الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion

العنـــوان:

مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر
ـ دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب ـ المسيلة ـ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

إعداد الطالب:
بوقرة عز الدين

الأستاذ المشرف:
فكار أحمد فوضيل

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
– أ.فكار أحمد فوضيل	– أستاذ مساعد أ	مقررا و مشرفا
– د. الباهي مصطفى	– أستاذ محاضر ب	رئيسا
– أ.مهني بوريش	– أستاذ مساعد أ	مناقشا

السنة الجامعية 2016 / 2017

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى فضاء المحبة وبحر الحنان

أمي الغالية حفظها الله.

إلى من كان له الفضل الأكبر في حبي للعلم وإصراري على النجاح

إلى رمز الاحترام أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى جدي السعيد وجدتي، وجدي عيسى حفظهم الله، وكل العائلة،أعمامي

وعماتي كل واحد باسمه.

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود:أخي عماد، و أخواتي العزيزات

أم السعد، ابتسام، بشرى.

إلى من وجدت معهم أسمى معاني الأخوة والصداقة ،إلى حفيظي حسام

سعادة عمر، آمنة بوخلط، ظريف نورة، آمنة فايد،

إلى كل زملائي وزميلاتي في العمل، المراقبة المالية لدى بلدية حمام الضلعة.

إلى كل الزملاء دفعة سنة الثانية ماستر مراقبة التسيير 2017/2016.

إلى كل أساتذتي، إلى من نسيهم قلمي ولم تنساهم ذاكرتي.

عزالديـن

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل.

لا يسعني في نهاية هذا العمل إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى:

الأستاذ "فكار أحمد فوضيل" لقبوله الإشراف على هذا العمل المتواضع والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة، إلى عمال وإطارات مؤسسة حضنة حليب وخاصة عمي منير.

كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم، وانتقاداتهم .

كل الزملاء والزميلات الذين ساهموا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

وأسأل الله العلي العظيم أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا جميعا، فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

حسبيَ الله ونعم الوكيل

ملخص:

نهدف من خلال دراستنا هذه إلى إبراز العلاقة بين المراجعة الداخلية كوظيفة وإدارة المخاطر كنظام ومدى مساهمة الأولى في تفعيل إدارة المخاطر، من خلال المعلومات ذات الموثوقية التي توفرها نشاطات المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر، وخاصة ما تعلق الأمر بتحديد وتحليل المخاطر المحتملة.

هذا الربط مبني على قوة نظام المعلومات المتبنى داخل المؤسسة ومنه التنسيق بين مختلف الوظائف، وعليه كلما كانت درجة الموثوقية للمعلومات التي توفرها المراجعة الداخلية كلما أعطى ذلك فهم وإدراك للمخاطر التي تصاحب نشاط المؤسسة وعليه تقوم إدارة المخاطر بدورها المنوط بها للتصدي لهذه المخاطر.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية، نظام المعلومات، إدارة المخاطر.

Abstract :

The objective of this study is to highlight the relationship between internal audit as A function and risk management as a system and the extent to which the former Contributes to the effectiveness of risk management through reliable information Provided by internal risk management audit activities, in particular the identification And analysis of potential risks.

This linkage is based on the strength of the information system adopted within the Organization and the coordination between different functions. Therefore, the more Reliable the information provided by the internal audit, the greater the understanding And awareness of the risks that accompany the activity of the institution.

Key Words:

Internal Audit, Risk Management, Information system.

فهرس المحتويات

الموضوع ..... **الصفحة**
الإهداء
شكر وتقدير
الملخص
فهرس المحتويات I
فهرس الجداول II
فهرس الأشكال III
مقدمة ..... أ- هـ
الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر
تمهيد 6
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية 7
المطلب الأول: نشأة، تطور ومفهوم المراجعة الداخلية 7
المطلب الثاني: الأهمية، الأهداف وخصائص المراجعة الداخلية 10
المطلب الثالث: أنواع المراجعة الداخلية، والمعايير المتعارف عليها 14
المطلب الرابع: الإطار الوظيفي للمراجعة الداخلية 20
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر 22
المطلب الأول: تطور ومفهوم إدارة المخاطر 22
المطلب الثاني: الأهداف، المهام ومصادر المخاطر 24
المطلب الثالث: منهج عمل إدارة المخاطر 28
المطلب الرابع: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر 31
خلاصة الفصل 36
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة حضنة حليب - المسيلة -
تمهيد: 38
المبحث الأول: مجتمع الدراسة 39
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة 39
المطلب الثاني: أبرز المخاطر التي تواجهها المؤسسة 43
المبحث الثاني: منهج الدراسة ووسائل جمع المعلومات 45
المطلب الأول: منهجية الدراسة 45
المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة 46
المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها 52
المطلب الأول: تحليل البيانات 52
المطلب الثاني: اختبار التوزيع لبيانات أفراد العينة 54
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة 63
خلاصة الفصل 72
خاتمة
قائمة المصادر و المراجع
الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	الموضوع	الصفحة
1/01	معايير المراجعة الداخلية	19
1/02	أهداف إدارة المخاطر	26
2/03	عرض موجز حول المؤسسة	39
2/04	مراحل تطور المؤسسة من سنة 1998 إلى غاية 2004	40
2/05	مراحل تطور المؤسسة من سنة 2005 إلى غاية 2014	41
2/06	العدد الإحصائي الخاص باستمارة الاستبيان	46
2/07	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	48
2/08	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	49
2/09	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث	50
2/10	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة	51
2/11	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	52
2/12	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	52
2/13	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	53
2/14	توزيع العينة حسب الوظيفة	53
2/15	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المخاطر	54
2/16	الإجابات على السؤال 06	54
2/17	قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي(Shapiro-Wilk)	55
2/18	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الأول	56
2/19	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثاني	59
2/20	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثالث	62
2/21	الفروق بين المتوسط الحسابي $\overline{X}$ لإجابات أفراد العينة على المحور الأول	64
2/22	الفروق بين المتوسط الحسابي $\overline{X}$ لإجابات أفراد العينة على المحور الثاني	66
2/23	الفروق بين المتوسط الحسابي $\overline{X}$ لإجابات أفراد العينة على المحور الثالث	68
2/24	الفروق بين المتوسط الحسابي $\overline{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الاستبيان	70

فهرس الأشكال:

الرقم	الموضوع	الصفحة
1/01	العلاقة بين المراجعة الداخلية و المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة	16
1/02	منهج إدارة المخاطر	31
2/03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "حضنة حليب بالمسيلة "	42
2/04	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	52
2/05	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	52
2/06	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	53
2/07	توزيع العينة حسب الوظيفة	53
2/08	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المخاطر	54
2/09	الإجابات على السؤال 06	54
2/10	درجة إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة محل الدراسة	58
2/11	درجة مساهمة المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة	61
2/12	مستوى فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر بالمؤسسة	63
2/13	عرض بياني يوضح الفروق الجوهري بين المتوسط الحسابي $\overline{X}$ لإجابات أفراد العينة للمحور الأول	65
2/14	عرض بياني يوضح الفروق الجوهري بين المتوسط الحسابي $\overline{X}$ لإجابات أفراد العينة للمحور الثاني	67
2/15	عرض بياني يوضح الفروق الجوهري بين المتوسط الحسابي $\overline{X}$ لإجابات أفراد العينة للمحور الثالث	69
2/16	الفروق بين المتوسط الحسابي $\overline{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الاستبيان	71

مُقَدِّمَةٌ

تمهيد:

أدى كبر حجم المؤسسات وتوسعها إلى ضرورة إيجاد وسيلة للتحكم بالعمليات وتسييرها كذلك لتستعمل لاكتشاف الانحرافات ومحاولة تعديلها، هذه الوسيلة تكون بصفة دورية ومنتظمة، الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يسمى بقسم المراجعة الداخلية كإدارة مستقلة ودعمها بالكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

من المعلوم أن المراجعة الداخلية تعد أداة إدارية فعالة، بحيث تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية من أجل كشف الاختلالات، كذلك التأكد من مدى تطبيق الإجراءات واللوائح والقوانين الموضوعة، والعملية التشغيلية للأنشطة، والتحقق من مدى كفايتها وانتظامها ودرجة الأمان المصاحبة لها.

الملاحظ أن وظيفة المراجعة الداخلية تدخل في نطاق كل العمليات داخل المؤسسة، لما لها من دور في إبداء الرأي والملاحظات حول مختلف العمليات، فلم تعد المراجعة الداخلية قاصرة على كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد دورها ليشمل أيضا التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة.

إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل واقل التكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، تحليله، قياسه وتحديد وسائل مواجهته ثم اختيار أنسب وسيلة لمواجهته، كذلك مراقبة الأخطار لتفاديها أو التقليل من آثارها، لذلك كلما كان الإدراك والفهم الصحيح لإدارة المخاطر بالمؤسسة، كلما ساهم بشكل أفضل في تجنب وتقليل أثر المخاطر.

طرح الإشكالية:

وبما أن إدارة المخاطر من المفاهيم الحديثة التي أصبحت من لب إستراتيجية المؤسسة، هذه الأخيرة تتبع إجراءات ولوائح بشكل منتظم لمواجهة الأخطار المحتملة المصاحبة لمختلف الأنشطة، لتحقيق الميزة التنافسية لكل نشاط وحافظة الأنشطة، لذا عليها الاهتمام بكيفية تقييم إدارة المخاطر من خلال وظيفة المراجعة التي تقوم بنشاط تقييمي أو استشاري لتحسين فعالية إدارة المخاطر، من خلال ذلك فإننا نطرح الإشكالية التالية:

- ما هو الدور المنوط بوظيفة المراجعة الداخلية لتبني إدارة المخاطر وتفعيلها داخل المؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي مختلف أدوار المراجعة الداخلية التي تسمح بتحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية؟

2- هل المراجع الداخلي يولي أهمية لإدارة المخاطر ومدرك بدورها في إستراتيجية المؤسسة؟

3- ما هي الأدوار المسندة للمراجعة الداخلية التي تساعد في تحديد وتقييم المخاطر؟

4- ما مدى استجابة المراجعة الداخلية لمتطلبات إدارة المخاطر ؟

الفرضيات:

ومن أجل محاولة الإجابة على الأسئلة السالفة الذكر يمكن طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: المراجعة الداخلية تساهم بشكل فعال في إعطاء إدارة المخاطر المعلومات الكافية، وخاصة فيما يخص تقييم المخاطر والاستجابة لها، الناتج من وعي وإدراك المراجع الداخلي وكذا مسؤولي المؤسسة حضنة حليب بأهمية إدارة المخاطر.

- للمراجعة أدوار عديدة من خلالها تسمح بتحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.
- هناك معرفة وإدراك لأهمية المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة دون وجود إطار منظم لإدارة المخاطر.
- تساهم المراجعة الداخلية بشكل كبير في تحديد وتقييم المخاطر في شكل تقارير معدة لمجلس الإدارة، التي بدورها لها دور في تفعيل إدارة المخاطر.
- تستجيب المراجعة الداخلية إلى حد بعيد لمتطلبات إدارة المخاطر، وتساهم في تعزيزها.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في إبراز دور وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة، التي أصبحت من الأدوات التي تساهم في كشف الاختلالات التي قد تشوب نظام الرقابة الداخلية والتي بدورها قد تسبب في مخاطر للمؤسسة هذا الدور الذي يتمثل في خدمات التأكيد الموضوعي والخدمات الاستشارية، هذا الدور المنوط بالمراجعة الداخلية يسمح بتوفير المناخ الملائم لإدارة المخاطر.

