللغة العربية، معنى كلمة "خطر": الإشراف على الهلاك، فيقال: خاطر بنفسه، وتأتي، أيضا بمعنى "السبق الذي يتراهن عليه"، وكذلك، هو ارتفاع المترلة والشرف والمكانة، فيقال: خطر الرجل، أي قدره ومترلته. (محمد، 2019، صفحة 12)

ثانيا. تعريف الخطر اصطلاحا :

رغم انتشار مفهوم الخطر في الحياة العملية للأفراد والمؤسسات، ورغم تناوله من بل الكثير من الدراسات، فقد تعددت وجهات النظر حوله، مما انعكس على وجود تعاريف كثيرة للخطر من أبرزها ما يلي:

الخطر هو: "احتمال الخسائر نتيجة أحداث مثل تغيرات في أسعار السوق، والأحداث قليلة الاحتمال الحدوث، ولكنها قد يترتب عليها خسارة عالية ومزعجة بشكل خاص، بسبب أنها لا تكون متوقعة في الغالب، بمعنى أن المخاطر هي التغيرات المحتملة للعوائد، حيث أن استبعاد المخاطر ليس دائما ممكنا أو مرغوبا فيه ففهمها خطوة هامة لتحديد كيفية إدارتها، وتحديد التعرضات والمخاطر يشكل أساس إستراتيجية إدارة المخاطر المالية المناسبة". (أ.هورشر، خليل، و العشماوي، 2008، صفحة 20)

كما يعرف الخطر بأنه: "ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس"، وبشكل أكثر دقة يقصد بالمخاطر: "الحالة التي يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة أو المتوقعة أو المأمولة".

وتعرف المخاطر بأنها: "عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر، وذلك على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية أو العامة في الماضي".

كما تعرف مجلة اتحاد البنوك العربية المخاطر على أنها: " التقلبات في القيمة السوقية للمؤسسة، واحتمال اختلاف النتائج عن التوقعات". (بلعوز، قندوز، و حبار، ادارة المخاطر، 2013، الصفحات 30-31)

أما في القانون، فتعرف المخاطرة بأنها: " فهو احتمالية وقوع حادث مستقبلا، أو حلول أجل غير معين خارج إرادة المتعاملين، قد يهلك الشيء بسببه أو يحدث الضرر منه. (المكاوي، 2012، صفحة 12)

أما المدرسة الوطنية الفرنسية école de mine، فتعرف المخاطر بأنها: "الأحداث التي تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية". (سايج، 2016، صفحة 48)

ومن مجموعة هذه المفاهيم التي تطرقنا إليها يمكن حصر مفهوم الخطر بأنه كل حدث طارئ يؤثر على وضع الاستقرار ويحدث ضرر، ويعرف بتكرار حدوثه وشدة تأثيره، ويعتبر الخطر من أهم المشاكل الحيوية التي تؤثر على المشاريع تأثيرا فعالا، ولذا يجب أن نفهم ونعرف معنى كلمة الخطر بشكل علمي لأن ازدياد الخطر يتحول إلى مشكلة، حيث أن كل المشاريع تتعرض للمخاطر، فإنه يمكن من خلال الدراسة العلمية أن نحدد أنواع هذه المخاطر بشكل أكثر دقة على النحو التالي: (الشلاش، 2018، صفحة 10)

- بعض المخاطر تعتبر بسيطة وتتلاشى ولا تؤثر على سير المشروع
 - بعض المخاطر يتطور ليتحول إلى مشكلة لها أبعادها ويجب وضع خطة لإصلاحها سريعا.
 - نسبة قليلة من المخاطر تتحول إلى أزمات قد تعصف بالمشروع بالكامل.
- والهدف من دراسة إدارة المخاطر هو التأكيد على النوع الثالث، الذي يمكن أن يتلاشى تماما عندما يتم التخطيط الجيد له من قبل إدارة المخاطر.

ومن التعاريف السابقة نستخلص إن الخطر هو: " حالة عدم التأكد فهي احتمال حدوث ظروف أو أحداث من شأنها أن يكون لها تأثير على أهداف المؤسسة، ويشمل ذلك إمكانية حدوث خسارة أو ربح أي حدوث اختلاف عن نتيجة المرجوة أو المخطط لها".

المطلب الثاني: مصادر المخاطر في المؤسسة

إن المخاطر مرتبطة باحتمال اختلاف النتائج الفعلية أو الحقيقية عن النتائج المتوقعة، وثمة أسباب تؤدي إلى حدوث درجات متفاوتة من المخاطر، حيث يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية خاصة بالمؤسسة، كما أن بعض الأخطار قد تنتج من عوامل داخلية وخارجية معا، ولعل من بين العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة المخاطر:

- لعولمة والأسواق المالية ، حيث لم يعد احد بمعزل عن المخاطر التي يمكن ان تصيب أحد الأطراف ضمن النظام الاقتصادي والمالي العالمي.

- ظهور مفهوم الهندسة والابتكار المالي، وهو الأمر الذي أدى إلى تعقيد البيئة التي تعمل فيها المنشآت الأعمال، وزيادة حالات اللاتيقين .
- الانتشار المفرط للمشتقات المالية بكل أنواعها، خاصة عندما تستخدم من طرف المضاربين الساعين لتحقيق الأرباح، وليس لتحوط وإدارة المخاطر، علما أن الهدف الأساس للمشتقات المالية هو إدارة المخاطر.
- عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي.
- حالات الكساد والتي تتفاوت في حدتها نتيجة السياسات النقدية، أو نتيجة لصعوبات في ميادين الأعمال أو الاستثمار خاصة في مجالات الآجال الطويلة.
- التضخم وما ينتج عنه من ارتفاع في المستوى العام للأسعار، ومن ثم انخفاض القدرة الشرائية للعملة المحلية.
- انخفاض نسبة الأرباح التي يحققها الاستثمار نتيجة للمنافسة.
- القوانين والتشريعات الخاصة بالاستثمار وتخفيفه.
- تقلبات أسعار الفائدة.
- القوانين والتشريعات.(علي، قندوز، و حبار، ادارة المخاطر، 2013، الصفحات 34-35)

كما يوجد مصادر أخرى للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وهي:(لعبيدي، 2015، الصفحات 407-422)

أولا. المخاطر المتأتية من البيئة الخارجية للمؤسسة:

- وتشمل الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والثورات الاجتماعية إضافة إلى التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، إن مجمل هذه التغيرات تتطلب المتابعة والمراقبة من قبل المدقق (الخارجي والداخلي)، بهدف دراسة تأثيرها على نتائج النهائية لعمليات المؤسسة، فيما إذا كانت ستمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها مثل :
- التغيرات التي تحدث في رغبات وأذواق الزبائن المتعلقة بمنتجات المؤسسة.
- وجود سلع جديدة بديلة للسلعة التي تنتجها أو تسوقها المؤسسة.
- التغيرات التي تحدثها التطورات التقنية المتلاحقة.
- شدة المنافسة.
- التغيرات التي تحدث في سوق العمل، وأسواق المواد الخام ورأس المال والتكاليف.
- التغيرات التي تحدث في المناخ السياسي والثقافي.
- التغيرات التي تحدث في التشريعات التي تنظم العمل في قطاع الأعمال.
- التغيرات التقنية والاتصالية (التكنولوجية).

ثانيا. المخاطر المتأتية من البيئة الداخلية للمؤسسة:

ترتبط وتؤثر على العمليات التشغيلية، وتشمل الضعف الذي قد يصيب عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها داخل المؤسسة مثل :

- ضعف وعدم فاعلية النشاطات داخل المؤسسة.
- فقدان أو تراجع موجودات المؤسسة الناجمة عن الاختلاس والسرقة، وتآكلها وتقادمها، وهذه المخاطر لا تشمل الموجودات الملموسة فحسب بل تشمل أيضا غير ملموسة، مثل السمعة وبراءات الاختراع والكفاءات والمهارات التي تسخرها المؤسسة، وعند ترك احد العاملين الأكفاء العمل فيها أو غيابه، إضافة إلى أنها تشمل انخفاض معنويات العاملين لديها.
- فقدان أو تراجع قاعدة السوق المتمثلة في الزبائن، ودرجة رضاهم وولائهم لمنتجات وخدمات المؤسسة، وجودة المنتج والخدمة.
- مخاطر مالية، وتشمل مستقبل الذمم التي للمؤسسة على الغير وتقلبات أسعار الفائدة، وأسعار العملات وأسعار الأسهم.
- عدم ملائمة الحوافز التي تدفع للعاملين والشركاء التجاريين.
- فقدان السمعة الناجمة عن سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية وممارسات غير مقبولة من قبل العاملين أو الإدارة، أو الشركاء التجاريين.

إن مجمل المتغيرات سابقة الذكر من شأنها أن تؤثر على أعمال المؤسسة، وبالتالي بات مطلوبا من المراجع الخارجي والداخلي الالتفات إليها، ومراقبتها والعمل على تقديم تصورات تتعلق بدرجة تأثيرها على نتائج النهائية للمؤسسة، التي ستنعكس بالضرورة على العمليات المحاسبية.

ثالثا. المخاطر المتأتية من ناحية المعلومات:

- وهي تشمل العديد من الجوانب ذات العلاقة بإدارة وأمن واختراق المعلومات المتعلقة بعمل المؤسسة، ومنها:
- اختراق قواعد والبيانات والمعلومات ذات العلاقة بعمليات المؤسسة، أو الدخول والاطلاع عليها من قبل أشخاص غير مصرح لهم بذلك.
- ملائمة السجلات المستخدمة في العمليات المحاسبية الإدارية.
- عدم مصداقية وثبات وتكامل المعلومات ذات العلاقة بعمليات المؤسسة الداخلية.
- مصداقية التقارير المالية، والتي تشمل عدم اكتمال ومصداقية المعلومات المالية المستخدمة في عمليات اتخاذ القرار.
- القراءة الخاطئة للقوانين والأنظمة النازمة للمعلومات المالية والرقابة الداخلية والسلامة العامة وتنظيم العلاقة مع العاملين والبيئة، وشروط العقود والاتفاقيات، سواء كانت هذه القراءة قصدية بهدف الالتفاف عليها أو غير قصدية والناجمة عن عدم المعرفة والجهل.
- عدم كفاية وملائمة المعلومات المتعلقة بفشل وإخفاقات الإدارة والعاملين والشركاء التجاريين والمخالفة للقوانين والأنظمة المطبقة.

إن هذه العوامل أيضا تؤثر بشكل ملموس على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وبالتالي تشكل احد مصادر المخاطر التي يمكن أن تؤثر على سير عمل المؤسسة، ومن شأن مراقبتها ووضع الخطط لتجاوزها أن يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: أنواع المخاطر في المؤسسة

يمكن تصنيف المخاطر في المؤسسة تبعا للعوامل التي تؤدي إلى حدوثها عوامل خارجية وداخلية، حيث أن العوامل الداخلية تعبر عن البيئة الداخلية للشركة، والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها، أما العوامل الخارجية فمن أمثلتها القوانين والأنظمة، الثقافة السائدة في البلد والنظام الاقتصادي المعمول به.

أولاً- المخاطر الإستراتيجية:

- هي مخاطر تنشأ نتيجة لغياب إستراتيجية مناسبة للشركة، في المسار الذي تتبناه في تحقيق أهدافها في الأجلين الطويل والقصير المدى، في ظل الظروف البيئية العامة، وظروف المنافسين، وقد تكون لها عدة أشكال:
- مخاطر المنافسين: مثل ظهور منافسين عالميين، أو وجود منافس وحيد من نوعه...
- مخاطر المستهلكين: كأن يكون نقص في الاستهلاك نتيجة لوجود تحسن في تقديم الخدمات من قبل المنافسين، كما قد تنتج عن تغير أذواق وتفضيلات المستهلكين...
- مخاطر الصناعة: كوجود طاقة إنتاجية فائضة، عدم ثبات الدورة...
- مخاطر العملاء: مثل تغير أولية الزبون، أو ان تكون قوة العميل متزايدة، أو اعتماد الشركة أكثر من اللازم على بعض الزبائن...
- مخاطر البحث والتطوير: مثل ارتفاع في نفقات البحث والتطوير، إخفاق في البحث والتطوير...

ثانياً- المخاطر المالية:

- وهي المخاطر الناتجة عن عوامل خارجة عن إطار سيطرة أي شركة وإدارتها التي تسري على الاستثمار في السوق، كالنغير في أسعار الصرف العملات أو التقلب في أسعار الفائدة أو السيولة، ومن أمثلتها ما يلي:
- مخاطر معدلات الفائدة: وهي المخاطر التي تمكن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة ارتفاعا وانخفاضاً، وبالتالي تقع على الأرباح نتيجة لعدم الملائمة في إعادة تسعير الأصول والخصوم، فإن اختيار الأدوات الاستثمارية تتأثر بهذه التغيرات.
- مخاطر أسعار الصرف: وهي المخاطر التي تنتج نتيجة تقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار الصرف، وتنتج عن الخسائر المحتملة التي تتعرض لها الشركة جراء تغيرات تكافؤ الصرف بين عملة نقدية محلية وعملة نقدية أجنبية.
- مخاطر الائتمان: بمعنى عدم رغبة الطرف المتعامل معه في الوفاء بالتزاماته، وتكون ناتجة عن عوامل خارجية نتيجة للتغيرات المصاحبة للاقتصاد من حالات ركود أو كساد، أو انهيار في أسواق رأس المال، وعوامل داخلية مثل وجود ضعف في سياسة الائتمان وضعف سياسة التسعير؛
- مخاطر السيولة: ناتجة عن عدم القدرة على ضمان تداول أصل معين بسرعة كافية في السوق لمنع وقوع خسارة، أو جعل الربح المطلوب أو تحويله إلى نقدية في الأجل القصير، ما ينتج عنها عدم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير.
- مخاطر التدفق النقدي: هي مخاطر تتعلق بتغير قيمة التدفقات النقدية المستقبلية المتعلقة بأداة مالية نقدية (سايح، 2016، الصفحات 55-56)

ثالثاً- المخاطر التشغيلية:

هي نقاط الضعف التي تواجه الشركة في العمليات اليومية، نتيجة فشل الكفاءة التشغيلية في تقديم الخدمات في سياق الأعمال العادية للشركة، فهي ترجع أساساً إلى العمليات والنظم الداخلية غير الكافية، تنشأ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من الموظفين، والذي من شأنه أن يولد مخاطر تهدد سير عمل الشركة بشكل منتظم وتحقيقها لأهدافها، وقد تأخذ عدة أشكال:

- مخاطر قانونية: مثل استحداث قوانين جديدة تعوق تنفيذ الخطط الحالية للشركة...
- مخاطر هيكل الإدارة: تحدث المخاطر في حالة وجود تداخل أو ازدواجية مهام الإدارة ومسؤولياتها مع الإدارات الأخرى.
- مخاطر اختيار العاملين: من خلال اختيار عمال لا يتمتعون بالكفاءة والتدريب على أساليب العمل، ووجود عمليات الغش والاختلاس والسرقة من طرف الموظفين داخل الشركة، وإساءة استعمال الممتلكات وعدم الالتزام بالقوانين والإرشادات والتعليمات المنظمة لعمل الشركة.
- مخاطر سلسلة التموين: وهي مخاطر تنشأ عن عدم قدرة الشركة على تلبية متطلباتها أو التزاماتها بتسليم المنتجات في أجالها المحددة.
- مخاطر نظم المعلومات: تعبر عن الخسارة الناتجة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة وأي عطل أو خلل فيها مثل انهيار أنظمة الكمبيوتر، أعطال في أنظمة الاتصالات، أخطار البرمجة، فيروسات الحاسب..
- مخاطر الرقابة المحاسبية: المخاطر الناتجة عن حدوث خطأ في احد الأرصدة أو في نوع معين من المعاملات، قد يكون جوهرياً إذا اجتمع مع خطأ في احد الأرصدة أو في نوع آخر من المعاملات، ولا يمكن منعه أو اكتشافه في وقت مناسب عن طريق إجراءات الرقابة الداخلية.

ويعتبر هذا الخطر دالة لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية، حيث انه كلما كانت الرقابة الداخلية أكثر فعالية كان هناك احتمال عدم وجود أخطاء أو اكتشافها بواسطة هذا الهيكل أو كان معامل الخطر الذي يمكن تحديده للمخاطر الرقابية اقل.

رابعاً- المخاطر البيئية:

- هي العناصر والمتغيرات البيئية خارج الشركة ذات العلاقة أو تأثير على الشركة، والتي تشترك فيها الشركة مع الشركات الأخرى، بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة، ولها عدة أشكال:
- أحداث طبيعية: هي المخاطر التي تقع بسبب الظروف الطبيعية وليس للأشخاص دور فيها، غير محددة زمنياً، كما أن الخسائر المترتبة عنها لا تخص شخصاً معيناً أو فئة معينة، لكنها تمس الممتلكات والأشخاص بصفة عامة، مثل الكوارث الطبيعية...
 - الموردون: قد يشكل المورد مخاطر في حالة أن الشركة تعتمد على عدد قليل منهم وبالتالي هم يشكلون خطراً على أرباحها.
 - الممتلكات: مثل تدمير الأصل أو حدوث تغير في ملكيته.
 - المنتجات: هي مخاطر ناتجة عن قرارات الشركة فيما تنتجه، وكيف تنتجه، وكيف تسوقه، في حالة ما إذا كانت هذه القرارات تتنافى مع متطلبات السوق أو وجود سلع جديدة بديلة للسلعة التي تنتجها أو تسوقها الشركة.

- الرأي العام: أو بما تسمى بمخاطر السمعة والتي تنشأ نتيجة عدم القدرة على تقديم خدمات وفق معايير الأمان والاستمرارية والاستجابة لاحتياجات المستهلكين. (سايج، 2016، الصفحات 54-58)

المطلب الرابع: ماهية إدارة المخاطر في المؤسسة

نظرا لأهمية المخاطر في حياة المؤسسة، فقد أولتها الإدارة عناية قصوى من خلال تطبيق الوظائف الإدارية المختلفة عليها، مثل التخطيط للتعامل مع المخاطر ومراقبتها وقياسها، واختيار البدائل المناسبة للتعامل معها، وهو ما يعرف بإدارة المخاطر.

أولاً: نشأة إدارة المخاطر

بدأ الاتجاه العام لاستخدام مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينات، وكان من بين المطبوعات المبكرة التي أشير فيها هذا المصطلح عام 1956م، ففي ذلك الوقت كان يوجد لدى عدد كبير من الشركات الكبرى بالفعل مركز وظيفي، يشارله باسم مدير التأمين، حيث كان التأمين بندا متزايدا الأهمية في ميزانيات الشركات خاصة مع تنامي حركة الاستثمار، وبالتدريج تم إسناد وظيفة شراء التأمين كمسؤولية محددة لأخصائيين من داخل الشركات.

وفي عام 1929م، عقد مشترو التأمين اجتماعا غير رسمي في بوسطن لمناقشة المشكلات ذات الاهتمام المشترك فيما يخص التأمين، وفي عام 1931م قامت رابطة الإدارة الأمريكية بتأسيس قسم للتأمين تابع لها، بهدف تبادل المعلومات ونشرها، لكي يطلع عليها مشترو التأمين، وفي عام 1932م، تم تنظيم مشترو التأمين في نيويورك الذي أصبح فيما بعد معهد أبحاث للمخاطرة، وفي عام 1950م، تم تأسيس رابطة مشترو التأمين القومية ثم تحولت لاحقا إلى الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين.

وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت، وسار بشكل موازي لتطوير علم إدارة المخاطر الأكاديمي، حيث عرفت مدارس الأعمال تغييرا في مناهجها الدراسية وإضافة مقررات دراسة جديدة، فتم إدخال علم بحوث العمليات والإدارة، الأمر الذي أحدث تحولا من الاهتمام بالقرارات الدراسية الوصفية إلى نظرية القرار التي تركز على أسس سليمة.

ومن هذه البداية البسيطة جاء علم إدارة المخاطر، الذي يقوم على فكرة أن الإدارة يمكنها التعرف على المخاطر التي تعترضها، ثم القيام بقياسها وتقييمها، وذلك بهدف تفادي حدوث الخسائر، وأن تقلل من تأثيراتها إلى أدنى حد ممكن، من خلال تطبيق وظائف الإدارة في مجال العامل مع المخاطر (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).

ومن الدلائل التي توضح الاهتمام الكبير بإدارة المخاطر، قيام جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها إدارة المخاطر، كما يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى قيام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر، يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل الناجحون فيها على دبلوم في إدارة المخاطر، وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973، وأصبح المسمى المهني للمتخرجين من البرنامج زميل إدارة المخاطر (arm) (بلعوز، قندوز، و حبار، ادارة المخاطر، 2013، الصفحات 48-49)

ثانياً: تعريف إدارة المخاطر

من أبرز وأشهر تعاريف إدارة المخاطر هو ما عرضه مرجع COSO، حيث يعتبرها: "عملية تنفذ من طرف مجلس الإدارة، والإدارة العليا وجميع العاملين في المؤسسة، لغرض تطوير إستراتيجية المؤسسة وجميع أنشطتها، حيث تعمل هذه العملية على تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة، بالإضافة إلى تسيير هذه المخاطر والتحكم فيها، وتهدف عملية إدارة المخاطر إلى توفير تأكيدات معقولة فيما يتعلق بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

يعكس هذا التعريف بعض المفاهيم الأساسية حول عملية إدارة المخاطر وهي:

- إدارة المخاطر عملية مستمرة داخل المؤسسة؛
 - إدارة المخاطر تنفذ في كل مستوى من مستويات المؤسسة؛
 - إدارة المخاطر تطبق عند مرحلة إعداد إستراتيجية المؤسسة؛
 - إدارة المخاطر مصممة لتحديد الأحداث المحتملة والتي في حالة حدوثها ستؤثر على مؤسسة؛
 - إدارة المخاطر توفر تأكيدات معقولة لمجلس الإدارة بشأن التحكم في المخاطر؛
 - إدارة المخاطر تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. (دحو، 2018)
- كما تعرف إدارة المخاطر على انها عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وذلك عن طريق :

- اكتشاف الخطر.
- تحليل الخطر.
- قياس الخطر.
- تحديد وسائل مواجهته ثم اختيار انسب وسيلة للمواجهة.
- ويرتكز مفهوم إدارة المخاطر على مجموعة من الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر، وذلك من أجل منع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة ومن ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد، ويرتكز هذا المفهوم على خفض التكاليف المصاحبة للخطر، ومن أهم هذه التكاليف ما يلي: (موسى، الحداد، نور، و ذيب، 2011، صفحة 26).
- تكاليف التحكم في الخسارة (التحكم في الخطر).
- تكاليف الفرصة البديلة.
- التكاليف المعنوية أو النفسية.
- الخسائر المادية المصاحبة للخطر.
- الخسائر الفعلية التي تتحقق نتيجة تحقق الخطر

إن أي إجراءات تتخذها المؤسسة (أو الفرد) لحماية نفسها، تعتبر من قبيل إدارة المخاطر، ولهذا السبب اختلفت تعاريف إدارة المخاطر، وهي على العموم لا تخرج عن المعاي التالية: (عزوز، قندوز، و حبار، 2013، الصفحات 44-45)

- إدارة المخاطر هي: " جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة".
- وتعرف إدارة المخاطر على أنها: "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطرة، عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى".
- كما تعرف إدارة المخاطر بأنها: " مجموعة من الواجبات والأنشطة الوظيفية التي يبذلها المسؤولون على المشروع للتحكم في الأخطار، التي من شأنها خلق ظروف أمن معقولة قبل الحادث، وبالتالي إرساء خطة للتخفيف من الآثار المادية المترتبة أثناء وقوع خسارة وبعدها، بهدف حماية المشروع من أي خسارة مالية مفاجئة نتيجة لأي ظروف تتعرض لها المؤسسة.

ثالثا. أهمية إدارة المخاطر:

تحمل إدارة المخاطر أهمية كبيرة للمؤسسات، حيث صممت من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال وضع أهداف مشتركة يمكن تقاسمها بين جميع عمال المؤسسة، حيث يحقق تطبيق إدارة المخاطر الأهمية التالية للمؤسسات: (دحو ع.، 2018/2017)

- تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - التركيز بشكل كبير على أولويات العمل؛
 - تغيير الثقافة التنظيمية إلى نقاشات مفتوحة حول المخاطر؛
 - تحسين الإدارة المالية والتشغيلية، من خلال التأكد من أن المخاطر تم تقديمها بشكل دقيق في عمليات اتخاذ القرار؛
 - دعم عملية التخطيط، من خلال كون إدارة المخاطر إحدى الوسائل لتحديد الفرص (النتائج الإيجابية للمخاطرة)؛
 - تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها؛
 - العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها، من خلال الرقابة الفورية، أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية، إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المؤسسة ومدير إدارة المخاطر؛
 - حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة المناسبة لدى الأطراف المهتمة بها.
- من خلال ما تم الإشارة إليه، فإننا نلاحظ بأن لعملية إدارة المخاطر أهمية بالغة للمؤسسة، نظرا لكونها أداة فعالة تساعدنا في تحسين أدائها والمحافظة عليه مما يخدمها في تحقيق استمرارية المؤسسة وبلوغها لأهدافها.

رابعا. أهداف إدارة المخاطر:

- من خلال الدور الهام والأساسي الذي تلعبه إدارة المخاطر في التقليل والحد من حجم المخاطرة، والعمل على تنفيذ الإستراتيجية المخطط لها، يتبين لنا الهدف الذي تسعى لتحقيقه إدارة المخاطر، وإذا رجعنا إلى تعريفات إدارة المخاطر التي تناولها سابقا، والتي عرفنا بأنها تقليل الآثار السلبية للمخاطر إلى حد الأدنى، وبأقل تكلفة ممكنة، من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها، ويوضح الفحص المتأن لهذا التعريف أن هناك هدفين لإدارة المخاطر هما:
- التخفيف من الآثار السلبية للمخاطرة.

- التقليل من تكلفة القيام بذلك للحد الأدنى.

وأن هذين الهدفين يخدمان أهدافاً أخرى، يمكن إنجازها فيما يلي:

- المحافظة على الأصول الموجودة في المؤسسة لحمايتها وحماية مصالح كل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.
- أحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر وتجنبها في الأنشطة والأعمال، التي ترتبط بأصول المؤسسة كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها، وتقويم إدارة المؤسسة والعمليات التي تقوم بها يومياً.
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها، من خلال الرقابة الآنية.
- حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة لدى المساهمين والمستثمرين وكل الأطراف الأخرى، وذلك عن طريق حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح، رغم أية خسائر عارضة قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.
- المساعدة على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة.
- زيادة احتمالات النجاح وتخفيض كلاً من احتمالات الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة.
- ضمان اتخاذ القرارات والعمليات المساعدة على تحقيق الأهداف.
- توعية عمال المؤسسة حول المخاطر الرئيسية التي تواجه المؤسسة.

من الواضح أنه الهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء مثل قانون الطبيعة الأول، وضمان استمرارية وجود المنظمة (المؤسسة) كضمان عامل في الاقتصاد، فالهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة، ويمكن ترجمة هذا الهدف إلى هدف أبسط وهو تفادي الإفلاس. (علي، قندوز، و حبار، ادارة المخاطر، 2013، الصفحات 68-69)

المبحث الثاني: ممارسة إدارة المخاطر في المؤسسة

إن الجزء الجوهرى والأساسي من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث خسارة. لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل إدارة المخاطر في المطلب الأول يتم من خلالها معرفة الخطوات اللازمة لإدارة المخاطر، أما في المطلب الثاني سيتم التطرق إلى طرق قياس وتقييم المخاطر، والمطلب الأخير إلى إستراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسة.

المطلب الأول: مراحل إدارة المخاطر في المؤسسة

لتنفيذ عملية إدارة المخاطر بشكل الصحيح والفعال، لابد من تحديد الخطوات العلمية والعملية اللازمة، لذلك ويطلق على هذه المراحل (الإطار العام لإدارة المخاطر)، وهنا على التدقيق الداخلي أن تساعد المؤسسة على تقييم وعرض والمساهمة في تحسين إدارة الخطر وأنظمة الرقابة، حيث أكدت معايير المراجعة الداخلية تقييم ومراقبة نظام إدارة الخطر مؤثرة على المؤسسة.

أولاً. إنشاء نطاق إدارة المخاطر:

تتمثل في معرفة أهداف المؤسسة ومدى إحتياجها لبرنامج إدارة المخاطر بما يساعدها في تحقيق أكبر منفعة منه، ووسيلة فعالة في عملية تقييم الأداء، ويتمثل الغرض الرئيسي من هذه المرحلة في فهم البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها المؤسسة بالإضافة إلى ثقافتها ويتم ذلك من خلال فهم السياق الإستراتيجي والتنظيمي لإدارة المخاطر في المؤسسة والتعرف على التهديدات والفرص المتاحة في بيئة عمل المؤسسة .

أ. البيئة الخارجية: وتشمل البيئة الإجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية، التكنولوجية والإقتصادية التي تنشط فيها المؤسسة.

ب. البيئة الداخلية: وتشمل الخطط الموضوعية لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها، السياسات والإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة. (دحو، 2018،

الصفحات 109-114)

ثانياً. فحص المخاطر:

وتتضمن هذه المرحلة النقاط التالية: (عرابة، 2008، صفحة 8)

أ. التعريف على المخاطر:

على المؤسسة التعرف على مصادر المخاطر ومناطقه والأثار المرتبة عليها، فالهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى إحداث خسائر.

ومن الأدوات المستخدمة لذلك خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، عمليات معاينة المؤسسة المقابلات الشخصية.....

ب. تحليل المخاطر:

بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة و احتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب الأولويات إلى مخاطر حرجية، هامة وغير هامة.

ج. تقييم المخاطر:

عندما يتم الانتهاء من تحليل المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس المخاطر التي إعدادها من طرف المؤسسة، مقاييس المخاطر تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئة، واهتمامات أصحاب المصالح.