أهداف الموضوع:

انطلاقا من المشكلة الرئيسية يمكن تحديد أهداف الموضوع على النحو التالي:

- ~ قياس مدى فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة؛
- ~ مدى إدراك مسؤولي وإطارات المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة؛
- ~ التحكم في إدارة المخاطر وجعلها أداة لاستمرارية وتطوير المؤسسة؛
- ~ ربط ممارسات إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية كمخطط لعمل الإدارة؛
- ~ التأكد من أن المراجعة الداخلية الدقيقة هي محفزة لبناء إدارة للمخاطر فعالة.

المنهج المتبع:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التحليلية،التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وهي ترمي إلى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بالنظر إلى موضوع الدراسة والإشكالية المطروحة وكذا الفرضيات المعدة من أجل الحصول على نتائج عملية وتفسيرها بما ينسجم مع الواقع الاقتصادي داخل المؤسسة محل الدراسة، أما الدراسة الميدانية اعتمدنا فيها على المقابلة الشخصية، اعتمدنا على استمارة استبيان من رسالة ماستر للطالبة سعودي حفصية، **فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية**، دراسة

ميدانية"، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة بالوادي، 2015/2014،اعتمدت فيه على مراجعي الحسابات ومحاسبي بعض المؤسسات وأساتذة متخصصين في المحاسبة والمراجعة كعينة للدراسة، حاولنا إسقاط الدراسة على عينة مسؤولي وإطارات حضنة حليب بالمسيلة، قصد الخروج بنتائج منطقية للموضوع.

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة الميدانية ما يلي:

- مؤسسة حضنة حليب لا تتوفر على إدارة للمخاطر.
- كنتيجة عن عدم توفر إدارة للمخاطر كان لزما علينا شرح بعض المصطلحات أكثر أثناء المقابلة الشخصية (التي تم تلخيص محتواها في أبرز المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة)
- صعوبة إجراء المقابلة الشخصية وذلك لطبيعة العمل داخل المؤسسة (عمل متواصل).

دراسات سابقة خصت الموضوع:

1- **دراسة سعودي حفصية بعنوان:**" فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية"، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015/2014

هدفت الدراسة إلى قياس مدى فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية من خلال محاولة التعرف على مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر كذلك إبراز العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وقد خلصت الدراسة إلى وجود إدراك لدى المراجعة الداخلية بأهمية إدارة المخاطر وهناك إجراءات تأخذ في الحسبان مختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أنه على المؤسسات الاهتمام بإدارة المخاطر من خلال العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية والعمل على تفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم إدارة، كذلك على دعم مقومات استقلالية المراجع الداخلي لأداء المهام بكل موضوعية ، العمل على التنسيق المستمر بين قسمي المراجعة الداخلية وقسم إدارة المخاطر.

2- دراسة (Paga and Spire, 2006)، بعنوان:

" Risk management the reinvention of internal control and the changing role of Internal audit"

مقالة بمجلة المحاسبة والتدقيق، المملكة المتحدة،2006، تناولت هذه الدراسة طبيعة وظيفة الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، ركزت على أسلوب التنظيم الذاتي للإجراءات كجزء من مصادر الرقابة وسياسات التحكم المؤسساتي، كما تم التطرق إلى التطورات الحاصلة فيما يخص تقارير التحكم المؤسسي الذي بدوره يقوم بتحديد المخاطر والتقليل منها، كما خلصت الدراسة إلى نتائج منها، أنه كلما كان نظام الرقابة الداخلية فعال كان بالإمكان التقليل من المخاطر التي تواجهه المؤسسة، وأن التطور الكبير في إدارة الشركات يتطلب الاهتمام بقسم المراجعة الداخلية وتحليل مختلف التقارير المالية الصادرة منه لمواجهة وإدارة المخاطر،

ومن أهم التوصيات، العمل على الاهتمام بقسم المراجعة الداخلية وإعطائه درجة مناسبة من الاستقلالية وكذلك ضرورة التزام المراجع الداخلي بأداء معايير الممارسات المهنية للمراجعة.

3- دراسة مونة هجيرة بعنوان: "واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر" مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، تطرقت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق المراجع الداخلي لمدخل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية بجعلها آلية للرقابة على إدارة المخاطر من خلال التعرف على مدى تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة على برنامج المراجعة الداخلية، أخذت الدراسة ولاية ورقلة كعينة، ومن بين النتائج التي خلصت لها، هناك وعي وإدراك بأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة، وأن وجود نظام محكم لإدارة المخاطر في المؤسسة يسهل عملية المراجعة الداخلية، حيث يتعاون قسم إدارة المخاطر مع هذه الأخيرة في مجال تبادل المعلومات خاصة فيما يتعلق بالمخاطر المصاحبة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة من أجل تحسين عمليات إدارة المخاطر ومساعدة الإدارة في إتخاد القرار الأنسب.

أما بالنسبة لدور المراجع الداخلي باعتباره يقوم بتقييم كافة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة وتقليل الخسائر المحتملة، ثم يقوم بتقديم توصيات واستشارات لتحسين كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر، كما قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات منها:

على المؤسسات التماشي مع مستجدات التسيير بما فيها تسيير المخاطر الذي يعتبر حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، التأكيد على وجود قسم إدارة المخاطر يكون نشاطه الأساسي إدارة مختلف المخاطر بصفة فعالة وأكثر مرونة في التعامل مع بيئة التغيرات وعدم الاستقرار، زيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم إدارة المخاطر، ضرورة التنسيق بين قسمي إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية في المؤسسة.

4- دراسة شادي صالح البجيرمي بعنوان" دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر" مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، 2010-2011، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر في البنوك السورية العامة والخاصة، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه لا يوجد مساهمة فعالة لنشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في البنوك السورية العامة، على عكس البنوك العامة فهي تساهم بشكل فعال في عملية إدارة المخاطر، وأن كلا المؤسستين ليس لها اهتمام بحصول عامليها على دورات في ميدان إدارة المخاطر، ومن أهم التوصيات العمل على تفعيل دور نشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في البنوك لتساعدها في مواجهة الأزمات المالية المستقبلية والمحافظة على بقائها، العمل أكثر على تكثيف اهتمام البنوك وبشكل كبير بعملية إدارة المخاطر لديها، كذلك استحداث قسم للمراجعة الداخلية في البنوك العامة له الاستقلالية الكبيرة للقيام بنشاطه بكل موضوعية لمواجهة المخاطر المحتملة.

5- دراسة بعنوان: " Internal Auditing Role in Risk Management Institute of Internal Auditors"، 2011

هدفت هده الدراسة إلى بيان دور المدقق الداخلي في تفعيل أداء إدارة المخاطر من خلال تحليل الدور الواجب القيام به والوسائل المستخدمة لتفعيل أداء إدارة المخاطر اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استمارة استبيان وتوزيعها بالتنسيق بين معهد المدققين الداخليين في كل من الولايات المتحدة الأمريكية ولأيرلندا وبريطانيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك دور مهم للمدققين الداخليين في إدارة المخاطر، ووجود فهم سليم لمفهوم إدارة المخاطر من قبل الإدارة يساعد المراجع على فهم خطة المراجعة التي تراعي منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تطوير مهارة المدقق الداخلي لتمكينه من تقديم استشارات وتوصيات بشأن تطوير نظام إدارة المخاطر للمؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- حداثة موضوع إدارة المخاطر في الوقت الراهن، وتزايد أهميته في المؤسسة؛
- المقاربة الحديثة لمفهوم المراجعة الداخلية وتضمنها لمفهوم إدارة المخاطر؛
- إغفال بعض المؤسسات بدور المراجعة الداخلية في تقديم الاستشارات والتوصيات بشأن المخاطر؛
- الميل الشخصي لموضوع المراجعة الداخلية وربطه بإدارة المخاطر.

هيكل البحث:

لقد قسمنا موضوعنا إلى فصلين الفصل الأول يمثل الجانب النظري والفصل الثاني يمثل الفصل التطبيقي.

مقدمة: طرحنا فيها إشكالية الموضوع بناءا على فرض فرضيات خلال، كما تم إبراز أهمية وأهداف الموضوع كذلك الأسباب التي دعتنا لاختيار الموضوع مع ذكر المنهج المتبع في الدراسة، كذلك تم التطرق إلى الصعوبات التي واجهتنا وخاصة في جانب الدراسة الميدانية مع سرد لأهم الدراسات السابقة التي لها تناولت هذا الموضوع؛

- **الفصل الأول:** الإطار النظري للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، ويتضمن مبحثين، حاولنا من خلاله التعرف على ماهية المراجعة الداخلية ثم التطرق إلى الإطار النظري لإدارة المخاطر؛
- **الفصل الثاني:** عبارة عن دراسة ميدانية جسدنا فيها ما تم تناوله في الفصل النظري، تم معالجته حيث خصص للتعرف على المؤسسة محل الدراسة، و منهج الدراسة ووسائل جمع المعلومات، ثم نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وفق الفرضيات المعدة؛
- **خاتمة:** كما هو معلوم أن الخاتمة تتضمن النتائج التي توصلنا إليها بناءا على ما تناولناه في الجانب النظري وإسقاطه على الواقع الذي لمسناه في المؤسسة، وعليه قدمنا جملة من الاقتراحات والتوصيات.

الإطار النظري للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر

تمهيد:

من أهم الأسباب التي أدت إلى تطور المراجعة الداخلية هو الاهتمام بها، وذلك لما لها من فعالية للتأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية، فكلما كبر حجم المؤسسة زادت الحاجة إلى مضاعفة دور المراجعة الداخلية، والتي يجب أن تمارس على مجمل النشاطات والعمليات التشغيلية على الخصوص، بالإضافة لحاجة الإدارة العليا إلى بيانات دقيقة ودورية وحاجتها إلى حماية أصول المؤسسة.

تعمل المؤسسة على محاولة التعرف على عوامل النجاح الأساسية التي تضمن لها الميزة التنافسية، والتي تعتبر أساس إستراتيجيتها، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد بالخصوص على إدارة المخاطر.

كل الإجراءات واللوائح الواجب مراجعتها من قبل المراجعة الداخلية، هي أساسا لتقديم معلومات دقيقة لنظام إدارة المخاطر، الذي بدوره يضبط إطار العمل ويقلل من التكاليف والخسائر الإضافية المحتملة (العمل على تفادي أو التقليل من المخاطر)، كذلك يقوم برفع التقارير إلى مجلس الإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وهذا ما سنحاول البحث فيه من خلال العناصر التالية:

- ما هية المراجعة الداخلية.
- ما هية إدارة المخاطر.
- والدور البارز للمراجعة الداخلية ضمن إدارة المخاطر.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية

تشهد المراجعة الداخلية في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل المؤسسات، وتمثل هذا الاهتمام في نواح عديدة، يأتي في مقدمتها تزايد اهتمام المؤسسات بإنشاء إدارات مستقلة للمراجعة الداخلية، مع العمل على دعمها بالكفاءات البشرية المؤهلة، لتمكينها من تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، تتركز مهمة المراجعة الداخلية على فحص ومراجعة نتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة في إطار مجموعة من القواعد والمعايير التي تحكم طبيعة مهنة المراجعة الداخلية.

المطلب الأول: نشأة، تطور ومفهوم المراجعة الداخلية

الفرع الأول: نشأة المراجعة الداخلية وتطورها

ظهرت المراجعة الداخلية منذ الثلاثينات من القرن الماضي، وبالتالي يعد ظهورها حديثا بالمقارنة مع المراجعة الخارجية، وقد لاقت قبولا كبيرا وخاصة في الدول المتقدمة اقتصاديا.

حين اتجهت المؤسسات نحو النمو واتسع نشاطها وازداد حجم رأسمالها، بحيث لم يعد في مقدور فرد أو عدد محدود من الأفراد مواجهة احتياجات مراقبتها وتسييرها، من ذلك ظهور الشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة وكان من نتيجة هذا التغير الكبير في شكل المؤسسة وأوجه نشاطها وحجم عملياتها ازدياد مشاكلها وتعقيداتها، وضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية تكفل تحقيق الرقابة على أموالها وأوجه نشاطها وتضمن رسم سياساتها ومتابعة تنفيذها وتقييم أداء أجهزتها والعاملين فيها.

لذلك انفصلت ملكية المؤسسة عن إدارتها لعدم قدرة المساهمين على القيام بإدارتها، ونظرا لزيادة عددهم وعدم توافر الخبرة لدى الغالبية منهم، ومع الفصل بين الملكية والإدارة تزايد مخاوف الإدارة من مخاطر الاختلاس والتلاعب في الحسابات من قبل المديرين أو الموظفين، ولكي يتولى الرقابة على أعمال مجلس الإدارة نيابـــة عنهم، عن طريق التأكد من صحة البيانات المحاسبية ومطابقتها للبيانات الواردة في القوائم المالية.

إن نشأة وظيفة المراجعة الداخلية هو مرتبط بتطور المفهوم، ومن العوامل التي ساعدت على تطور المراجعة الداخلية :[1]

1-الحاجة إلى وسائل لاكتشاف الأخطاء والغش؛

2- ظهور المؤسسات ذات الفروع المنتشرة جغرافيا؛

3- الحاجة إلى كشوف دورية دقيقة حسابياً وموضوعيا؛

4- اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمؤسسة.

1- يوسف محمد جربوع، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة1، 2008، ص 128.

يرجع ظهور المراجعة الداخلية إلى الأزمة العالمية لسنة 1929 في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أثرت سلبا على الشركات وأدت إلى ضرورة تدقيق الحسابات بهدف تخفيض المصاريف، فحاولت الشركات التخفيف من أعباء خدمات مكاتب المراجعة الخارجية، ولتحقيق ذلك كان على المراجعين الخارجيين القيام بعدة وظائف من جرد، تحليل الحسابات ...إلخ.

ومن هنا اقترحت الشركات توكيل بعض هذه المهام إلى موظفين الذين يعملون في داخلها بشرط فرض نوع من الرقابة عليهم، وقد ظهر المراجعون الداخليين الذين يقومون بأعمال المراجعة وهم تابعون للمؤسسة، والذين يمثلون الأيادي المساعدة أو المعالجون للمراجعين الخارجيين، والذين يسمحون بتحقيق الهدف الرئيسي وهو التخفيف من أعباء المؤسسة [(1)]، وبقي دور المراجعة الداخلية مهمشا، بحيث أنها لم تحظى بالاهتمام اللازم في بادئ الأمر إلى أن تشكل تنظيم موحد في نيويورك سنة 1941 وكونوا ما يسمى بـ "معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين" I.I.A (The Institute of Internal Auditors) الذي عمل منذ إنشائه على تطوير هذه المهنة و تنظيمها.

وتماشيا مع التطورات الاقتصادية الحديثة، قام هذا المعهد بتعديل تعريفها سنة 1944 ثم سنـــــة 1954 و1971، بحيث نلاحظ تطور أهدافها من نظرة محاسبية محضة، تعتمد على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب إلى أن أصبحت تهتم بكل النشاطات و الوظائف في المؤسسة ، تجدر الإشارة أن المعهد تم تأسيسه سنة 1941 في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد ساهم في تطور المراجعة الداخلية.

أما في وقتنا الحاضر أصبحت المراجعة الداخلية بالغة الأهمية باعتبارها أداة إدارية يمكن الاعتماد عليها في ترشيد العملية الإدارية بمفهومها المعاصر، بحيث ابتدأت بنطاق ومجال ضيق يقتصر على مراجعة القيود والسجلات المالية ثم اتجهت بعد ذلك نحو المجالات الإدارية والتشغيلية نتيجة الظروف الاقتصادي.([2])

أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الاستعمال إذ لا يمكن الاستغناء عنها حاليا، فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ:12 جانفي1988، التي نصت على أنه "يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم وتدعيم هياكل داخلية « خاصة بالمراقبة في المؤسسة » وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها".

الفرع الثاني: مفهوم المراجعة الداخلية

توسع حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها عقد من مهام الإدارة، خاصة من حيث المراقبة، وحتى تتوصل إدارة المؤسسة إلى ضمان تحقيق أهدافها، كان لابد لها من القيام بإنشاء قسم خاص يطلق عليه اسم " قسم المراجعة

1- محمد السيد سرايا، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص125.

2- سعودي حفصية، **فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية**، جامعة بالوادي، 2015/2014، ص 6.

الداخلية"، والهدف منه مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق تلك الرقابة التي تقوم بها والمعلومات التي تمدها لإدارة المخاطر لتحسين أدائها داخل المؤسسة، تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فعالية الرقابة الداخلية.

تعريف المراجعة الداخلية:

هناك عدة تعاريف للمراجعة الداخلية حسب كل جهة، سنحاول الإحاطة ببعض التعاريف المهمة:

التعريف الأول: [1] تعريف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي "IIA " فقد جاء فيه ما يلي: " المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل وموضوعي يعطي تأكيدا للمؤسسة على درجة من السيطرة على عملياتها، ويجلب نصيحته لتحسينها ويساعد على زيادة قيمة مضافة للمؤسسة، كما أنه يساعد على تنظيم وإنجاز أهدافها من خلال تقييم، من خلال نهج منظم ومنهجي، وعمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، وتقديم مقترحات لتعزيز كفاءتها.

التعريف الثاني: [2] "المراجعة هي فحص القوائم المالية ويشتمل على بحث وتقييم وتحليل للسجلات والإجراءات ونواحي الرقابة مع تحليل انتقادي للأدلة المستخدمة في تلخيص العمليات المختلفة للخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية للمركز المالي ونتائج العمليات خلال فترة معينة"، يشتمل هذا التعريف على:

1- الفحص: (Examination) التأكد من صحة قياس العمليات التي تم تسجيلها وتبويبها وتحليلها.

2- التحقيق (Vérification) إمكانية الحكم على صلاحية القوائم المالية كتعبير سليم لنتائج الأعمال خلال فترة معينة.

3- التقرير (Reporting) بلورة نتائج الفحص والتحقيق وإثباتها بتقرير مكتوب يقدم لمستخدمي القوائم المالية

التعريف الثالث: [3] ومن التعاريف الشاملة والملمة بالمراجعة، تعريف الجمعية الأمريكية للمحاسبة والذي نتبناه لإلمامه وشرحه الدقيق للمراجعة، "المراجعة هي عملية منتظمة لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي، والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة ".

ومن هذا التعريف نستخلص مجموعة من النقاط الهامة والتي هي كالتالي:

- عملية المراجعة هي عملية منتظمة وبالتالي تستوجب وضع خطة عمل مسبقة؛

---

1 -http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing/?search%C2%BCdefinition,le:23/03/2017,a 19:33.

2- مهيب الساعي، وهمي عمرو، **علم تدقيق الحسابات**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1991، ص 11.

3- وليام توماس، وأمرسون هنكي، تعريب أحمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد، **المراجعة بين التنظير والتطبيق**، دار المريخ، الرياض، 1989، ص 26.

- ضرورة التقييم الموضوعي والخالي من الذاتية أي ذاتية المراجع القائم بالعملية؛
- تبرير النتائج التي يتوصل إليها المراجع بمجموعة من الأدلة والقرائن؛
- ضرورة تطابق العمليات والأحداث الاقتصادية محل الدراسة والتقييم من طرف المراجع مع المعايير الموضوعـــة، وضرورة وجود هذه المعايير حتى يتمكن المراجع من إبداء الرأي وإصدار حكم موضوعي حول البيانات والمعلومات والتي يقوم بدراستها؛
- إيصال نتائج الفحص والدراسة إلى المستعملين المعنيين أي الأطراف الطالبة لتقييم المراجع.

التعريف الرابع: [1] "المراجعة الداخلية هي وظيفة إدارية تابعة لإدارة المؤسسة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلب الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى ".

من خلال التعاريف السابقة وبموجب المعيار "2120" الصادر من (I.I.A) أنه ينبغي على مدير قسم المراجعة في المؤسسة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر، وإذا أحس أنه أعلى من المستوى الذي يمكن للمؤسسة أن تتحمله عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا، وإذا لم يتم حله يتم رفعه لإدارة للتوصل للحل المناسب.

ومنه نستخلص التعريف الإجرائي للمراجعة الداخلية: "على أنها عبارة عن نشاط تقييمي أو استشاري موضوعي ومستقل يصمم بفرض إضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة وتساعد المراجعة الداخلية المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق مدخل منظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وإجراءات المراقبة والحوكمة في المؤسسة.

المطلب الثاني: الأهمية، الأهداف وخصائص المراجعة الداخلية

الفرع الأول: أهمية المراجعة الداخلية [2]

تتمثل أهمية المراجعة الداخلية في اعتبارها وسيلة تخدم مجموعة متعددة من الجهات التي تعتمد اعتمادا كبيرا على البيانات المحاسبية للمؤسسة في اتخاذ قراراتها ورسم خططها المستقبلية، خصوصا إذا تم اعتماد البيانات المحاسبية من قبل جهة محايدة أو مستقلة عن إدارة المؤسسة مما يدعم الثقة فيها من قبل تلك الجهـات التي تتمثل في إدارة المؤسسة، المساهمون وملاك المؤسسة، الدائنين والموردين، البنـوك ومؤسسات الإقراض المستثمرون، الهيئات الحكومية، إدارة المخاطر.

1- جمعة أحمد حلمي، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 61.

2- ألفين آرينز،جيمس لوبك، **المراجعة مدخل متكامل**، تعريب، محمد عبد القادر الدسيطي و أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 29- 30.

ولا شك أن أهمية المراجعة الداخلية تكمن في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة حيث نص التعريف الذي وضعه معهد المدققين الداخليين بوضوح على أن قيام المراجع الداخلي بدوره الاستشاري والتأميني إنما يهدف بالأساس إلى إضافة القيمة للشركة ووضعه معهد المراجعين الداخليين، وأشار المعهد إلى أن إضافة القيمة يتم من خلال تحسين وزيادة فرص انجاز أهداف المنظمة وتحسين الإجراءات والعمليات وتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة.

إن إضافة القيمة للشركة يتحقق من خلال قيامها بواجبها التقويمي والبنائي، ويؤكد أن إضافة القيمة تتحقق من خلال دعم قدرة إدارة التنظيم على تحقيق أهداف التنظيم الإستراتيجية وبما يتسق مع توقعات أصحاب المصلحة بأداء خليط من الأنشطة التأكيدية والتأمينية والاستشارية في إطار من الاستقلال والموضوعية. (1)

كما تكمن أهمية المراجعة الداخلية في رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء، والمحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة، إضافة إلى أن تعتبر عين وأذن المراجع الخارجي وأهم آليات التحكم المؤسسي، لذلك فقد ظهرت وتطورت وزادت أهميتها نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي:(2)

- كبر حجم المؤسسات وتعدد عملياتها؛
- اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمؤسسة؛
- حاجة إدارة المؤسسة إلى بيانات دورية ودقيقة لرسم السياسيات والتخطيط وعمل القرارات؛
- حاجة إدارة المؤسسة إلى حماية وصيانة أموال المؤسسة من الغش والسرقة والأخطاء؛
- حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة للتخطيط الاقتصادي، والرقابة الحكومية، والتسعيرة؛
- تطور إجراءات المراجعة من تفصيلة كاملة إلى اختباريه تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية؛

✓ وعليه يمكن الوقوف على أهمية المراجعة من خلال النقاط التالية:

- العمل على زيادة الثقة والتأكد من سلامة المعلومات وكفايتها حتى يتسنى لمستعمليها اتخاذ أنجع القرارات وتخفيض مخاطر اتخاذ القرارات غير السليمة؛
- إعطاء مصداقية لما تقدمه المؤسسة من بيانات ومعلومات محاسبية لمالكي المؤسسات والمساهمين؛

فكل ما سبق يدل على مدى أهمية المراجعة الداخلية باعتبارها الركيزة والأداة الأساسية في التحقق من صحة البيانات والمعلومات المحاسبية، بحيث أنها تتلاءم مع خاصيات وحاجيات طالبي خدماتها.