د. معالجة المخاطر:

بعد التعرف على المخاطر وتقييمها يتم وضع معايير مناسبة لضبط هذه المخاطر، وتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، فهي المرحلة التي يحدد فيها اتخاذ قرار بشأن المخاطر، ومن بين هذه التقنيات نجد التحاشي، الخفض، الاحتفاظ والتحويل، وعند تقرير التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع خطر معين، تدرس حجم الخسارة المحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها.(عرابة ا.، 2008، صفحة 08)

هـ. المتابعة والمراجعة:

المتابعة والمراجعة من خلال ماسبق تضم نوعين متباينين، الأول التدقيق الذي يقوم به طرف خارجي على عمليات إدارة المخاطر، والذي قد يكون مدقق خارجي أو من خلال مدقق داخلي مستقل، والثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر على عملياتها. ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين هما:

- عملية إدارة المخاطر مستمرة ومتغيرة، فالعمليات التي تقوم بها قد تتغير من وقت لآخر وفقا لتغير في المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، كما تتغير التقنيات التي يتم إتباعها أيضا والانتباه المتواصل مطلوب.
- هناك بعض الأخطاء غير متكررة، لذا وجب المراجعة والمتابعة المستمرة بهدف تحسين الأداء فعلى إدارة المخاطر القيام بالمراجعة والمتابعة للتأكد من التعرف على المخاطر وفحصها وان إجراءات التحكم في المخاطر ملائمة كما يجب إجراء

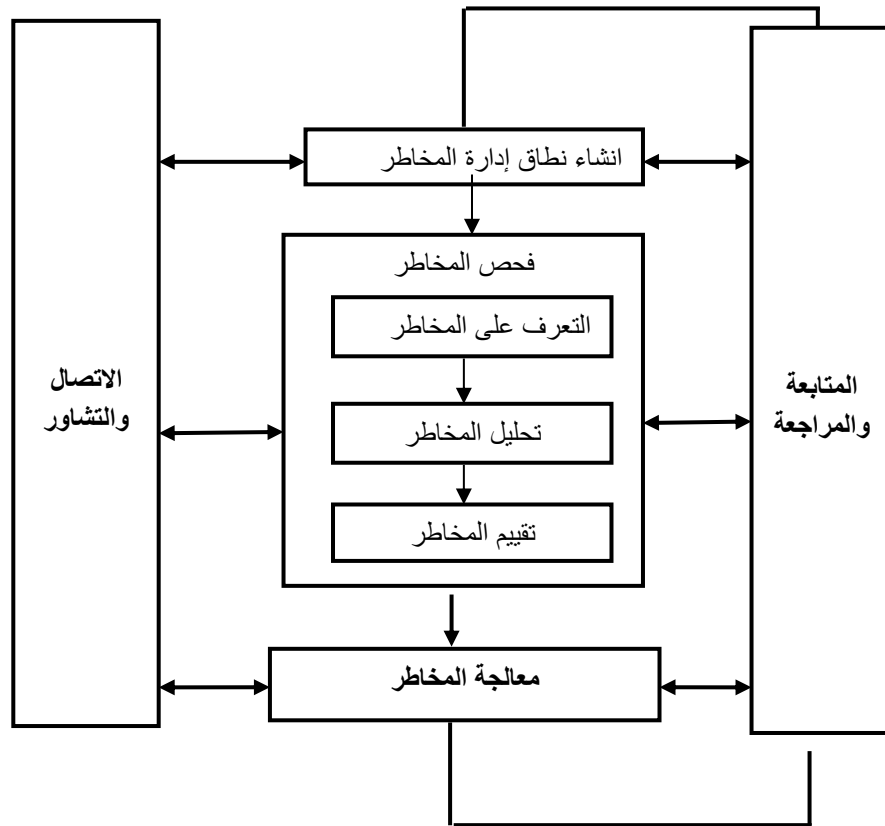
مراجعة دورية للسياسات و المستويات التوافق مع القوانين و مراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير. (العال، 2003، صفحة 61)

و. الاتصال والتشاور:

يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية ما أمكن ذلك، وهذا في جميع مراحل إدارة المخاطر، كما يجب وضع خطة مبكرة لهذا الغرض تتضمن الإبلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والإجراءات المتبعة في ذلك، وهذا من أجل فهم أصحاب المصالح الأسس المعتمدة في ذلك. (الهادي و هشام، الصفحات 427-428)

إذن إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تتم من خلال الخطوات التالية: و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): خطوات عملية إدارة المخاطر



المصدر: (سعد و عراق، 2015، صفحة 575)

ويمثل الشكل خطوات عملية ادارة المخاطر فهي تمثل منهجا او مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر فهو يوجي ضمينا بان العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات

المطلب الثاني: طرق قياس تقييم المخاطر

يعتبر القياس الكمي للمخاطر من أبرز الأدوات الضرورية لتحديد وتقييمها، وهنا توجد العديد من الأدوات الكمية لقياس وتقييم مستوى المخاطر المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.

أولاً: طرق قياس المخاطر

يمكن استخدام مجموعتين من المقاييس بشكل عام لقياس المخاطر، وهي تعبر كمياً عن المستوى النسبي للمخاطر وهذه المقاييس هي:

أ. المجموعة الأولى: المقاييس الإحصائية

وهي الأدوات التي تعتمد على قياس درجة التشتت والتباين في قيم التدفقات المالية الداخلية للمؤسسة، ومن أهم هذه الأدوات:

1. المدى Range:

هو الذي يقيس الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة لمتغير ما، خلال فترة معينة وبالطبع كلما ارتفعت قيمة المدى ازدادت المخاطر.

2. التوزيعات الاحتمالية Probability distributions:

وهي تقدم أداة كمية أكثر تفصيلاً من مقياس المدى، وذلك من خلال تتبع سلوك المتغير المالي، وتحديد القيم المتوقعة الحدوث في ظل الأحداث الممكنة وتحديد التوزيع الاحتمالي لهذه القيم، واستخدامه في المقارنة بين مستويات الخطر المصاحبة لعدد من الأصول المستقلة، وبما يكمن من المفاضلة بينهما، وكلما كان التوزيع الاحتمالي أكثر اتساعاً نحو الطرفين كان ذلك مؤشراً على ارتفاع مستوى الخطر.

3. معامل الاختلاف coefficient of variation:

هو مقياس نسبي يربط بين المخاطر (مقاساً بالانحراف المعياري)، والعائد (مقاساً بالقيمة المتوقعة) لكل نشاط في المؤسسة، وهو يعبر عن درجة المخاطر لكل وحدة من العائد، وكلما ارتفعت قيمة المعامل ارتفع مستوى المخاطر.

4. معامل بيتا Beta coefficient:

وهو مقياس لمدى حساسية قيم المتغير المالي موضع الدراسة، للمتغيرات التي تحدث في متغير آخر، (فمثلاً يمكن قياس درجة حساسية عائد سهم معين للمتغيرات في عائد السوق، أو للمتغيرات في أسعار الفائدة بالبنوك....)، ويدل معامل بيتا المرتفع على ارتفاع درجة الحساسية، وبالتالي ارتفاع مستوى الخطر.

ب. المجموعة الثانية: مقاييس التحليل المالي

هي المؤشرات التي تحلل قيمة العميل سواء الفرد أو المؤسسة، من خلال استخدام مجموعة من النسب المالية والأدوات المالية المركبة، وأهمها نموذج (Z) والنسب المالية، كنسب المديونية والتداول والرافعة الكلية ونسب رأس مال العامل، ويمكن التنبؤ بخطر الفشل باستخدام نموذج (Z-score)، وهو نموذج مركب متعدد المتغيرات استخدم للتنبؤ بالفشل ولأكثر من متغير بين 66 مؤسسة :

الجدول رقم(02): نموذج (Z-score) ودرجاته

$$Z=1.2X1+1.4X2+3.3X3 +0.6X4+ 0.999 X5$$

1.2	صافي رأس المال العامل /مجموع الموجودات	X1
1.4	رصيد الارباح المحتجزة /مجموع الموجودات	X2
3.3	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب/مجموع الموجودات	X3
0.6	القيمة السوقية للبنك / مجموع الموجودات	X4
0.999	المبيعات / مجموع الموجودات	X5

الجدول رقم (03): تحليل النتائج

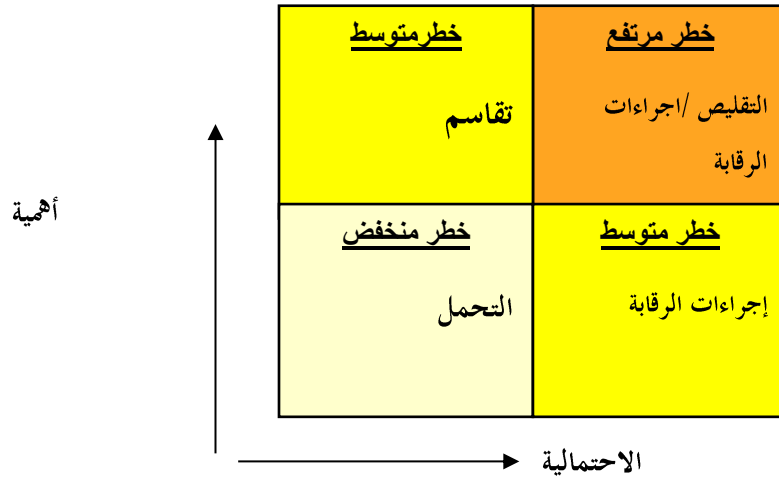
القيمة	احتمال الفشل
1.81	متوقع
2.99-1.81	غير محدد
اكثر من 2.99	غير متوقع

المصدر: (ابتسام، 2014/2013، الصفحات 10-12) يوضح الجدول نموذج التنبؤ بالفشل المالي

ثانيا: تقييم المخاطر

إن تقييم المخاطر هو مراجعة منهجية لجميع جوانب النشاط، يتم استخدامها من اجل تحديد الأسباب المحتملة للحوادث، فرص التخلص منها، والتدابير الوقائية من اجل السيطرة عليها، وعليه إن عملية تقييم المخاطر هي العملية التي تقوم بها المؤسسة لتحديد، والاستجابة لمخاطر العمل ونتائج ذلك، فهي تمكن المؤسسة من الأخذ بالاعتبار مدى تأثير الأحداث المحتملة على عملية تحقيق الأهداف، فلا بد على الإدارة تقييم الأحداث من منظورين، هما التأثير والاحتمالية-، فالتأثير يتمثل في مقياس التأثير الذي سيحدثه الحدث في فترة زمنية محددة، أما الاحتمالية تتمثل في إمكانية وقوع الحدث في فترة زمنية محددة، حيث لا بد أن تتوافق الفترة الزمنية التي تقيم خلالها الإدارة الاحتمالية مع الفترة الزمنية للإستراتيجية والأهداف ذات الصلة.

شكل رقم (03): مخطط تقييم المخاطر البسيطة والاستجابة



المصدر: (نوال، 2015-2016، صفحة 62)

يوضح الشكل أهم المخاطر البسيطة والاستجابة لها فهي تلك التي تكون احتمالات حدوثها كبيرة ولها تأثير كبير والعكس صحيح.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسة

رغم أن هناك بعض المخاطر العامة التي يعتبر مواجهتها من اختصاص الدول والمجتمع بصفة عامة، أي لا يستطيع الفرد مواجهتها أو التحكم فيها بمفرده، إلا أن غالبية المخاطر تعتبر مواجهتها من اختصاص الفرد أو المؤسسة، من خلال الأساليب والطرق المختلفة حسب نوع الخطر وحجمه وشكله ومحيطه، ولأن المخاطر غير نمطية دائماً، وتشكل وتتطور حسب وضعية متخذ القرار، أساليب مواجهتها متعددة ومتطورة وتغير حسب الزمان والمكان، لذا يمكن ذكر خمسة من بين أهم أساليب مواجهة الخطر كما يلي: تجنب الخطر؛ تحمل الخطر؛ نقل الخطر؛ تخفيض الخطر والوقاية والتحكم بالحسائر، على أن يتم شرها فيما يلي:

أولاً. إستراتيجية تجنب الخطر:

يقصد بتجنب الخطر ابتعاد الشخص عن اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى الخطر، كالاتبعاد عن الاستثمار لتجنب الافلاس والابتعاد عن المركبات لتجنب حوادث السير والابتعاد عن المناطق المتحركة لتجنب التعرض لخطر الزلزال، ورغم أن هذا الجراء يؤدي إلى التقليل من مخاطر الحوادث إلى مستوى الصفر، إلا أن هذا القرار يعني عدم النمو المصاحب للاستثمار والإنفاق المتعلقين دائماً باتخاذ القرارات التي تتعلق بالخطر، وهذا عملياً غير مقبول، كما أن هذا الاجراء لا يمكن اتخاذه في مطلق الحالات، لأنه توجد بعض المخاطر التي لا يمكن تجنبها كخطر الموت أو المرض واستعمال وسائل النقل لقطع مسافات طويلة، كما أن مثل هذا القرار يحرم المجتمع من فرص التنمية والنشاط الاقتصادي، غير أنه في بعض الحالات يجب إتخاذ القرار (تجنب الخطر) في:

— عندما يتعذر إيجاد طريقة عملية لمواجهة الخطر.

— إذا كان من الممكن توقع الخطر قبل تحقيقه. (ناصر، 2013، صفحة 96)

ثانيا. إستراتيجية تحمل الخطر:

ويقصد بهذه الإستراتيجية قيام صاحب إدارة المخاطر بإعتماد على نفسه في مواجهة الآثار المترتبة على تحقق مسبب الخطر في صورة حادث ، تتبع هذه الإستراتيجية إذا كانت الخسائر المتوقعة صغيرة الحجم مع توافر القدرة المادية على مواجهة هذه الخسائر، أو في حالة عمد وجود إستراتيجيات أخرى يمكن لصاحب المخاطر إتباعها ويتم تحمل المخاطر بإحدى الطريقتين:

- طريقة تحمل المخاطر بدون تخطيط: وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت الخسارة المتوقعة الناتجة عن مسبب الخطر خسارة صغيرة القيمة وغير متكررة ومن أهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توفر إيراد جاري يكفي لتغطية الخسارة المتوقعة.

- طريقة تحمل المخاطر مع وجود تخطيط: وتستخدم هذه الطريقة في حالة ما إذا كانت الخسارة المتوقعة الناتجة عن مسبب الخطر المتكررة ويمكن حساب قيمتها مقدما وبدقة وتعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسارة المتوقعة. (بوزيدي، 2009/2008، صفحة 129)

ثالثا. إستراتيجية نقل الخطر:

يتم في هذه الطريقة بمواجهة الخطر بنقله إلى طرف آخر، مقابل دفع تكلفة الخطر لهذا الطرف، ويتم هذا النقل بواسطة عقد بين الطرفين، يتعهد فيه صاحب الخطر الأصلي بدفع تكلفة الخطر إلى الطرف المنقول إليه الخطر، مقابل تحمله عبئ الخسارة عند تحقق الحادث المنصوص عليه في العقد، ومن بين العقود التي يتم بمقتضاها نقل الخطر: (بوزيدي، 2009/2008، صفحة 98)

أ. عقود التشييد:

والتي يتم بموجبها نقل الخطر إلى مقاول التشييد ليتحمل الخطر عن صاحب المشروع، فالفرد أو المؤسسة عندما يتخذون قرار ببناء مبنى يتجمع لديهم، عادة خطر الحريق أثناء البناء أو التأخر عن مواعيد التسليم، أو خطر وقوع مخالفات أو حوادث معينة، يترتب عليها مسؤولية نحو الغير أو نحو القائمين بعملية التشغيل، إلى غير ذلك من المخاطر، ويترتب على هذه المخاطر خسائر مالية بعضها يمكن تحملها والبعض يصعب تحملها، وبذلك يمكن لمقاول التشييد تحمل هذه المخاطر نيابة عنهم نظير قيام الفرد أو المؤسسة بدفع تكاليف المخاطر له زيادة على تكلفة بناء المتر المربع مثلا.

ب. عقود الإيجار:

تكمل عقود الإيجار عقود التشييد، فمن لا يقدر على دفع تكلفة التشييد، يقرر الاستئجار عن طريق عقود الإيجار، فعقد الإيجار يمكن أن ينص على نقل المستأجر إلى المؤجر (مالك الأصل) المخاطر، التي ينتج عنها حوادث حريق الأصل أو فناؤه بسبب المستأجر، نظير أن يدفع في المقابل تكاليف في صورة إضافات على الإيجار الصافي للعقار، كما يمكن أن ينص على نقل مالك الأصل للمستأجر المخاطر التي كان عليه تحملها، مثل المخاطر الناتجة عن تدهم الأصل أو احتراقه أو المسؤولية المدنية تجاه الغير والمترتبة على وجود الأصل نفسه، مقابل دفع تكاليف الخطر في صورة خصومات من إيجار المثل.

ج. عقود الأمانة:

ينشأ عقد الأمانة عندما يودع الفرد أو المؤسسة ممتلكاته لدى آخر، بقصد البيع أو الحفظ أو التخزين نظير أجر أو عمولة مناسبة، وبموجب هذا العقد يتمكن المودع عادة من نقل بعض المخاطر التي لا يريد أن يتحملها إلى المودع لديه، مقابل إضافة

تكاليف الخطر إلى عمولة أو أجر الأمانة، ومن جهة أخرى بإمكان المودع لديه أن ينقل المخاطر التي يمكن أن تصيب البضاعة بسببه، بواسطة عقد الأمانة، إلى صاحب البضاعة مقابل منح خصومات مناسبة من العمولة المستحقة له.

د. عقود تكوين المؤسسات:

تتحمل مؤسسات المساهمة الكثير من المخاطر، كمخاطر المسؤولية المدنية، ومخاطر الاختلاس ومخاطر الإفلاس، وما يترتب عليها من خسائر مالية نيابة عن الشركاء، وتكون تكلفة الخطر التي تتحملها المؤسسة في هذه الحالات في صورة خصومات، تحدث في نصيب كل شريك في العائد على رأس المال، وتكون طريقة نقل الخطر من خلال عقود لا تؤثر في الخطر نفسه أو في عوامله، وإنما هي عبارة عن وسائل لمقابلة الخسائر المالية المترتبة على وجود الخطر.

رابعاً. إستراتيجية تخفيض الخطر:

تستعمل طريقة تخفيض الخطر في معالجة المخاطر الاقتصادية الطبيعية البحتة، ويقصد بها تقليل الشعور بظاهرة عدم التأكد والشك الناتج عن اتخاذ القرارات، وهناك عدة طرق تتبع في تخفيض الخطر يمكن وضعها في ثلاثة مجموعات كما يلي: (ناصر، 2013، صفحة 99)

أ. طريقة الفرز والتنويع:

ويقصد بها فرز وتنويع الأصول المملوكة للفرد أو المؤسسة، ويتم ذلك إما بتجزئة الأصول إلى عدة أمكنة، كتنويع المواد القابلة للاشتعال على عدة مخازن متباعدة بحيث لا يؤثر ما يحدث في أحدها عن محتويات الآخر، أو يتم الفرز والتنويع بتجزئة ملكية الأصل الواحد على عدة أفراد، حتى يكون نصيب خسارة كل واحدة منهما محدودة بقيمة الملكية من الأصل.

ب. طريقة تجميع المخاطر:

إذا وجدت وحدات خطر متماثلة ومتجمعة، فإنه يسهل التنبؤ بنتائجها بدقة باستعمال الطرق الرياضية والإحصائية المعروفة، كلما كثر عدد وحدات الخطر كلما تحتم علينا هذه الطريقة على أصحاب المخاطر المتماثلة، أن يشتركوا في تحمل الخسارة المالية التي تقع في تحقق الحوادث التي يتوقعونها، وعلى ذلك يكون الالتزام المالي بدفع النصيب في الخسارة غير المحددة، ولكن على صاحب الخطر أن يتحمل نصيبه في عبء الخسارة، عندما تقع ومهما تبلغ قيمتها.

ج. طريقة تأمين الخطر:

التأمين نظام يقلل من ظاهرة عدم التأكد، وذلك عن طريق نقل عبء مخاطر معينة إلى هيئة التأمين، التي تتعهد بتعويض المتضرر عن كل أو جزء من الخسارة المالية التي تصيبه.

خامسا. إستراتيجيات الوقاية والتحكم بالخسائر:

تستعمل هذه الطرق إما بمفردها أو كطريقة مساعدة ضمن أية طريقة من طرق مواجهة الخطر السابق ذكرها، و تقضي هذه الطرق بامل على تقليل تكرار الحوادث المؤدية للخسارة، أي منع الخسارة من جهة، وتقليل حدة الخسارة إذا وقع الحادث من جهة أخرى، ويهدف منع الخسارة إلى تقليل احتمال الخسارة عن طريق تقليل تكرار الحوادث المؤدية لتحقيق الخسارة، كإعطاء قائد السيارة دورات للقيادة الآمنة والقيادة الوقائية، يمكن أن يؤدي إلى تقليل حوادث السيارات، أو منع العمال من التدخين في المبنى الذي تستخدم فيه مواد شديدة الاشتعال، ممكن أن يؤدي إلى تقليل حوادث الحريق، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لفحص الأشخاص والبضائع، كما يمكن أن يؤدي إلى تقليل حوادث التهريب أو التخريب. (بوزيدي، 2009/2008، صفحة 131)

المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة

لقد تحول التدقيق الداخلي من الدور التقليدي (التدقيق المالي)، إلى دور التدقيق الإداري (تدقيق الوظائف الإدارية والأنشطة العملية)، ثم منه إلى التركيز على إدارة المخاطر وآليات الحوكمة، وبناء على هذا المدخل الحديث للتدقيق، يتم التركيز على المخاطر التي تتضمنها العمليات والأنشطة والوظائف التي يتم تدقيقها.

المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر

أولاً: تعريف التدقيق الداخلي المبني على المخاطر

لقد حظي المدخل الحديث للتدقيق المبني والقائم على المخاطر باهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال التدقيق، سواء كأفراد أو داخل منظمات وهيئات تهتم بالتدقيق، ومن أبرز هذه التعاريف نذكر ما يلي:

عرف معهد المدققين الداخليين Auditors (IIA) Institute of Internal بالولايات المتحدة، التدقيق الداخلي بأنه: نشاط مستقل وموضوعي واستشاري مصمم لإضافة قيمة الوحدة الاقتصادية، وتحسين عملياتها والمساعدة على تحقيق أهدافها، من خلال انتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، الرقابة، وعمليات. (لظن، 2016، صفحة 17)

التدقيق الداخلي المبني على المخاطر هو: المنهجية التي تربط بين التدقيق الداخلي وعمليات إدارة المخاطر في المؤسسة، من خلال تقديم ضمانات لمجلس الإدارة بأن عمليات إدارة المخاطر تدار بشكل فعال وأن المخاطر التي تواجهها المؤسسة متحكم بها (Bank, 2017).

التدقيق الداخلي المبني على المخاطر هو: نشاط تقويمي واستشاري يوفر ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول لمجلس الإدارة على أن مخاطر المؤسسة تدار بفعالية، وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتحسين عملية إدارة المخاطر من ناحية أخرى. (درويش، 2016، صفحة 54)

التدقيق الداخلي المبني على المخاطر هو: المنهجية التي تنص على ضمان أن تدار المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بشكل منظم وثابت ومستمر في جميع أنحاء المؤسسة لتحديد وتقييم واتخاذ قرار بشأن الإبلاغ عن الفرص والتهديدات التي تؤثر على تحقيق أهدافها. (الوردات، 2014، صفحة 669)

وقد عرف Griffiths التدقيق الداخلي المبني على المخاطر بأنه: المنهجية التي تقدم تأكيداً بأن المخاطر تمت إدارتها لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر، ويمكن تطبيق هذه المنهجية على أي خطر يُعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها، سواء كان خطراً مالياً أو تشغيلياً أو استراتيجياً، داخلياً أو خارجياً. (بوعلام، 2017/1018، صفحة 202)

ويرى معهد المدققين الداخليين (IIA) أن التدقيق المبني على المخاطر هو: منهجية تعمل على ربط التدقيق الداخلي بإطار إدارة المخاطر الخاص بالمنظمة، مما يسمح للتدقيق الداخلي بتوفير تأكيدات لمجلس الإدارة بأن عمليات إدارة المخاطر تساهم بشكل فعال في السيطرة على مخاطر المنظمة، وضمن حدود القدرة على التحمل. (بوعلام، 2017/1018، صفحة 202)

وحسب إطار إدارة المخاطر وفق تقرير COSO لسنة 2004، تعرف إدارة المخاطر في المؤسسة على أنها عملية يتم تنفيذها من قبل مجلس الإدارة، المديرين، وكل موظفي المؤسسة، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجية المؤسسة، وكذلك عند القيام بالأنشطة المختلفة، فهي مصممة من أجل تحديد الأحداث المستقبلية والتحكم في المخاطر التي تؤثر على أهداف المؤسسة، وتهدف إلى تقديم ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة. (بوغازي، أحمد، و تغليسية، 2020، صفحة 248)

ثانياً: أهمية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر

لقد حدث تحول جذري في مفهوم التدقيق الداخلي، بالانتقال من مفهوم تقليدي مبني على البيانات المحاسبية والأنشطة الداخلية للمؤسسة، إلى مفهوم حديث الحديث مبني على المخاطر أثناء تخطيط أو تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي، بما يفضي إلى توجيه جهود المدقق الداخلي نحو المجالات ذات المخاطر العالية في المؤسسة.

إذن دور مهم يقوم به المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد هذا الدور بمثابة تقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة للمساعدة في التأكيد على أن مخاطر الأعمال الرئيسة تدار بشكل مناسب، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعال، ومن أهم الأدوار الجوهرية التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها بشأن إدارة المخاطر: (David, 2006, p. 02).

أ. إعطاء ضمانات بشأن سير عمليات إدارة المخاطر:

أي أنه تتم وفق سياسات إدارة المخاطر التي حددها إدارة المؤسسة لمختلف الوحدات الإدارية والتشغيلية كي تلتزم بها في التعامل التي تواجهها أو تتوقع مواجهتها، فوجود قواعد للتعامل مع المخاطر لا يكفي، إذا يتطلب سلامتها وملاءمتها للمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية مصدر المخاطر، إضافة لمعرفة هذه السياسات وفهمها من طرف كل الوحدات والأفراد في المؤسسة، والأهم من ذلك هو تطبيقها والالتزام بها، وهنا يأتي دور المدقق الداخلي في إصدار حكم، لتقييم سياسات إدارة المخاطر وتقييم تطبيقها والالتزام بها.

ب. إعطاء ضمانات بشأن صحة تقييم المخاطر:

حيث يتحقق المدقق الداخلي من واقعية وجدية قياس وتقييم المخاطر، أي يتأكد من عدم التهوين من المخاطر المرتفعة، مما يعرض المؤسسة إلى خسائر كبيرة عند حدوثها، أو التهويل والتضخيم من المخاطر البسيطة، مما يعرض المؤسسة لتكاليف مرتفعة هي في غنى عناها لمواجهة مخاطر ضعيفة الخسائر وضعيفة الاحتمال.

ج. تقييم عمليات إدارة المخاطر:

من خلال قيام المدقق الداخلي بإحصاء مختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وقيامه بتقييم الاستراتيجيات والأدوات التي تم استخدامها للتعامل مع تلك المخاطر، بحيث تتناسب احتمالات حدوث المخاطر والخسائر الناتجة عنها مع أساليب التعامل معها، مما يؤدي إلى خفض تكاليف إدارة المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن، وبالتالي يمكن الحكم على كفاءة وفعالية إدارة المخاطر، وبما أنه من غير المنطقي أن يتم تقييم إدارة المخاطر في الوحدات التي تواجه المخاطر وتديرها، لذا يتكفل المدقق الداخلي بمهمة تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة.

د. تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسة:

من خلال تحقق المدقق الداخلي أنه إبلاغ مختلف الأفراد والوحدات في المؤسسة بالمخاطر الهامة التي تتعرض لها المؤسسة، والتي يكون لها تأثير كبير على بقائها ونموها وربحياتها، يساهم في توافر الاستعداد والمسؤولية لمواجهة تلك المخاطر، ولا يكون هناك تحجج بمرور عدم وصول المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب للتعامل مع المخاطر.

هـ. مراجعة عمليات إدارة المخاطر الرئيسة:

نظرا لكثرة وتنوع المخاطر التي تواجهها المؤسسة، فمنها مخاطر داخلية وخارجية، ومنها مخاطر تشغيلية ومالية، ومنها مخاطر مادية وبشرية، كما أن بيئة المؤسسة سريعة التغير والتحول، مما يؤدي إلى بروز مخاطر جديدة، لذا لا يتوافر للمدقق الداخلي الوقت لتقييم التعامل مع كل تلك المخاطر، وما عليها إلا التركيز على المخاطر الرئيسة، وتقييم أساليب التعامل معها.

و. لمساعدة في زيادة فعالية العمليات في المؤسسة:

بم أن ضعف الكفاءة في استخدام الموارد وضعف الفعالية في تحقيق الأهداف هما من أبرز المؤشرات على خطر البقاء والنمو الذي يهدد المؤسسة، لذا يعتبر تطوير كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والتشغيلية هي لب إدارة المخاطر، وهنا يحرص المدقق الداخلي في مهمة التدقيق على تدقيق الدعم لمختلف الوظائف على تحسين أدائها.

المطلب الثاني: ممارسة التدقيق الداخلي المبني على المخاطر

إن التدقيق المبني على المخاطر يعتمد على منهجية لها أدوات يستخدمها في الحصول على أدلة الإثبات، ومهام يجب الالتزام بها أثناء تحضير وتنفيذ مهمة التدقيق، وحدود ينبغي ألا يخرج عنها أثناء قيامه بالمهمة، كل هذه الجوانب سنتناولها في هذا المطلب.

أولاً: أدوات تدقيق إدارة المخاطر

من أجل قيام المدقق الداخلي بدور فعال في فحص وتقييم نظم إدارة المخاطر في المؤسسة، فإنه يستعين ويستخدم مجموعة متنوعة من الوسائل، التي تسمح له بجمع البيانات وأدلة الإثبات حول إدارة المخاطر في المؤسسة، ومن أبرزها: (المدهون، 2011، الصفحات 46-47)

أ. فحص المستندات:

يتوجب على المدقق الداخلي الحصول على المستندات التي تبين طريقة المؤسسة في إدارة مخاطرها، والتأكد من خلالها على شمولية المعلومات التي تتضمنها هذه المستندات ومناسبتها لطبيعة نشاط المؤسسة، حيث أن طبيعة المخاطر وأنواعها حجمها تختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسات وبيئتها، مما يتوجب على إدارة المؤسسة اختيار أساليب تقييم المخاطر وطرق الاستجابة المناسبة لها، وهذا يجب أن يظهر بوضوح في الوثائق والتقارير المالية غير المالية، ومن أبرزها تقارير التحليل المالي، مستندات الفحص المادي للممتلكات، تعليمات مواجهة الحوادث المهنية، تقارير الفحص النفسي والمهني للعاملين وغيرها؛

ب. المقابلات:

يقوم المدقق الداخلي بالإجراء مقابلات مع أعضاء في الإدارة العليا والتنفيذية لتحديد أهداف وحدات العمل والمخاطر المرتبطة بها، وكذا أنشطة إدارة المخاطر في حالة وجودها على مستوى الهيكل التنظيمي أو في مجلس الإدارة (لجنة المخاطر)، وذلك ليفهم بشكل أفضل سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسة، وليوصل ملاحظاته ومقترحاته فيما يخص الممارسة العملية لإدارة المخاطر.

ج. فحص تقارير التدقيق السابقة:

يستعين المدقق الداخلي بتقارير تقييم المخاطر التي تم وضعها من قبل الإدارة أو المدقق الخارجي، ليتبين له النقائص في نظام إدارة المخاطر التي تم تسجيلها في مهام التدقيق السابقة، ومدى استجابة الإدارة للتوصيات المسجلة، وهو ما يدل على مدى جدية الإدارة في التعامل مع المخاطر من جهة، ومدى احترام الإدارة لجهود المدقق الداخلي أو الخارجية وأخذها بعين الاعتبار، وألا يكون التدقيق هو وسيلة تساهم في تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة، وليس مجرد غاية في حد ذاته من دون اقتناع من الإدارة بأهميته.

د. فحص دليل إدارة المخاطر:

يتوجب على المدقق الداخلي تحليل الأسس التي استندت إليها الإدارة في إعداد دليل إدارة المخاطر، والأساليب التي تم اعتمادها في تحديد المخاطر وتحليلها وقياسها، والاستراتيجيات والأدوات المختلفة التي تم اختيارها للتعامل مع كل خطر، وهل هذه الأسس مناسبة وواقعية أم لا، فقط تكون غير مناسبة لمخاطر معينة، أو أنه تم المبالغة فيها بسبب سوء تقدير حجم المخاطر المرتبطة بها.

هـ. فحص الخطة الكوارث:

إن نقطة البداية في التدقيق الداخلي القائم على المخاطر هو التحقق من وجود خطة شاملة للتعامل مع الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية، وأن تكون معدة بشكل دقيق وشامل لمختلف المخاطر، مع تحديد بشكل تفصيلي لكيفيات العامل معها،

ومن المهم ذلك أن يتحقق المدقق الداخلي من الالتزام المستمر بهذه الخطة، وليس فقط عند وقوع الكوارث فقط، فالمتابعة والرصد المستمر للمخاطر هو أهم عنصر في إدارة المخاطر.

و. فحص منهج إدارة المخاطر بشكل مستمر:

ينبغي على المدقق الداخلي أن يتأكد من وجود تطوير مستمر لمنهج التعامل مع المخاطر بخطته وأدواته بشكل مستمر، وأنه يتلاءم مع التغير التي تحدث في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، فأذواق العملاء تتغير، وبالتالي الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة يتغير، وحدة المنافسة وحجمها يتغير، وبالتالي حصة المؤسسة في السوق قد تتعرض للانكماش، كما أن الآلات والمعدات تتقدم، وبالتالي احتمالات الحوادث والأعطال تتزايد، مما يشكل مخاطر جمة على استمرارية النشاط وأمان الأفراد، كل هذه التطورات في المخاطر وغيرها، يجب تؤخذ في الاعتبار من طرف الإدارة في التعامل مع المخاطر الحالية والمحتملة، وهو ما يجب على المدقق الداخلي أن يتأكد من وجوده.