1- يوسف سعيد يوسف المدلل، دور **وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري(دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص73.

2- يوسف محمد جربوع، **مرجع سبق ذكره** ، ص130.

الفرع الثاني: أهداف المراجعة الداخلية[1]

الهدف الرئيسي لوحدة المراجعة الداخلية في أي تنظيم هو الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية لهذا التنظيم وتقييم نظام الرقابة الداخلية، فإن المراجعين الداخليين يسعون بصفة أساسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- مراجعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية؛
- تحديد مدى التزام العاملين بسياسات المؤسسة وإجراءاته؛
- حماية أصول المؤسسة؛
- منع الغش والأخطاء واكتشافها إذا ما وقعت؛
- تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية، والتأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر بدقة عن الواقع؛
- القيام بمراجعات منتظمة ودورية للأنشطة المختلفة، ورفع تقارير بالنتائج والتوصيات إلى الإدارة العليا؛
- تحديد مدى التزام المؤسسة بالمتطلبات الحكومية الاجتماعية؛
- تقييم أداء الأفراد بشكل عام؛
- التعاون مع المراجع الخارجي لتحديد مجالات المراجعة الخارجية؛
- المشاركة في برامج تخفيض التكاليف ووضع الإجراءات اللازمة لها؛

ويمكن تقسيم أهداف المراجعة الداخلية إلى هدفين أساسيين:

1- هدف الحماية:

ويشمل هذا الهدف المحافظة على سلامة الأمور التالية:

أصول المؤسسة بمختلف أنواعها، النظم والإجراءات المالية والمحاسبية، السياسات والخطط المعتمدة في الشركة، السجلات والمستندات والملفات العادية والآلية المعتمدة في المؤسسة، نظام الضبط الداخلي....الخ.

2- هدف التطوير:

يتمثل هذا الهدف في وظيفة المراجعة التي تعد وظيفة علاجية وإرشادية تتناول فحص ومراجعة وتتبع وتحديد وتحليل النتائج الإيجابية والسلبية ووضع الحلول لها ورفعها بتوصيات ومقترحات إلى الإدارة فضلاً عن توفير وتزويد هذه الإدارة بالبيانات والمعلومات الخاصة بهذه النتائج التي تشمل جميع أوجه نشاط المؤسسة.

1 -Hayward S : Audit Guide, butter Worths, 2end Edition, LONDON, 1991 ,P16

الفرع الثالث: خصائص المراجعة الداخلية

تتميز المراجعة الداخلية بجملة من الخصائص:[1]

1- **المراجعة الداخلية وظيفة شاملة:** فهي تطبق في المؤسسات وفي كل الوظائف، حيث تنصب على كل الوظائف المؤسسة بهدف خدمة الإدارة.

2- **المراجعة الداخلية وظيفة دورية:** حيث تخضع مختلف الوحدات والمصالح التابعة لها لعمليات الفحص والتقييم بصفة مستمرة.

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

إضافة إلى تلك الخصائص نذكر الخصائص التالية: [2]

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

وقد أوضحت إحدى الدراسات خصائص وصفات المراجعة الداخلية المعاصرة كما يلي: [3]

1- نشاط تأكيدي: حيث تكمن مهمتها في تقديم خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة ككل، وذلك من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص مختلف العمليات المالية والتشغيلية في المؤسسة، والتقييم الفعال والموضوعي للأدلة من اجل تقديم رأي أو استنتاجات تخص عمليات إدارة المخاطرة والرقابة وعمليات والحوكمة.

2- نشاط استشاري: من خلال تقديم خدمت استشارية مختلفة تتمثل في توجيهات تقدم للإدارة ومجلس الإدارة فيما يتعلق بإعمال الأنشطة المختلفة في المؤسسة، ومثال ذلك تقديم المشورة والنصح فيما يتعلق بمسودات السياسات المختلفة وتدريب الموظفين ومراقبة التقييم الذاتي ودعم التخطيط الاستراتيجي.

3- نشاط موضوعي: حيث يكون بعيدا على التحيز أثناء تقديمه الخدمات المختلفة وممارسة مهامه.

4- نشاط مستقل: أي الاستقلالية عن أي نشاط إداري أو مالي أو حتى الإدارة العليا في المؤسسة ليتحقق تقديم خدماته المختلفة بموضوعية وحيادية ويتحقق ذلك بتبعية لمباشرة إلى لجنة المراجعة.

1- شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس 2009/2008 ص54.

2- منصور حامد محمود، محمد أبو العلا الطان، محمد هشام الحموي، **أساسيات المراجعة**، جامعة التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1994، ص97.

3- خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ط1، الأردن ص32.

المطلب الثالث: أنواع المراجعة الداخلية، والمعايير المتعارف عليها

الفرع الأول: أنواع المراجعة الداخلية

إن مجال تطبيق المراجعة الداخلية واسع، حيث أنه يقوم على أساس الرقابة الداخلية للمؤسسة كما أنها تعتمد على الفحص ومدى احترام القوانين والأنظمة، وبالتالي تنقسم إلى:

1- المراجعة المحاسبية والمالية: [1]

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

- **المحاسبة المالية:** وذلك من أجل التحقق من موثوقية المعلومات المحاسبية والمالية المقدمة في الكشوفات المالية حسب النظام المالي المحاسبي الجديد SCF؛

- **المحاسبة التحليلية:** يقوم المراجع الداخلي بالتأكد من مدى صحة حساب التكاليف و الهوامش من خلال تحليل مختلف مكونات تلك الحسابات؛

- **معطيات الموازنات التقديرية:** تعتبر معطيات الموازنات التقديرية وسيلة لتقييم و مراقبة الأداء المالي، ومن الموازنات نجد، موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج...الخ؛

- **المعطيات الإحصائية:** لها دور في إعطاء صورة حقيقية حول وضعية المؤسسة.

2- المراجعة الإدارية:

تعتبر المراجعة الإدارية مصطلحا مرادفا للمراجعة الداخلية، لكنها في الحقيقة تشكل جزء من المراجعة الداخلية وتعرف بأنها مراقبة تحقيق عملية تسييرية وحسن تطبيق إجراءات التسيير الداخلية.

فالمراجعة الإدارية هي فحص مستمر لأوجه الأنشطة المالية والإدارية وتقييم الأهداف والخطط والإجراءات والهيكل التنظيمي وتقييم الأداء وأساليب الرقابة المالية والإدارية، و فحص مدى انعكاس الآثار غير المالية على أوجه نشاط المؤسسة.[2]

وتعتبر المراجعة الإدارية إحدى نتائج تطور المراجعة الداخلية، وقد تشمل المراجعة الإداريـــة الأمور التالية:[3]

- أنظمة الرقابة الداخلية بما في ذلك الإجراءات الرقابية الخاصة بحماية الأموال؛

- تنفيذ لوائح وتعليمات الشركة والتقيد بسياستها؛

---

1 -Hamini Allel, L'audit comptable et financier, Berté, édition, 2002, P 7.

2 -http://www.acc4arab.com/acc/show thread consultation le 27/01/2017a 19:00 مجمع المحاسبين العرب

3- مصطفى عيسى خضير، **المراجعة المفاهيم والمعايير والإجراءات**، مطابع جامعة الملك، المملكة العربية السعودية، الطبعة 2، 1996، ص 19.

– دقة البيانات المالية وصحة المعلومات المتعلقة بعمليات المؤسسة بحيث يمكن الاعتماد عليها؛

– الاقتصاد والكفاية في استخدام الموارد و تحقيق الأهداف المعلنة للبرنامج والأعمال.

وتتمثل أهميـــة المراجعة الإدارية فيما يلي:[1]

– تسهم المراجعة الإدارية في اكتشاف المشاكل التي قد لا يتاح للمدراء وقت لمتابعتها واقتراح التوصيات؛

– تظهر أهمية المراجعة الإدارية من خلال تأثيرها على القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها طبقا لنتيجة عملية المراجعة و كذا إرشاد العاملين بالمؤسسة وتزويدهم بالثقة فيما يقومون به من أعمال وإشباع الحاجة الإدارية إلى معرفة وجهات نظر جديدة، واكتشاف طرق وأساليب أفضل للعمل وأهمية المراجعة الإدارية بالنسبة لإدارة المؤسسة تتمثل في ترشيد الإدارة ومساعدتها في اتخاذ القرارات وترشيدها من خلال توفير البيانات التحليلية والمعلومات الضرورية في مجال اتخاذ القرارات وذلك بالمراجعة الفعلية لأنشطة وعمليات المؤسسة، أما بالنسبة للعاملين في المؤسسة فأهميتها تتمثل في مراجعة تقارير المراجعة الإدارية والإطلاع على ما بها من أسباب الضعف أو القصور في الأنشطة والعمليات ومعوقات التنفيذ، يمكن للعاملين تحسين أداؤهم للعمل في ضوء التوصيات التي يصدرها المراجع الإداري مما ينعكس على كفاءتهم و حسن أداء أعمالهم.

ومن المتعارف عليه أيضا أن يتعاقد الزبون مع قسم المحاسبة للقيام بمراجعة التشغيل في جزء محدود أو أكثر من الأعمال، ويتم هذا التعاقد في حالة عدم وجود هيئة للمراجعة الداخلية، أو افتقاد المراجعون الداخلون للخبرة في جانب محدد، كما يمثل عنصر الجودة الأكثر أهمية لمراجع العمليات في الاستقلال والكفاءة، ومن المهم أن يتم تحديد الشخص الذي سيرفع المراجع التقرير إليه للتأكد من أن الفحص الذي يتم القيام به يكون دون تحيز.[2]

الفرع الثاني : المعايير المتعارف عليها للمراجعة الداخلية

توجد الآن معايير مهنية خاصة بالمراجعة الداخلية، وكان من الطبيعي أن توجد لها منظمات مهنية خاصة بها وتشتمل المعايير المهنية الحديثة للمراجعة الداخلية الصادرة عن مجمع المراجعين الداخليين(I.I.A) على خمسة مجموعات من المعايير تغطي النواحي الرئيسية والوظائف الرئيسية للمراجعة الداخلية وكل مجموعة من المعايير السابقة تعتبر بمثابة قسم يشتمل على مجموعة من الإرشادات Outlines ومجمعة من التعليقاتComments ذات قيمة للمراجعين الداخليين وسنعرض لكل مجموعة من المعايير على النحو التالي:

1– منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، جامعة القاهرة، المطبعة المفتوحة، مصر، 1994، ص ص 8– 9.

2– ألفين آرنيز ، جيمس لوبك، **مرجع سبق ذكره**، ص 146.

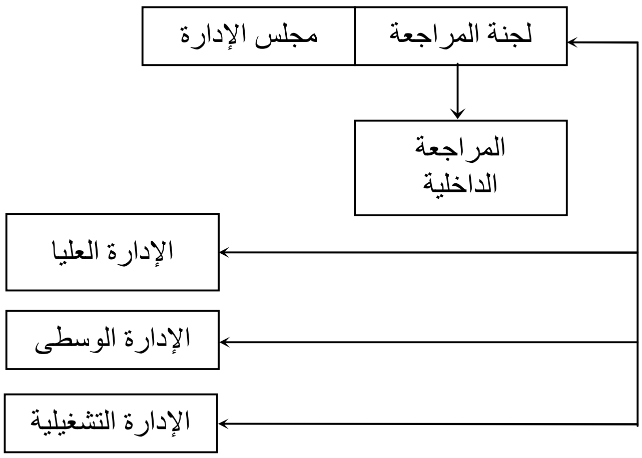
1- معايير الاستقلال[1]:

وتشتمل هذه المعايير على عدد من المعايير الفرعية وهي:-

أ- الاستقلال: ويعني ذلك استقلال المراجع الداخلي عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، حيث يقوم بعمله بحرية وبموضوعية ويسمح له بإعطاء رأي غير متحيز، ويتحقق الاستقلال بناء على الهيكل التنظيمي للمراجعة الداخلية داخل المؤسسة.