ثانيا: مهام التدقيق الداخلي المبني على المخاطر

لا يقتصر دو التدقيق الداخلي المبني على المخاطر على تدقيق إدارة المخاطر فقط، بل يمتد دوره إلى جملة من المهام المتنوعة، وهذا سبب أن كل أنشطة وأفراد المؤسسة تتعرض للكثير من المخاطر المختلفة في أنواعها وآثارها، ومن بين مهام المدقق الداخلي عند تدقيق إدارة المخاطر نذكر ما يلي: (المدهون، 2011، الصفحات 48-52)

أ. تدقيق سياسات إدارة المخاطر:

يقوم المدقق الداخلي مراجعة سياسات الإدارة ومجلس الإدارة لفحص وتقييم الإستراتيجية والمنهجية المتبعة في إدارة المخاطر، وتمثل هذه السياسات في القواعد المحددة من طرف الإدارة العليا لإدارة المخاطر في مختلف مراحلها (طرق تحديد المخاطر، أساليب قياس المخاطر ومعايير تقييمها، الاستراتيجيات والأدوات المتبعة للاستجابة للمخاطر، مسؤوليات وإجراءات رقابة المخاطر).

ب. المشاركة في تحديد أهداف إدارة المخاطر:

يقوم المدقق الداخلي بإجراء مقابلات واجتماعات مع الإدارة العليا ومسؤولي الوحدات المختلفة في المؤسسة، من أجل تحديد أهداف كل منها والمخاطر المرتبطة بنشاطاتها، والأدوات والأساليب المناسبة التي ستعتمد عليها كل وحدة في المؤسسة في التعامل مع المخاطر التي تواجهها، وهذا حتى تكون مهام التدقيق التي سيقوم بها فيما بعد أكثر فعالية، حيث ستكون الإدارة العليا والوظائف المختلفة مسؤولة عن تطبيق تلك الأساليب وتحقيق تلك الأهداف، وهو ما يتحقق منه المدقق الداخل أثناء عمله التدقيقي.

ج. تدقيق عمليات إدارة المخاطر:

بما أنه لا يوجد نشاط في المؤسسة لا يتعرض للمخاطر بأشكال ومستويات مختلفة، كل منها يكون له تأثير سلبي على كل المؤسسة، فإنه من الأفضل القيام بتدقيق شامل لكل أنشطة المؤسسة، لكن نظرا لضيق الوقت وارتفاع تكلفة التدقيق الشامل، يلجأ المدقق في الغالب إلى الاقتصاد على تدقيق المخاطر الرئيسية التي تهدد استمرارية المؤسسة.

د. تقييم فهم إجراءات إدارة المخاطر:

بما أنه لا يمكن أن يكون هناك تطبيق سليم لسياسات وإجراءات إدارة المخاطرة، إلا تم فهمها من الإداريين والعاملين في المؤسسة، لذا يجب على المدقق الداخلي التأكد من استيعابها داخل المؤسسة، من خلال إجراء مقابلات فردية أو جماعية أو توزيع استبيانات حول القواعد التي أقرتها الإدارة في مجال التعامل مع المخاطر.

ه. المساعدة في تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر:

إن مهمة التدقيق الداخلي إذا لم تسمح بتطوير نظام إدارة المخاطر كتنظيم وممارسة، لا يكون لها فائدة عملية، لذا يجب أن تفرز جهود المدقق الداخلي منذ لحظة استلام الأمر بالمهمة، ثم تنفيذها عبر فحص وتقييم عملية إدارة المخاطر في مراحلها المختلفة، وأخير حتى تسليم التقرير النهائي للتدقيق الداخلي، على تطوير إدارة المخاطر وتحسين فعاليتها وكفاءتها.

و. المساهمة في التدريب في مجال إدارة المخاطر:

إذا ما توافرت للمدقق الداخلي الخبرة العملية والإدارية في إدارة المخاطر، يمكنه أن يساهم في تدريب لجنة المخاطر في المؤسسة عن كيفية التعامل مع المخاطر (رصد، اكتشاف، قياس وتقييم ومواجهة)، وغالباً يكون ذلك من خلال تنظيم ورشات عمل مع بعض أو كل أفرادها، وأن تخصص كل ورشة لنوع معين من المخاطر.

ز. المشاركة في إعداد التقارير والمراقبة على عمليات إدارة المخاطر:

لا يقتصر دور المدقق الداخلي على فحص وتقييم نظم إدارة المخاطر في المؤسسة، بل يمتد إلى المشاركة بفعالية في مراقبة المخاطر، وإعداد تقارير لتوقعها أو فور حدوثها، وتبليغها بسرعة لإدارة المؤسسة، وهذا من منطق التدقيق بالفعل وليس برد الفعل.

ح. التأكد من وجود آليات وتدابير مبكرة للأزمات المالية:

يجب أن يتحقق المدقق المالي من وجود أدوات الرصد والتنبؤ بمخاطر العسر والفشل المالي، فالعسر المالي يتعلق بعدم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المالية اتجاه الغير على المدى القصير بسبب مشاكل في السيولة، الناتجة عن عدم التوافق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجية، وهنا يمكن للمدخل الداخلي يقدم توصيات بشأن تغيير السياسة التجارية للمؤسسة عبر تعديل شروط الخصم التجاري التي تمنحه للعملاء أو تحصل عليها من الموردين، أما الفشل المالي فينتج عن عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية طويلة الأجل، بسبب سياسة التمويل غير المناسبة، من خلال المبالغة في الاعتماد على القروض في التمويل، وهنا يمكن للمدقق الداخلي أن يوصي بإعادة النظر بشكل كامل في السياسة التمويلية حتى تتوافق تكاليفها مع الأرباح التي تحققها المؤسسة.

يتبين من التحليل السابق لمهام وأدوار التدقيق الداخلي أنها تتنوع بين المجال الجوهري العام والوقائي الخاص، فمن ناحية الدور الجوهري العام للتدقيق الداخلية في مجال إدارة المخاطر نجد تقديم تأكيد للمؤسسة حول فعالية عملية إدارة المخاطر، سواء من حيث التحديد السليم للمخاطر الأساسية، التقييم الصحيح للمخاطر، تبني الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المخاطر، أما الدور الوقائي الخاص للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر فيتضمن المساهمة في تطوير إستراتيجية لإدارة المخاطر للمصادقة عليها من مجلس الإدارة، وتأيد ودعم القائمين على إدارة المخاطر. (البحيرمي 2010-2011:صفحة 8).

ثالثاً: مراحل التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر

تظهر أوجه الترابط بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر من خلال المكانة المحورية التي تحتلها إدارة المخاطر في المراحل المختلفة لعملية أو مهمة التدقيق الداخلي، وهو ما تبرزه العناصر التالية: (لظن، 2016، الصفحات 68-70)

أ. مرحلة تخطيط عملية التدقيق:

يعتبر جمع المعلومات هو الخطوة الأولى في تخطيط عملية التدقيق، وذلك من خلال المقابلات والدراسات والاستفسارات، بالإضافة الى فحص دليل المخاطر، والذي يشكل هيكل عام للمخاطر المتعارف عليها، حيث يقوم بتحديد العمليات التي تتعرض للمخاطر، وهو تحديد أولي للمخاطر المقبولة من خلال تقييمها، وتأتي الخطوة التالية وهي تعديل الخطة بناء على الحاجة التي تهدف إليها المؤسسة، لأن الغرض الأساسي من هذه المرحلة ليس معرفة كيفية إعداد خطة فعالة للتدقيق، بل معرفة كيفية بناء خطة للتدقيق على أساس المخاطر.

ب. مرحلة تنفيذ عملية التدقيق:

تتم إدارة التدقيق الداخلي في مرحلة التنفيذ باختبار مدى التزام إدارة المؤسسة بالضوابط الداخلية والخطط الموضوعية، ومدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بكفاءة وفعالية، وقدرتها على تقليل وتجنب المخاطر، وبناء على هذه الحالة يتم وضع التوصيات اللازمة من قبل المدقق الداخلي لزيادة فاعلية الضوابط الداخلية الموضوعية.

ج. مرحلة كتابة الملاحظة في أوراق العمل :

يقوم المدقق بتدوين الحقائق في أوراق العمل، وكذلك المعلومات المتعلقة بالمخاطر، حيث يتم وضع توصيات تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين، مثل عدم الامتثال للوائح الداخلية، وكذلك أي حقيقة أخرى تتعلق بهذه العمليات، تم العمل على وضع التوصيات المناسبة بشأنها لمعالجة المخاطر.

د. مرحلة كتابة تقرير التدقيق الداخلي:

بعد أن يدون المدقق ملاحظاته واستنتاجاته في أوراق العمل، يتم الإفصاح في تقريره عن المخاطر، ويتم إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا بذلك، وعلى الإدارة إصدار تعليمات إلى إدارة المخاطر بشأنها لكي تقوم الأخيرة بإجراء تقييم وتوضيح والإفصاح عنها للإدارة حول احتمال التعرض للخسارة، ووضع الحلول حول كيفية تفاديها أو التقليل من آثارها.

هـ. مرحلة الرقابة والمتابعة :

يتم في هذه المرحلة متابعة الملاحظات والتوصيات الواردة في تقرير المدقق الداخلي، حيث يتم متابعة وتقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية، عن طريق الاختبار والتقييم على أساس المخاطر بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية، بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارتها بكفاءة.

رابعاً: المهام الخارجة عن صلاحيات المدقق الداخلي

على الرغم من الدور المميز للمدقق الداخلي في تقديم النصيحة والدعم للقرارات الإدارية الصحيحة، ومحاولة معالجة القرارات الإدارية التي تبدو غير مناسبة، فإن عملية الرقابة وإدارة المخاطر تقع ضمن مسؤولية الإدارة ومجلس الإدارة، ويكون دور المدقق الداخلي هو استشارياً لمساعدة المؤسسة في تحديد المخاطر وتقييمها، وتنفيذ منهجيات وطرق للرقابة عليها وإدارتها، لذلك

هناك العديد من الصلاحيات التي لا تدخل ضمن نطاق مهام وعمل المدقق في مجال إدارة المخاطر، وهي كالتالي: (المدفون، 2011، صفحة 47)

أ. تحديد مستوى إقدام المؤسسة على المخاطرة:

إن من يقرر مستوى المخاطر المختلفة التي يمكن أن تتحملها المؤسسة تقع على عاتق مسؤولية الإدارة، بناء دراسات علمية لاحتمالات وقوع المخاطر من جهة، والخسائر المتوقعة عند حدوثها، على أن يقتصر دور المدقق الداخلي على إعادة تقييم تلك المستويات، وكشف ما بها من عدم واقعية، سواء من حيث المبالغة أو التهوين من بعض المخاطر، ثم يقدم تقريره للإدارة العليا مشفوعاً بأدلة الإثبات، على أن يبقى من صلاحيات الإدارة العليا الأخذ بها من عدمه.

ب. الاضطلاع بعمليات إدارة المخاطر:

إن من يقوم بإدارة المخاطر هي مجلس الإدارة والإدارة العليا، من خلال تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات للتعامل مع المخاطر، مع التكفل بالمتابعة والرقابة على تنفيذها، ويبقى على الوظائف الإدارية والوحدات التشغيلية مسؤولية التنفيذ ورفع التقارير للإدارة، وكل هذه المهام لا مكان للمدقق الداخلي فيها، بمعنى أنه لا يقع على عاتقه أي المسؤوليات وليس له أي صلاحيات في إدارة المخاطر، سواء في مرحلة التخطيط، التنفيذ أو الرقابة، بل يقتصر دوره على فحص وتقييم نظم إدارة المخاطر وإعداد تقارير بشأنها إلى إدارة المؤسسة.

ج. اتخاذ قرارات الاستجابة للمخاطرة:

إن من يحدد بدائل الاستجابة للمخاطر حسب أنواعها ومستوياتها هي إدارة المؤسسة وليس المدقق الداخلي، لكن يبقى من صلاحياته إبداء رأي محايد وموضوعي في هذه البدائل من حيث مناسبتها وفعاليتها للمخاطر، مع تقديم الإثبات التي تؤيد رأيه، كما يمكنه اقتراح بدائل استجابة للمخاطر يراها أنسب من وجهة نظره بعد التحليل والتقييم.

د. القيام بإجراءات الاستجابة للمخاطرة لمصلحة الإدارة:

ليس من مسؤوليات ولا من صلاحيات المدقق الداخلي تنفيذ استراتيجيات وأدوات إدارة المخاطر التي حددها الإدارة في خطة وبرنامج إدارة المخاطر، لكن يمكن أن يتدخل كاستشاري إذا طلب منه ذلك، من أجل أي تعديلات يراها ضرورية في أساليب التعامل مع المخاطر، بفعل خبراته السابقة من تقييمه المستمر لبدائل التعامل مع المخاطر والنتائج المتولدة عن تنفيذها.

هـ. المساءلة عن عمليات إدارة المخاطر:

نظراً لأن المدقق الداخلي ليس مسؤولاً عن إعداد وتبني خطط واستراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسة، ولا تنفيذها على مستوى أنشطة المؤسسة المختلفة، لذا فإنه لا يكون مسؤولاً عن فعالية إدارة المخاطر، سواء في مرحلة تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، اختيار طرق الاستجابة، تنفيذ البدائل ونتائجها، وحتى وإن قدم توصيات لأي مرحلة من المراحل السابقة، فإنه لا يتحمل مسؤوليتها، لأن وظيفته تبقى وظيفة استشارية فقط، ولا تكون إدارية أو تنفيذية بأي حال من الأحوال.

و. تقديم ضمانات إدارية متعلقة بالمخاطر:

إن التقييم الذي يقوم به المدقق الداخلي لنظم إدارة المخاطر، والتوصيات التي يقترحها لعلاج أي نقائص فيها، لا تعني أن مضمونة في سلامتها وفعاليتها، بل تبقى بدورها قابلة للنقد والمراجعة، ولا يكون فشلها عند التطبيق العملي من مسؤولية المدقق

الداخلي بأي حال من الأحوال، وهذاناتج عن وظيفة التدقيق الداخلي الاستشارية بطبيعتها، وعن طبيعة علاقتها بالوظائف الأخرى (علاقة غير إشرافية أو تبعية).

المطلب الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر

إدارة المخاطر في الغالب لا توجد في المؤسسات على شكل وظيفة داخلية محددة ضمن الهيكل التنظيمي، ولكن يجب دائماً أن تقوم المؤسسة بتسيير المخاطر وأخذها بعين الاعتبار، سواء عن طريق تكفل كل نشاط من أنشطتها الداخلية، وكل وظيفة إدارية من وظائفها بالتعامل مع المخاطر على مستواها، مع وجود رقابة ومتابعة عامة للمخاطر وإدارتها من طرف الإدارة العليا، وقد يكون ذلك من خلال دمج إدارة المخاطر ضمن أنشطة رقابية أخرى كالأمن الصناعي، التدقيق الداخلي، فحص الجودة... إلخ، وهذا يطرح بالبداهة سؤال حول طبيعة العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة، وهو ما سنتناوله فيما يلي:

أولاً: العلاقة الداخلية بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر:

تتداخل كل مراحل عملية التدقيق الداخلي، انطلاقاً من التخطيط والتحضير لمهمة التدقيق، مروراً بجمع أدلة الإثبات ومستندات العمل خلال تنفيذ المهمة، وانتهاء بإعداد التقرير ومتابعة تنفيذ التوصيات من جهة، ومراحل عملية إدارة المخاطر التي تبدأ بتحديد المخاطر، مروراً بتحليل وقياس المخاطر وتقييمها، ثم تحديد استراتيجيات وأدوات مواجهتها معها، وأخيراً متابعة وتقييم تنفيذ خيارات الاستجابة للمخطر وإعداد تقارير عنها، وهو ما يبين أنه في ظل مدّل التدقيق الداخلي المبني على المخاطر لا يمكن الفصل بينهما، أو تحديد أيهما مهيم أو أسبق على الآخر، وتظهر العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في الجوانب التالية: (درويش، 2016، صفحة 82)

تجمع أنشطة التدقيق الداخلي القائمة على المخاطر بين التأكيدية من خلال التحقق من سلامة سياسات إدارة المخاطر من حيث وضعها وتطبيقها، والاستشارية من خلال تقديم نصائح لمختلف الوظائف الإدارية والعملية حول تحسين نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة، والموضوعية من خلال الحيادية وعدم التحيز في إصدار الأحكام حول كفاءة وفعالية أساليب إدارة المخاطر في المؤسسة، والاستقلالية من خلال عدم التبعية لأي وظيفة يتم تدقيق المخاطر على مستواها.

- تعد إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين وحدة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على مستوى الإدارة العليا، حيث أن مهمة الإدارة العليا هي القيام بجميع الأنشطة والوظائف التي من شأنها الإدارة الشاملة لكل المخاطر التي تواجهها المؤسسة، ووحدة التدقيق الداخلي تتكفل من جهتها بتكفل بتقديم التوجيهات الاستشارية للإدارة العليا في مجال إدارة المخاطر، وبالتالي لا غنى عن تعاونهما لإنجاح وتفعيل إدارة المخاطر.

- تساهم التدقيق الداخلي في توفير التأكيد حول موثوقية وملائمة البيانات ونظم الرقابة الداخلية، وبالتالي خلوها من المخاطر المتعلقة التلاعب وعدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات، ويكون ذلك في تقرير تعدد وحدة التدقيق الداخلي وتسلمه للإدارة العليا أو مجلس الإدارة إن وجد.

- تقوم وحدة التدقيق الداخلي ببذل العناية المهنية القصوى في فحص وتقييم إدارة المخاطر في المؤسسة بجميع مراحلها، بدءاً من التعرف على المخاطر التي تواجهها المؤسسة وتصنيفها، مروراً بتقييم المخاطر وإعداد الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها، وحتى متابعة تنفيذها وإعداد تقارير تقييمية للإدارة العليا عنه.

- توافر إدراك عالي لدى موظفي وحدة التدقيق الداخلي بالمؤسسة بأهمية دورهم في نجاح إدارة المخاطر، أما من جهة الإدارة العليا والوحدات الإدارية والعملية في المؤسسة، فمن الضروري أن يكون لديها إدراك بأهمية مساهمة التدقيق الداخلي في الكشف عن أي ثغرات في نظم إدارة المخاطر وعلاجها، وبالتالي يتحقق التعاون بين الطرفين لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة.

- تقدم وحدة التدقيق الداخلي للإدارة العليا للمؤسسة كل التوصيات اللازمة للإدارة العليا، والتي تساعد في فحص وتقييم سلامة نظم إدارة المخاطر.

ثانياً: العلاقة التبادلية التكاملية

تعتبر العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر من العلاقات شديدة التعقيد، حيث تجمع بين التعاون والتكامل من جهة، مع محافظة كل وظيفة على استقلاليتها، بما يسمح لكل منهما بتحمل مسؤولياتهما وأداء دورهما الرقابي، ومن مظاهر التكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر نذكر الجوانب التالية:

أ. استعانة إدارة المخاطر بالتدقيق الداخلي:

هناك توافق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على توحيد نماذج عمليتهما 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، حيث يجب على إدارة المخاطر أن تسمح للمدقق الداخلي بالمشاركة في اجتماعاتها مع الإدارة العليا، 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 في المؤسسة.

وبما أنه ينبغي على إدارة المخاطر المتطورة أن يكون لها نماذج خاصة لعملياتها، أي بمثابة خارطة طريق تحدد الملامح الأساسية لعملية إدارة المخاطر في مراحلها المختلفة، فإن هذه النموذج تمثل إطار التعاون الملائم بينها وبين التدقيق الداخلي، فعملية إدارة المخاطر تتألف من خمس مراحل هي: تخطيط إدارة المخاطر، تحديد المخاطر، قياس وتحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة والتعامل مع المخاطر، والمراقبة والمتابعة عند تنفيذ برامج إدارة المخاطر، وهذه المراحل الخمسة توفر إطار عمل لتدقيق إدارة المخاطر، حيث يتم الاستعانة بالمدقق الداخلي في جميع هذه المراحل، فكلاهما يعكس أنشطة الآخر، لذلك قد يحدث تداخل، الأمر الذي يتطلب التنسيق بينهما. (المدهون، 2011، صفحة 46)

ب. التنسيق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر:

بعد تحديد المخاطر من قبل الوحدات الإدارية والعملية في المؤسسة، يتم مناقشتها مع مدير المخاطر، الذي بدوره يقوم بعرضها على الإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإدارتها بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم التنسيق بين مدير المخاطر والمدقق الداخلي لأخذ توصيات بشأن المخاطر، لذا تعد إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، فمهام إدارة المخاطر هي القيام بجميع العمليات التي من شأنها توفير إدارة شاملة للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، أما المدقق الداخلي فتتمثل وظيفته في التحقق من التوصيات التي تموضعها بشأن إدارة المخاطر وبذلك التعاون يمكن الحصول على إدارة جيدة للمخاطر. (المدهون، 2011، صفحة 50)

ج. علاقة استقلالية والموضوعية:

يعتبر المدقق الداخلي أحد أركان نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة فهو يعمل على خدمة الإدارة للتأكد من تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، لذا فيجب المحافظة على استقلاليته من خلال الأمور التالية: (المدهون، 2011، صفحة 48)

- ينبغي المعرفة بأن عملية إدارة المخاطر تقع على عاتق الإدارة وليست من مسؤوليات المدقق.
- أن يتم توثيق طبيعة مسؤوليات التدقيق الداخلي ومهامه في ميثاق التدقيق الداخلي ويتم اعتمادها من قبل لجنة التدقيق.
- يجب أن يتجنب المدقق الداخلي القيام بإدارة أي من المخاطر لمصلحة الإدارة.
- يجب على المدقق الداخلي لا يتخذ قرارات بشأن إدارة المخاطر إنما عليه أن يقدم النصائح، لدعم قرارات الإدارة المناسبة وتحتدي قرارات الإدارة الغير مناسبة.
- ينبغي على المدقق الداخلي تجنب تقديم ضمانات موضوعية بشأن أي جزء من عملية إدارة المخاطر كان مسئولاً عنها أو شارك بالإشراف عليها.
- يجب على المدقق الداخلي أن يبين أن المهام الموكلة إليه بشأن إدارة المخاطر هي مهام استشارية وليست تنفيذية.

خلاصة الفصل:

يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في عملية إدارة مخاطر المؤسسة، من خلال تحليل وتقييم الطرق المستخدمة في تقدير حجم المخاطر واحتمال حدوثها، والتأكد من صحتها، لتقديم تأكيد معقول للإدارة بأن التقييم الذي سيتم على أساسها لتعامل مع المخاطر تم بشكل صحيح، حيث ممكن أن تتخذ الإدارة قرارات مختلفة للتعامل مع المخاطر، كقبول الخطر، أو تجنب الخطر، أو التخفيف من هذا الخطر استنادا إلى درجة احتمال حدوثه ودرجة تأثيره، وفي هذه المرحلة يبرز دور المراجعة الداخلية من خلال تقديم المشورة والنصح للإدارة حول البديل الأنسب لمعالجة المخاطر بالمقارنة مع تكلفة هذا الخيار، وتقوم المراجعة الداخلية باختبار فعالية نظام الرقابة الداخلي ودوره في تخفيف أو التخلص من المخاطر من خلال المراقبة المستمرة لعملية إدارة المخاطر ومدى تنفيذها بما يتناسب مع خطط و إستراتيجيات وأهداف المؤسسة، وتقوم أيضا بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا ومدى فعالية البديل الذي اتبع للتعامل معها.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية في مؤسسة

AGRODAT لتكليف وتصدير التمور

تمهيد :

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، من خلال الفصلين السابقين، وتبين أن إدارة المخاطر توسع باستخدام تقنياتها في مختلف المؤسسات، وأن هذه العملية تبدأ بتحديد المخاطر وتقييمها وترتيبها حسب درجة خطورتها، وكذلك للمدقق الداخلي بتحدي كبير حول إدارة هذه المخاطر.

وتدعيما لما تم التطرق إليه من الجانب النظري، تم إعداد دراسة ميدانية تطبيقية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور ببسكرة، وهذا لتعاملها مع العديد من الدول، ومن أهم هذه الدول أمريكا، فرنسا وألمانيا حيث تعتبر هذه المؤسسة الرائدة في مجال التصدير، وعليه قد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة تصدير وتكييف التمور (AGRODAT بسكرة).

المبحث الثاني: مكانة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة تصدير وتكثيف التمور AGRODAT

سنتطرق في هذا المبحث الذي يعتبر مدخلا للدراسة الميدانية، إلى تقديم وعرض عام لمؤسسة تكثيف وتصدير التمور AGRODAT بولاية بسكرة، ومن خلال التطرق إلى نشأتها ونشاطها، وأخيرا نحاول تقديم الأداء التجاري للمؤسسة.

المطلب الأول: تاريخ مؤسسة AGRODAT وأهدافها.

تعتبر مؤسسة تكثيف وتصدير التمور AGRODAT من أبرز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال تصدير التمور بولاية بسكرة، حيث ظهرت سنة 2006، مما يجعلها من أهم المؤسسات على مستوى ولاية بسكرة في قطاع التصدير.

أولا: لمحة تاريخية حول مؤسسة تصدير وتكثيف التمور AGRODAT ببسكرة

مؤسسة SARL AGRODAT يقوم نشاطها على معالجة وتكثيف وتصدير التمور، وهي تقع بمنطقة التجهيزات شمال بلدية بسكرة، ولقد تم اختيار هذا الموقع بناء على توجيهات وتقسيم الوكالة العقارية لولاية بسكرة، بموجب عقد موثق رقم 68، بتاريخ 2006/01/12.

وتصنف هذه الشركة من الناحية الاقتصادية ضمن المؤسسات الصناعية المتوسطة الحجم، ومن الناحية القانونية هي شركة ذات مسؤولية محدودة، تأسست بتاريخ 20 سبتمبر 2006، برأس مال قدره 40.000.000 دج، وتعتبر هذه الشركة استثمارا خاصا، تعود ملكيته الأولى إلى أربع أفراد من عائلة واحدة، وهم الأعضاء المسيرين لها، لتعرض المؤسسة بعدها للإفلاس والتوقف عن النشاط سنة 2008، ليتم شرائها من المسير الحالي لها، السيد قدور عبد العزيز وشركائه، بعقد إشهاري مؤرخ بتاريخ 25 جانفي 2011، ل يبقى على نفس التسمية الأولى للمؤسسة، وبذلك تغير أسماؤها التأسيسي ونسبة مساهمة الشركاء الجدد لها، والبالغ عددهم ثمانية من بينهم خمسة من عائلة واحدة، حيث بلغ رأس مالها الجديد 81.200.000 دج، وحددت نسبة مساهمة اثنين من الشركاء بـ 20%، أي مبلغ 16.240.000 دج، لكل واحد منهما، أما باقي المبلغ فيتكون من نسب مساهمة متساوية قدرت بـ 10%، أي مبلغ 8.200.000 دج، وقدرت القيمة الإجمالية للمشروعة بـ 76.000.000 دج، مقسمة كما هو مبين في الجدول التالي:

ثانيا: أهداف مؤسسة AGRODAT:

مؤسسة AGRODAT وكأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة والمتمثلة في:

- تلبية المعايير الدولية (HACCP-ISO9001-IFS6-7)

- تحسين العمل والأداء من خلال الحصص التكوينية، ودعم وتكوين المهارات للعامل، من خلال الحصص التدريبية.

- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادية، من خلال توفير مناصب الشغل وزيادة الأرباح.

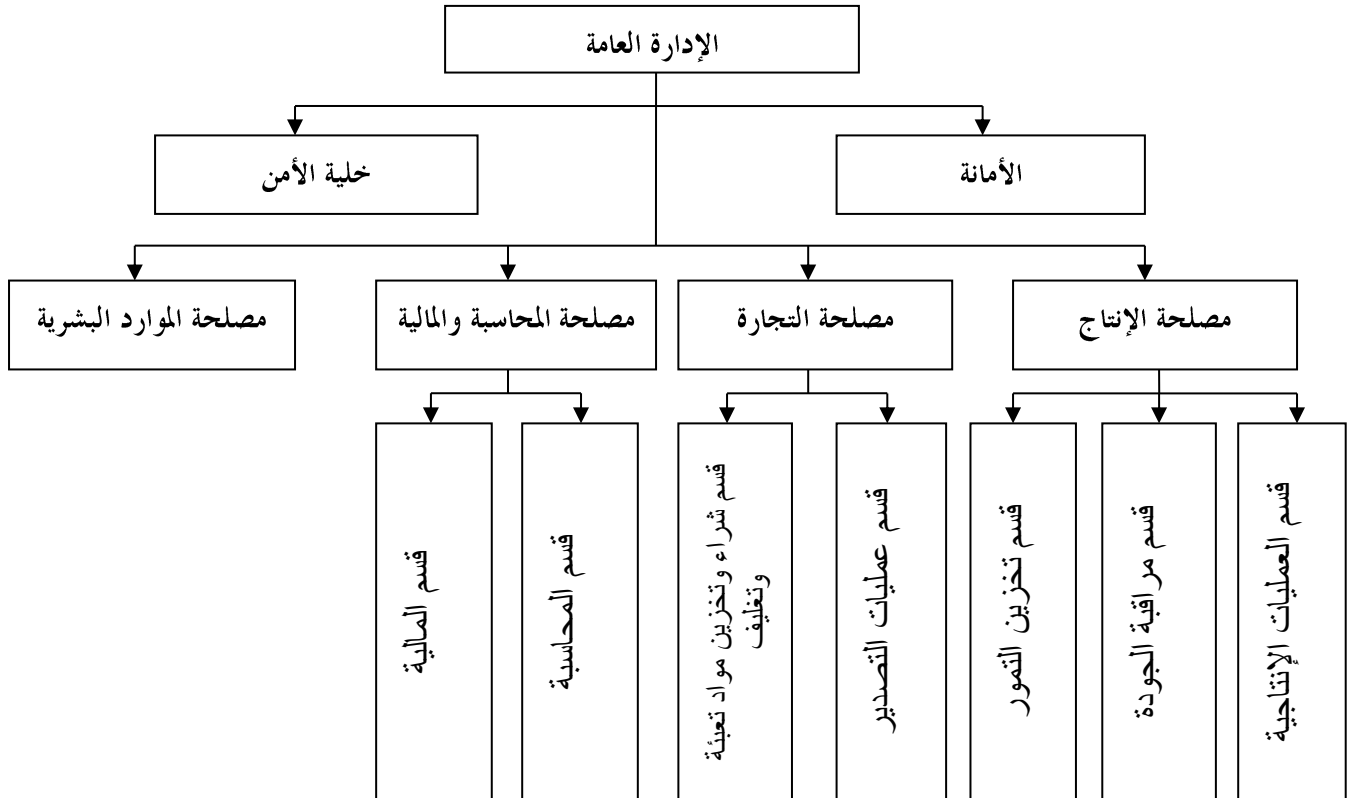
- الحفاظ والرفع من مكانتها في السوق، من خلال التلبية الدائمة لمتطلبات وحاجيات الزبائن خاصة الأجانب.

- الوصول إلى العالمية والشهرة من خلال تحسين المستمر لجودة منتجاتها، التعريف بالتمور الجزائرية وتحسين صورتها على المستوى الدولي.
- الجمع بين التقليد والتجديد، من خلال رعاية إنتاج التمور الجزائرية مع التطوير والابتكار.
- وضع نظام إدارة متكامل لجودة ونظافة وسلامة المحيط، وهذا في إطار سياسة شاملة للمؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRODAT

تتوزع الأنشطة داخل المؤسسة وفق هيكل تنظيمي بشكل يمكنها من ممارسة مختلف وظائفها، بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاطها وخصوصيته، وعليه فالتنظيم الداخلي لإدارة المؤسسة يتبع الأساس الوظيفي، الذي يستند على الوظائف التي تمارسها المؤسسة، حيث تم تخصيص مصلحة لكل وظيفة، وتتفرع من كل مصلحة عدة أقسام تابعة لها، إلا أن الإشراف على كل مصلحة مازال يتم على يد شخصين أو ثلاثة لطبيعة المؤسسة، فهي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي ضوء إمكانيات مؤسسة AGRODAT ونوعية النشاط الذي تمارسه اعتمدنا على الهيكل التنظيمي التالي المبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة AGRODAT بسكرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعداد على المعلومات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

وفيما يلي شرح لمكونات هذا الهيكل :

أ. الإدارة العامة:

يتولى الإدارة العامة للمؤسسة المسير الحالي السيد: قدور عبد العزيز ومساعدته السيد: سعدي محمد الهادي، وهما من بين الشركاء، وهي تهدف إلى مساعدة رؤساء المصالح في مراقبة مصالح المؤسسة وتنفيذهم لمخططاتها الاستراتيجية، الذي يتم تحديده من طرف لجنة الإدارة، وبتفويض من الشركاء تقوم الإدارة العامة بالمهام الآتية:

- تمثيل المؤسسة مع مختلف المتعاملين والإدارات كالبانوك، مديرية الضرائب،... وغيرها، إلى جانب التوقيع على الشيكات والفواتير.

- الاجتماع بالشركاء ورئيس مصلحة المحاسبة والمالية بشكل دوري، لتحديد سياسة المؤسسة اتجاه مورديها، زبائنها، ومموليها مع متابعة تنفيذ القرارات المتخذة.

- الاجتماع دوريا مع باقي الشركاء مرتين في السنة، وذلك قبل بداية موسم جني التمور لوضع الخطوط العريضة لمخطط أعمال المؤسسة، وإمكانية طلب قروض والمصادقة عليها، أما الاجتماع الثاني فيكون في الثلاثي الأول من السنة ومتابعة حصيلة الميزانية السنوية وتوزيع المستحقات والحصص من الأرباح، وقد يكون هناك اجتماعات أخرى غير مبرجة في الحالات الطارئة والمستعجلة.

- ممارسة المهام الإدارية العادية، كاستقطاب العمالة الماهرة، استلام المداخل سواء كانت في صورة نقدية أو حسابات جارية أو بنكية، وتسديد الأعباء والمصاريف.

- الاجتماع مع مدقق الحسابات الذي تتعامل معه المؤسسة بهدف المتابعة القانونية لأعمالها ومستحقاتها وديونها وإعداد ميزانيتها، والإشراف على حل نزاعاتها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة (المصالح الجبائية، الزبائن،....).

ب. الأمانة:

تعمل على توفير المعدات المكتبية، وتسيير مختلف العمليات الروتينية المتعلقة بمراسلة المتعاملين مع المؤسسة، والاطلاع على ردودهم خاصة مع استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة كالانترنت، وتسهيل اتصالاتهم بالمدير.

ج. خلية الأمن:

تتمثل مهمتها في حماية الممتلكات والأفراد من خلال تشديد الحراسة خاصة أثناء الليل، وكذا التدخل لمنع دخول أي فرد أو وسيلة نقل ليست ملكا للمؤسسة، وعدم خروج المنتج إلا بإذن المسير.

د. مصلحة الإنتاج:

نظرا لأهمية وظيفة الإنتاج (تكثيف التمور وعالجتها)، فإن هذه المصلحة تنقسم إلى الأقسام الفرعية التالية:

1. قسم العمليات الإنتاجية:

يتم على مستوى هذا القسم القيام بما يلي:

- دراسة برامج استقبال التمور ووضع برنامج لعمليات المعالجة والتوضيب بالتعاون مع مصلحة التجارة ومصلحة التموين.
- الإشراف على تسيير مراحل العملية الإنتاجية.
- الرقابة على أداء عمال الإنتاج.
- تحديد حجم الفائض أو العجز في عدد العمال وتبليغه إلى مصلحة المحاسبة والمالية لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

2. قسم مراقبة الجودة:

تقوم هذه المصلحة بتوفير كفاءة ويد عاملة خبيرة ومؤهلة تسمح بالعناية اللازمة والمراقبة النوعية للتمور، من خلال توفرها على مخبر للتحاليل الفيزيوكيميائية للتمور ومواد التغليف والتعبئة، باستخدام مواد كيميائية لمعالجة الأمراض في التمور، بالإضافة إلى المعالجة بالبرودة للحفاظ على المنتج، أما التحاليل البيولوجية فهي تعتمد على مخبر خارجي خاص، وفيما يتعلق بجودة، ونظافة وسلامة الأفراد والعاملين في محيط عملهم، تقوم المؤسسة بتوعية العمال وتكوينهم في هذا المجال، من خلال الالتزام بالشروط المعيارية وتطبيق السياسة والقواعد التنظيمية المحددة في النظام (كغسل اليدين- وعدم وضع الأكسورات والمجوهرات ومواد التحميل - ارتداء مآزر دون جيوب لتفادي وقوع موجودات خاصة في المنتجات تامة الصنع... وغيرها).

3. قسم تخزين التمور:

تمثل مهمته في المحافظة على التمور المخزنة سواء كانت تمر خام أو منتجات تامة الصنع إلى غاية استلامها من طرف قسم عمليات التصدير بمصلحة التجارة.

هـ. مصلحة التجارة :

نظرا لارتباطها بالنشاط الأساسي الآخر لمؤسسة AGRODAT، فإن المصلحة التجارية تتكون من قسمين (02) فرعين:

1. قسم الشراء وتخزين مواد التعبئة والتغليف:

وتتمثل مهمته في إبرام عقود الشراء مع موردي التمور الخام، والتفاوض معهم حول الحجم والنوعية والسعر وآجال استلام التمور، هذا ويقوم القسم بشراء مواد التعبئة والتغليف بناء على تعليمات قسم التصدير، بالإضافة إلى متابعة استخدام مواد التعبئة والتغليف والمحافظة عليها، وتحديد حجم الاحتياجات التي ينبغي تلبيتها لتحقيق الأهداف التسويقية.

2. قسم عمليات التصدير:

تتمثل مهمته الأساسية في الحفاظ على الزبائن الحاليين، والبحث عن إبرام صفقات جديدة، من خلال طرق تغليف متنوعة، وأجال تسليم مرضية، هذا ويتكفل القسم بتسيير مختلف الإجراءات المتعلقة بعمليات البيع والتصدير.

و. مصلحة المحاسبة والمالية:

- من بين المهام التي تتكفل بها هذه المصلحة بقسميها (قسم المحاسبة وقسم المالية) نجد :
- التسجيل المحاسبي لكل العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة والاحتفاظ بالوثائق المبررة لها، وإعداد كشوفات الجرد مع نهاية كل دورة استغلال، وإعداد الميزانيات المحاسبية مرفقة بمجدول حسابات النتائج.
 - متابعة العمليات المتعلقة بالصندوق والبنك والحساب الجاري، وتحديد حجم الموارد اللازمة لكل مصلحة بناء على نتائج الميزانيات التقديرية .
 - يقوم رئيس مصلحة المحاسبة والمالية بتقديم الاستشارة إلى مدير المؤسسة دون أن يكون له حق اتخاذ القرار، إلى جانب تمثيله لمدير المؤسسة أمام الهيئات العمومية كالبنوك والمصالح الجبائية.

ز. مصلحة الموارد البشرية:

- تعمل المؤسسة بصفة دائمة على تطوير الموارد البشرية والكفاءات والمهارات رغم أن عددهم ليس كبيرا، كما تعمل قدر الإمكان على امتصاص البطالة خاصة في منطقة بسكرة، من خلال توظيف اليد العاملة النسوية المهنية لعدة اعتبارات، إلا أن أهمها هو استعداد المرأة للعمل في هذا المجال مقارنة بالرجل خاصة فيما يتعلق بمرحلة الفرز للتمور من العملية الإنتاجية، التي تتطلب مهارات خاصة ومحددة في الممارسة للنشاط، كما تتولى هذه المصلحة إنجاز المهام التالية :
- السهر على انضباط العمال أثناء العمل وتسجيل الغيابات.
 - استقبال ملفات طلبات العمل وترتيبها حسب الأولوية.
 - تحديد العطل وتقديم رخص التغيب وتأمين العمال وضمان حقوقهم مقابل الصرامة في العمل والمهام وانضباطهم.
 - وعملها يمكن القول بأن هناك تناسق كبير بين الهيكل التنظيمي لمؤسسة حجمها، بحيث يشجع هذا الهيكل على الاتصال الفعال بين مختلف المصالح، كما يساعد في تحديد المسؤوليات، ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل أهم أنشطة مؤسسة AGRODAT

تعتبر مؤسسة AGRODAT من المؤسسات التصديرية في ولاية بسكرة، و هو ما جعلها تواجه منافسة داخلية، من المصدرين المحليين ، وخارجية من الأسواق الخارجية التي تركز على تصدير التمور، كما هو الحال في تونس والشرق الأوسط، مما جعل صناعة التمور تميز بالديناميكية الشديدة.

أولاً: تحليل وظيفة التموين لمؤسسة AGRODAT:

تقوم مؤسسة AGRODAT بتكثيف وتصدير التمور، لذا تعتبر التمور المادة الأولية التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها، حيث يتم متابعة التمور من بداية غرسها لتأكد من سلامة المادة الخام التي يتم توريدها من طرف هؤلاء الموردين.

أ. طبيعة المشتريات:

تتمثل عملية التموين لجميع الأنشطة المتعلقة بشراء ونقل واستلام وتخزين المشتريات من التمور أو مواد التعبئة، حيث تعمل المؤسسة على إدارة التموين من خلال الإشراف والرقابة والمناولة والتأكد من مطابقة المواد من طرف مدير المؤسسة إلى غاية

وصولها إلى الأماكن المخصصة للإنتاج، وإعداد تقارير حول الكمية الجودة والمناولة والإستلام في المكان المحدد، وهذا بالإعتماد على مجموعة من الموارد البشرية والتكنولوجية ووسائل النقل.

تعتمد المؤسسة مصدر تموين بالتمر من الفلاحين من منطقة تقرت بشكل أساسي، أما بالنسبة للموارد الأخرى (كمواد التعبئة والتغليف) فهي متعددة، من حيث مصادر تموينها وهذا مايبينه الجدول التالي:

جدول رقم (04): أهم المصادر التموينية لمؤسسة AGRODAT بسكرة

مواد أولية	النوع	مصادر التموين
التمور	تمور رطبة وجافة	تقرت
مواد التعبئة والتغليف	شريط بلاستيك قابل للمد	سطيف SIPLAST
	أكياس سيلوفان	سطيف SIPLAST، مؤسسة البركة طولقة.
	صحنون بلاستيكية	مؤسسة البركة طولقة
	علب كرتونية	مؤسسة Général Emballage (سطيف)؛ مؤسسة SIPLAST (سطيف)؛ مؤسسة Ozge Plastic (تركيا)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من الجدول أن المؤسسة تركز في التموين بالتمور (المادة الأساسية للنشاط) من منطقة تقرت، رغم توافر إنتاج التمور بجودة عالية في ولاية بسكرة، التي يقع فيها مقر الشركة ونشاطها، ويفسر ذلك ببحث المؤسسة عن موردين بأسعار منخفضة بشكل أساسي، أما بالنسبة لمواد التعبئة والتغليف، فلمؤسسة عدة موردين وطنيين (من سطيف بشكل أساسي)، ولكن عندما يشترط الزبون الأجنبي نوعية من العلب تتوافق مع أذواق مستهلكي بلده، في هذه الحالة يتم استيرادها من المورد الأجنبي التركي Ozge Plastic الذي تتعامل معه المؤسسة بشكل حصري ودائم.

إذن المؤسسة تعتمد على السوق المحلية وكذلك الأجنبية في تلبية إحتياجاتها من المواد الأولية، هذا ونشير إلى إستخدام بعض المواد الأخرى في العملية الإنتاجية منها: خيط التجميع والزينة، شريط الطبعة، شريط لاصق، إلا أن تكلفتها هامشية مقارنة مع تكلفة المواد الأساسية.

ب.تكلفة شراء المواد الأولية:

تختلف تكلفة شراء المادة الأولية من سنة إلى أخرى، وذلك حسب حجم ونوعية الطلبات الواردة إلى المؤسسة، وتكلفة النقل التي تحمّلها لإيصال الكمية المشتراة إلى أماكن التخزين، خاصة وأن سياستها هي الإعتماد على وسائل نقل خارجية، سواء في نقل المنتج الخام أو المنتج التام، والجدول الموالي يوضح تكلفة المواد الأولية خلال الفترة (2012-2015)، ولوجود إختلاف في وحدات القياس بالنسبة لباقي المكونات من المواد الأولية، ارتأينا عرض قيمتها بإستثناء التمور الخام التي حددنا الكمية المشتراة بـ (كغ)، مع ما يقابلها من قيمة.

الجدول رقم (05): تطور تكلفة المواد الأولية خلال الفترة (2012-2015)

2015		2014		2013		2012		
%	التكلفة	%	التكلفة	%	التكلفة	%	التكلفة	المواد الأولية
93.61	68269285.00 (881396 كلف)	82.62	39229560.00 (478168 كلف)	77.29	47383419.00 (717506 كلف)	87.32	41629630.00 (672607 كلف)	تمور خام
4.38	4042654.40	14.51	6892588.92	17.78	10903171.64	10.68	5095835.60	علب وتغليف
0.83	1068391.11	1.40	667580.30	2.65	1627217.70	1.64	785773.20	ملصقات
0.83	771639.35	1.45	689673.95	2.26	1389238.62	0.33	158100.00	اكسسوارات
100	92519969.86	100	47479403.17	100	61303046.96	100	47669338.8	تكاليف إجمالية
%94.08		% -0.39		%28.60		سنة الأساس		نسبة التغير

المصدر: من أعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن التكلفة الإجمالية للمشتريات من المواد الأولية تسجل ارتفاعاً متزايداً من سنة لأخرى، كما نلاحظ أن التمور الخام تعتبر مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى أنها الأكثر مساهمة في تكوين التكلفة، لتتخفف سنة 2014 (47479403.17 دج)، بسبب انخفاض تكلفة التمور الخام لانخفاض الكمية المشتراة المقدرة بـ (478168 كلف) مقارنة بباقي السنوات، لتحقيق سنة 2015 (92519969.86 دج) أكبر نسبة زيادة للتكاليف الإجمالية للمواد الأولية، لزيادة تكلفة شراء التمور الخام بزيادة الكميات المطلوبة، وتفسير ذلك هو توسع المؤسسة على أسواق دولية جديدة، أما النسبة المسجلة في شراء العلب ولوازم التغليف سنة 2015 (4.38%)، والتي تعتبر منخفضة بالمقارنة مع السنوات السابقة، ترجع إلى أن العملاء الأجانب يتحملون تكلفة العبوات والتغليف في طلباتهم، التي تكون بمواصفات خاصة، لترسل إلى المؤسسة وتتم تعبئتها فقط بالمنتج المطلوب.

ثانياً: تحليل وظيفة الإنتاج لمؤسسة AGRODAT :

تتضمن عملية تكليف وتوضيب التمور وتعبئتها في العبوات المناسبة، وهي تختلف حسب طبيعة ونوعية التمور (جافة أو رطبة)، وتمثل هذه المراحل كما يلي:

أ. معالجة وتكليف التمور الجافة:

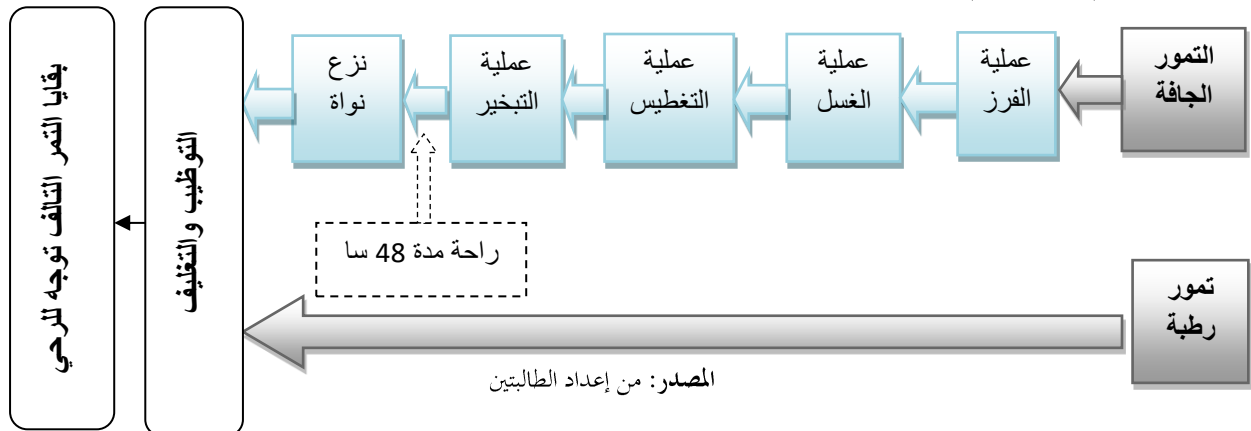
تمر معالجة التمور الجافة وفصله حسب النوعية إلى المراحل التالية:

- عملية التدخين: يتم في هذه المرحلة تدخين تمور خام بإستعمال مادة "المثيل برومايد" من خلال تخزينها في غرف محكمة الإغلاق لمدة تتراوح بين (3-5) ساعات، والهدف من هذه العملية هو دفع الحشرات للخروج من الثمار قبل أن تقتل، حيث يحتاج كل 1م من الهواء إلى 30غ من مادة البورمايد، كما نشير أن المؤسسة تستخدم أقراص الفوسفين لإجراء عملية التدخين لكنها تستغرق زمناً أطول يصل إلى 48 ساعة.

- **عملية الفرز:** بعد عملية التدخين، تقوم العاملات بتصنيف التمور حسب نوعيتها إلى تمور من الدرجة الأولى، وتمور من الدرجة الثانية، وبقايا غير صالحة للاستهلاك.
 - **عملية الغسل:** يتم في هذه المرحلة غسل وتنظيف التمور من الغبار الأتربة، من خلال تمريرها على خلاط آلي، وتعبّر من أهم مراحل ضمن نقاء وجودة التمور.
 - **عملية التغطيس:** بغرض تحسين نوعية التمور، يتم ترطيبها عن طريق تغطيسها في الماء لمدة لا تتعدى 6 ساعات، وهي مرحلة حساسة بسبب إمكانية تعفن التمور إذا تجاوزت هذه العملية المدة اللازمة.
 - **عملية التبخير:** بعد عملية التغطيس تأتي مرحلة التبخير لتجفيف التمور وإعطائها مظهرًا لماعًا، لتمر بفترة راحة وتبريد لمدة 48 ساعة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية.
 - **عملية نزع نواة التمر:** تختص هذه المرحلة بالطلبيات المتعلقة بالتمور بدون نواة حيث تقوم العاملات بترع النواة من الثمار بطريقة يدوية باستخدام السكين.
 - **عملية التوضيب والتغليف:** وتمثل آخر وأهم مرحلة في الإنتاج، حيث يتم توضيب المنتجات وتغليفها بشكل يضمن عليها مظهر تسويقي جذاب، ويتم تصنيفها وتعبئتها حسب الطلبات لأوزان تتراوح من 200 غ إلى 10 كلغ، مع استخدام عبوات مناسبة محكمة الإغلاق وصحية.
- ونشير إلى أن المؤسسة لا تعالج بقايا التمر غير الصالحة التي تخلفها هذه المرحلة، وهي عملية رحي التمور الجافة، التي لا يتم على مستوى المؤسسة ولكن لدى الخواص، لأنها تركز فقط على السوق الدولية لتصديرها لتمور الرطبة والجافة لا غيرها، أما إنتاجها لعجينة التمر فيتم بشكل محدود.
- ب. معالجة وتوضيب التمور الرطبة:**

تقتصر معالجة التمور على تدخينها ثم توضيبها ل يتم في الأخير تغليها في الورق والعلب المناسبة، سنوضح في الشكل التالي هذه المراحل:

الشكل رقم (05): أهم مراحل العملية الإنتاجية بمؤسسة AGRODAT



ج- الطاقة الإنتاجية:

تختلف من منتج لآخر، حسب طريقة معالجة كل نوع فالتمور الرطبة تعتمد في الأساس على نوعية التمور، التي تؤثر بنسبة كبيرة في تخفيض الطاقة الإنتاجية المحققة، حيث تصل إلى 35 طن إذا كانت نوعية التمور غير جيدة أو تحتوي على حشرات السوسة، بالإضافة إلى العمل اليدوي لتحويلها إلى منتج تام الصنع، وهذا ما فسح المجال للتحكم في الطاقة الإنتاجية بالزيادة أو النقصان من خلال زيادة أو تخفيض عدد العمال، مع الإشارة إلى أن ورشات الإنتاج لا تستوعب أكثر من (90) عاملة بشكل أساسي، في شروط وظروف عمل لائقة، فنجد أنه وفي الظروف العادية وفي حالة التمور المتروعة النوى، فإن الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تقدر بثلاثة (3) طن/اليوم.

أما في حالة التمور الجافة، فإن عملية تحويلها إلى منتج تام الصنع، تتطلب المرور بمختلف مراحل العملية الإنتاجية إلى (2.5) طن/اليوم، ونشير إلى إنتاج التمور الجافة بالنواة يستحوذ على النصيب الأكبر من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا بسبب ارتفاع الطلب على هذه النوعية.

ثالثاً: تحليل وظيفة التسويق لمؤسسة AGRODAT

تسعى المؤسسة إلى توسيع أسواقها الدولية، خاصة وأنها تمتلك طاقة إنتاجية تمكنها من تصدير منتجاتها من التمور عبر كامل الأسواق الدولية، باستثناء التمور التي توجه الاستهلاك الحيواني، وهي التمور الغير صالحة للأكل لدى البشر والنوع الآخر هي التمور متوسطة النوعية، والتي يتم رحيها في صنف عجينة التمر أو فريضة التمر، ليتم تسويقها محلياً ولكن بنسبة ضئيلة جداً، وتحاول المؤسسة إعطاء أهمية كبيرة لجودة منتجاتها وتنوعها كما رأينا من قبل، وذلك من خلال إتباع سياسة تسويقية تتمثل في :

أ. سياسة التسعير :

حيث يتم تسعير منتجات المؤسسة بطريقة إزدواجية، حيث تقوم باحتساب تكاليف الإنتاج، التوزيع، الرسوم الجمركية... الخ، مضافاً إليها هامش الربح، للحصول على سعر النهائي لتصدير منتجاتها، كما تلجأ AGRODAT ضمن عملية التسعير في ظل وجود منافسة على منتجاتها في السوق المستهدف، إلى مقارنة السعر النهائي الذي تم الحصول عليه مع أسعار المنافسين.

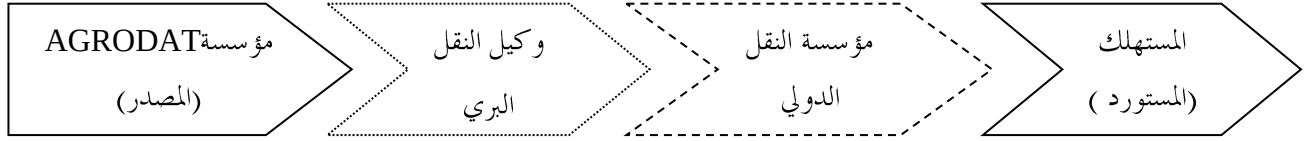
ب. سياسة التوزيع :

تقوم AGRODAT بتوزيع منتجاتها باستخدام إستراتيجية التوزيع الانتقائي، بغية تقليل التكاليف وتقوية موقفها التنافسي في الأسواق الدولية، بحيث تختار المؤسسة القنوات التوزيعية التي يشترط فيها توفر الخبرة، المعرفة والفهم لمنتجاتها إلى جانب جودة الخدمات التي تقدمها القناة من حيث شروط سلامة وأمن المنتج إلى أن يصل للمستهلك.

وعلى هذا الأساس تختار المؤسسة وكلاء لتوفر وسائل النقل التي يحملونها حاويات للتجميد تضمن إيصال المنتج سليماً للموانئ الجزائرية، ومن ثم التكفل مؤسسة النقل البحري الأجنبية بإيصال المنتجات إلى المستهلك، كما تجدر الإشارة إلى أن AGRODAT توزع منتجاتها بواسطة النقل البحري بنسبة 85% نظراً لانخفاض تكلفته، والباقي 15% بواسطة النقل

الأخرى، والمخطط الموالي يلخص عملية توزيع منتجات AGRODAT :

الشكل رقم (06) : قنوات التوزيع في مؤسسة AGRODAT



المصدر: (كلاش، 2019-2020، صفحة 130)

يتضح من الشكل أن مؤسسة AGRODAT لا تتكفل بالتوزيع والنقل بنفسها، بل تقوم بإخراج هذه الأنشطة تكلف بها مؤسسات متخصصة ذات خبرة في مجال النقل والتصدير، وتركز هي على النشاط الأساسي (التموين والتكثيف ما يجعل)، وهو قناة التوزيع، ويطرح مخاطر وصعوبات في إدارتها والتحكم بها.

ج. سياسة الترويج:

تعمل المؤسسة جاهدة للتعريف بمنتجاتها في الأسواق الدولية، ويظهر من خلال حضور وعرض المنتجات في المعارض والصالونات المحلية والدولية، مثل: الصالون الولائي للتشغيل بسكرة، الصالونات الدولية المتعلقة بالتصدير المنتجات الزراعية المنظمة من قبل الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، إلى جانب حضور الصالونات الدولية التي تقام في الدول الأجنبية. كما تستخدم AGRODAT الإعلان كأحد وسائل الترويج لجذب المستهلكين أكثر في الإذاعة، التلفزيون وموقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك، الذي أقامت عليه صفحة الهدف منها الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين، وهي بذلك تقوم بتكثيف الوسائل الترويجية الممكنة لدفع التجار لاقتناء منتجاتها، لكن مايعاب عليها أنها تفتقر للحيوية فالمؤسسة لاتعرض فيها أهم مميزات منتجاتها، صور لأغلفة المنتج صور تغطي المعارض والصالونات التي تحضرها، شهادات المطابقة لمعايير التوحيد الدولي الذي تحصلت عليها.

ونشير إلى أن زبائن المؤسسة ينتمون إلى أسواق عديدة، تختلف مساهمة هذه الأخيرة في رقم أعمال المؤسسة من سنة إلى أخرى، وهذا مايوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(06): مساهمة الأسواق الخارجية في رقم أعمال AGRODAT خلال الفترة (2012-2015)

الوحدة: دج

السنة	رقم الأعمال	مساهمة كل سوق في رقم الأعمال			
		السوق الفرنسي	%	السوق الأمريكي	%
2012	50.176.325.00	100	/	/	/
2013	65.669.198.00	29.551.139.10	45	36.118.058.90	55
2014	76.893.768.00	19.233.442	25	57.670.326	75
2015	125.434.538.00	18.815.180.70	15	79.023.758.94	63

المصدر: (وهيبة، 2015-2016، صفحة 200)

رابعا: تحليل وظيفة الموارد البشرية

ينحصر تسيير شؤون الأفراد على مجموعة من المهام التي يقوم بيها مسير المؤسسة مع المسؤول عن مصلحة الموارد البشرية، والتي استحدثت سنة 2013، حيث كان يتم تسيير موارد البشرية على مستوى مصلحة محاسبة والمالية، ونوضح في الجدول التالي اتجاهات التشغيل في المؤسسة:

الجدول رقم (07): تطور عدد عمال المؤسسة خلال الفترة (2013-2015)

السنوات/ العمال	الإطارات	أعوان التحكم	المنفذين	المجموع
2013	04	04	50	58
2014	04	02	60	66
2015	04	03	70	77

المصدر: (وهيبة، 2015-2016، صفحة 201)

لأن المؤسسة تنتمي إلى صنف المؤسسات المتوسطة حسب قانون توجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01، فنلاحظ أن عدد العمال بها يتزايد تدريجيا من سنة إلى أخرى، تماشيا مع رفع استثمار المؤسسة وحاجتها للعمالة الزائدة خاصة منها التنفيذية، وحسب طبيعة نشاطها نجد أن فئة المنفذين، ويعتبر هؤلاء المنفذون من العمال الدائمين بالمؤسسة التي تشتغل طول السنة، لتلجأ إلى التعاقد لجلب عمالة إضافية في موسم جني التمور أو لتلبية طلبات بحجم كبير، وتعرض المؤسسة دائما لمشاكل في توفير العمالة اللازمة التي لاتعرف استقرارا من سنة إلى أخرى، بالإضافة إلى التحفيز التي تمنحها مؤسسات منافسة لها بالزيادة في الأجور، أمام سياسة الأجور المنخفضة بمؤسسة AGRODAT، على أنه يتم منح حوافز مردودية إضافية حسب إنتاجية كل عاملة في اليوم .

وقد قامت المؤسسة بإعداد نظام داخلي لديها، طبقا لأحكام التشريع المعمول به خاصة القانون رقم 90/11، المؤرخ في 21أفريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم، والذي يحدد القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية الصحية والأمن وطب العمل والانضباط، حيث يتمتع العامل بمجموعة من الحقوق ويخضع لمجموعة من الواجبات، وتقوم المؤسسة بتوفير النقل لفائدة عمال التنفيذ لديها، كما تضمن إجراء دورات تكوينية للإطارات واعوان.

خامسا: تحليل الوظيفة المالية

يمكننا قياس القدرات المالية لمؤسسة AGRODAT بالإعتماد على العديد من المؤشرات والنسب، المبينة في الجدول التالية وتستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي، وسوف نستعمل مجموعة من المؤشرات من بينها:

نسبة القدرة على تسديد الديون: أي مقارنة حجم ديون المؤسسة مع أصولها، وهو المقياس الوحيد لمعرفة قابلية التسديد وكلما كانت النسبة منخفضة كان الضمان أكثر لديون الغير وبالتالي إمكانية الحصول على ديون أخرى

نسبة الإستقلالية المالية: وتتعلق بمديونية المؤسسة ولهذا يجب مقارنة الأموال الخاصة بالأموال الأجنبية (الديون طويلة ومتوسطة الأجل) وتعكس هذه النسبة درجة الإستقلالية المالية للمؤسسة بحيث لا تزيد الأموال الخارجية عن الأموال الخاصة

نسبة التمويل الدائم: وتشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الإستثمارات الصافية بالأموال الدائمة

جدول رقم (08) النسب والمؤشرات المالية لمؤسسة AGRODAT (2012-2015) الوحدة: دج

البيانات	2012	2013	2014	2015
النتيجة الصافية	4456503.00	6451836.00	13614008.00	40341336.00
رأس المال	81200000.00	81200000.00	81200000.00	81200000.00
الأموال الخاصة	74071962.00	80523799.00	94137808.00	134479144.00
رقم الأعمال	50176325.00	65669198.00	76434538.00	125354074.00
القيمة الإضافية	13569343.00	16421309.00	26604500.00	48236392.00
نتيجة الإستغلال	7896001.00	9410621.00	18159165.00	39580559.00
الأصول الثابتة	90073552.00	91902621.00	94086621.00	98025216.00
الأصول متداولة	56462254.00	77269728.00	103499579.00	152492503.00
الخصوم	126859465.00	144874919.00	168257983.00	215486142.00
الأصول الثابتة الصافية	70397210.00	67605190.00	64758404.00	62993639.00
الأموال الدائمة	74071962.00	80523799.00	94137808.00	134479144.00
الديون طويلة ومتوسطة الأجل	52787502.00	64351119.00	74120174.00	81006997.00
نسبة التمويل الدائم	1.05	1.19	1.45	2.13
نسبة التمويل الخاص	0.82	0.88	1.00	1.37

نسبة الإستقلالية المالية	1.40	1.25	1.27	1.66
قابلية التسديد	0.36	0.38	0.38	0.32
نسبة الأموال الخاصة	0.584	0.556	0.559	0.624

المصدر: (وهيبة، 2015-2016، صفحة 204)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ:

- أن المؤسسة تحقق زيادات مستمرة ومن سنة إلى أخرى في كل من قيم النتيجة الصافية، رقم الأعمال، الأموال الخاصة، القيمة المضافة ونتيجة الإستغلال) وهذا يدل على التحكم الجيد في الطاقات الإنتاجية والتسييرية والتمويلية.
- نسبة التمويل الخاص التي تسجل إرتفاعا من سنة 2012 (82%) إلى غاية سنة 2015 (137%)، وقدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة، ونفس الملاحظة لنسبة التمويل الدائم.