ب- الهيكل التنظيمي: يجب أن تكون إدارة المراجعة الداخلية في وضع يسمح بها بأداء مسؤولياتها دعما من الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ويجب أن يتم تحديد سلطات وأهداف ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية في شكل مكتوب، والوضع الأمثل لإدارة المراجعة الداخلية هو أن تكون تابعة للجنة المراجعة بالشركة أو لمجلس الإدارة مباشرة.

الشكل رقم (1/01): العلاقة بين المراجعة الداخلية و المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة



المصدر: خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، معهد الدراسات المصرفية، الأردن، 1998، ص148.

ومن الشكل يتضح أن لجنة المراجعة هي المشرفة إداريا على خلية المراجعة الداخلية ولكون أعضاء لجنة المراجعة ليس لديهم الوقت الكافي نظرا للمسؤوليات الأخرى المرتبطة بهم خارج المؤسسة، و نظرا لصعوبة إشرافهم على عملية المراجعة الداخلية فإنها من الناحية العملية تكون تحت المسائلة الإدارية للإدارة العليا.

جـ - الموضوعية: يجب أن يكون المراجع الداخلي موضوعيا عند أدائه لوظيفة المراجعة الداخلية وتعتبر الموضوعية أمرا ذهنيا بحيث ألا يكون تابع للغير، وأن لا يجعل المراجع الداخلي نفسه في وضع يجعله غير قادر على إبداء رأيه بموضوعية مع ضرورة تخصيص الأفراد على المهام بحيث يتم تفادي أي تعارض محتمل في المصالح، كذلك على المراجعين الداخليين أن يبلغوا حول المواقف التي تحتوي على تعارض في المصالح

1- عبد الفتاح الصحن وآخرون، **المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية**، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 168.

لإعادة تخصيص المهام على هؤلاء الأفراد لتخفيف حدة التعارض، ويتم تدوير أفراد إدارة المراجعة الداخلية كلما أمكن ذلك، ويجب أن يتفادى المراجع الداخلي أداء أي مهام تشغيلية لأنها تصعب من مراجعته لها.

2- معايير الحرفية المهنية لإدارة المراجعة الداخلية:

وتحتوي هذه المعايير على عدد من المعايير الفرعية وهي:-

أ- يجب أن يتم أداء المراجعة بحرفية وبعناية مهنية.

ب- يجب أن توفر إدارة المراجعة الداخلية تأكيدا بأن التقنية المهنية والخلفية التعليمية في مستوى مقبول ومناسب لأداء مهامهم.

جـ- يجب أن تمتلك أو تسعى إدارة المراجعة الداخلية للحصول على الخبرة والمهارات والنظم المطلوبة لأداء المسؤوليات والمهام.

د- المراجعين الداخليين يجب أن يلتزموا بالمعايير المهنية للأداء، بالإضافة إلى دستور أخلاقيات المهنة الصادر عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي، والذي يشمل على مجموعة من القيم الأخلاقية مثل الأمانة الموضوعية، الولاء.

هـ- يجب على المراجعين الداخليين أن يمتلكوا من الخبرة والمهارات اللازمة والإلمام ببعض الأساسيات في مجالات مختلفة مثل (المحاسبة، الاقتصاد، القانون التجاري، التمويل، الأساليب الكمية، الإحصاء...).

و- على المراجع الداخلي امتلاك مهارة في الاتصال والتعامل مع الآخرين والقدرة على فهم العلاقات مع الأفراد الذين يتم مراجعة أعمالهم.

ز- يجب أن يحافظ المراجع الداخلي على الكفاءة المهنية من خلال التعليم المستمر إلماما بالتطورات في المعايير وكذلك في التقنيات الحديثة المستعملة.

3- معايير نطاق العمل (الفحص) الميداني: [1]

وتشتمل على مجموعة من المعايير الفرعية وهي:-

أ- نطاق عمل المراجع الداخلي: ضرورة أن يشتمل نطاق عمل المراجع الداخلي علة فحص وتقييم مدى دقة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، كذلك أشارت هذه المعايير إلى دور الإدارة العليا ومجلس الإدارة في إعطاء إرشادات للمراجع الداخلي لتحديد الأنشطة التي يجب مراجعتها.

ب- نزاهة والقابلية للاعتماد على المعلومات: يجب أن يتأكد المراجع الداخلي من نزاهة وقابلية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة في القياس والتصنيف والتقرير عن هذه المعلومات.

1- محمد عبد الرحمان إدريس وآخرون، **الاتجاهات الحديثة في أساليب ومعايير المراجعة الداخلية**، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان، 2012، ص ص 27-29.

جـ- الالتزام بالقوانين واللوائح والحماية المادية للأصول: يجب أن يتأكد المراجع الداخلي أن الأنظمة الموجودة في المؤسسة تلتزم بالسياسات والخطط والإجراءات والقواعد.

د- الاستخدام الفعال والاقتصادي للموارد: يجب أن يقيم المراجع الداخلي مدى الفعالية الاقتصادية في توظيف الموارد.

هـ- وضع أهداف للعمليات التشغيلية والبرامج: يجب فحص العمليات التشغيلية والبرامج وذلك للتأكد من أن النتائج تتفق مع الأهداف الموضوعة.

4- معايير أداء وظيفة المراجعة الداخلية: [1]

عمل المراجع الداخلي يتطلب تخطيط وفحص وتقييم المعلومات وتوصيل النتائج وعملية المتابعة.

أ- تخيط المراجعة الداخلية: بدءا من تحديد أهداف ونطاق عمل المراجع، ثم الحصول على المعلومات وتحديد الموارد اللازمة لأداء المراجعة.

ب- فحص وتقييم المعلومات: يعتبر هذا المعيار أكثرا شرحا لعملية المراجعة حيث يشتمل على جمع، تحليل تفسير، وتوثيق المعلومات وذلك لتدعيم نتائج عملية المراجعة.

جـ- توصيل نتائج المراجعة: ضرورة توصيل نتائج العملية عن طريق إعداد تقرير في شكل مكتوب ويجب أن يكون موقعا، وذلك بعد الانتهاء من عملية الفحص.

د- المتابعة: يجب أن يتابع المراجع الداخلي عملية المراجعة الداخلية بعد إعداد تقريره النهائي وذلك للتأكد أن النتائج والتوصيات قد تم اتخاذ إجراءات مناسبة لها.

5- معايير إدارة قسم المراجعة الداخلية:

يجب أن يدير مدير إدارة المراجعة الداخلية إدارته بشكل سليم حيث ألزمت المعايير مدير إدارة المراجع القيام بما يلي:

أ- أن يحقق عمل إدارته الأهداف والمسؤوليات التي وافقت وترغب فيها الإدارة؛

ب- الاستخدام الكفء والفعال للموارد الاقتصادية الخاصة بإدارته؛

جـ- أن عمل إدارة المراجعة الداخلية يتفق مع المعايير المهنية للمراجعة الداخلية؛

ويمكن تلخيص معايير المراجعة المتعارف عليها على نحو منفصل في الجدول التالي:

1- مصطفى عيسى خضير، **مرجع سبق ذكره**، ص 36.

جدول رقم (1/01): معايير المراجعة الداخلية

المجال الرئيسي	المجال الفرعي للمعيار	مضمون المعيار
المعايير العامة	التأهيل العلمي والكفاءة المهنية	يجب أن يتم الفحص بواسطة شخص أو أشخاص لديه التدريب الفني الكافي والخبرة كمراجع.
	استقلال المراجع	جميع الأمور المرتبطة بالواجبات المهنية يجب أن يحافظ المراجع أو المراجعون على الاستقلال الذهني والاستقلال في المظهر.
	العناية المهنية	يجب بذل العناية المهنية اللازمة لانجاز الفحص وإعداد التقرير.
معايير الفحص الميداني	تخطيط العمل والإشراف على المساعدين	يجب تخطيط العمل بدرجة كافية ويجب مباشرة الإشراف الملائم على المساعدين في حالة وجودهم.
	تقييم مدى إمكانية الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية	يجب أن تجرى دراسة والتقييم الملائمين لأساليب الرقابة الداخلية المطبقة كأساس على الاعتماد عليها ولتحديد مدى الاختبارات المطلوبة والتي سوف تحدد إطار إجراءات المراجعة.
	توفير الأدلة الكافية والملائمة	يجب الحصول على الأدلة الكافية وملائمة من خلال الفحص والملاحظة والاستعلام والمصادقات لتكوين أساس لإبداء الرأي في القوائم المالية موضوع فحص.
معايير التقرير	توافق عرض القوائم المالية مع المبادئ المحاسبية المقبولة	يجب أن يبين ما إذا كانت القوائم المالية قد عرضت وفقا للمبادئ المحاسبة المقبولة قبولا عاما.
	الاتساق في تطبيق المبادئ المحاسبية المقبولة	يجب أن يوضح التقرير ما إذا كانت المبادئ المحاسبة مقبولة عموما في الفترة الحالية هي ذات المبادئ التي طبقت في الفترة السابقة.
	ملائمة الإفصاح في القوائم المالية	ينظر إلى الإفصاح عن المعلومات في لقوائم المالية على انه غير كاف بدرجة معقولة، ما لم يوضح تقرير على ذلك.
	وحدة الرأي	تقرير المراجع يجب أن يتضمن رأيه في القوائم توحده واحدة، أو الإشارة إلى عدم الإمكانية ذلك، وعندما لا يتمكن من التعبير برأي الشامل يجب أن يوضح الأسباب ذلك، وفي جميع الحالات التي تقترن فيها اسم المراجعة بقوائم المالية يجب أن يتضمن التقرير إيضاحا قاطعا عن الفحص الذي قام به المراجع – إن وجد– ودرجة المسؤولية التي يتحملها.

المصدر: عبد الفتاح الصحن وآخرون، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 25.

المطلب الرابع: الإطار الوظيفي للمراجعة الداخلية [1]

يتطلب ذلك وجود خطة محكمة وملائمة لتحديد مجال الاختبارات وكذلك حصول المراجع على الأدلة والقرائن الكافية لإبداء رأيه حول القوائم المالية والإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة وإعداد تقريره كمرحلة نهائية، يضم النتائج التي توصل إليها جراء عملية المراجعة التي قام بها.

1- الأدلة والقرائن في عملية المراجعة:

هناك العديد من أنواع أدلة الإثبات والقرائن أهمها:

- الفحص الفعلي أو المادي والذي يتم من طرف المراجع للتأكد من وجود الممتلكات التي تظهرها المؤسسة؛
- شهادات شفوية أو تحريرية يتم إعدادها داخل المؤسسة أو من طرف خارجي؛
- العمليات الحسابية التي يراجعها المراجع؛
- سلامة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة وفحص السجلات؛
- الشهادات الرسمية وغير الرسمية لرؤساء وعمال المؤسسة، فالجرد الفعلي أو المادي يعتبر من أهم القرائن والأدلة والتي يجب على المراجع أن يقوم به أثناء فحص المركز المالي للمؤسسة؛

إن تقدير مدى موثوقية وحجية الأدلة والقرائن ودرجة الاعتماد عليها والمفاضلة بينها يقوم على أسس منها:

- مدى صلاحية الأسلوب الفني المعتمد؛
- مصدر القرينة وطبيعتها؛
- ارتباط القرينة أو الدليل بالعنصر أو العملية محل الفحص؛
- التوقيت المناسب للحصول على القرينة أو الدليل؛
- سلوك المراجع الداخلي عند جمعه للأدلة والقرائن.