أما نسبة الإستقلالية المالية تتراوح من 1.25 إلى 1.66 ويدل على إعتداد المؤسسة بدرجة كبيرة على أموالها الخاصة مقارنة بالأموال الخارجية، كما أن لديها قابلية لتسديد ديونها من خلال مقارنة حجم ديونها مع أصولها فوجدنا أن أكبر نسبة لها هي 0.38 سنتين 2013 و2014 لتتخفف وتصل إلى 0.32 شئمة 2015 الأمر الذي يدل على زيادة أصول المؤسسة مقارنة بديونها.

المطلب الرابع: تحليل النشاط التصديري لمؤسسة AGRODAT

تركز مؤسسة AGRODAT على التصدير للأسواق الخارجية بشكل أساسي، ولا تعطي للبيع في السوق المحلية إلا بشكل استثنائي، وهو ما تجسده تسمية المؤسسة: تكثيف وتصدير التمور، ولذا سنخصص هذا المطلب لتحليل نشاط التصدير وتقييم أهم نتائجه.

أولا. تحليل مكانة وظيفة التصدير في المؤسسة:

بدأت مؤسسة AGRODAT بتصدير منتجاتها بشكل مباشر سنة 2011، من خلال البحث والتنقيب عن الأسواق الخارجية بشكل عائم، الاتصال والتفاوض مع زبائن دوليين، وحضور المعارض والصالونات الدولية لعرض وتعريف منتجاتها، بهدف الحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

وما يدل على اهتمام AGRODAT بالتصدير وإعطائه الأولوية، هو وجود مصلحة مستقلة خاصة بعمليات وإجراءات التصدير ضمن هيكلها التنظيمي، والتي يشرف عليها مدير المؤسسة، وهي تنشط في عدة أسواق دولية منها: الولايات المتحدة الأمريكية، البرتغال، فرنسا، ألمانيا، تركيا، قطر.

ثانيا. تطور الأداء التصديري لمؤسسة AGRODAT:

يرتكز قياس الأداء التصديري على حجم الصادرات (كمية وقيمة) وتطورها عبر السنوات، والجدول التالي يوضح تطور صادرات المؤسسة خلال الفترة (2010-2018).

الجدول رقم (09): تطور الكمية المصدر من التمور. الوحدة: كلغ

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الكمية	138124	445753	512792	456325	612570	528107	850000	850000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات الموجودة في وثائق المؤسسة.

يتبين من خلال الجدول أن كمية منتجات AGRODAT بلغت في بداية نشاطها التصديري سنة 138124 كلغ، وهي كمية معتبرة مقارنة بوضعية مؤسسة مبتدئة في النشاط الدولي، لكن سرعان ما ارتفعت إلى 445753 كلغ سنة 2012، وهذا يرجع إلى قدرة المؤسسة في البحث واقتناص الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الدولية، ثم حدث تذبذب لهذه الكمية في السنوات الموالية، لتستقر عند 850 طن سنة 2018، أما في سنوات (2020-2022)، فقد تراجع نشاط التصدير بسبب الإغلاق شبه الكامل للمبادلات التجارية الدولي بسبب جائحة كورونا.

وبما أن الكميات المصدرة من منتجات AGRODAT عرفت تحسنا مستمرا خلال الفترة (2011-2018)، إلا إن هذا لا يعكس الصورة الحقيقية لنجاح ونمو المؤسسة في مجال التصدير، لهذا سيتم في الجدول التالي عرض نمو وتطور رقم الأعمال التصديري خلال هذه الفترة :

الجدول رقم (10): تطور رقم الأعمال الدولي لمؤسسة AGRODAT الوحدة: مليون دج

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2020	2021
رقم الأعمال	16.52	50.18	65.67	76.43	125.36	120.25	118.88	148.35
معدل النمو %	-	67	23	14	39	4.24-	1.14-	24.79

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة وتصريحات مديرها.

نلاحظ في الجدول تذبذب في رقم الأعمال مع توجه للنمو والتحسين بشكل عام، مما يدل على جهود المؤسسة في البحث عن الأسواق الدولية، واقتناص الفرص المتوافرة للتصدير، حيث بلغت الصادرات 148.35 مليون دج في 2021 كأفضل سنة، محققة نمو معتبرا 24.79%، ويرجع تراجع التصدير خلال 2020 بشكل رئيسي إلى الإغلاق الناتج عن جائحة كورونا. لكن بشكل عام نسجل تضاعف رقم الأعمال بـ 8 مرات في الفترة (2011-2021)، مما يدل على نجاح جهود التصدير في المؤسسة.

ثالثاً. هيكل الأصول في مؤسسة AGRODAT

الجدول رقم (11): هيكل الأصول في مؤسسة AGRODAT (بكرة)

رقم	التعيين	المساحة (م ²)	الإرتفاع (م)	ملاحظات أخرى
1	جناح إداري	27		منجز بعناصر جاهزة
2	مستودع التكييف	400	7	هيكل و سقف معدني
3	غرفة تبريد	400	4.84	حجم 2000 م ³
4	مستودع للتخضير	240	3.50	مجهز بمسخن مركزي
5	وحدة التخزين	/	/	حجم 1000 م ³
6	غرفة تغيير الملابس	70	/	مجهزة بصنابير ودورة مياه
7	مركز الحراسة	14	/	/
8	مرفقات: محول كهربائي + آلة لتطهير اليدين + مساحة مهياة وجدار تصوين.			
9	قسم لتكوين وتدريب العمال			
10	مطعم لوجبة الغداء: في طور الإنجاز			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة.

يتبين من الجدول توافر التجهيزات الضرورية لنشاط تكييف التمور، وخاصة غرف التخزين التبريد بمساحة واسعة تسمح بتخزين كميات كبيرة من التمور منذ فترة الجني ضمن ظروف السلامة، إضافة لمعدات غسل وتخفيف التمور التي تعتبر من العناصر الضرورية تحضير التمور لمرحلة الفرز ونزع النوى، إلى أن توجه المؤسسة لتطبيق المعايير الدولية للسلامة الغذائية، سيمنحها ميزة تنافسية في مجال التصدير، مما يفتح لها الباب لزيادة الصادرات خلال السنوات القادمة، وهو ما يجعل هذه التجهيزات والمعدات غير كافية لتوسيع النشاط التصديري، مما يتطلب من الإدارة وضع خطط للاستثمار والتمويل على المدى الطويل.

المبحث الثاني: مكانة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT

للتدقيق الداخلي أهمية ومكانة كبيرة في مؤسسة AGRODAT، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أربعة مطالب، في المطلب الأول منهجية الدراسة والمطلب الثاني وجود وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة والمطلب الثالث واقع ممارسة إدارة المخاطر في المؤسسة ومطلب الرابع تحليل وقياس أبرز المخاطر في مؤسسة AGRODAT.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

يتناولها هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على عينة البحث، وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات والأساليب الإحصائية.

أولاً: أدوات الدراسة الميدانية:

نظراً لتعدد أبعاد موضوع الدراسة (التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر)، وارتباطه بكل وظائف وأنشطة المؤسسة، سواء في جانبها الإداري أو العملي، المادي أو البشري، فقد اعتمدنا على عدة أدوات للحصول على البيانات من المؤسسة، وهي تشمل:

أ. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة الميدانية من أهم الوسائل التي اعتمدنا عليها لتعرف على إدارة المخاطر في مؤسسة، وخاصة في نشاط الأفراد العاملين في مواقع تكييف التمور، ويتنوع شكل الملاحظة كما يلي:

- **ملاحظة الإجراءات:** تهدف إلى التحقق من أن الإجراءات والسياسات التي تسمح بالوقاية من المخاطر، كشفها عند حدوثها والتصدي لها بشكل يقلل الخسائر.

- **ملاحظة الوسائل:** تهدف إلى التحقق من وجود الوسائل السلامة الضرورية لحماية الأصول والأفراد من المخاطر المختلفة، مثل طفايات الحرائق، كاشفات تسرب الغاز، سلامة التركيبات الكهربائية، كاميرات المراقبة... الخ .

- **ملاحظة الإعلانات والإرشادات:** تهدف إلى التحقق من وجود لوائح وتعليمات معلنة بشكل واضح ومفهوم، تسمح للأفراد بالوقاية من المخاطر والتصدي لها في الوقت المناسب.

- **ملاحظة السلوكيات:** تهدف إلى التحقق من أن تصرفات وطرق تنفيذ الأعمال على مستوى مواقع الإنتاج والتخزين بشكل خاص، تحترم معايير وقواعد السلامة المهنية في مواقع العمل.

- **ملاحظة الوثائق:** تهدف إلى فحص وتقييم المستندات المحاسبية والمالية لتقييم مدى إستفائها المعايير والقواعد المحاسبية المتعارف عليها، مما يكشف عن مدى سلامة التسجيلات المحاسبية وخلوها من أي خطأ أو تلاعب.

ب. **الاستبيان (قوائم الاستقصاء):** هي قائمة نموذجية تشمل مجموعة من الأسئلة التي تتناول نواحي النشاط المؤسسة، يتم توزيعها على الموظفين، ثم تحليلها للوقوف على مدى فاعلية نظم إدارة مخاطر المطبقة في المؤسسة، تصمم الأسئلة للحصول على إجابات بـ "نعم" أو "لا"، حيث أن لا تعني دائماً نقص في إدارة المخاطر في المؤسسة، ومن مزايا استخدام الاستبيان في التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر أنها:

- تسمح بتغطية كافة مجالات التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، التنفيذ والرقابة)، إضافة لكل أنواع المخاطر (المالية، التشغيلية، البشرية، التقنية، التجارية) التي تتعرض أهم الأنشطة داخل المؤسسة.

- يمكن استخدام هذا الأسلوب مع أفراد أقل خبرة وتأهيلاً في المؤسسة، باعتبار أن إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي من المجالات الوظيفية والمهنية التي تتطلب معارف ومهارات قد لا تكون متوفرة للموظفين.

- تسمح بكثرة وسرعة الحصول على المعلومات حول متغيرات وأبعاد الدراسة، نظراً لما تتضمنه من أسئلة تغطي أكثر جوانب الموضوع أهمية.

- مع أن الإجابات تمثل وجهة نظر المستجوبين، إلا أن ربطها بمبررات الإثبات (المستندات الداخلية)، التي يتم الحصول عليها بواسطة أدوات جمع البيانات الأخرى، مثل الهيكل التنظيمي، المستندات المحاسبية، القوائم المالية، لوائح إدارة المخاطر... يجعلها تعكس واقع إدارة المخاطر في المؤسسة.
- الإجابة بـ "نعم" أو "لا"، غير كافية لإعطاء صورة حقيقية ودقيقة عن مدى فعالية إدارة الخطر في المؤسسة، لذا يتم ربطها دائما بالحصول على مبررات موضوعية لكل إجابة.
- رغم أن قوائم الاستقصاء تركز على إدارة المخاطر، إلا أن فعالية وكفاءة إدارة المخاطر سيعكس بشكل غير مباشر، مدى خبرة ومهارة الأفراد في القيام بالتعامل مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بمختلف أنواعها.
- الدمج بين قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية، يسمح بالتأكد من فهم الموظفين للأسئلة، والحصول منهم على المبررات والإثباتات حول وجود وفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة.

ج. المقابلة:

تم استخدام المقابلة الشخصية كأداة مساعدة للاستبيان، وهذا لتوضيح مكونات الاستبيان وكيفية الإجابة، بالإضافة إلى مناقشة الأفراد (المدير العام للمؤسسة قدور عبد العزيز و المحاسب المالي عزوز محمد) وتمت في يوم 27 فيفري 2023 في مؤسسة AGRODAT لتصدير وتكييف التمور عن مبررات اختيار الإجابات، سواء في تقييم مستوى المخاطر، أو استراتيجيات وأدوات التعامل معها، أي أن المقابلة تسمح بتفسير الإجابات من خلال الحصول على أدلة الإثبات، التي ساعدتنا في تحليل الاستبانة.

ثانيا: أهداف الاستبيان

يعتبر الاستقصاء من أنسب الطريق لجمع البيانات من المسؤولين والموظفين في المؤسسة، حول مدى تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT (بسكرة)، إضافة إلى محاولة تدقيق إدارة تلك المخاطر، بما يسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف في هذا المجال، وهو ما يعتبر الخطوة الأولى والضرورية لتحسين وتطوير نظام إدارة المخاطر.

ثالثا: تصميم الاستبيان (المحاور)

حتى يحقق الاستقصاء الأهداف المحددة لهذه الدراسة، تقرر تقسيمه إلى مجموعة من المحاور ذات العلاقة بمغيرات الدراسة، وهي كما يلي:

- المحور الأول:** يهدف للتعرف على وجود أو غياب التدقيق الداخلي في المؤسسة، ومبررات ذلك، والبدائل المتوقعة في حالة غياب التدقيق الداخلي، بسبب أهمية وظيفة التدقيق من جهة، وصغر حجم أنشطة المؤسسة من جهة أخرى.
- المحور الثاني:** يهدف إلى تقييم نظام إدارة المخاطر في المؤسسة، من خلال فحص سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المعتمدة والمطبقة في المؤسسة.

المحور الثالث: يتضمن محاولة لتدقيق إدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT بمختلف أنواعها، وقد تم الاسترشاد بإطار لجنة دعم المنظمات (COSO) Organization Committee Of Sponsoring، المنبثق عن المعهد الأمريكي

للمحاسبين القانونيين AICPA، وذلك بتقسيم التدقيق الداخلي للمخاطر وفق مراحل إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر)، وهو من أبرز الركائز والمكونات لنظام تقييم التدقيق والرقابة الداخلية المبني على المخاطر في المؤسسات.

رابعاً: إعداد الاستبيان:

تم إعداد الاستقصاء من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة (مقالات، مذكرات، مواقع إلكترونية)، والتي تربط بأحد أو كلا متغيري الدراسة الحالية (التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر)، وبما أن الاستقصاءات في الدراسات السابقة كان يتم توجيهها إلى عينة من الممارسين لمهنة التدقيق الداخلي، أو مهن قريبة منها (المحاسبية، مالية، إدارة عليا)، مما تطلب تعديلها لتناسب عينة الدراسة (موظفين ومسؤولين في مؤسسة AGRODAT)، خاصة وأنها اخترنا القيام بمحاولة تدقيق إدارة المخاطر في هذه المؤسسة، وليس عرض وتحليل وتقييم لمهمة تدقيق داخلي مبني على المخاطر قام بها المدقق الداخلي.

ومن حيث المحتوى، يتضمن الاستقصاء مجموعة من الأسئلة أو الفقرات، بحيث تتناول أبرز المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، والهدف هو الحصول منهم على إجابات دقيقة، تعكس إدارة المخاطر في المؤسسة، على أن تكون الإجابة عن الأسئلة والفقرات من طرف المستجوبين دائماً بـ "نعم" أو "لا"، حيث أن لاتعني دائماً نقص في إدارة المخاطر في المؤسسة، شرط أن تترافق تلك الإجابات مع المبررات والإثباتات من داخل المؤسسة، التي يتم الحصول عليها باستخدام الأدوات الأخرى لجمع البيانات.

وبعد أن تم تصميم الاستقصاء، تم التأكد من صلاحيته للتطبيق من جهة، والقدرة الشخصية على إجراء المقابلة بالشكل الذي يحقق الهدف منها من جهة أخرى، وهذا كله تطلب القيام بإجراء تقييم أولي للاستقصاء، من خلال تقديمه للأستاذ المشرف، الذي أضاف عدة أسئلة مهمة لمتغيرات البحث، كما قام بتصويب بعض الأسئلة، وعند ظهور الاستقصاء في صورته النهائية، تم التدريب على عرض الأسئلة والحصول على الأجوبة، من خلال إجراء مقابلات مع موظفين ومسؤولين في مؤسسة AGRODAT، بما يساهم في الاستعداد الذهني والنفسي لتوزيع الاستقصاء.

خامساً: عينة الدراسة

تتمثل في مجموعة من العاملين والموظفين والمسؤولين في مختلف مصالح المؤسسة (المدير العام للمؤسسة السيد قدور عبد العزيز والمحاسب المالي للمؤسسة عزوز محمد)، على أنه تم التركيز على الأفراد ذوي العلاقة بإدارة المخاطر في المؤسسة، أي الأفراد ذوي العلاقة بوضع سياسات إدارة المخاطر والإشراف على تنفيذها.

المطلب الثاني: وجود وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة AGRODAT

من أجل التعرف على وجود التدقيق الداخلي من عدمه في مؤسسة AGRODAT لتوضيب التمور، قمنا بإعداد الاستقصاء التالي، وتقديمه لمدير ومسير المؤسسة للإجابة عليه، وهو الذي يتمثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): استقصاء وجود وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة AGRODAT

رقم	السؤال	نعم	لا	ملاحظات
01	هل توجد وظيفة مراجعة داخلية في المؤسسة؟		×	يقوم مدير ومالك المؤسسة بتدقيق الحسابات، وهو ما يعني غياب التدقيق الداخلي.
02	في حالة غياب وظيفة التدقيق الداخلي، ماهي الأسباب؟ ✓ حادثة نشأة المؤسسة. ✓ صغر حجم المؤسسة. ✓ بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ✓ قلة مستوى النشاط وعدد المتعاملين مع المؤسسة. ✓ الملاك هم المسير (اندماج الملكية والتسيير). ✓ ارتفاع تكلفة إنشاء وظيفة تدقيق داخلي. ✓ الاعتماد على التعاقد مع مدقق خارجي.	×	×	نشأة المؤسسة 2006 (العمر: 17 سنة) عدد عمال صغير > 100؛ هيكل تنظيمي شخصي (حول المدير)، نشاط محدود خلال السنة (7 أشهر في السنة)؛ عدد قليل من الشركاء يديرون المؤسسة؛ مدير ومساعدته مالكان ومفوضان من الشركاء. رقم أعمال وربح محدود يبرر غياب التدقيق. يتم الاستعانة بمحافظ حسابات.
03	من يقوم بمهام التدقيق: - المحاسب المالي. - مدير المؤسسة. - الشركاء (المساهمين). - لا يوجد تدقيق للحسابات.	×	×	يقوم المدير والمحاسب المالي بمراجعة دورية للتسجيلات المحاسبية التي قام بها، مما يوضع غياب الفصل بين الوظائف (ضعف في نظام الرقابة الداخلية).
04	من المسؤول عن كشف أي خطأ أو تلاعب في السجلات المحاسبية؟ ✓ المدير ✓ المحاسب المالي ✓ الملاك (الشركاء)	×	×	غياب الفصل بين الوظائف التنفيذية والرقابية.
05	من المسؤول عن كشف أي سرقة أو إهمال لممتلكات وأصول المؤسسة؟ ✓ المدير ✓ المحاسب المالي	×	×	غياب الفصل بين الوظائف التنفيذية والرقابية، لكن بما أن المدير ومساعدته من

	✓ الملاك (الشركاء)		×	كبار الملاك، فإنه يخفف تعارض المصالح بين الملاك والإدارة.
06	هل الاعتماد على الحاسوب في العمل الإداري والمحاسبي يغني عن التدقيق الداخلي؟	×		الاعتماد على البرمجيات في المحاسبة يقلل من الأخطاء ويكشفها فوراً.
07	هل تتعاقد مؤسسة مع مدقق خارجي؟ - في حالة نعم، منذ متى؟ هل يتم الارتباط مع بمدقق خارجي واحد أم يتم تغييره؟ - في حالة نعم، ماهي الأسباب؟ - هل يتضمن تقريره تدقيق المخاطر وإدارة المخاطر؟	×	×	2011، منذ قيام قدور عبد العزيز وشركائه بشراء المؤسسة، يتم التدقيق الخارجي سنوياً، من طرف نفس محافظ الحسابات المعتمد. معرفة جيدة بالمؤسسة وإدارتها. لا وجود لتدقيق أي مخاطر في تقرير المحافظ.
08	يتناول المدقق الخارجي في مهمة التدقيق : - تقييم نظام الرقابة الداخلي؛ - التدقيق المحاسبي والمالي؛ - التدقيق الإداري (مشتريات، إنتاج، تصدير...) - تدقيق المخاطر الفعلية والمتوقعة.	×	×	يقتصر تقرير محافظ الحسابات على التدقيق السطحي للقوائم المالية، وجرد الأصول. ولا إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية، أو تدقيق مختلف الوظائف. تدقيق المخاطر غائب تماماً عن تقرير محافظ الحسابات لسنتي 2020 و 2021.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على استقصاءات تتوافر في مذكرات سابقة.

من الملاحظة السريعة للهيكل التنظيمي لمؤسسة تكثيف وتصدير التمور AGRODAT، نلاحظ غياب أي وحدة تنظيمية للتدقيق الداخلي، كما نسجل من خلال وجودنا في المؤسسة غياب أي وظيفة أو موظف في مجال المجال التدقيق الداخلي، وعند استفسارنا عن سبب ذلك، رغم أهمية التدقيق الداخلي في أي مؤسسة مهما كان نشاطها وحجمها، برر مدير ومالك المؤسسة ذلك بالأسباب التالية:

- تركيز المؤسسة على الوظائف الإدارية والأنشطة العملية الأساسية، مثل التموين، التخزين، الإنتاج، التصدير، وتأجيل الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي لمراحل تالية من تطور ونمو المؤسسة.
- مؤسسة AGRODAT من المؤسسات صغيرة الحجم، وبالتالي لا تحتاج إلى مصلحة للتدقيق الداخلي بحجم مماثل للمؤسسات كبيرة الحجم، لأنه يؤدي إلى تكاليف الرقابة، بالمقارنة مع ما تحققه من تحسين في الأداء وخفض في التكاليف.

- بساطة أنشطة مؤسسة AGRODAT وتدنى مستوى حجمها، يجعل اللجوء للتدقيق أكثر كلفة من عوائده، فعدد طلبيات الشراء أو صفقات البيع مثلاً محدود في المؤسسة، كما أن عدد الموردين والزبائن قليل، مما يجعل عدد الصفقات (البيع والشراء مثلاً) محدودة.
- بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تجعل وجود وحدة أو وظيفة للتدقيق الداخلي لا يكتسي أهمية أو ضرورة في المؤسسة، خاصة وأن نشاط المؤسسة يتركز في جزء من السنة فقط (7 أشهر في أفضل الأحوال).
- انخفاض عدد العمال (أقل من 100)، يعني صغر حجم المؤسسة، وبالتالي لا يحتم على المؤسسة اللجوء إلى إنشاء مصلحة أو وظيفة للتدقيق الداخلي.
- التعاقد مع مدقق خارجي(محافظ حسابات)، وذلك لتدقيق عمليات المؤسسة بتكلفة أقل بكثير من إنشاء وحدة تنظيمية للتدقيق الداخلي.
- وجود اتصالات مباشرة بين المدير والموظفين بشكل مستمر، تجعله على إطلاع يومي بكل العمليات، كما أن الإشراف شخصي ومباشر، إضافة لقيام المالك بالاتصال الشخصي مع الموردين والعملاء للتعاقد معهم، يجعل اللجوء إلى تدقيق العمليات والسجلات أكثر تكلفة من حيث الوقت والجهد.
- لقد صرح مدير المؤسسة (قدور عبد العزيز) بأنه يتكفل بعملية التدقيق الداخلي، وخاصة في مجال تدقيق الحسابات والقوائم المالية، من أجل التأكد من سلامة التسجيلات المحاسبية، وهذا يتعارض مع مبادئ المراجعة الداخلية، وهي استقلالية المدقق الداخلي وحياديته اتجاه الوظائف التي يقوم بتدقيقها.
- كما أنه في ظل اندماج الملكية و التسيير، حيث يدير أبرز الشركاء المؤسسة، كما يساعده في الإدارة شريك آخر، ما يجعل من تعارض في المصالح بين الملاك والإدارة ضعيف، وبالتالي إمكانية التلاعب والغش في العمليات ضعيفة، لكن تبقى واردة حالات الخطأ والسهو في الأعمال المحاسبية والإدارية، وحالات السرقة والإهمال التي قد تتعرض لها ممتلكات المؤسسة، ونظراً لمخاطر هاته الظواهر، فإنه من الضروري وجود مدقق داخلي لكشفها والتنبيه لها، ولذا تعهد هاته المهمة إلى عدة أطراف، مثل المحاسب المالي، المدير، ومساعد المدير، وهو ما يكشف عيب أساسي في نظام الرقابة الداخلية، يتمثل في غياب الفصل بين الوظائف التنفيذية والرقابية، لكن ضالة العمليات وإمكانية مراقبتها وفحصها بسهولة، يجعل فرصة اكتشاف ومعالجة أي خطأ أو تلاعب كبيرة.
- ونلاحظ في مؤسسة AGRODAT تسوية المعاملات المالية والتجارية من إعداد وسائل الدفع(الشيكات)، التحصيل من الزبائن الأجانب، التعاقد البنكي مع منطرف المحاسب المالي فقط، وهو ما يتعارض مع أحد أهم أسس الرقابة الداخلية (ضرورة وجود رقابة الموازية)، لكن في المقابل يتم الاعتماد على أسلوب الرقابة والتدقيق الخارجي التي تتم من قبل محافظ حسابات، حيث يجتمع مع كل رؤساء المصالح ويفحص كل المستندات، ثم يقوم بكتابة تقرير التدقيق السنوي لمؤسسة AGRODAT.

وقمنا بالحصول على تقرير المدقق الخارجي "بن سميعة محمد العربي" محافظ حسابات وخبير قضائي معتمد لدى المجلس القضائي لولاية باتنة، لسنتي 2020 و2021، وتبين من فحصه، أنه يقتصر على إبداء رأيه في سلامة جرد الممتلكات وإعداد القوائم المالية، مع غياب تام لتقييم نظام الرقابة الداخلية رغم أهميته، كما غاب التدقيق الإداري لمختلف الوظائف في المؤسسة (الشراء، التخزين، الإنتاج، التصدير...)، أما تدقيق إدارة المخاطر فلا وجود له في التقريرين، مما جعلهما بدون فائدة لنا في دراستنا هذه.

المطلب الثالث: واقع ممارسة إدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT

قصد دراسة وتقييم ممارسة إدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT لتكليف وتصدير التمور، قمنا بإعداد الاستقصاء التالي، وتقديمه لمسؤول المحاسبة والمالية للإجابة عليه، وكانت الإجابات كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): استقصاء واقع إدارة المخاطر في AGRODAT لتوضيب التمور

رقم	السؤال	نعم	لا	تبرير
01	هل توجد إدارة للمخاطر في المؤسسة؟ - إدارة المخاطر من مسؤولية مدير المؤسسة. - يوجد في الهيكل التنظيمي مصلحة خاصة تهتم بإدارة المخاطر. - تندرج وظيفة إدارة المخاطر ضمن إحدى المصالح (ذكر المصلحة) - كل مصلحة في المؤسسة مسؤولة عن المخاطر المتعلقة بها. - وضعية أخرى.....(تذكر)	×	×	غياب فكرة إدارة المخاطر في المؤسسة. المدير يحدد أهم المخاطر وكيفية مواجهتها رقم أعمال وربح محدود، لا يسمح بمصلحة إدارة المخاطر لوحدها أو مع مسؤولياتها كل وظيفة معنية بالتعامل مع مخاطرها. مدقق خارجي يتكفل بتقييم إدارة المخاطر.
06	هل تم برمجة دورات تدريبية في إدارة المخاطر للعاملين؟ - نعم - لا	×		العمل بالمؤسسة بسيط، لا يحتاج مؤهلات أو تدريب.
	على أساسيات تحديد المخاطر: - الخسارة الناتجة عن الخطر - احتمال وقوع الخطر. - تكلفة الوقاية من الخطر	×	×	تركيز على أي مخاطر ذات خسائر كبيرة. صعوبة التنبؤ بالمخاطر السوقية تركيز على مخاطر تجنبها يتطلب خسائر كبيرة.
07	ماهي أدوات قياس المخاطر بالمؤسسة؟ - النسب المالية.	×		غياب تام لقياس وتقييم المخاطر:

			- الأدوات الإحصائية.	×	رغم إعداد القوائم المالية، لا يتم الاستفادة منها في تقييم المخاطر بواسطة النسب المالية.
08	ماهي أدوات مواجهة المخاطر:	×	- تقليص الاعتماد على الديون. - التنوع في الزبائن والموردين. - تكون مخزون أمان من المواد واللوازم والمنتجات التامة.	×	اعتماد على التمويل الذاتي عبر تراكم الأرباح. قائمة من الفلاحين يتم التفاوض معهم سنويا. شراء كميات كبيرة وتخزينها في فترة الجني.
10	ماهي التقنيات المطبقة في إدارة المخاطر بالمؤسسة؟	×	- سجل معتمد للمخاطر المحتملة وكيفية إدارتها. - الخبرات السابقة لمواجهة المخاطر. - الاستعانة بخبير خارجي في مجال المخاطر .	×	اعتماد المعلومات الشخصية للمدير الناجحة خبرة التعامل مع العاملين، الفلاحين، الأسواق الخارجية في توقع المخاطر والتعامل معها.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على إجابات مسؤول المحاسبة والمالية.

من خلال تحليل الإجابات على أسئلة الاستقصاء المتعلقة بإدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT، وأبرز المخاطر التي تواجهها، والجهة المسؤولة عنها، نسجل الملاحظات التالية:

- لا توجد مصلحة خاصة بإدارة المخاطر على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تتكفل بتحديد المخاطر الهامة وقياسها، ثم تحديد الأدوات المناسبة لمواجهتها، وإنما تعتبر إدارة المخاطر من المسؤولية المباشرة للمؤسسة ومساعدته الإداري، وبما أن كلاهما من كبار الملاك في المؤسسة، فإن التعارض بين مصلحتيهما ومصلحة المؤسسة ضعيفة، خاصة وأن عدد الشركاء في رأس المال محدود، ويعتبرون أعضاء في مجلس إدارة المؤسسة، يحضرون الاجتماعات الدورية، اجتماع في بداية فترة الجني (سبتمبر) لوضع خطة الإنتاج والتصدير السنوية، كما يجتمعون في نهاية السنة لاتخاذ قرار توزيع الأرباح، مما يجعلهم يشاركون في مراقبة إدارة المخاطر في المؤسسة.

- تركز مؤسسة AGRODAT على المخاطر ذات الخسائر العائلية، أو التي يتطلب تجنبها والوقاية منها مبالغ وجهود كبيرة، مثل مخاطر التعامل مع الموردين (نوعية التمور، القبول بآجال التسديد)، ومخاطر التعامل مع الزبائن (مخاطر إرجاع الشحنات، مخاطر الدفع... إلخ)، ولا تولي إدارة المؤسسة للتنبؤ في تحديد المخاطر، نظر الصعوبة تقدير احتمالات الكثير من الأحداث (إفلاس زبون، خطر البلد، جائحة كورونا....).

- لم يتم برمجة دورات تدريبية في إدارة المخاطر للموظفين بـ AGRODAT، باعتبار أن إدارة المخاطر التجارية المتعلقة بالتصدير يتكفل بها مدير المؤسسة بشكل أساسي، أما المخاطر الأخرى، فيعتبر المدير أن مستواها ضعيف، حيث أن معالجة التمور يتم أغلب مراحلها يدويا من طرف العاملات الجالسات، وهو ما لا يحتاج إلى تدريب ولا حتى مستوى تعليمي.
- من أبرز أدوات مواجهة المخاطر التي تستخدمها AGRODAT هي: محاولة التنويع في الزبائن والموردين لتقليل المخاطر التجارية، تقليل الاعتماد على الديون لتخفيض المخاطر المالية، عبر المحافظة على الاستقلالية المالية اتجاه البنك، ويعود لاختيار هذه الأدوات أن أبرز المخاطر تتعلق بنشاطي التموين والتوريد (تجارية)، حيث سوق التمور الأمامي والخلفي يتميزان بالتقلب في العرض والطلب، بسبب تأثرهما بالأحوال المناخية.
- من أبرز التقنيات المعتمدة في إدارة المخاطر بـ AGRODAT الاعتماد على تراكم الخبرات السابقة لدى المدير والعاملين، انطلاقا من تكرار المخاطر المتعلقة بزراعة وتصدير التمور، مما شكل مخزون من الخبرة لدى مدير المؤسسة والشركاء، يسمح لهم بالتعامل مع المخاطر المتعلقة بتكثيف التمور وتصديرها.

المطلب الرابع: قياس وتقييم المخاطر المالية في مؤسسة AGRODAT

يعتبر قياس وتقييم المخاطر بمختلف أنواعها من أهم مراحل إدارة المخاطر، حيث أنها تحدد بشكل كبير طبيعة الاستراتيجيات والتقنيات التي ستستخدمها المؤسسة للتعامل مع تلك المخاطر، ولذا نخصص هذا المطلب لتحليل المخاطر في مؤسسة AGRODAT، مع التركيز على تقييم المخاطر المالية، من خلال استغلال القوائم المالية وما فيها من معلومات حول الوضعية المالية للمؤسسة، تساعدنا على حساب وتفسير بعض المؤشرات والنسب المالية المتعلقة بالمخاطر في التحليل المالي.

أولا. عرض القوائم المالية:

يتم إعداد القوائم المالية باللغة الفرنسية، في مؤسسة تكثيف وتصدير التمور AGRODAT - بسكرة-، مما توجب ترجمتها للغة العربية، وما يتبع ذلك من صعوبات اختيار المصطلحات المحاسبية المناسبة، وهو ما توضحه الجداول التالية:

أ. عرض الميزانية المالية (جانب الأصول):

تشمل الأصول مختلف الموجودات والحقوق على الغير والنقدية التي بحوزة المؤسسة، ويعتبر حجمها وتركيبها مؤشر هام على هيكلها الاقتصادي، وبالتالي تؤثر على درجة المخاطر التي يتعرض لها النشاط الاقتصادي للمؤسسة، والجداول التالية يوضح الأصول للفترة (2020-2021):

الجدول رقم (14): أصول الميزانية المالية الوحدة: دينار

الأصول	2021			2020
	الإجمالي	اهتلاكات ومؤنات وخسائر القيمة	الصافي	الصافي
الأصول غير الجارية				
الأصول المعنوية				
الأصول العينية				
الأراضي	328033600		328033600	328033600
المباني	35116787	28765167	3651619	8067358
أصول عينية أخرى	56816393	45425366	11391026	15801560
الأصول الثابتة تحت الامتياز				
الأصول قيد التنفيذ				
الأصول المالية				
استثمارات في شركات زميلة				
مساهمات أخرى وضم مدينة أخرى				
الأوراق المالية الثابتة الأخرى				
قروض وأصول مالية غ متداولة أخرى	1231000		1231000	876000
ضريبية مؤجلة على الأصول				
حسابات الارتباط				
إجمالي الأصول غير الجارية (1)	125967780	74190534	51777245	57548518
الأصول الجارية				
المخزون والإنتاج الجاري	117222992		117222992	105306943
الذمم المدينة واستخدامات مماثلة				
زبائن	21838909		21838909	35838988
المدينون الآخرون	25758349		2578349	23587930
الضرائب وما يماثلها				
ذمم مدينة أخرى واستخدامات مماثلة				
قيم جاهزة وما شابه ذلك				
توظيفات وأصول مالية متداولة أخرى				
خزينة الأصول	153233724		153233724	182387914
مجموع الأصول الجارية (2)	339146680		339146680	366506043
المجموع العام للأصول (2+1)	465114461	74190534	390923926	424054561

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية في مؤسسة تكليف وتصدير التمور AGRODAT. انظرا للملحق رقم 02

من خلال ملاحظة وفحص جانب الأصول في الميزانية نسجل بعض الملاحظات لعل أهمها:

✓ تشكل التثبيتات 13.57% من إجمالي الأصول في 2021، مما يبين ضعف حجم الأصول الثابتة، في حين تشكل المخزونات 30% منها، والتي هي بطبيعتها أكثر عرضة للتدهور في قيمتها بسبب تغيرات العرض والطلب على التمور في السوق المحلي والخارجي، وهذا مؤشر على ارتفاع المخاطر الهيكلية في المؤسسة، والصعوبات التي تواجهها في الحصول على القروض الإئتمان التجاري من الموردين (الفلاحين).

✓ غياب أي مؤونات للأصول الجارية (المخزونات والزبائن)، رغم أن التمور بطبيعتها منتجات سريعة التلف والتأثر بالعوامل المناخية، كما أن تخلف وعجز الزبائن عن الدفع أمر وارد، حيث غالبا ما يظهر زبائن معدومين، وإن كانت المؤسسة تعالج هذا الخطر بتخفيض البيع الآجل والتشدد في شروط الائتمان، ويظهر ذلك من نسبة حساب العملاء التي لا تشكل إلا 6.44% من الأصول الجارية في 2021.

✓ ارتفاع حجم السيولة النقدية في الخزينة بنسبة 45.18% من حجم الأصول الجارية في 2021، مما يبين سياسة البيع نقدا التي تسمح بتحقيق فائض مرتفع في الخزينة، مما يشكل مؤشر أمان كبير، يسمح لمؤسسة AGRODAT بالوفاء بكل الاحتياجات المالية الطارئة (أقساط القروض، الأجور، ديون الموردين، الخدمات...)، لكن هذا يكون على حساب الربحية الضائعة بسبب عدم استثمار السيولة في الخزينة، أي أن المؤسسة غير موفقة في تحقيق التوازن بين هدي تدنية الخطر وتعظيم الربحية.

✓ لا تظهر التركيبات التقنية (التجهيزات، المعدات، وسائل النقل في الميزانية)، وبدلها يظهر حساب تشيئات أخرى، مما يطرح تساؤل حول طبيعتها، وبالتالي لا يسمح بمعرفة حجم الأصول الموجهة للإنتاج أو الإدارة، لكن اذا افترضنا أن التشيئات العينية الأخرى تتعلق بتجهيزات الإنتاج فهي تشكل 45.10% من قيمة التشيئات، وهو مؤشر جديد على تركيز المؤسسة لأصولها الثابتة في النشاط الأساسي.

ب. عرض الميزانية المالية (جانب الخصوم):

تشمل الخصوم موارد التمويل بمختلف أنواعها،

الجدول رقم (15): خصوم الميزانية المالية الوحدة: دينار

2020	2021	الخصوم
		رأس المال الصافي
81.200.000	81.200.000	رأس المال المصدر
		رأس المال غير المطلوب
293842	293842	العلاوات والاحتياطيات - الاحتياطيات الموحدة-
		إعادة التقييم
		فرق التكاثر
17083487	16215640	نتيجة صافية - نتيجة صافية حصة المجمع
124947298	142030785	أموال خاصة أخرى- ترحيل من جديد-
		حصة الشركة الموحدة
		حصة الأقلية
223524628	239740268	مجموع رؤوس الأموال الخاصة (المجموع 1)
		خصوم غير جارية
163192719	107998521	القروض والديون المالية
		الضرائب (المؤجلة والمخصصة)
		ديون أخرى غير متداولة
		مؤنات ومنتجات مقيدة سلفا
163192719	107998521	مجموع الخصوم غير الجارية (المجموع 2)
		خصوم مجارية
27283905	28586282	موردون وحسابات ملحقه
150830	222610	الضرائب على النتائج
9902477	14376243	ديون أخرى
		خزينة الخصوم
37337213	43185136	مجموع الخصوم الجارية (المجموع 3)
424054561	390293926	المجموع العام للخصوم (1+2+3)

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية في مؤسسة تكيف وتصدير التمور AGRODAT. انظروا الملحق رقم 03

من خلال فحص جانب الخصوم في الميزانية يمكننا أن نسجل الملاحظات المتعلقة بالمخاطر التالية:

- تراجع النتيجة الصافية في 2021 بـ 5% مقارنة بالسنة السابقة، وهو مؤشر على تدهور النشاط وقدرته على توليد الأرباح، لكن ذلك يقابله ارتفاع حصة الأرباح المحتجزة (ترحيل من جديد) في 2021 بنسبة 13.67% مقارنة بالسنة السابقة، وهو مؤشر لتوجه المؤسسة لتدعيم الأموال الخاصة بدل توزيع الأرباح على الشركاء، وبالتالي تدعيم القدرة على مواجهة الالتزامات المالية المختلفة، مما يؤكد السياسة المالية الجيدة، خاصة وأن عدد الشركاء محدود، وبالتالي احتمال كبير على التوافق على سياسة تدعيم رأس المال بدل توزيع الأرباح.

- تراجع الديون المالية (القروض البنكية) بنسبة 33.82% سنة 2021، وهو مؤشر على توجه المؤسسة على تفضيل الاستقلالية المالية وتخفيض المخاطر المالية، من خلال تدعيم الأموال الخاصة بالأرباح المحققة كل سنة من جهة، وتقليص الاستدانة عبر سداد نسبة معتبر من الديون، وهو ما يعني تراجع الخطر المالي للمؤسسة في 2021 مقارنة 2020.

- تشكل ديون الموردين 66.19% من الديون قصيرة الأجل في 2021، مما يدل على السياسة التجارية الناجحة للمؤسسة بالاستفادة من الشراء الآجل، حيث تتفق مع الفلاحين على شراء التمور في موسم الجني (أكتوبر- نوفمبر)، والسداد بعد البيع والتصدير في منتصف وآخر السنة، وهو يعطي للمؤسسة راحة كبيرة في ممارسة النشاط من دون ضغوط مرتبطة باحتياج رأس المال العامل، حيث أن موارد الاستغلال مرتفعة مقارنة باستخدامات الاستغلال.

ج. عرض جدول حساب النتائج:

يشير جدول حساب النتائج لمختلف الإيرادات والأعباء التي حققتها المؤسسة خلال السنة المالية، وبالي يعطي معلومات هامة على قدرة الأنشطة المختلفة (العملي، المالي، الاستثنائي) على توليد الربح، وهو ما يسمح بحساب مؤشرات عن المردودية بمختلف أنواعها، والجدول التالي يمثل جدول حساب النتائج لمؤسسة AGRODAT:

الجدول رقم (16): جدول حساب النتائج (قائمة الدخل) الوحدة: دينار

2020		2021		العناوين
مدین	دائن	مدین	دائن	
148354964		118883733		انتاج مباع
				خدمات مقدمة
148354964		118883733		رقم أعمال صافي
	79781235	3341983		انتاج مخزن
				انتاج مثبت
5450850		72000		إعانات الاستغلال
74024579		122297716		انتاج الدورة (1)
				مشتريات بضاعة مباع
	14878244		55357959	مواد أولية
	1219521		908203	تموينات أخرى
				تغير المخزون
	1476587		1523760	استهلاكات أخرى
	583193		10911423	إيجارات
	155000		75000	صيانة وإصلاحات
	1109500		1192610	أقساط تأمين
	779137		1247032	أتعاب وتعويضات وسطاء
	30110		330110	إشهار
	374617		-	تنقلات، مهام واستقبالات
	16994194		9263463	خدمات أخرى
	37600104		81484563	استهلاكات الدورة (2)
36424475		40813152		القيمة المضافة للاستغلال (2-1)
	19828261		19117430	أعباء المستخدمين

ضرائب ورسوم ومدفوعات مماثلة	164965	70913	
الفائض الإجمالي للاستغلال	21530757	16525300	
الإيرادات التشغيلية الأخرى	-	3438516	
الأعباء التشغيلية الأخرى	233647	766195	
مخصصات الاهتلاكات	6371572	6742464	
المؤونات			
خسائر القيمة			
استرجاع خسائر القيمة ومؤونات			
النتيجة التشغيلية	14925537	12455158	
نواتج المالية	3428821	5126782	
أعباء مالية	2077161	488452	
النتيجة المالية	1351659	4638329	
النتيجة العادية	16277197	17093487	
عناصر غير عادية (نواتج)			
عناصر غير عادية (أعباء)			
نتيجة غير عادية			
الضرائب المستحقة على النتيجة	61557	10000	
الضرائب المؤجلة على النتائج العادية			
نتيجة صافية للسنة المالية	16215640	17083487	

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية في مؤسسة تكثيف وتصدير التمور AGRODAT. انظر الملحق رقم 01

من خلال ملاحظة مختلف مكونات حساب النتائج، يمكننا أن نسجل بعض الجوانب المتعلقة بالمخاطر التي تواجهها مؤسسة AGRODAT، وهي:

✓ نسجل تراجع الإنتاج المباع ورقم الأعمال سنة 2021 بنسبة 19.86% مقارنة بالسنة السابقة، وهو مؤشر على ارتفاع المخاطر التشغيلية، بسبب المنافسة المحلية والأجنبية التي أدت لتراجع المبيعات والصادرات، وما يؤكد ذلك هو وجود إنتاج مخزن نهاية 2021، عكس 2020 التي يظهر فيها منتقص من المخزون بنسبة 53.77% من رقم الأعمال، وهو مؤشر على ارتفاع مستوى النشاط والبيع سنة 2020، حتى أنه استهلاك جزء من رصيد المخزون من السنة السابقة.

✓ حصول المؤسسة على إعانات استغلال معتبرة من الحكومة في إطار دعم المؤسسات المصدرة بمبلغ 5.45 مليون دج، مما جعلها تساهم بشكل كبير في ارتفاع الربح المحقق في 2020 مقارنة بالسنة الموالية، أي أن تراجع نتيجة 2021 بنسبة 5%، لم يكن بسبب تراجع مستوى النشاط والبيع فقط بل بسبب تراجع إعانات الاستغلال التي انخفضت بمعدل 98.68%، حيث صارت مبلغ هامشياً فقط.

✓ ارتفاع مشتريات المواد (التمور) بشكل كبير سنة 2021، حيث نمت بـ 272.07% (ضعفين)، مما يؤثر نحو مستوى نشاط الاستغلال (التموين والإنتاج)، لكن لك يقابله ارتفاع رقم الأعمال بنسب مقاربة، مما يبين المخاطر المرتبط بنشاط الاستغلال من جهة (تراجع رقم الأعم) من جهة، والمخاطر المرتبطة بسياسة التموين، التي لا تتلاءم مع مستوى المبيعات.

✓ تحسن القيمة المضافة بنسبة 12.05% سنة 2021، وهو مؤشر جيد على مساهم النشاط الأساسي (الاستغلال) في توليد القيمة، لكن في الحقيق ذلك لا يعود لارتفاع رقم الأعمال 2021، بل يعود لارتفاع الإنتاج المخزن، الذي لم يتم بيعه بعد،

عكس السنة 2020، شهد الإنتاج المخزن تراجعاً أدى إلى تراجع القيمة المضافة، مما يبين خطر نشاط الاستغلال وتأثيرها على القيمة المضافة.

✓ تحسن الفائض الإجمالي للاستغلال بنسبة 30.29% سنة 2021، وهو يمثل ما يتبقى للمؤسسة، بعد سداد الأجور (حصة العاملين) والضرائب والرسوم (حصة الدولة)، مما يشير إلى قدرة النشاط على خلق الثروة للشركاء، لكن ذلك التحسن التهمته الأعباء المتعلقة الاهتلاك (رغم أنها غير نقدية)، ما أدى لتراجع الربح التشغيلي بـ 19.83%.

ثانياً. تقييم خطر التوازن المالي:

يتمثل خطر التوازن المالي في عدم قدرة المؤسسة في تمويل الأصول الثابتة بموارد دائمة بالكامل، وما تبقى من استخدامات جارية يمكن تمويله من خلال دون قصيرة الأجل، ويتم تحليله من خلال مؤشرات التوازن المالي التالية:

أ. حساب رأس المال العامل:

يمثل فائض الموارد الدائمة (رؤوس الأموال الخاصة بعد تغطية الأصول الثابتة (الاستثمارات)، وبالتالي يعتبر هامش أمان ضد مخاطر تراجع النشاط، أي تراجع قيمة الأصول الجارية (المخزونات والذباتن بشكل رئيسي)، فلا تغطي الالتزامات والديون قصيرة الأجل ويتم حسابه بطريقتين من أعلى وأسفل الميزانية المالية كما يلي:

- حساب رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة (غير الجارية)

ومنه: رأس المال العامل الصافي (2021) = (239740268 + 107998521) - 51777245 = 295961544

دج.

رأس المال العامل الصافي (2020) = (223524628 + 163192719) - 57548518 = 329168822 دج.

نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي موجب ومبلغ كبير في السنتين، وهو مؤشر جيد على التوازن المالي للمؤسسة AGRODAT على المدى الطويل، أن الموارد الدائمة كافية لتمويل الاستثمارات، مع بقاء مبلغ 295961544 دج في 2021، ومبلغ 295961544 في 2020، يعتبر كهامش أمان لأنه يوجه لتمويل الأصول الجارية (شراء المخزونات، انتظار تحصيل الذباتن)، لكن هذا الهامش تراجع قليلاً سنة 2021 مقارنة بـ 2020، مما يؤثر على مخاطر مستقبلية متعلقة بالتوازن المالي.

- حساب رأس المال العامل الصافي من أسفل الميزانية:

تعتبر أفضل من الطريقة السابقة، لأنها تركز على التوازن في الأجل القصير، من خلال قدرة الأصول الجارية عند تحولها بالكامل إلى نقدية، على الوفاء بالديون قصيرة الأجل (الخصوم الجارية)، مع بقاء هامش أمان لحالات تعذر تحويل بعض الأصول الجارية لسيولة بسبب صعوبات بيع المخزون أو تحصيل الذباتن، وبحسب كما يلي:

رأس المال العامل الصافي = الأصول الجارية - الخصوم الجارية

ومنه: رأس المال العامل الصافي (2021) = (339146680 - 43185136) = 295961544 دج.

رأس المال العامل الصافي (2020) = 366506043 - 37337213 = 329168822 دج.

رأس المال العامل موجب، يعني أن المؤسسة تتحقق التوازن على المدى القصير خلال العاملين، فالأصول الجارية قادرة على تغطية الديون قصيرة الأجل، مع بقاء هامش أمان: 295961544 دج في 2021، و 329168822 دج في 2020، يستخدم في حالات تعذر تصريف مخزون المنتجات أو تحصيل الزبائن، وبالتالي يمكن المؤسسة عدم انتظار البيع أو تحصيل الحقوق، فتقوم بسداد الالتزامات والعاجلة والاحتياجات الطارئة للنشاط.

ب. حساب احتياج رأس المال العامل والتعليق عليه:

- احتياج رأس المال العامل = (الأصول الجارية - أصول الخزينة) - (الخصوم الجارية - موارد الخزينة) ومنه:

- احتياج رأس المال العامل (2021) = (339146680 - 153233724) - (-43185136) = 142727820 دج

- احتياج رأس المال العامل (2020) = (366506043 - 182387914) - (-37337213) = 146780916 دج.

نلاحظ أن احتياج رأس المال العامل موجب، لذا فهو يمثل الاحتياجات المالية للدورة، وهي ناتجة عن تأخر التحصيلات من البيع للزبائن عن التسديد المطلوبة للموردين، العاملين وغيرهم، وهو أمر طبيعي بسبب الطبيعة الموسمية لنشاط المؤسسة، حيث تتم التحصيلات من البيع في فترة متأخرة من السنة، في حين ترتفع المصاريف في بداية السنة في فترة الجني، التي تتطلب الشراء والتخزين، لكن بما أن المؤسسة تستفيد من الشراء الآجال من الفلاحين، فإن ذلك يخفف من احتياج رأس المال العامل، ليبلغ 142727820 دج في 2021، متراجعا بقدر محسوس عن 2021، حيث بلغ 146780916 دج، وهذا سبب تراجع مستوى نشاط المؤسسة.

ج. حساب الخزينة الصافية :

تمثل فائض النقدية في الحسابات الجارية والصندوق باستثناء السلفات المصرفية العاجلة، وهي من أهم مؤشرات التوازن المالية للمؤسسة، وتحسب كما يلي:

- حساب الخزينة الصافية من الميزانية:

الخزينة الصافية = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

ومنه: الخزينة الصافية (2021) = 153233724 - 0 = 153233724 دج

الخزينة الصافية (2020) = 182387914 - 0 = 182387914 دج

نلاحظ من الحساب أن الخزينة موجبة، مما يعني أن المؤسسة تحقق فائض مستمر في الخزينة وبمبلغ كبير، وهي حالة جيدة، بسبب سياسة التحصيل الفوري للمبيعات والتسديد الآجل للمشتريات، لذا بلغ فائض الخزينة 153233724 دج في 2021، و 182387914 دج في 2020، ونلاحظ تراجع هذا الفائض، وهو أمر طبيعي ناتج عن تراجع رقم الأعمال لسنة 2021.

- حساب الخزينة الصافية من المؤشرات:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل الصافي - احتياج رأس المال العامل

ومنه: الخزينة الصافية (2021) = 295961544 - 142727820 = 153233724 د.ج.

الخزينة الصافية (2020) = 329168822 - 146780916 = 182387914 د.ج.

إن حساب الخزينة الصافية من المؤشرات يؤكد النتيجة، ففائض الأموال الدائمة كان كافيا خلال السنتين لتغطية احتياجات الدولية للاستغلال وخارج الاستغلال مع بقاء فائض مالي معتبر في الخزينة، رغم عدم استخدام المؤسسة للسلفات البنكية (السحب على المكشوف) بسبب عدم حاجتها إليه أولا، وعدم شيوعه في الوسط المؤسساتي والبنكي في الجزائر. يعاب على الخزينة الموجبة بمبلغ مرتفع، ضياع فرصة استثمار هذه الفائض في توظيفات مالية قصيرة الأجل، تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح إضافية، حيث الخزينة الموجبة تعني رأس مال راكد له تكلفة، هي تكلفة الفرصة الضائعة عن عدم استثماره، فمؤسسة AGRODAT في سبيل تقليص مخاطر السيولة إلى أقصى حد، قامت بالتضحية بهدف الربحية.

د. تطبيق شروط التوازن المالي والحكم على خطره:

للحكم على الوضعية المالية مؤسسة AGRODAT لتكييف وتصدير التمور، نقوم بدراسة التوازن المالي لها من خلال المؤشرات السابقة، وهذا بتطبيق الشروط التالي:

✓ الشرط الأول: رأس مال عامل صافي موجب

سنة 2020: رأس المال العامل = 329168822 > 0 (الشرط محقق)

سنة 2021: رأس مال العامل = 295961544 > 0 (الشرط محقق).

✓ الشرط الثاني: رأس المال العامل الصافي أكبر من احتياج رأس المال العامل

سنة 2020: رأس المال العامل الصافي 329168822 > احتياج رأس المال العامل 146780916 (الشرط محقق)

سنة 2021: رأس المال العامل الصافي 295961544 > احتياج رأس المال العامل 142727820 (الشرط محقق)

✓ الشرط الثالث: الخزينة الصافية موجبة

سنة 2020: الخزينة الصافية = 182387914 > 0 (الشرط محقق)

سنة 2021: الخزينة الصافية = 153233724 > 0 (الشرط محقق)

نستنتج من الحسابات السابقة أن المؤسسة تتمتع بالتوازن المالي في المدى الطويل والقصير، فالأموال الدائمة كافية لتمويل الاستثمارات في 2021 و2020، ويبقى هامش أمان يكفي بدوره لتغطية احتياجات الدورة (نشاط الاستغلال بشكل خاص)، ويبقى كذلك مبلغ معتبر في الخزينة كفائض لمواجهة أي احتياجات طارئة وعاجلة، لكن تظل مشكلة ضياع فرصة الاستفادة من سيولة الخزينة بسبب غياب سوق للاستثمارات قصيرة الأجل في الجزائر من جهة وصعوبات توجيهها للتوسع في النشاط الأساسي (الإنتاج والبيع)، عبر البحث والدخول في أسواق جديدة محلية وأجنبية.

ثالثا. تقييم مخاطر السيولة:

تتمثل مخاطر السيولة في عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزامات قصيرة الأجل، خاصة تلك المتعلقة بالنشاط الأساسي (الاستغلال)، ويمكن تقييمها من خلال النسب التالية:

أ. نسبة السيولة العامة:

تقيس هذه النسبة قدرة الأصول الجارية عند تحولها لنقدية في الوفاء بالديون قصيرة الأجل (ديون الموردين بشكل رئيسي)، ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

$$9.81 = \frac{366506043}{37337213} = \text{نسبة السيولة العامة (2020)}$$

$$7.85 = \frac{339146680}{43185136} = \text{نسبة السيولة العامة (2021)}$$

نسبة ممتازة، لأكبر من 1 بكثير لكلا السنتين، مما يعني قدرة كبيرة لمؤسسة AGRODAT على الوفاء بالاحتياجات المالية العادية والطارئة لدورة الاستغلال، مع وجود هامش أمان كبير لأي مخاطر تشغيلية، ينتج عنها ارتفاع الاحتياجات بسبب تأخر الزبائن عن الدفع، صعوبة تصريف المخزون وغيرها، وهذه النسبة تؤكد صحة حساب رأس المال العامل الصافي من الأعلى الذي وجدناه موجبا.

ب. نسبة السيولة السريعة:

تستند هذه النسبة على الأصول سريعة السيولة في الوفاء بالديون قصيرة الأجل، من خلال استثناء المخزونات من الأصول الجارية، لأنها تتطلب إنتاج، بحث وإيجاد فرص للبيع، ثم انتظار فترة للحصول من الزبائن، مما يجعل نسبة السيولة العامة التي تم حسابها سابقا، غير معبرة عن القدرة على تغطية الاحتياجات والالتزامات الجارية، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول الجارية - المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

$$6.99 = \frac{105306943 - 366506043}{37337213} = \text{نسبة السيولة العامة (2020)}$$

$$5.14 = \frac{117222992 - 339146680}{43185136} = \text{نسبة السيولة العامة (2021)}$$

نسبة أكبر من 1 بكثير لكلا السنتين، بمعنى أنه مبالغ فيها، حيث المجال المعياري الجيد المعمول به هو [0.30 , 0.50]، فرغم أنها جيدة من حيث المبدأ بسبب كفاية كبيرة للأصول الجارية في تغطية الديون الجارية، إلا أن ارتفاعها الشديد، يدل على تجميد رؤوس الأموال لدى الزبائن (منح آجال دفع طويلة) وتسديد سريع للموردين.

ج. نسبة السيولة الفورية:

تعتبر أفضل نسبة لقياس خطر عدم الوفاء بالالتزامات الجارية، بسبب اعتمادها فقط على النقدية الجاهزة في الصندوق والحسابات الجارية، وتحسب بالصيغة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الفورية} = \frac{\text{أصول الخزينة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

$$4.88 = \frac{182387941}{37337213} = \text{نسبة السيولة الفورية (2020)}$$

$$3.55 = \frac{153233724}{43185136} \quad \text{نسبة السيولة}$$

نسبة أكبر من 0.30، أي أنه مبالغ فيها، لأن المجال المعياري لها هو [0.20 , 0.30]، مما يعني أن النقدية الجاهزة في الخزينة قادرة على تسديد أكثر من 4 أضعاف الديون قصيرة الأجل لـ 2020، وأكثر من 3 أضعاف الديون الجارية لـ 2021، لذا رغم ترجعها، فمازلت كبيرة جدا، وتعني تجميد مبالغ كبيرة في الخزينة، من دون التفكير في توظيفها واستثمارها في نشاطات تدر أرباح، رغم أن الحاجة إليها ليست موجودة أو ملحة، كما كان يمكن استغلالها في تسديد الديون طويلة الأجل بدل دفع فوائد مرتفعة عليه سنويا.

رابعاً. تقييم خطر الهيكلة المالية:

يتمثل الخطر المالي في عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها اتجه المقرضين، مما يعرضها للفشل المالي (الإفلاس والتصفية)، ويتم قياسه من خلال عدة نسب في التحليل المالي هي:

أ. نسبة التمويل الدائم:

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول غير الجارية (الاستثمارات الصافية) بالأموال الدائمة، سواء كانت رؤوس أموال خاصة أو قروض بنكية، وتحسب كمايلي:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول غير جارية}}$$

$$6.716054301 = \frac{3477387899}{51777245} = \text{نسبة التمويل الدائم (2021)}$$

$$6.719848928 = \frac{386717347}{57548518} = \text{نسبة التمويل الدائم (2020)}$$

نسبة التمويل الدائم < 1 خلال السنتين، وهي نسبة ممتازة جدا، وتعني أن الأموال الخاصة تفوق 7 مرات الديون المالية، أي أن الأموال الدائمة تغطي بكل سهولة الاستثمارات، مما يعطي مؤسسة AGRODAT إمكانية الحصول على استثمارات جديدة تستخدم في توسعات نشاط المؤسسة، دون اللجوء إلى مصادر تمويل جديدة (مساهمات أو قروض أخرى)، وتؤكد هذه النسبة قيمة رأس المال العامل الصافي الموجبة والمرتفعة، حيث يشكل الفائض هامش أمان لتغطية أي احتياجات مالية لنشاط الاستغلال أو الاستثمار.

ب.نسبة الاستدانة (الاستقلالية المالية):

تشير هذه النسبة إلى وزن الديون المالية داخل الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي درجة التعرض لمخاطر العسر المالي، إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها الاستثمارية والتمويلية، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الاستدانة المالية=

$$0.45 = \frac{107998581+0}{239740268} = \text{نسبة الاستدانة المالية (2021)}$$

$$0.73 = \frac{163192719+0}{223524628} = \text{نسبة الاستدانة المالية (2020)}$$

نسبة الاستدانة المالية > 1 خلال السنتين، وتعني أن مؤسسة AGRODAT تعتمد على أموالها الخاصة أكثر من اعتمادها على الديون، أي تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية عالية بسبب الاستدانة الضعيفة جدا، مما يمكن المؤسسة من الحصول على قروض جديدة من نفس البنوك ومن بنوك أخرى بسهولة، كما يمكنها بحرية كاملة توزيع أي أرباح على الشركاء أو الدخول في استثمارات جديدة، دون تدخل البنك في قراراتها.

ج.نسبة القدرة على تسديد الديون (قابلية السداد):

تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها طويلة الأجل، من خلال الإيرادات التي يتوقع أن يحققها النشاط الأساسي (الاستغلال)، وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة القدرة على تسديد الديون=

$$4.78 = \frac{107989521}{16215640+6371572} = \text{نسبة القدرة على تسديد الديون (2021)}$$

$$6.85 = \frac{163192719}{17083487+6742464} = \text{نسبة القدرة على تسديد الديون (2020)}$$

نسبة أكبر من 4، أي أنها نسبة سيئة، هذا يعني أن مؤسسة يمكنها سداد رصيد القروض البنكية بالكامل لسنة 2020 في 4 سنوات و9 أشهر تقريبا، ولسنة 2021 في 6 سنوات و10 أشهر، وهذا من خلال تخصيص كامل الفائض النقدي المتوقع (قدرة التمويل الذاتي)، من دون توزيع أرباح على الشركاء أو اقتناء استثمارات جديدة، ورغم تحسن هذه الفترة خلال 2021 بسبب تراجع الديون المالية، لعدم توجه المؤسسة بالحصول على قروض جديدة، بالمقابل قامت بتسديد أقساط واجبة في 2021،

لكن تبقى مخاطر عدم السداد مرتفعة، ليس بسبب ارتفاع الديون، ولكن بسبب انخفاض الأرباح النقدية التي يمكن توجيهها للوفاء بالقروض البنكية.

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT

كمحاولة لتدقيق المخاطر في المؤسسة لتوضيب وتصدير التمور AGRODAT، قمنا بإعداد استقصاء لتدقيق إدارة المخاطر. بمختلف مراحلها (تدقيق سياسات المخاطر، تدقيق تحديد المخاطر، تدقيق تقييم المخاطر، تدقيق الاستجابة والتعامل مع المخاطر)، وهذا من خلال دراسة عينة من الأنواع المختلفة للمخاطر التي تعرضت لها المؤسسة، وهو ما تبينه العناصر التالية.