2- إجراءات عمل المراجعة الداخلية :

تتضمن أعمال المراجعة كل من تخطيط عملية المراجعة، وفحص وتقييم المعلومات والتقرير عن النتائج ومتابعة التوصيات، وعند التخطيط لعملية المراجعة يجب الاهتمام بوضع الأهداف ونطاق العمل والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي تتم مراجعتها، وكتابة برنامج المراجعة وأخيراً الحصول على موافقة من المشرف على قسم المراجعة الداخلية على خطة أعمال المراجعة.

1 - Collins.L et Valin.G, Audit et contrôle interne, Aspects financiers, opérationnels et stratégiques Dalloz.Paris, 4 ème édition, 1992, p 92.

ويتضمن فحص وتقييم المعلومات ضرورة قيام المراجع بتجميعها وتحليلها وتفسيرها، ولكي تتم عملية الفحص والتقييم على المراجع إتباع الأتي: [1]

- تجميع المعلومات حول موضوع المراجعة وذلك باستخدام إجراءات المراجعة التحليلية والتي تشتمل على مقارنات بين الفترة الحالية والفترات السابقة، ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية وغير المالية ودراسة العلاقات بين عناصر المعلومات ومقارنة المعلومات بمعلومات مماثلة في نفس الصناعة؛
- يجب أن تكون المعلومات كافية ويمكن الاعتماد عليها، أي أنه يجب أن تستند تلك المعلومات على حقائق كافية بحيث يمكن للشخص المؤهل أن يصل إلى نفس النتائج ويجب أن تتماشى مع الأهداف؛
- يجب اختيار إجراءات المراجعة بما فيها اختبارات المراجعة وأساليب المعاينة الإحصائية المستخدمة؛
- يجب توفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات بما يوفر تأكدنا من الحفاظ على موضوعية المراجع والتأكد من تحقيق الأهداف؛
- يجب إعداد أوراق العمل لتوثيق عملية المراجعة وذلك عن طريق المراجع، مع مراجعة الأوراق مع المشرف على قسم المراجعة الداخلية.

ويجب على المراجع بعد انتهائه من عملية المراجعة إعداد تقرير يتضمن نتائج الفحص والتقييم ويجب على المراجع أن يناقش النتائج والتوصيات مع المستوى الإداري المناسب ورأي المراجع يجب أن يتضمن أيضا توصيات المراجع بشأن التحسينات الممكنة ووجهة نظر الجهة محل المراجعة في النتائج والتوصيات، وبعد إصدار التقرير يجب على المراجع متابعة ما تم فيه وذلك للتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج المراجعة.

1- محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 50.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر

المؤسسات الاقتصادية تنشط في بيئة متقلبة وغير مستقرة تتخللها تغيرات سريعة ومفاجئة، مما يعني ظروف عدم التأكد، كل هذا جعل المؤسسات تواجه أخطار متعددة قد تكون سببا في انتهائها أو خسارتها، لأنه من الأهداف الرئيسية تحقيق النمو والاستمرارية، لذا وجب على المؤسسات اتخاذ تدابير وإجراءات لمواجهة مختلف المخاطر ولا يتأتى ذلك إلا بتطبيق مدخل إدارة المخاطر، سنحاول التطرق إلى ماهية إدارة المخاطر.

المطلب الأول: تطور ومفهوم إدارة المخاطر

الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة المخاطر[1]

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد.

حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيسنز ريفو عام 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسئولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة. ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.

وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية كشركات التأمين وصناديق الاستثمار، ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين إلا أن القول بان إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي يجافي الحقيقة، في الواقع إن ظهور إدارة المخاطر كان إيذانا بحدوث تحول درامي وثوري في الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغير في الاتجاهات نحو التأمين.بالنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو دائما المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر و رغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين (مثل عدم التأمين أو الاحتفاظ ومنع الخسائر)، إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين وكان مدير التامين ينظر للتأمين على انه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر أما الاحتفاظ فقد كان ينظر له على انه الاستثناء لهذه القاعدة، وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تواكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في أنحاء الو.م.أ.

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

لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشتري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975، كان التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التامين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973، وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر"، لأنه في الواقع كثيرا من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقها فيه. [1]

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر جزء من نظام إدارة المؤسسة، حيث يتم من خلالها أو بواسطتها تحديد أو محاولة تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وعلى ضوء تلك المخاطر يتم اتخاذ القرار أو الإجراء المناسب كل فيما يخصه حيث تلقى إدارة المخاطر اهتماما متزايد وذلك لدورها في تجنيب المؤسسة مخاطر بيئة العمل والفشل المالي والإداري في ظل عدم الاستقرار واللايقين الذي تتميز بيئة الأعمال.

أولا: مفهوم المخاطر: [2]

تعرف المخاطر بأنها احتمال تعرض المؤسسة إلى خسائر غير متوقعة وغير مخططة أو تذبذب العائد المتوقع من استثمار معين، من التعريف تظهر وجهة نظر المراجع الداخلي والمدراء للتعبير عن قلقهم في مواجهة الآثار السلبية التي قد تنشأ عن أحداث مستقبلية محتملة الوقوع ولها القدرة في التأثير على المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر وتنفيذ إستراتيجيتها.

ثانيا: مفهوم إدارة المخاطر [3]

عرفها معهد إدارة المخاطر على أنها "الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي شركة، فهي الإجراءات التي تتبعها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط.

وعرفت أيضا على أنها: [1] "عملية قياس وتقييم المخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها ومواجهتها والتقليل من خطورتها من خلال نقلها إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها.

1- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر(أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، كلية التجارة،عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص50.

2- إيهاب إبراهيم نظمي، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور**، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2009، ص 27.

3- خلف عبد الله الوردات، **الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي**، مركز المؤسسات الدولية الخاصة، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 24-26 سبتمبر2005، ص 20.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج ما يلي: [2]

- ✓ نتيجة لاستمرار المؤسسة في نشاطها فإنها معرضة للمخاطر في أي وقت وبالتالي لابد من وجود نظام لإدارة المخاطر في المؤسسة؛
- ✓ إدارة المخاطر هي من تقوم بدراسة المخاطر وتقييمها وإعلام الإدارة بذلك؛
- ✓ إدارة المخاطر تهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ إدارة المخاطر هي مجال التوصل لمنع الخطر، والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه، والعمل على عدم تكرار بدراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلا كما تمتد إدارة المخاطر إلى تدبير الأموال اللازمة لتعويض المؤسسة عن الخسائر التي لا يتوقف عن العمل والإنتاج، وأصبح القائمون على إدارة المؤسسة أي مشروع يهتمون إلى حد بعيد بدراسة تكاليف إدارة المخاطر.

المطلب الثاني: الأهداف، المهام ومصادر المخاطر

الفرع الأول: أهداف إدارة المخاطر[3]

تعتري إدارة المخاطر أهداف معينة من خلال تقسيمها إلى وجهتين حيث عرفها "William Kinney" و "Karlheinz Küting " على أنها " تقليل الآثار السلبية للمخاطر إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها.

لإدارة المخاطر أهداف عديدة تبعا للطرح الذي يقدمه معظم الباحثين من جهة أخرى فهي مقسمة إلى هدفان رئيسيان يتمثلان في التخفيف من تأثيرات المخاطرة وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى، حيث يعرف إدارة المخاطر

أولا– الأهداف التي تسبق الخسارة:

في أي مؤسسة هناك العديد من الأهداف لإدارة المخاطر التي تسبق تحقق الخسائر وأهمها هي: الاقتصاد تخفيض القلق، مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة.

1- **الاقتصاد(تخفيض التكاليف):** ويعني ذلك أن المؤسسة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة، وهذا يتضمن تحليل المصروفات، برامج الآمان، أقساط التأمين، التكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر بمعنى تهدف إدارة المخاطر إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن.

1– فرحات غول، بومدين يوسف، **الأخطار ونماذج إدارتها في المؤسسة**، الملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات– الآفاق والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 25–26 نوفمبر 2008، ص08.

2 -Karlheinz and William and Claus-Peter"**Internal Audit Handbook**", 1ed,: Springer(2008), USA, p 33.

3 -Meher and Hedges, **risk management in the Busines Entreprise,** R. D. Irwin, 1963,p 137.

2- **تقليل القلق:** يقصد بتقليل القلق والتوتر الذي يشير له Mehr & Hedges بأنه راحة البال التي تأتي من معرفة أنه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة في الحالات القصوى فإن عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا انتباه الاعتبارات الأخرى الأكثر أهمية.

3- **أداء الالتزامات الخارجية المفروضة:** وهذا يعني أن المنشأة يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية، مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المنشأة بتوافر وسائل الأمان لحماية العاملين من الأخطار.

ثانيا– الأهداف التي تلي تحقق الخسارة: ([1])

1- **البقاء والاستمرارية:** إن الهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان استمرارية المؤسسة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال والحفاظ على الفعالية التشغيلية للمؤسسة.

2- **استقرار الأرباح:** تسهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التباينات في الدخل التي قد تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح.

3- **استمرارية النمو:** يعتبر هدف النمو هاجس كل مؤسسة، لأن القدرة على مواصلة النمو يعتبر من أهم أهداف المؤسسة، وعندما يكون النمو هدفا تنظيميا هاما، تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر واستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الإعداد والتنفيذ يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد نموها.[(2)]

4- **المسؤولية الاجتماعية:** يضيف Mehr & Hedges المسؤولية الاجتماعية بأنها هدف سابق ولاحق للخسارة ويرتبط بمجموعة الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المؤسسة بسبب موظفيها والمؤسسات الأخرى والمجتمع عموما، وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها بقدر ما تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد يستفيد المجتمع بالإضافة إلى ذلك عندما تشهر الشركة إفلاسها يتضرر الموظفون والملاك على حد سواء إما عندما تحمي استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة المؤسسة من تكبد خسائر فادحة يتم تفادي الإفلاس وتداعياته.

1 -Meher and Hedges, **risk management in the Busines Entreprise,** R. D. Irwin, 1963,p 138.

2- سعودي حفصية، **مرجع سبق ذكره**، ص 39.

ويمكن تلخيص أهداف إدارة المخاطر في الجدول التالي:

الجدول رقم (1/02): أهداف إدارة المخاطر

أهداف ما بعد الخسارة	أهداف ما قبل الخسارة
– البقاء – استمرارية العمليات – استقرار الأرباح – استمرارية النمو – المسؤولية الاجتماعية	– الاقتصاد – تقليل التوتر – أداء الالتزامات المفروضة خارجيا – المسؤولية الاجتماعية

Source: Meher and Hedges, Risk management in the Busines Entreprise, R. D. Irwin, 1963,p 137.

الفرع الثاني: مهام إدارة المخاطر [1]

إن وظيفة إدارة المخاطر بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم يمكن أن تكون وظيفة مستقبلة في المؤسسة متمثلة في قسم المخاطر والتي يترأسها مدير المخاطر بالإضافة إلى مساعدين يساعدونه في عمله كل حسب عمله ويشترط في ذلك أنهم يملكون خبرات ومؤهلات ومهارات خاصة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فقد توكل إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة مخاطر المؤسسة.

ويمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي:

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة؛
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر، وإعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة؛
- اكتشاف المخاطر لكل نشاط اقتصادي، وقياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير الخسائر؛
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة الأخطار لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة؛

الفرع الثالث: مصادر المخاطر

تتعدد الأطر التي يمكن أن تكون مصدرا للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وفيما يلي لهذه الأطر: [2]

1- كريمة علي الجوهر، صالح العقدة، **إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية(بحوث ودراسات)، القاهرة، 2012، ص 13.