المطلب الأول: تدقيق المخاطر المالية

بعد قيامنا بإعداد قائمة أسئلة الاستقصاء حول تقييم تدقيق المخاطر المالية وطرحها على المدير التنفيذي، لاحظنا أن هناك مخاطر مالية تعرض لها المؤسسة، وبعض طرق للاستجابة لهذه المخاطر، من خلال الإجابات التي تكون فيها التقييم كمي من 1 (خطر منخفض) إلى 5 (خطر مرتفع جدا)، وهو ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (17): تدقيق المخاطر المالية في AGRODAT (التقييم: من 1 خطر منخفض جدا إلى 5 خطر مرتفع جدا).

رقم	تحديد الخطر	تقييم	الاستجابة للخطر
01	ضعف السيولة المالية: عجز متكرر في الخزينة	1	تخفيض الخطر بوضع جدول تحليل مفصل للمداخيل والمخارج وضبط مصاريف المؤسسة حسب اللازم.
02	سوء تسيير الخزينة: عدم استغلال فائض الخزينة	4	قبول الخطر بالاحتفاظ بالسيولة في انتظار توزيع الأرباح نظرا لغياب أي خطط للاستثمار
03	ضعف الملاءة المالية: عجز عن الوفاء بالديون في أجالها.	5	تخفيض الخطر بتكثيف الإنتاج وإجبار المتعاملين بتسديد الفواتير وآجال جد قصيرة.
04	ضعف التخطيط المالي: لا تضع المؤسسة خطط مالية قصيرة الأجل (موازنات تشغيلية)	2	تخفيض الخطر بوضع خطط مالية لتسديد الديون المتراكمة ثم خطط لاجتناب الديون.
05	ضعف التخطيط المالي: لا تعد المؤسسة خطط مالية طويلة الأجل (موازنة الاستثمار وخطة التمويل)	3	تخفيض الخطر بوضع خطط مالية لتسديد القروض وديون الموردين.
06	تمويل جزء من الأصول الثابتة بديون قصيرة الأجل: غياب التوازن المالي طويلة الأجل.	1	تخفيض الخطر بتمويل الاستثمارات بموارد دائمة (أموال خاصة بشكل أساسي وFRN موجب)
07	تمويل كل أو جزء من احتياجات الاستغلال بموارد غير دائمة: غياب التوازن المالي قصير الأجل.	2	تجنب الخطر بتكوين رأس عامل صافي موجب وكبير تخفيض الخطر بتوفير موارد أخرى
08	عدم دقة البيانات والمعلومات المالية وتوافقها مع بعضها البعض.	4	تجنب الخطر بمتابعة دقيقة التسجيلات المحاسبية والقوائم المالية من المدير والمحاسب.

09	مشاكل في التسجيل المحاسبي (تأخر، أخطاء، أو تلاعب في التسجيلات...)	3	تخفيض الخطر بالاستعانة بالمدقق الخارجي بتوصيات لتصحيح كل الأخطاء في البيانات المحاسبية.
----	---	---	---

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على الإطلاع والاستفادة من استقصاءات موجودة في الدراسات السابقة.

من خلال تحليل المعلومات الواردة في الاستقصاء، والتي حصلنا عليها من المحاسب خلال المقابلة، يمكن أن نسجل بعض الملاحظات المتعلقة بإدارة المخاطر المالية في مؤسسة AGRODAT وهي:

- يتوافر فائض كبير من السيولة في نهاية كل عام في مؤسسة AGRODAT، بسبب غياب أي استثمارات أو توظيفات للسيولة خلال العام، ونتيجة للسياسة التجارية الجيدة (الشراء الآجل المريح والتحصيل الفوري من الزبائن الأجانب)، حيث تفضل المؤسسة قبول الخطر الناتج عن ضياع فرص الربحية (الأمان على حساب الربح).
- الظهور حالات عجز في الخزينة خلال السنة، بسبب طبيعة النشاط الموسمية، حيث المدفوعات تتركز في بداية وأثناء كامل السنة (أجور مشتريات، مصاريف الصيانة، الكهرباء... الخ)، في المقابل تتأخر تحصيلات المبيعات بشكل كبير، مما ينتج عنه احتياج رأس مال عامل مرتفع، بسبب عدم التوافق الزمني والنقدي بين المبالغ المتوفرة و الاحتياجات المطلوبة لنشاط التشغيل في كثير من الأحيان، مما يولد خطر عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات على المدى القصير (عسر مالي).
- تقوم AGRODAT بمواجهة خطر عجز السيولة بتطبيق إستراتيجية تخفيض الخطر، عبر الحصول على ائتمان بنكي عند الضرورة، إضافة إلى التشدد في منح الائتمان التجاري للزبائن عبر تقليص مدة الدفع ووضع سقف للمبيعات الآجلة للزبائن، وهي إستراتيجية غير ناجحة بسبب تكلفتها، وهي خسارة الزبائن لصالح المؤسسات تكثيف وتصدير التمور الأخرى.
- تواجه AGRODAT مخاطر دقة المعلومات المالية، بسبب تأخر نقل المستندات الإيصالات إلى مصلحة المحاسبة، وبالتالي تأخر التسجيل المحاسبي وإعداد القوائم المالية، ولمواجهة هذا الخطر تستعين AGRODAT يقوم بفحص أدلة الإثبات والسجلات بشكل دوري، ويعطي رأيه في إعداد القوائم المالية (جرد الأصول، تقييم التكاليف..).

المطلب الثاني: تدقيق المخاطر البشرية

تعتبر المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية من أبرز المخاطر في مؤسسة AGRODAT، بسبب تأثيرها على إنتاجية العاملين واستمرار معالجة التمور، والجدول التالي يبرز تدقيق لأبرز هذه المخاطر:

الجدول رقم (18): تدقيق المخاطر البشرية في مؤسسة AGRODAT

رقم	تحديد الخطر	تقييم	الاستجابة للخطر
01	انخفاض مهارات العاملين بسبب ضعف تدريب العاملين.	1	قبول الخطر لأن نشاط تكثيف التمور لا يحتاج إلى مهارات عالية، بل يتم توظيف عاملات بدون مؤهل.

02	ضعف الحافز للعمل بسبب انخفاض الأجر والمكافآت.	5	تقليل الخطر بزيادة الحوافز (توفير النقل، مكافأة الإنتاجية، بيئة آمنة للعاملات)
03	غياب حافز مادي أساسي (وجبة الغداء) يدفع العاملات لإحضار وجبات منزلية فردية.	4	تقبل الخطر، باعتبار أن تجهيز وجبات على حساب المؤسسة يرفع التكاليف ويستهلك هامش الربح.
04	ارتفاع معدل الغياب والتأخر بسبب مشاكل النقل والمسافة.	3	تخفيض الخطر بعقود نقل صارمة وواضحة مع ناقلين خواص.
05	مخاطر صحية ناتجة عن مواد وآلات مستخدمة، ضعف تطبيق إجراءات السلامة الصحية للعاملين.	1	قبول الخطر لأن توظيف التمور نشاط غير خطر لعدم استعمال آلات أو مواد ضارة بصحة العمال.
06	سوء استخدام الوسائل والآلات من طرف العاملين والعاملات.	2	قبول الخطر لبساطة الوسائل المستعملة، العمل بالجلوس لنوع النوى، تكثيف وتعبئة التمور في العلب.
07	خطر تعرض العاملين لحوادث المرور أثناء النقل إلى ومن المؤسسة	3	قبول الخطر مع الحرص على اختيار سائقين مؤهلين) خبرة كبيرة وسمعة جيدة في السياقة والالتزام)

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على الإطلاع على استقصاءات في دراسات سابقة.

من خلال تحليل الإجابات عن الفقرات المتعلقة بتدقيق المخاطر البشرية المتعلقة بالعاملين أثناء مزاولة العمل، أو حتى أثناء الانتقال إلى صباحا، وإلى المؤسسة مساء، نسجل الملاحظات التالية:

- بما أن نشاط تكثيف التمور لا يتطلب مهارات أو مؤهلات عالية، جعل المؤسسة لا تهتم بمخاطر ضعف المهارات والمعارف، فلم تبرمج دورات تدريبية لزيادة مهارات العاملين، بل تكتفي بتعليمهم كيفية استخدام وسائل معالجة التمور (المقص، تستيف الشماريخ داخل العلب، طريقة التغليف...)، وهذا تحت إشراف رئيس ورشة العمل.

- بالنسبة لمخاطر حوادث العمل والمشاكل الصحية المؤسسة الناتجة عنها، ففي غالب الأحيان نادرة لأن توظيف التمور وتشكيلها لا يحتاج لأي مواد كيميائية خطيرة على صحة الإنسان، كما الآلات المستعملة في العمل بسيطة جدا ولا تشكل خطر على صحة وحياة العمال، والإدارة تقوم دائما بفحصها وصيانتها بشكل دوري بسبب تقادمها.

- ارتفاع مخاطر نقل العاملات بسبب القدوم والعودة من مسافة بعيدة نوعا ما، مما يرفع معه احتمال حوادث المرور وتخوف العاملات منها، وتتبع المؤسسة إستراتيجية قبول الخطر، باعتباره أمرا لا مفر منه، لكن مع الحرص على اختيار السائقين من ذوي الالتزام الأخلاقي والمهني.

يتبين من تدقيق إدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية، وبشكل خاص عاملات معالجة التمور، أن المؤسسة تتعامل معها باعتبارها جزء من متطلبات العمل، أي أنها تتقبل تلك المخاطر مع العمل على التحكم بها من خلال تحسين ظروف النقل وبيئة العمل المادية والاجتماعية، وهي استراتيجيات وأدوات غير كافية، بدليل ارتفاع معدل ترك العمل والتغيب مع التذمر والملل أثناء العمل، وهو ما أدى إلى نقل هذا الخطر إلى نشاط الإنتاج.

المطلب الثالث: تدقيق المخاطر التشغيلية ومهنية

تعتبر المخاطر المتعلقة بالنشاط الأساسي (تكييف التمور)، من أهم المخاطر التي توليها مؤسسة AGRODAT، بسبب تأثيرها على بقية الأنشطة المالية، إضافة لتأثيرها على سلامة وإنتاجية الأفراد، لذا سنقوم بتقسيمها على مخاطر تشغيلية مرتبطة بالآلات ومخاطر مهنية مرتبطة بالأفراد.

أولاً: تدقيق المخاطر التشغيلية في مؤسسة AGRODAT

بعد قيامنا بإعداد قائمة استقصاء حول المخاطر التشغيلية، وطرحها على مسؤول مصلحة المحاسبة، توصلنا للنتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): تدقيق المخاطر التشغيلية

رقم	تحديد الخطر	تقييم	الاستجابة للخطر
01	تقادم وأعطال متكررة لوسائل الإنتاج (المعدات، وسائل النقل، المبردات...).	2	تقليل الخطر بتوفر أنظمة صيانة دورية.
02	انقطاع الكهرباء (مشاكل في الإنارة، التدفئة، التبريد...).	3	تقليل الخطر بتوفير مولد احتياطي للكهرباء.
03	مشاكل النقل (انقطاع أو تأخر عن المواعيد).	1	تقليل الخطر بتعاقد سنوي قابل للإلغاء، مع حافلة خاصة مع مراقبة الالتزام بالمواعيد
04	ترك العمل من طرف العاملين والعمالات.	5	قبول الخطر البحث المستمر عن عاملات للمصنع.
05	تغيب مرتفع للعاملين والعمالات.	3	قبول الخطر بدفع الأجر يوميا على أساس الحضور .
06	عدم تطوير وعصرنة طريقة الإنتاج والعمل.	1	قبول الخطر لأن العمل يدوي في معظمه.
07	ارتفاع نسبة عدم مطابقة المواصفات في المنتجات.	1	تجنب الخطر بتطبيق معايير الصحة الأجنبية والبيئية التي تتطلبها أسواق التصدير.
08	مخاطر الحريق والصعق الكهربائي.	1	تخفيض الخطر بتوفر تعليمات الأمن، الحراسة، معدات الإطفاء، أنظمة الإنذار...).
09	إمتناع عن العمل، احتجاجات وإضرابات متكررة من العاملين والعمالات .	1	قبول الخطر لعدم وجود هذه الحالة منذ 10 سنوات.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على الإطلاع على استقصاءات في دراسات سابقة.

من خلال تحليل الإجابات على أسئلة الاستقصاء المتعلقة بتدقيق المخاطر التشغيلية في مؤسسة AGRODAT، نسجل

الملاحظات التالية:-

- المؤسسة لا تعاني منها بشكل كبير من المخاطر المرتبطة بالحرائق، التيار الكهربائي، إضرابات العاملين أو انقطاع النقل، بسبب انخفاض احتمالات حدوثها من جهة، وتركيز إدارة AGRODAT على تخفيض هذه المخاطر، من خلال تقليص احتمالات حدوثها والخسائر الناتجة عنها، بواسطة تركيب أجهزة الإطفاء والحراسة المستمرة.
- تواجه المؤسسة مخاطر تغيب وترك العمل بدون سابق إنذار مرتفعة، وخاصة من النساء العاملات في قسم الفرز والتوضيب، للقيام بعمليات الفرز والتوضيب بسبب انخفاض الأجر، بعد مقر السكن، روتينية العمل، عدم توفر وجبات الغداء.. الخ، وتواجه AGRODAT بإستراتيجية التخفيض من خلال حرص المؤسسة على مراقبة التغيب مبرراته، البحث الدائم عن عاملات جدد لتعويض التوقف.

- مخاطر تقادم وأعطال وسائل الإنتاج (المعدات، المبردات) ضعيفة، بسبب أن العمل معظمه يدوي، ومع ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية تجنب الخطر من خلال توفير الفحص والصيانة الدورية للمبردات بشكل خاص، ورغم أن مخاطر انقطاع التيار الكهربائي لمدة طويلة تظل محدودة، لكن الخسائر الناتجة عنها تكون كبيرة، لذا تلجأ المؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية تجنب الخطر من خلال توفير مولد كهربائي احتياطي.

ثانياً: تدقيق المخاطر المهنية في مؤسسة AGRODAT

من أجل التعرف على وجود المخاطر المهنية في مؤسسة تكليف وتصدير التمور AGRODAT، قمنا بإعداد الاستقصاء التالي، وتقديمه للمدير للإجابة عليه، وهو الذي يتمثل في الجدول التالي:

جدول رقم (20): تدقيق المخاطر المهنية في مؤسسة AGRODAT

رقم	تحديد الخطر	تقييم	الاستجابة للمخاطر
01	عدم توافر ظروف مادية ملائمة (إضاءة، إنارة، تهوية، ضوءاء....) في مكان العمل	1	تجنب الخطر بتوفير ظروف مادية ملائمة للعمل
02	عدم توافر التعليمات والمصنقات الإرشادية للسلامة المهنية في مكان العمل.	1	تجنب الخطر توفر كل المعلومات حول السلامة المهنية.
03	عدم توافر فترة أو فترات كافية ومناسبة للراحة أثناء العمل.	1	تجنب الخطر بتوفير ساعة لتناول وجبة الغداء.
04	عدم توافر مستلزمات الوقاية المهنية أثناء مزاولة العمل (سترات، قفازات، خوذات...)	1	تجنب الخطر بتوفير مآزر، قفازات، أقنعة الوجه....
05	عدم توافر مستلزمات ومعدات الإسعافات الأولية في مكان العمل.	1	تجنب الخطر بتوفير كل المستلزمات.
06	وقوع الحوادث المهنية بسبب عدم تدريب العمال.	4	قبول الخطر بسبب ضعف خطر الحوادث (احتمالها ضعيف).

07	توافر الصيانة والفحص الدوري للمعدات والتركيبات في مكان العمل.	3	قبول الخطر عبر الفحص الدوري باعتبار الآلات عادية وغير دقيقة.
----	---	---	--

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على الإطلاع على استقصاءات في دراسات سابقة

من خلال تحليل أسئلة الاستقصاء المتعلقة بتدقيق المخاطر التشغيلية في مؤسسة AGRODAT، يمكن أن نسجل

الملاحظات التالية:

لا تعاني المؤسسة بشكل كبير من مخاطر الظروف المادية للعمل، حيث أنها في معظمها جيدة، وخاصة الإنارة، التهوية، الهدوء في مكان العمل، إضافة لتوافر

المطلب الرابع: تدقيق المخاطر التجارية والتصديرية في مؤسسة AGRODAT

يعتبر النشاط التجاري والتصديري هو المحرك لتكثيف معالجة التمور بمؤسسة AGRODAT، لذا فإن الإدارة تعطي أهمية كبيرة لمخاطر هذا النشاط، وبما أنه يرتبط بتهديدات أسواق توريد التمور، أسواق التصدير (تهديدات)، ومزاحمة المنافسين المحليين والأجانب، لذا يتم تدقيق المخاطر التجارية والتصديرية في هذا المجال.

أولاً. تدقيق المخاطر التجارية في مؤسسة AGRODAT:

تعتبر المخاطر التجارية الناتجة عن التعامل مع موردي المواد (خاصة التمور من الفلاحين) والزبائن (الموزعين والتجار)، إضافة للمنافسين في قطاع تكثيف وتصدير التمور محلياً وخارجياً، من أبرز المخاطر التي تواجهها مؤسسة AGRODAT، ولذا توليها الإدارة عناية فائقة بسبب تأثيرها على بقاء المؤسسة وربحيته، والجدول الموالي يضم تدقيق لأبرز هذه المخاطر:

الجدول رقم (21): تدقيق المخاطر التجارية في مؤسسة AGRODAT

رقم	تحديد الخطر	تقييم	الاستجابة للخطر
01	خطر المنافسة من شركات في الدول المستوردة (نفس المنتج وبجودة أعلى).	5	تخفيض الخطر بالتحسين المستمر لجودة التكثيف والتغليف، التحكم في التكاليف والأسعار.
02	خطر تقلص الحصة السوقية للمؤسسة.	5	تجنب الخطر بتنويع الزبائن، البحث عن أسواق تصدير جديدة، مشاركة في المعارض لكسب عقود تصدير ...
03	خطر فقدان ثقة الزبائن في منتجات المؤسسة.	1	تحمل الخطر لرضا الزبائن عن المؤسسة حسب استبيانات قامت بها المؤسسة لثلاث سنوات فارطة.
04	خطر محدودية وضعف قنوات التوزيع.	1	قبول الخطر لأن المؤسسة لها خطوط ونقاط بيع وتصدير كثيرة.
05	انقطاع التزود بالمواد الأولية (عدم التزام الموردين)	4	تقليل الخطر عبر البحث عن مزودي تمور آخرين، عقود طويلة مع مورد خاص بها لتفادي الانقطاع.
06	العجز في تلبية طلبات الزبائن في السوق.	2	تقليل الخطر بزيادة الإنتاج وزيادة اليد العاملة عند وجود طلبات كبيرة وعاجلة.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على ما توافر من استقصاءات في دراسات سابقة.

من خلال تدقيق إدارة المخاطر التجارية المتعلقة بأسواق التوريد والتوزيع التي تمارسها مؤسسة AGRODAT، يمكننا أن نسجل الملاحظات التالية:

- تشكل مزاحة المنافسة الأجنبية في قطاع تصدير التمور خطر مرتفعاً جداً اتجه AGRODAT، حيث تهتم دول كمصر، العراق، السعودية، إيران... إلخ، بزراعة النخيل وتصدير التمور بكميات كبيرة، كما أن دولاً تستورد التمور الجزائرية وتعيد معالجتها وتصديرها كفرنسا وتونس والمغرب، وتستخدم AGRODAT إستراتيجية تخفيض خطر المنافسة من خلال عدة أدوات أهمها: تشكيلة واسعة من المنتجات (جافة، صلبة، مزروعة النوى)، التركيز على الجودة، التحكم في الأسعار والتكاليف، الاهتمام بالتغليف (محلي، مستورد)، احترام آجال التسليم وغيرها من الأدوات.
 - تواجه المؤسسة خطر تقلص حصتها السوقية من المنافسين في الأسواق الخارجية، وتعمل على تخفيض هذا الخطر، من خلال دراسة الأسواق الدولية واختيار أنسب الاستراتيجيات لاقترانها، تكليف وكلاء وموزعين في الأسواق الدولية بمهمة التعريف بمنتجات المؤسسة، المشاركة في المعارض والصالونات الدولية التجارية لعرض التمور وترسيخ العلامة التجارية للمؤسسة .
 - لشرق الأمن أهم وأكثر المخاطر التي تتعرض لها AGRODA وتواجه المنتجات المصدرة وجود منافسة لمنتجاتها في الدولة المستوردة، والتي لا يمكنها تحملها ، الأمر الذي يؤثر على الطلب الأجنبي على منتجاتها، وهذه المخاطر جعلت المؤسسة تقوم بتطوير قدرتها على التميز من خلال: تنوع المنتجات عبر تشكيلة واسعة للتمور، أوزان وأحجام غلب مختلفة، تحسين الجودة بملائمة مواصفات المنتج مع الرغبة المطلوبة للمستهلكين وتوقعاتهم، تطوير طرق التغليف والتزيين لتمييز منتجاتها، واحترام أوقات التسليم والاستجابة للطلبات المتعاملين والزبائن.
 - حسب تصريح مدير مؤسسة AGRODAT، فإنها لا تواجه خطر فقدان ثقة الزبائن في الأسواق الخارجية، حيث تم قياس هذا الخطر عبر استبانة تم توزيعها على الزبائن ثلاث سنوات سابقة، وقد بين تحليلها ضعف مستوى هذا الخطر، لذا تتقبل هذا الخطر بالاكتفاء بمراقبته وقياسه.
 - يشكل انقطاع التزود بالتمور بمختلف أنواعها في فترة الجني من أهم المخاطر، بسبب منافسة العديد من التجار الخواص على التعاقد مع الفلاحين حتى قبل فترة الجني، لذا تلجأ AGRODAT إلى تنوع المزودين (بسكرة، تقرب، ورقلة)، إبرام عقود طويلة معهم، مستغلة قدرتها على شراء كميات كبيرة من التمور في فترة الجني، وما يدل على نجاح هذه الإستراتيجية هو ارتفاع حساب المرددين في الميزانية المالية (المشتريات الآجلة).
- ثانياً. تدقيق إدارة المخاطر المتعلقة بالتصدير.

بما أن نشاط التصدير يعتبر النشاط المحوري في مؤسسة AGRODAT لتكثيف وتصدير التمور، فإن المخاطر المتعلقة بالتصدير تعتبر من أهم المخاطر وأكثرها تأثيراً على الأداء المالي والتجاري للمؤسسة، وتبعاً لذلك يتوجب الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية عند تدقيق أنشطة المؤسسة، والجدول التالي يوضح إدارة مخاطر التصدير، من مرحلة التحديد، التقييم، الاستجابة، وأخيراً التنفيذ والرقابة على نتائج إدارة مخاطر التصدير.

الجدول رقم (22): تدقيق إدارة المخاطر المتعلقة بالتصدير.

رقم	تحديد الخطر	تقييم	الاستجابة للخطر
01	أخطار التصدير المتعلقة بالمستورد : - تأخر؛ عجز أو امتناع المستورد عن الدفع. - خطر مرتبط بحكومة دولة المستورد.	3 5	تخفيض الخطر من خلال: تحديد مدة الدفع، تسليم عند الدفع، دفع مقابل المستندات التجارية. تحويل الخطر بتأمين الصادرات. رفض الخطر بعدم التعامل مع دول غير مستقرة.
02	أخطار التصدير المتعلقة برفض مستورد استلام البضاعة : - عدم مطابقة البضاعة لمعايير الجودة والبيئة في بلد المستورد. - تغليف غير ملائم. - تلف في البضاعة قبل الوصول.	3 2 2	تخفيض الخطر بالعمل وفق دفتر شروط المستورد؛ احترام معايير البلد المستورد، استيراد تغليف عند الشرط؛ النقل في حاويات مبردة.
03	أخطار التصدير المتعلقة بالمؤسسة (المصدر) : -ارتفاع التكاليف في ظل أسعار بيع غير قابلة للتعديل. - صعوبات في الالتزام بمواعيد التسليم . - تغيير سعر الصرف بين تاريخ إبرام العقد وموعد التنفيذ. - نزاع بسبب الاختلاف في تفسير عقد البيع مع المستوردين.	4 2 3 4	تخفيض الخطر من خلال: خفض تكلفة الإنتاج؛ الالتزام بالمواعيد في العقود؛ استشارة مختص في العقود التجارية الدولية.
04	أخطار التصدير المتعلقة بالإجراءات الجمركية - بطء وتعقيد الإجراءات الجمركية وارتفاع تكاليف التصدير. - صعوبة الاستفادة من تسهيلات جمركية ممنوحة للمصدرين.	5 5	قبول خطر التعقيدات الجمركية الكبيرة وضعف التسهيلات باستثناء المسار الأخضر.
05	أخطار متعلقة بنقل البضائع: -نقل على الحدود وفي الموانئ. -ارتفاع أسعار النقل مما يؤثر على قدرة المنتجات التنافسية. -عدم التكفل بالمنتجات في الموانئ بسبب خسائر كبيرة.	3 4 2	تخفيض الخطر بتعاقد مع وكيل عبور يتكفل بالتصدير تقبل خطر النقل لارتباطه بشركات ملاحية مهيمنة. تحويل الخطر بالتأمين على الشحنات المصدرة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على استقصاءات في دراسات سابقة.

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من مدير AGRODAT حول الفقرات المتعلقة بمخاطر التصدير، يمكننا تسجيل

الملاحظات التالية:

- مخاطر عدم الدفع من الزبائن متوسطة في احتمالاتها، وتستخدم AGRODAT إستراتيجية تخفيض هذا الخطر من خلال عدة تقنيات أهمها: الدفع المسبق عبر تقنية التحصيل المستندي المعروفة في التجارة الدولية، أما بالنسبة للتراعات مع الزبائن فهي نادرة في غالب الأحيان.

- تلجأ AGRODAT إلى إستراتيجية تخفيض مخاطر التصدير بشكل عام، من خلال معرفة وتطبيق المعايير التقنية والصحية لأسواق التصدير، ومناقشة وإدراج هذه المعايير في عقود التصدير، ثم الالتزام الصارم بها في منتجاتها، من حيث طرق المعالجة، مواصفات التمور، نوعية التغليف... الخ.

- تعاني AGRODAT من مخاطر جمركية مرتبطة بتقيد وتأخر الإجراءات، مما يؤدي لتأخر إرسال الشحنات واحتمال تعرضها للتلف، وما يشكلها من خسارة الأموال والسمعة التجارية، وتلجأ AGRODAT لقبول هذه المخاطر باعتبارها جزء من بيئة التصدير الجزائرية، مع تدعيمها محاولة تخفيض تلك المخاطر عبر الحصول على شهادة المتعامل الاقتصادي المعتمد لدى الجمارك التي تجنبها بعض الإجراءات وتمنحها بعض التسهيلات الجمركية عند التصدير.

- لتخفيض مخاطر النقل، تعتمد AGRODAT على وكلاء العبور في الموانئ، أين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بتخزين حاويات التمور حتى تحميلها على السفن، ويتحمل الزبون تكاليف النقل والتأمين الدولي حتى موطنه، وهو ما يعرف بالمصطلح التجاري FOB تسليم خالص على ظهر السفينة

وبما أن خبرة إدارة AGRODAT في التصدير لا بأس بها، فقد صارت على دراية بمخاطر التصدير وكيفية العامل معها، ففي فترة جائحة كورونا (2020-2022)، أغلقت الأسواق الخارجية أمام التمور الجزائرية، فلجأت المؤسسة البيع في السوق المحلية بدل التوقف عن النشاط، وحسب تصريح مدير المؤسسة، فهي تخطط لإقامة فروع في الدول المستوردة أي تصدير التمور وتوزيعها في الأسواق الخارجية بنفسها.

- مستلزمات الوقاية المهنية أثناء مزاولة العمل (سترات، قفازات، خوذات، أقنعة....)، وتوافر مستلزمات ومعدات الإسعافات الأولية في مكان العمل، مما يؤدي إلى انخفاض احتمالات المخاطر المادية، بسبب تبني AGRODAT إستراتيجية تجنب تلك المخاطر.

- من خلال تحليل مخاطر المهنية للمؤسسة تبين أن هذه المخاطر مثل توافر دورات تدريبية للعمال والعاملات على تفادي وقوع الحوادث المهنية وتوافر الصيانة والفحص الدوري للمعدات، لا تعاني منها المؤسسة من مخاطر الحوادث المهنية، بسبب بساطة العمل في المصنع، الذي يعتمد في غالبته على الجلوس على كرسي ونزع نوى التمور أو ترتيبها في العلب والصناديق، لذا تلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية قبول تلك المخاطر، مع العمل على رصدتها ومتابعتها.

المطلب الخامس: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT

إن محاولة التدقيق الداخلي لغدارة المخاطر في مؤسسة تكثيف وتصدير التمور AGRODAT، من خلال إعداد وتوزيع قوائم استقصاء لأهم المخاطر التي تتعرض لها مختلف أنشطة المؤسسة (المالية، الموارد البشرية، التشغيلية، التجارية، التصدير... إلخ)، سمح بتقييم المخاطر حسب متغيرين مركبين هما: احتمال حدوث المخاطر والخسائر المتوقعة من حدوثها،

إضافة لتحديد الاستراتيجيات والأدوات التي تستخدمها AGRODAT في العامل مع كل خطر حسب درجة تقييمه، ومن الملاحظات التي يمكن تسجيلها هي:

1. تعتبر مؤسسة AGRODAT من المؤسسات الناشطة في مجال تكييف وتصدير التمور في ولاية بسكرة، مما جعلها تنشط في بيئة شديدة التقلب والتغير، بسبب حدة المنافسة وتنوعها (محلية ودولية)، إضافة لقوة تفاوض الزبائن من خلال صرامة في تبني المعايير الدولية للصحة الغذائية والجودة، إضافة للمخاطر التي تواجه نشاط إنتاج التمور لتأثره بالأحوال الجوية والتغيرات المناخية، وهي مخطرة مرتفعة تهدد حتى وجود المؤسسة وبقائها، مما يجعل من متابعة تلك المخاطر والاستعداد لمواجهتها من الوظائف الحيوية التي يتكفل بها مدير المؤسسة شخصيا.

2. إن خبرة المالك المدير ومساعدته، سواء في تكييف التمور وتصديرها، أو في تسيير مختلف أنشطة مؤسسة AGRODAT التي تراكمت خلال السنوات السابقة له، لا تعني عن حاجة المؤسسة لوظيفة التدقيق، ونظرا لصغر حجم المؤسسة (أقل من 100 عامل)، فإن تكلفة إنشاء مصلحة للتدقيق الداخلي تعتبر مرتفعة في AGRODAT، لذا تلجأ المؤسسة للتعاقد مع محافظ حساب يقوم بدقيق أنشطتها وحساباتها المالية بشكل دوري كل سنة، لكن من خلال الإطلاع على تقاريره لسنوات (2020-2021)، تبين غياب تام لتقييم نظام الرقابة الداخلية، فضلا عن تقييم نظام إدارة المخاطر، مما يجعل من إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي ضرورة ملحة للمؤسسة، على يولي المدقق اهتمامه بدقيق المخاطر مثل اهتمامه بتدقيق الحسابات والقوائم المالية والوظائف الإدارية والأنشطة العملية.

3. تتبع المؤسسة استراتيجية تخفيض المخاطر من خلال التنوع لمواجهة المخاطر التجارية المتعلقة بأسواق التوريد والتوزيع، من خلال إبرام عقود طويلة الأجل مبنية على الثقة والتعاون مع الفلاحين، جعلها تحصل على ائتمان تجاري بمبالغ كبيرة ولمدة طويلة، إضافة لتكوين مخزون كبير من المواد الأولية (التمور ومواد التغليف)، يسمح بحماية نشاط التكييف والتصدير من مخاطر تقلب سوق التمور، وهو ما خفض إلى حد كبير من مخاطر التوريد بالتمور بمختلف أنواعها في فترة الجني، أما تخفيض مخاطر أسواق التوزيع الأجنبية، فيكون من خلال التنقيب المستمر عن فرص تسويقية جديدة عبر المشاركة في المعارض الدولية، والاتصالات المكثفة مع شركات بيع التمور في الأسواق الخارجية، مما جعل صادرات التمور لمؤسسة AGRODAT تعرف ارتفاعا متذبذبا بسبب ظروف الاقتصاد العالمي والأحوال المناخية.