2- إيهاب إبراهيم تظمي، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال**، حداثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2009، ص ص37-39.

1- **البنية الخارجية للمؤسسة:** وتشمل الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والثورات الاجتماعية إضافة إلى التغيرات التي تحدث في بنية الأعمال، أن مجمل هذه التغيرات تتطلب المتابعة والمراقبة من قبل المدقق المراجع، بهدف دراسة تأثيرها على النتائج 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، أو لشدة المنافسة؛
- التغيرات التي تحدثها التطورات التقنية المتلاحقة؛
- التغيرات التي تحدث في سوق العمل، وأسواق المواد الخام ورأس مال والتكاليف؛
- التغيرات التي تحدث في المناخ السياسي والثقافي؛
- التغيرات التي تحدث في التشريعات التي تنظم العمل في قطاع الأعمال؛
- التغيرات التقنية والاتصالية التكنولوجية.

2- العمليات التشغيلية: [1]

وتشمل الضعف الذي يصيب عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها داخل المؤسسة مثل:-

- ضعف وعدم فعالية النشاطات داخل المؤسسة؛
- فقدان وتراجع موجودات المؤسسة الناجمة عن الاختلاس والسرقة، وتأكلها وتقادمها، وهي المخاطر لا تشمل الموجودات الملموسة فحسب بل تشمل أيضا غير الملموسة، مثل السمعة وبراءات الاختراع والكفاءات والمهارات التي تخيرها 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/ الخدمة؛
- مخاطر المالية وتشمل مستقبل الذمم التي للمؤسسة على الغير وتقلبات أسعار الفائدة، وأسعار العملات وأسعار الأسهم؛
- عدم ملائمة الحوافز التي تدفع العاملين والشركاء التجاريين؛
- فقدان السمعة الناجمة عن السلوكيات غير الأخلاقية والقانونية والممارسات غير مقبولة من قبل العاملين أو الإدارة أو الشركاء التجاريين؛

1- شقيري نوري موسى، وآخرون، **إدارة المخاطر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2012، ص 26.

- أن مجمل المتغيرات السابقة الذكر من شانها أن تؤثر على أعمال المؤسسة وبالتالي بات مطلوبا من المراجع الداخلي الالتفاف إليها، ومراقبتها والعمل على تقديم تصورات تتعلق بدرجة تأثيرها على نتائج النهائية للمؤسسة، التي ستنعكس بالضرورة على العمليات الحسابية.

3- المعلومات: والتي تشمل العديد من الجوانب ذات العلاقة بإدارة وامن واختراق المعلومات المتعلقة بعمل المؤسسة ومنها:

- اختراق قواعد البيانات و المعلومات ذات العلاقة بعمليات المؤسسة، أو الدخول ولاطلاع عليها من قبل أشخاص غير المصرح لهم بذلك؛
- عدم الملائمة السجلات المستخدمة في العمليات المحاسبة والإدارية؛
- عدم مصداقية وثبات وتكامل العمليات ذات العلاقة بعمليات المؤسسة الداخلية؛
- مصداقية التقارير المالية، والتي تشمل اكتمال المعلومات المالية المستخدمة في عمليات اتخاذ القرار؛
- القراءة الخاطئة للقوانين والأنظمة الناظمة 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 أحد مصادر المخاطر التي يمكن أن تؤثر على سير عمل المؤسسة ومن شأن مراقبتها ووضع الخطط لتجاوزها أن يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: منهج عمل إدارة المخاطر

خطوات عملية إدارة المخاطر: [1]

بوصفها جزء من الإستراتيجية، كذلك إدارة المخاطر بأنها نظام فذلك يتطلب المرور بعدة مراحل ومتسلسلة:

1- **التحضير:**

ويتضمن التخطيط للعملية ورسم خريطة نطاق العمل والأساس الذي سيعتمد عليه في تقييم المخاطر وكذلك تعريف إطار للعملية وأجندة للتحليل، كذلك رصد الإمكانيات المادية والبشرية للعملية.

1- www.almohasben.com جريدة المحاسبين

2- تحديد المخاطر: [1]

في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية وذلك عن طريق مصدر المشاكل أو مشكلة في حد ذاتها، عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها، ومن الطرق الشائعة للتعرف على المخاطر هي:

- التحديد المعتمد على الأهداف: إن المؤسسات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطورة؛
- التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في السوق، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب فيه يعرف على أنه خطورة؛
- التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر؛
- مراجعة المخاطر الشائعة: وهي المخاطر التي تحدث بصفة متكررة وهي معدة في قوائم معروفة مسبقا.

3- تحليل المخاطر:

إن المؤسسات على العموم بالرغم من الاختلاف في الحجم ونوعية النشاطات التي تقوم بها إلا أنهما يتشابهان في المخاطر التي يمكن أن تعترضهما وعملية تحليل المخاطر تتمثل فيما يلي:

تقييم المخاطر: تجري عملية التقييم من حيث شدتها في أحداث الخسائر واحتمالية حدوثها، أحيانا يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحيانا أخرى تتعذر قياسها يتم ذلك بأساليب وطرائق العلمية المتنوعة (التحليل المالي والمحاسبي والكمي والإحصائي، وقراءة الظروف الموضوعة المحيطة بمختلف أبعادها اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وقطاعات الأعمال المنافسة وغيرها)، تم بعد ذلك يتم تصنيف لهذه المخاطر تبعا لمدى ودرجة تأثيره على المؤسسة وذلك بهدف تحديد أولويات واليات مواجهة هذه المخاطر، وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لان التنوع المخاطر يتطلب تنوع أساليب مواجهتها كذلك فان تحديد الأولويات يتطلب مواجهة المخاطر سريعة التأثير والتي تؤثر بشكل سريع على إستراتيجية المؤسسة.

4- إدارة المخاطر:

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فان جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

---

1 - www.almohasben.com جريدة المحاسبين **(مرجع سبق ذكره)**

- **النقل:** وهي الوسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف أخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقائية المالية، التامين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى الجهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التامين؛
- **التجنب:** وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما ومثال على ذلك عدم شراء الملكية ما أو دخول فيعمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية، أن التجنب يبدو حلا لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح (الفرص) التي كان من الممكن الحصول عليها؛
- **التقليص:** وتشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة، ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات التقليل من المخاطر وذلك عن طرق تطوير البرامج بشكل تدريجي؛
- **القبول:** (الاحتجاز) وتعني قبول الخسائر عند حدوثها، إن هذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التامين ضد الخطر على مدى الزمن اكبر من إجمالي الخسائر، كل المخاطر التي لا يمكن تجبنها أو نقلها يجب قبول بها؛

5- وضع الخطة: [1] وتتضمن بأخذ القرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب، يجب أن يتخذ القرار من قبل الإدارة العليا، أما في حالة القرارات متعلقة بنظام المعلومات على سبيل المثال فان المسؤولية القرار تعود إلى مدير التكنولوجيا المعلومات.

على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية وقابلة للتطبيق من اجل إدارة المخاطر، وكمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها أجهزة الكومبيوتر من خلال برامج مضادة للفيروسات.

6- التنفيذ: ويتم إتباع الخطط المقترحة التي من شانها التخفيف من أثار المخاطر أو تجنبها.

7- مراقبة المخاطر: الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على ارض الواقع تظهر حاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط.

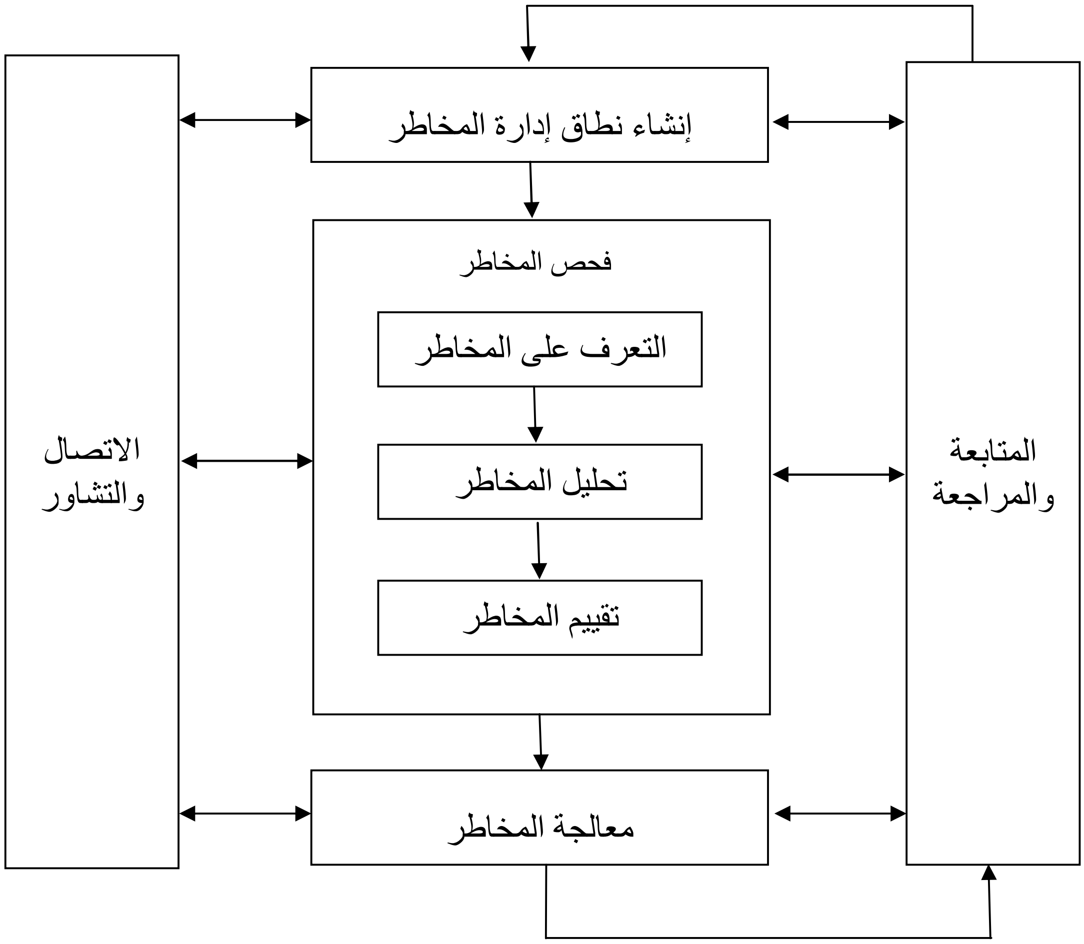
يجب تحديث عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارته بشكل دوري وذلك يعود للأسباب التالية:

- من اجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا مازالت قابلة للتطبيق وفعالة؛
- من اجل تقييم مستوى التغيرات المحتملة للمخاطر في بيئته العمل، فمثلا تعتبر مخاطر المعلوماتية مثالا جيدا على بنية عمل سريعة التغيير؛

1- www.almohasben.comجريدة المحاسبين **(مرجع سبق ذكره)**

❖ إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تتم بالخطوات التالية، حسب الشكل التالي:

<u>الشكل رقم (1/02):</u> منهج إدارة المخاطر



المصدر: عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المالية والمحاسبة، جامعة المدية، 2008-2009، ص 126.

المطلب الرابع: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

الفرع الأول: العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية

تعد إدارة المخاطر إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير مع المراجعة الداخلية، فقديما كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء من عملية المراجعة، ولكن اليوم تم فصل الوظيفتين عن بعضهما البعض من حيث المهام والتكامل التنظيمي، فإدارة المخاطر هي وحدة منفصلة عن المراجعة الداخلية، على الرغم من أن الوظيفيتين مترابطتان ترابطا وثيقا، وتظهر مستويات العلاقة فيما يلي:

أولا- مرحلة تخطيط عملية المراجعة: [1]

يراعي عند إجراء عملية التخطيط للتدقيق تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية، حيث يتم تحديدها بناء على دليل المخاطر الذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها حيث يتم خلال هذه المرحلة تقييم مواضع التدقيق من منظور المخاطرة، ومشاركة إدارة المخاطر في إجراء؛ تقييم المخاطر.