4. تواجه مؤسسة AGRODAT مخاطر مرتفعة جدا في سوق اليد العاملة (عاملات تكييف التمور بشكل خاص)، وتتمثل في التغيب المتكرر للعاملات الذي يصل لحد تركهن العمل، بسبب عوامل كثيرة أبرزها: بعد مقر الإقامة، ضعف الأجر اليومي، غياب وجبة الغداء، العمل الممل والروتيني، وقت العمل الباكر والمتأخر، خصوصية عمل النساء في المنطقة... إلخ، وتستخدم المؤسسة استراتيجية تخفيض الخطر من خلال الصرامة في مراقبة الغيب وترك العمل، عبر تسجيل الغيابات والاستفسار عبر الهاتف بشكل دائم عن البقاء في العمل من عدمه، والأهم من ذلك هو البحث الدائم عن عاملات

جديدات، خاصة في بداية فترة النشاط (أكتوبر) وفي فترات ارتفاع وتيرة النشاط (صفقات تصدير مرتفعة)، ورغم فعالية هذه الاستراتيجية، إلا أنها تبقى غير كافية لمعالجة مشكلة ارتفاع تسرب العاملات، والمفروض التفكير بتحسين الأجر اليومي وإضافة وجبة الغداء مثلاً.

5. رغم أن نشاط تكيف وتعليب التمور هو يدوي في معظمه، لا يحتاج لمهارات عالية، وبالتالي فمخاطر العمل تبقى منخفضة في مؤسسة AGRODAT، لكن تبقى احتمالات تعرض وسائل نقل المواد والمنتجات متوسطة، كما قد تتعرض غرف وأجهزة التبريد لأعطال رغم الصيانة والرقابة الدورية لها، وهنا تدير AGRODAT هذا الخطر من خلال تحويله إلى الغير عبر كراء وسائل النقل من الخواص والتأمين على العاملين والتجهيزات لدى شركات التأمين، وتعتبر هذه الاستراتيجية ملائمة لهذه المخاطر، خاصة وأن تكلفة التأمين تبقى في الحدود المعقولة.

6. من خلال التحليل المالي الذي قمنا به للوضع المالي للمؤسسة AGRODAT، تبين انخفاض مخاطر السيولة بشكل كبير، فالمؤسسة تحقق التوازن المالي على المدى القصير بسهولة، من خلال قدرة كبيرة على الوفاء بالديون الجارية للموردين وتغطية الاحتياجات المالية للنشاط بسهولة (أجور، مشتريات مواد ولوازم، مصاريف عامة أخرى....)، كما أن انخفاض الاستدانة في AGRODAT لاعتمادها على التمويل الذاتي من خلال احتياج أرباح السنوات السابقة والتحكم في المصاريف، كل هذا جعل المخاطر المالي في أدنى مستوياتها.

7. رغم أن المؤسسة لا تعاني من العجز في الخزينة إلى في أوقات محدودة خلال السنة، بسبب طبيعة النشاط الموسمية، حيث ترتفع احتياجات النشاط المالية خلال فترة الجنس وشراء المحصول، ورغم تأخر البيع لشهور، فإن AGRODAT تحقق فائض في الخزينة بسبب السياسة التجارية الفعالة، حيث يمكنها الحصول على آجال تسديد طويلة للموردين مقابل الحصول على آجال دفع قصيرة من الزبائن في الأسواق الخارجية، لكن تراكم النقدية في الخزينة يجعل المؤسسة تضحي بربحية هذه النقدية مقابل خفض مخاطر السيولة لأدنى حد ممكن.

8. من خلال العرض السابق، يتضح أن التدقيق الداخلي للمخاطر، يسمح بتحديد مختلف المخاطر التي تعترض مؤسسة AGRODAT، ويقوم بتقييمها وفق درجات كمية من مخاطر بسيطة في احتمالاتها وخسائرها إلى مخاطر مرتفعة في احتمالاتها وخسائرها، وبينهما مخاطر متوسطة في احتمالاتها وخسائرها، ويقوم بتقييم الاستراتيجيات والأدوات التي تستخدمها AGRODAT في مواجهة تلك المخاطر، وقد اكتشفنا أن من المخاطر التي لم تنجح في إدارتها بفعالية كانت ترك العاملات للعمل في أوقات حرجية، تقلب سوق التوريد بسبب تأثره بالأحوال المناخية التي تؤثر كثيراً على حجم ونوعية المحصول كل سنة، والأهم هو المنافسة التي تواجهها في الأسواق الخارجية، ولو أن توجه المؤسسة في السنوات الأخيرة للحصول على شهادات المطابقة العلمية لمعايير الصحة الغذائية، يسمح بتحسين سمعة المؤسسة ومنتجاتها، وبالتالي تخفيض مخاطر الأسواق والمنافسة الخارجية.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة AGRODAT لتكثيف وتصدير التمور بسكرة، تبين لنا أن المؤسسة تواجه مخاطر متعددة، إلا أن أهمها يتعلق بنشاطها التجاري والتصدير، حيث تواجه بشكل خاص مخاطر متعلقة بالمنافسة في الأسواق الخارجية وعدم الدفع بالنسبة للزبائن، وانقطاع مصادر التوريد بالمواد الأولية، ويتكفل مدير المؤسسة بإدارة هذه المخاطر من خلال خبرته الشخصية لسنوات طويلة وتعاملات كثيرة في قطاع التمور، وهو ما يعني غياب نظام لإدارة المخاطر في مؤسسة AGRODAT.

كما سجلنا غياب وظيفة التدقيق الداخلي كوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والسبب راجع إلى صغر المؤسسة وبساطة هيكلها التنظيمي، مما جعل من إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي ذات تكلفة مرتفعة، وإن كانت المؤسسة تعتمد على رقابة المدير بمساعدة الشركاء على المراقبة الصارمة لكل أنشطة المؤسسة، كما يتكفل بكل ما يتعلق بالصرف والتحصيل، وإبرام العقود المحلية مع الموردين والخارجية مع الزبائن، إضافة إلى الاستعانة بمحقق خارجي لتدقيق حسابات وأنشطة المؤسسة بشكل سنوي.

إن محاولتنا تدقيق أبرز أنشطة المؤسسة (مالية، موارد بشرية، تجارية...)، من خلال إعداد قوائم استقصاء متعلقة بتلك الأنشطة ثم عرضها على بعض الأفراد المسؤولين بالمؤسسة (المدير، المحاسب، مسؤول قسم التصدير)، من أجل الحصول على تدقيق لإدارة المخاطر في مختلف مراحلها (تقييم المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر)، تبين لنا اهتمام المؤسسة بإدارة المخاطر من خلال تنويع استراتيجيات وأدوات الاستجابة لكل خطر حسب درجته، التي تقاس باحتمال تحقق الخطر والخسائر المتوقعة منه، وتراوح بين قبول المخاطر البسيطة والعمل على تخفيض المخاطر المرتفعة بشكل أساسي، إضافة لإستراتيجية تجنب التعامل مع الأسواق والزبائن ذات المخاطر المرتفعة.

إن تدقيق الداخلي المبني على المخاطر في مؤسسة AGRODAT، سمح باكتشاف بعض نقاط الضعف في إدارة المخاطر، ومن أبرزها قبولها ببعض المخاطر من دون وضع استراتيجيات وسياسات ملائمة لمواجهتها، جعل رقم الأعمال والأرباح تشهد تقلبا مستمرا، سبب خضوعها وتأثرها لعوامل خارجية (متعلقة بأسواق التوريد والتصدير بشكل أساسي)، من دون أن تكون لمؤسسة AGRODAT قدرة على الاستجابة المناسبة لهذه المخاطر، وهنا تكمن أهمية التدقيق الداخلي في التنبيه لهذه الجوانب وتقديم توصيات لعلاجها، عبر التوسع في دراسات الأسواق الخارجية والتنقيب والبحث عن فرص تصديرية أكثر، إضافة لإبرام عقود توريد بالتمور مع عدة موردين (فلاحين)، مما يؤدي لتخفيض مخاطر التوريد والتصدير.

الخلاصة:

من خلال دراستنا لموضوع دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، وذلك بإبراز مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، وكذا منهجية التدقيق القائم على المخاطر ودوره في إدارتها، وانطلاقاً من أن التدقيق الداخلي هو وظيفة مستقلة تمارس بكل موضوعية وفي جميع أنشطة ووظائف المؤسسة، وبما أن إدارة المخاطر تنطوي على وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بأنشطة المؤسسة المختلفة، ومن ثم قياسها وتقييم أثارها المالية، والاستجابة لها من خلال التقليل من أثارها، وبالتالي هناك دور مهم يقوم به المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد هذا الدور بمثابة تقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة للمساعدة في التأكيد على أن مخاطر الأعمال تدار بشكل مناسب.

وللمعالجة الموضوع تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بولاية بسكرة، وتم اختيار المؤسسة لأهميتها الاقتصادية في قطاع التمور وتصديرها، وللمخاطر المعتمدة التي تواجهها، وخاصة المتعلقة بأسواق التصدير والمنافسة الخارجية، وقد تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية من خلال الاستعانة بالاستقصاءات المتعلقة بالتدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في AGRODAT، إضافة إلى المقابلات مع مسؤولي وموظفي المؤسسة (المدير العام والمحاسب المالي بشكل رئيسي).

1. اختبار الفرضيات:

لقد توصلنا من خلال ما تم عرضه في الجانبين النظري والتطبيقي، إلى الإجابة على الأسئلة التي انطلقنا منها من خلال اختبار الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى:

من خلال عرض وتحليل الإطار العملي للتدقيق الداخلي، تبين أنه ليس عملاً عشوائياً يخضع للظروف الخاصة بالمدقق الداخلي والمؤسسة، بل هو عمل منهجي، يتبع قواعد صارمة ومعايير دقيقة، حتى يحقق أهدافه في تحديد نواحي القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالمؤسسة، إضافة لتوافر مجموعة من المؤهلات العلمية والمهنية الأخلاقية في المدقق الداخلي، تؤهله للعب دوره في مساعدة الإدارة في إدارة المخاطر، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى

الفرضية الثانية:

إن الهدف الأساسي لإدارة المخاطر ليس التخلص من المخاطر بشكل كامل، لأنها جزء من طبيعة نشاط المؤسسة بيئتها، خاصة إذا كان مصدر البيئة الخارجية، وما تتضمنه من فرص وتهديدات، وهنا يقتصر دور إدارة المخاطر على التنبؤ بتلك المخاطر للوقاية من تداعياتها على المؤسسة والاستعداد لمواجهةها بتوفير الوسائل اللازمة لذلك، وهنا يعتمد مسير المخاطر إلى تخفيض احتمالات تحقق تلك المخاطر، وتقليل الخسائر المتوقعة عند حدوثها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

يلعب المدقق الداخلي دور أساسي في مساعدة الإدارة تحسين نظام إدارة المخاطر، من خلال فحص أساليب الإدارة في كشف وتحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة بمختلف أنواعها الداخلية والخارجية، ثم إعادة تحليل وقياس وتقييم تلك المخاطر، للحكم على سلامة تقييم المخاطر الذي قامت به الإدارة، وما يقوم في فحص الاستراتيجيات والأساليب والأدوات التي اعتمدها في الاستجابة والتعامل مع هذه المخاطر، للحكم على وملاءمتها وقدرتها على مواجهة المخاطر وتخفيف آثارها السلبية، ولا يكفي بذلك، بل يمتد إلى مراجعة تطبيق تلك الوسائل وإصدار حكم على نجاعتها وجدية الإدارة في الالتزام بها، ويستند في ذلك على تقييم وتفعيل نظام الرقابة الداخلية المبني على المخاطر، وهذا كله يؤكد الدور الذي يساهم به التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة:

إن القيام بالتدقيق الداخلي المبني على المخاطر في مؤسسة AGRODAT، سمح بتقييم نظام إدارة المخاطر بمختلف مراحلها: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، وهو ما مكن من كشف الثغرات في هذا النظام واقتراح توصيات لعلاجها، خاصة على مستوى مخاطر التوريد والتصدير، والمخاطر المرتبطة بتسرب اليد العاملة وأثيرها نشاط تكييف التمور، وعند تطبيق تلك التوجيهات، ستساهم دون شك في تعامل المؤسسة مع المخاطر، وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

2. نتائج الدراسة:

بعد إتمام هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي في مؤسسة AGRODAT، وإلى جانب النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات، الوصول إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- إن تعدد وتنوع الأنشطة والعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسات، والمنافسة التي تتعرض لها من قبل مؤسسات أخرى، كلها عوامل تساعد على ظهور المخاطر، وخاصة المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة وما فيها من تهديدات مرتبطة بالتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية، والبيئة الخاصة بالمؤسسة وما فيها من أطراف تتفاعل معهم المؤسسة، مما قد يجعلهم مصدر تهديد لها، كالمزبائن، الموردين والمنافسين، دون أن نعمل المخاطر الداخلية المرتبطة بأنشطة المؤسسة الأفراد القائمين عليها.

- يساهم التدقيق الداخلي في إعادة تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية والاستجابة لها، مما يجعله يساهم في الرقابة على إدارة المخاطر، من أجل تحديد مدى التزامها بسياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر المحددة من طرف الإدارة العليا، كما يمارس دور فاعلا في تقييم تلك السياسات والاستراتيجيات ليكم على مدى وملاءمتها للمؤسسة

- للمدقق دور مهم في تفعيل إدارة المخاطر، يعد هذا الدور بمثابة تقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة على سلامة نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، فإن وجد فيه نقائص نبه الإدارة إليها، قبل أن تتطور، فتتحول إلى مخاطر تهدد بقاء المؤسسة.
- التدقيق المبني على المخاطر يعتمد على منهجية لها أدوات عديدة يستخدمها في الحصول على أدلة الإثبات حول المخاطر المتوقعة، من خلال الملاحظة والمقابلة وقوائم الاستقصاء كما يعتمد إلى قياس المخاطر وتقييمها، من خلال أدوات كمية ونوعية كثيرة، ويستند في ذلك إلى المعايير الدولية للتدقيق القائم على المخاطر.
- يقوم المدقق بإحصاء مختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وقيامه بتقييم الإستراتيجيات التي تم استخدامها للتعامل مع تلك المخاطر، لكنه لا يتدخل في تحديد سياسات إدارة المخاطر، ولا في اختيار استراتيجيات التعامل معها، ولا في تطبيقها لمواجهة المخاطر.

النتائج الميدانية:

- من أبرز إستراتيجيات إدارة المخاطر التي تستخدمها AGRODAT هي: محاولة تنويع الزبائن والموردين لتقليل المخاطر التجارية، تقليل الاعتماد على الديون اللجوء إلى الاستدانة البنكية في الحدود الدنيا لتقليل المخاطر المالية والمحافظة على الاستقلالية المالية اتجاه البنك، أما خطر ارتفاع معدل التغيب وترك العمل، فتحاول تخفيضه بمراقبة الحضور، منح العطل للضرورة، دفع الأجر على أساس اليومية.
- رغم غياب مخاطر السيولة قصيرة الأجل إلى حد كبير، فإن تراكم النقدية في الخزينة دون توظيفها، يجعل مؤسسة AGRODAT تواجه مشكلة تكلفة الفرصة الضائعة من عدم استثمار تلك الأموال، وهو ما يعني أنها تفضل الأمان على حساب البحث عن تعظيم الربحية.
- غياب وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة AGRODAT، بسبب صغر حجم المؤسسة (مؤسسة صغيرة)، ومحدودية نشاطها وصفقاتها، مما جعل تعيين مدقق داخلي أكثر تكلفة، كما أن مدير المؤسسة هو المالك في نفس الوقت مما يجعله يدقق شخصيا في العمليات والحسابات.
- انحصار دور المدقق الخارجي في الدور التقليدي فقط، من خلال تدقيق التسجيلات المحاسبية والقوائم المالية، وعدم التركيز على الدور الحديث للتدقيق وفق لمقاربة التدقيق المبني على المخاطر، الذي يحاول التحقق من أن المخاطر المحتملة تدار بفعالية، مع تقديم التوجيهات في مجال إدارة المخاطر.
- غياب التخصص الوظيفي في مؤسسة AGRODAT، حيث المدير التنفيذي يتكفل بوظيفة الشراء وما تتطلبه من اختيار الموردين، إبرام الصفقات، إعداد الطلبات، الدفع، هذا بالإضافة لمهام تسيير الموارد البشرية (توظيف، أجور، جدولة المهام وتوزيع الأفراد عليها).
- يتم التركيز على القوائم المالية التقليدية (الميزانية المالية وحساب النتائج)، مع إهمال قائمة التدفقات النقدية عرضا وتحليلا، مما يؤثر على المعلومات التحليلية التي تنتجها المؤسسة.

- تواجه AGRODAT مخاطر مرتفعة من المنافسين في الأسواق الخارجية كتونس والمغرب، التي تستفيد من تهريب التمور الجزائرية، وإعادة تكييفها بتغليف أفضل، ثم تصديرها بعلامات تجارية أجنبية، وهنا لا تجد المؤسسة إلا استراتيجية تخفيض الخطر عبر التحسين المستمر لجودة التكييف والتغليف، التحكم في التكاليف والأسعار، كوسائل محدودة الفاعلية لمواجهة هذا الخطر.

4. التوصيات:

- بعد عرض النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نقوم الآن بصياغة جملة من التوصيات:
- العمل على إنشاء وظيفة للتدقيق الداخلي داخل مؤسسة AGRODAT، وتفعيل دورها بما يضمن استقلاليتها وموضوعيتها، لما لها أثر من إيجابي تسيير المؤسسة وأدائها.
 - ينبغي على مؤسسة AGRODAT مواكبة التطورات الحديثة في التسيير، بما فيها تسيير المخاطر، الذي يعتبر حديث النشأة والممارسة، خصوصاً بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.
 - العمل على متابعة مختلف التطورات الفنية التي تطرأ على معايير التدقيق الدولية ومدى علاقتها بإدارة المخاطر، من خلال الالتزام بها في التعامل مع المخاطر التي تواجهها مؤسسة AGRODAT.
 - من الضروري أن يهتم المدقق الخارجي بتقييم نظام الرقابة الداخلية انطلاقاً من المخاطر التي يكتنفها، إضافة إلى تدقيق نظام إدارة المخاطر، مع التركيز على المخاطر المرتفعة في احتمالات وقوعها وارتفاع الخسائر الناتجة عنها، وعدم الاكتفاء بالتدقيق المحاسبي والمالي لأصول المؤسسة وقوائمها المالية.
 - يجب توظيف الفوائد المالية في الخزينة (الصندوق والحساب البنكي الجاري)، والمتحققة من تراكم الأرباح المحتجزة من السنوات السابقة، فالبحث عن الأمان المالي، لا يعني التفريط في الربحية، فالموازنة بين الجانبين ضرورية للمؤسسة، خاصة وأن فرص التوسع في النشاط ممكنة، من خلال محاولة دخول أسواق جديدة و تقديم منتجات جديدة في مجال التمور.

5. آفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم الجهود المبذولة في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة لتناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يكون جسر يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات لإثرائها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع، يمكنها أن تكون إشكالية أبحاث أخرى نذكر منها:

- دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية.
- تطبيق التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية.
- أثر تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة على برنامج التدقيق الداخلي.
- دور المدقق الداخلي في إدارة مخاطر بيئة العمل.
- مساهمة التدقيق الداخلي المبنى على مخاطر الأعمال في تحقيق مصداقية القوائم المالية.

تم بحمد الله وعونه عز وجل التمام هذه
الدراسة.

المراجع

أولاً. الكتب:

- أ. هوشكارلين، عطا الله وارد، العشماري محمد عبد الفتاح، أساسيات إدارة المخاطر المالية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع مصر القاهرة 2008.
- احمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، عمان- الاردن 1432هـ- 2011م.
- احمد حلمي جمعة، المدخل الى التدقيق الحديث، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان -الاردن 2005.
- احمد مختار عبد الحميد عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، الإصدار 1، عالم الكتب والنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2008.
- المكاوي محمد محمود، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية مصر 2012.
- بلعوز بن علي، قندوز عبد الكريم، حبار عبد الرزاق "إدارة المخاطر" دار الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن 2013.
- رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2013.
- خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، عمان الأردن 2014.
- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (افراد-ادارات-شركات-بنوك)، جامعة عين الشمس، الاسكندرية، 2003.
- علوان د. محمد أمين، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، دار الاسامة لنشر والتوزيع الأردن عمان 2019.
- موسى شقيري نوري، الحداد وسيم محمد، نور محمود إبراهيم، ذيب سوزان سمير "إدارة المخاطر" دار المسيرة عمان الأردن 2011.
- صبح داوود يوسف، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية بيروت لبنان 2010.

ثانياً. المجلات والمقالات:

- احمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الاردنية، مذكرة ماجستير، تخصص نقود ومالية 2006-2007.
- احمد نقاز ومقدم عيرات، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة (2)، 2007.
- إسماعيل بوغازي بن سيد احمد ولين تغليسة، تطبيق التدقيق الداخلي المبني على المخاطر لدعم مسارات الحكومة وإضافة قيمة لشركة، 2020.
- المهدي ناصر، الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة المخاطر في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد (8ماي) 2013.

- سعد علي حمود العتري، عراك عبود عمر عمير الدليمي، تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانباء للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 7، العدد 13، 2015.
- ضيف الله محمد المهدي وليرة هشام، كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات.
- طرابلسي سليم، ومعطى الله خير الدين 2016، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات
- عبد الناصر محمد سيد درويش، دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية، مجلة المحاسبة والمراجعة 2016.
- مهاوات لعبيدي، إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، مجلة العلوم الإنسانية 2015.
- هشام محمد الهادي، دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم مخاطر القرار الائتماني، مجلة التقني 2015.
- يونس الشوبكي، أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الاردنية والمساهمة العامة في الحد من مخاطر الاحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، سوريا 2014.

ملتقيات:

- مسعود درواسي و ضيف الله محمد الهادي، فعالية واداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي و الاداري جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الملتقى الوطني يوم 6-7 ماي 2012.
- بغدود راضية، دور التدقيق الداخلي في تفعيل ادارة المخاطر المصرفية، الملتقى دولي حول :ادارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر 2012.
- بغدود راضية، نوال صباحي، مداخلة في الملتقى الدولي حول ادارة المخاطر المالية وانعكاساتها على دول العالم الثالث، عنوان المداخلة دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر المصرفية، جامعة اكلي محمد او لحاج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالبويرة- الجزائر 2015.

- عرابية الحاج تمجددين نور الدين، المراجعة الداخلية كأداة لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي الثالث حول استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الافاق والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 25-26 نوفمبر 2008.

المذكرات:

- ابتسام يعقوب، اثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر البنكية، معهد العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي المركز الجامعي عين تيموشنت 2013-2014. (ماستر)
- إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الماجستير الجامعة الإسلامية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غزة 2011.
- إيهاب ديب مصطفى رضوان، اثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الماجستير الجامعة الإسلامية كلية التجارة غزة 2012.
- البجيرمي شادي صالح، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الماجستير، جامعة دمشق قسم المحاسبة كلية الاقتصاد 2011.
- الشلاش المهندس عبد الله المحمد، تطبيق إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين الأداء الإداري والمهني في كليات الهندسة، رسالة لنيل متطلبات الماجستير جامعة حلب كلية الهندسة الميكانيكية قسم الهندسة الصناعية 2018.
- خراف مختارية، دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة، أطروحة دكتوراه، جامعة د. الطاهر مولاي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سعيدة-الجزائر 2018.
- دحو عامر الحاج، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة دراية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2018.
- رضوان إيهاب ديب مصطفى، اثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الماجستير، الجامعة الإسلامية كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل غزة 2012.
- سايح نوال، مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016.
- سمية باي- سعاد دقاش- حنان خضراوي- أية بوغزالة، طرق وتقنيات التدقيق الداخلي في مصلحة المحاسبة المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمة لخضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الوادي 2022.

- صالحى بوعلام، دور أهمية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وانعكاسات ذلك على استمرارية المنظمة وقيمتها، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2017-2018.
- صالحى محمد يزيد، اثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة 2015-2016.
- صوار يوسف، محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي بواسطة التقنية العصبية الاصطناعية في البنوك الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة ابو بكر قايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتلمسان 2018.
- فاطمة الزهراء حبيبي ونصر الدين هوار، تبني التدقيق الداخلي المبني على المخاطر لإضافة قيمة للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعين تموشنت 2018-2019.
- فارس حمازية، دور التدقيق الداخلي في المساعدة على ادارة المخاطر في المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة ام البواقي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2015-2016.
- محمد اية سالم، تغير الخطر في عقد التأمين والاثار المترتبة عليه، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، جامعة الشرق الاوسط عمان الاردن 2019.
- محمد بوزيدي، ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة احمد بوقرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بومرداس 2009-2008.
- هيا مروان إبراهيم لزن، مدى فعالية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق ايطار COSO، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية كلية التجارة غزة 2016.

مراجع اجنبية:

- Garanti Bank, RiskBased In teralandi in Banks, GarrhtiBant, Istahbul,turkey,2015,date of ace,time of acces: 10-14h.Available on 08-01-2017.
- Grffithe David 2006,Risk Based Internal Auditing, Joham Wiley, Newyourk,USA.p2.

الملاحق:

AGRODA

الملحق رقم 01: جدول حسابات النتائج

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000607024269706

Désignation de l'entreprise: SARL AGRODAT

Activité: CONDITIONNEMENT DE DATTES ET EXPORTATION

Adresse: 95, zone des équipements BISKRA

Exercice du 01/01/21 au 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT

GOUERA M. Stabile A.

RUBRIQUES		2021		2020	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises					
Production vendue	Produits fabriqués		148 883 733		148 354 964
	Prestations de services				
	Vente de travaux				
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés					
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			118 883 733		148 354 964
Production stockée ou déstockée			3 341 983	79 781 235	
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation			72 000		5 450 850
I-Production de l'exercice			122 297 716		74 024 579
Achats de marchandises vendues					
Matières premières		55 357 959		14 878 244	
Autres approvisionnements		908 203		1 219 521	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		1 523 760		1 476 587	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats					
Services extérieurs	Sous-traitance générale				
	Locations	10 911 423		583 193	
	Entretien, réparations et maintenance	750 000		155 000	
Services extérieurs	Primes d'assurances	1 192 610		1 109 500	
	Personnel extérieur à l'entreprise				
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	1 247 032		779 137	
	Publicité	330 110		30 110	
Autres services	Déplacements, missions et réceptions			374 617	
		9 263 463		16 994 194	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		81 484 563		37 600 104	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			40 813 152		36 424 475
Charges de personnel		19 117 430		19 828 261	
Impôts et taxes et versements assimilés		164 965		70 913	
IV-Excédent brut d'exploitation			21 530 757		16 525 300
Autres produits opérationnels					3 438 516
Autres charges opérationnelles		233 647		766 195	
Dotations aux amortissements		6 371 572		6 742 464	
Provision					
Pertes de valeur					
Reprise sur pertes de valeur et provisions					
V-Résultat opérationnel			14 925 537		12 455 158
Produits financiers			3 428 821		5 126 782
Charges financières		2 077 161		488 452	
VI-Résultat financier			1 351 659		4 638 329
VII-Résultat ordinaire (V+VI)			16 277 197		17 093 487
Eléments extraordinaires (produits) (*)					
Eléments extraordinaires (charges) (*)					
VIII-Résultat extraordinaire					
Impôts exigibles sur résultats		61 557		10 000	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire					
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE			16 215 640		17 083 487

(*) A détailler sur état annexe à joindre

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 6 0 7 0 2 4 2 6 9 7 0 6											
Désignation de l'entreprise: SARL AGRODAT													
Activité:		CONDITIONNEMENT DE DATTES ET EXPORTATION											
Adresse:		95, zone des équipements BISKRA											
Exercice clos le		31/12/21											
BILAN (ACTIF)													
ACTIF	Montants Bruts	2021		2020									
		Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net									
ACTIFS NON COURANTS													
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif													
Immobilisations incorporelles													
Immobilisations corporelles													
Terrains													
Bâtiments													
Autres immobilisations corporelles													
Immobilisations en concession													
Immobilisations encours													
Immobilisations financières													
Titres mis en équivalence													
Autres participations et créances rattachées													
Autres titres immobilisés													
Prêts et autres actifs financiers non courants													
Impôts différés actif													
TOTAL ACTIF NON COURANT													
ACTIF COURANT													
Stocks et encours													
Créances et emplois assimilés													
Clients													
Autres débiteurs													
Impôts et assimilés													
Autres créances et emplois assimilés													
Disponibilités et assimilés													
Placements et autres actifs financiers courants													
Trésorerie													
TOTAL ACTIF COURANT													
TOTAL GENERAL ACTIF													

توقيع مصطفى
LEGOUERA MOSTEFA
Comptable Agrée Tolga

IMPRIMÉ DESTINÉ A L'ADMINISTRATION		N.I.F 010607024269706											
Désignation de l'entreprise: SARL AGRODAT													
Activité:		CONDITIONNEMENT DE DATTES ET EXPORTATION											
Adresse:		95, zone des équipements BISKRA											
Exercice clos le		31/12/21											
BILAN (PASSIF)													
													
												2021	2020
CAPITAUX PROPRES													
Capital émis												81 200 000	81 200 000
Capital non appelé													
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)												293 842	293 842
Ecart de réévaluation													
Ecart d'équivalence (1)													
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)												16 215 640	17 083 487
Autres capitaux propres - Report à nouveau												142 030 785	124 947 298
Part de la société consolidante (1)													
Part des minoritaires (1)													
TOTAL I												239 740 268	223 524 628
PASSIFS NON-COURANTS													
Emprunts et dettes financières												107 998 521	163 192 719
Impôts (différés et provisionnés)													
Autres dettes non courantes													
Provisions et produits constatés d'avance													
TOTAL II												107 998 521	163 192 719
PASSIFS COURANTS:													
Fournisseurs et comptes rattachés												28 586 282	27 283 905
Impôts												222 610	150 830
Autres dettes												14 376 243	9 902 477
Trésorerie passif													
TOTAL III												43 185 136	37 337 213
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)												390 923 926	424 054 561

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

مستطفي
LEGOUERA MOSTEFA
Comptable Agence 101ga

الملحق رقم 04: شهادة IFS لمنتجات AGRODAT



الملاحق رقم 05: شهادة BRC لمنتجات AGRODAT



الملحق رقم 06: شهادة طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 03 - 05 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة AGRODAT
لتكثيف وتصدير التمور- بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 608 / ل.د.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالبان :

1 - مرغاد أمال

2 - ترعي ليندة

المسجلان بالسنة : ثانية ماستر تخصص : محاسبة وتدقيق

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب :

" دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة AGRODAT
لتكثيف وتصدير التمور- بسكرة- "
تحت إشراف : أ/ جيلح صالح

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلية



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المحاسبية والمالية
بسكرة في: 04 / 06 / 2023

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: جيلح الصالح

الرتبة: أستاذ مساعد أ

قسم الارتباط: العلوم المحاسبية والمالية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطالبتين: - مرغاد آمال
- ترعي ليندة

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: محاسبة وتدقيق

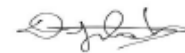
بعنوان:

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: مؤسسة AGRODAT لتكييف وتصدير التمور - بسكرة.

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم:

الاستاذ المشرف:



ملحق بالقرار رقم 10824... المؤرخ في 27 جوان 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،
السيد(ة): ترعى لائحة الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 202130413 والصادرة بتاريخ 5 جوان 2023
المسجل(ة) بكلية / معهد كلية العلوم الاقتصادية قسم المحاسبة
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات
الاقتصادية
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 5 جوان 2023

توقيع المعني (ة)

ملحق بالقرار رقم 1082/2020 المؤرخ في 27 جوان 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،
المسيد(ة): مرغاد أمال الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالبة
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 201093376 والصادرة بتاريخ 5 جوان 2023
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية قسم الطاسية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: دور المحقق الداخلي في إدارة المطاوعة في المؤسسات
الإقامة: صايب
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 5... جوان 2023

توقيع المعني (ة)