ثانيا- مرحلة التنفيذ:

خلال مرحلة تنفيذ عملية المراجعة، يكون محور التركيز الأساسي هو اختبار ما إذا كانت إدارة المنشأة والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها، لذا يوصي المراجع الداخلي بزيادة فعالية الضوابط؛ الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشر بين المراجع ومدير المخاطر.

ثالثا- مرحلة أوراق العمل:

تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمراجع أثناء تنفيذه لعملية المراجعة بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون مع إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، بالإضافة إلى ذلك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين أو الحقائق الأخرى المذكورة في الاستنتاجات.

رابعا- مرحلة إعداد تقرير المراجعة:

يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية المراجعة في التقرير الذي يقوم بإعداده المراجع الداخلي بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المراجع ومتابعة تنفيذها، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها.

خامسا- مرحلة المتابعة:

بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر بالتنسيق بين وحدة المراجعة الداخلية ووحدة إدارة المخاطر، وتهدف هذه العملية إلى السيطرة على كافة المخاطر وإدارتها بالشكل الذي يقلل من تعرض المنشأة للخسارة.

1- محمد باسو، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة مخاطر الائتمان المصرفي**، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكـالة ورقلة ، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2013/2012، ص 12.

الفرع الثاني: تفعيل إدارة المخاطر

يقوم المراجع الداخلي بدور مهم في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد هذا الدور بمثابة ضمانات موضوعي إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة للمساعدة في التأكد أن مخاطر الأعمال الرئيسية تدار بشكل مناسب وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعال وهناك عدة عوامل رئيسية ينبغي أن تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد دور المراجعة الداخلية وهي:

1- تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المراجعة الداخلية.

2- القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وعمليات الحوكمة في المؤسسة.

أشار معهد المراجعين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المراجع الداخلي القيام بها، كما أشار إلى الأدوار التي عليه تجنبها في مراحل عملية إدارة المخاطر ومن أهم الأدوار الجوهرية التي ينبغي على المراجع الداخلي القيام بها بشأن إدارة المخاطر:

- إعطاء ضمانات بشأن سير عمليات إدارة المخاطر؛
- إعطاء ضمانات بشأن صحة تقييم المخاطر؛
- تقييم عمليات إدارة المخاطر؛
- تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية؛
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر الرئيسية.

وهناك العديد من المهام التي يجب على المراجع الداخلي القيام بها لضمان القيام بدور فعال في إدارة المخاطر وهي: [1]

1- الحصول على المستندات التي تبين منهجية المؤسسة في إدارة مخاطرها والتأكد من خلال هذه المعلومات على شمولية العمليات ومناسبتها لطبيعة نشاط المؤسسة؛

2- البحث ومراجعة واستعراض المعلومات الأساسية والمراجع التي استندت إليها الإدارة في تقنيات إدارة المخاطر لتكون قاعدة للمراجع للتأكد من صحة العمليات المستخدمة من قبل المؤسسة؛

3- تحديد ما إذا كانت إجراءات إدارة المخاطر التي تم تطبيقها تم فهمها بشكل واضح؛

4- مراجعة تقارير تقييم الخطر التي تم وضعها من قبل الإدارة أو المراجعين الخارجيين أو أي جهة أخرى؛

5- المساعدة في تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر من خلال الفحص والتقييم و الإبلاغ والتوصية؛

6- التأكد من وجود آلية تحذير مبكر للأزمات المالية؛

1- Adukia ,Rajkumar S, 2010, A study on Enterprise Risk Management, India, P47-48.

7- تدقيق عملية إدارة المخاطر لكافة أوجه نشاط المؤسسة؛

8- التأكد من تحديث منهج إدارة المخاطر بشكل مستمر ودوري؛

9- إجراء مقابلات مع الإدارة العليا والتنفيذية لتحديد أهداف وحدات العمل والمخاطر المرتبطة بها وأنشطة إدارة المخاطر والضبط والمراقبة؛

10- المشاركة في إعداد التقارير والمراقبة على عمليات إدارة المخاطر؛

11- توفير التدريب للجنة إدارة المخاطر والمشاركة في إعداد ورش عمل عن المخاطر؛

12- التأكد من وجود خطة لاستمرارية العمل والتأكد من وجود خطة كوارث شاملة؛

13- تقديم الدعم من خلال المساعدة في زيادة فعالية العمليات في المؤسسة.

الفرع الثالث: تحديد المخاطر عن طريق المراجعة الداخلية [1]

يمكن للمراجعة الداخلية المساهمة في تحديد المخاطر الشائعة وذلك بالاعتماد على الأسلوبين اللذين سبق ذكرهما في خطوات عمل إدارة المخاطر وهما التحديد المعتمد على الأهداف والتحديد المعتمد على التصنيف وتساهم المراجعة الداخلية في هذا المجال من خلال ما يلي:

- تقديم النصائح والتوجيهات والإرشادات للمدراء ومسؤولي الأقسام المكلفين بتحديد المخاطر؛
- العمل على تطوير الأساليب والوسائل المستعملة في العملية المحددة للمخاطر؛
- ضرورة أن تكون مصدرا للمعلومات الصحيحة والخبرة المطلوبة في عملية إدارة المخاطر؛
- العمل على إعداد وتوصيل التقارير والمعلومات اللازمة إلى الإدارة ولجنة المراجعة في الوقت المناسب.

الفرع الرابع: تقييم المخاطر عن طريق المراجعة الداخلية [2]

تتبنى المراجعة الداخلية في عملية تقييمها للمخاطر على بعدين أساسيين هما:

- تقييم وتقدير حجم ودرجة تأثير الخطر على أعمال وأهداف المؤسسة.
- تقدير وتحديد درجة احتمال أو إمكانية حدوث هذا الخطر.

حتى تستطيع الإدارة من تحليل وتقييم المخاطر بالشكل الصحيح واللازم لا بد من توفر هيكلة واضحة لكل من العوامل والظروف المحدثة للمخاطر المتمثلة في درجة التأثير من جهة، ودرجة احتمال حدوث الظروف والأحداث المسببة للمخاطر من جهة أخرى.

وعليه يمكننا القول بأن المراجعة الداخلية تستطيع المساهمة في تهيئة بيئة المؤسسة لمواجهة المخاطر وبالتالي المساهمة في إدارة المخاطر وذلك من خلال ما يلي:

1- مهاوات لعبيدي، إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 42، ص418.
2- شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011، ص 45.

- المشاركة في تحويل وظيفة المراجعة الداخلية إلى نظام لرقابة المخاطر؛
- إجراء المراجعة الشاملة لجميع عمليات وبرامج إدارة المخاطر؛
- المشاركة في توسيع نطاق الدور الوظيفي للمراجعة الداخلية؛
- تقييم المخاطر المسموح بها والمقبولة من قبل الإدارة؛
- تقييم الخيارات التي قامت بها المؤسسة بغية تجنب المخاطر.

خلاصة الفصل:

وما يمكن استخلاصه هو أن المراجعة الداخلية ما هي إلا امتداد لتطور الرقابة الداخلية، خاصة أن أهم مهمة تكلف بها المراجعة الداخلية تتمثل في التأكد من وجود وكفاية الرقابة الداخلية وهذا عن طريق تحديد المخاطر وتقييمها والحد منها، مما يعني أنه يتوقف دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على ضرورة توافر الفهم المشترك لدى المراجعين الداخليين والأطراف المستفيدة لكيفية جعل المراجعة الداخلية نشاطا يضيف قيمة للمؤسسة ويحمي حقوقهم بها.

تعد المراجعة الداخلية كمصدر للمعلومات فهي بذلك تقدم نشاط استشاري من خلال التقارير المعدة إلى مجلس الإدارة ، محتوى هذه التقارير يساهم في عمل إدارة المخاطر، يعني ذلك هناك تكامل بين وظيفة المراجعة الداخلية ونظام إدارة المخاطر.

الدراسة الميدانية لمؤسسة حضنة حليب

تمهيد:

بعد التطرق إلى الفصل الأول للأطر النظرية لموضوع الدراسة، وتدعيما لما تم تناوله، حاولنا إعداد دراسة ميدانية تتعلق بدور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، من خلال المعلومات والمعطيات الدورية التي تقدمها المراجعة الداخلية، العينة كانت مؤسسة "حضنة حليب" بالمسيلة، حيث تعتبر هذه الأخيرة من المؤسسات الإستراتيجية والمهمة لأنها تنتج أحد أهم المواد الضرورية وهي الحليب ومشتقاته.

ونظرا لأهمية هذه المؤسسة من الجانب الاقتصادي والاجتماعي، لذا سنقوم بالدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة لمعرفة مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.

بالاعتماد على المقابلة الشخصية والاستبيان كأداة لجمع البيانات وفقا لفرضيات الدراسة، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مجتمع الدراسة.
- المبحث الثاني: منهج الدراسة ووسائل جمع المعلومات.
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها وفقا للفرضيات المعدة.

المبحث الأول: مجتمع الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: بطاقة فنية

حضنة حليب هي بداية انطلاق لمشروع استثماري في مجال الحليب كان ذلك في نهاية سنة 1998، ثم تطورت الفكرة في بداية سنة 2000، وانطلق مشروع استثماري لتبدأ بوادر الأخوين" ديلمي" في إنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة حضنة حليب ونشاطها الرئيسي إنتاج الحليب ومشتقاته، وكان ذلك سنة 2004 وهدفها الأساسي هو إنعاش الاقتصاد الوطني بمؤسسة وطنية في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته، وهي الآن تنافس أعرق المؤسسات الأجنبية في هذا المجال وخير دليـــل على ذلك هو حصولها سنة 2012 على الكأس الذهبية للجودة بمدريد الإسبانية، اعترافا بالجدية والمثابرة في العمل وجودة الخدمات المقدمة، وهي الآن تسعى لتطبيق نظام ISO 22000 على منتجاتها.

جدول رقم(03 /2): يوضح عرض موجز حول المؤسسة

التسميـــــة	شركة ذات مسؤولية محدودة حضنة حليب	معلومات أخرى
النشـــــاط	إنتاج الحليب ومشتقاته	عدد الموردين
المقـــــر	المنطقة الصناعية –ص.ب 451 الحضنة–المسيلة	• خارج الوطن: 20
تاريـــخ الإنشاء	1998/12/15	• داخل الوطن: 180
رأس المال الاجتماعي	2 100 000 000 دج	• عدد العملاء: 500
عدد المســـاهمين	04	عدد موزعي الحليب:70
العلامة التجارية		عدد مستودعات البيع 03 • الجزائر، عنابة وهران

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: مراحل تطور الشركة.

<u>جدول (2/04):</u> يمثل مراحل تطور المؤسسة من سنة 1998 إلى غاية 2004

المرحلة	الأولى: النشأة	الثانية: التمديد الأول	الثالثة: التمديد الثاني
السنة	من 1998 إلى 2000	من 2001 إلى 2003	سنة 2004
عدد الوحدات	01	01	02
نوع المنتجات	• حليب الأكياس • أكياس اللبن • أكياس الرائب • أكياس حليب البقر	• حليب الأكياس • أكياس اللبن • أكياس الرائب • أكياس حليب البقر	•حليب الأكياس •أكياس اللبن •أكياس الرائب •أكياس حليب البقر •قارورات اللبن، الرائب 1للتر •حليب مبستر 1لتر •ياغورت معطر في علب 110غرام •ياغورت بالفواكه علبة 110 غرام •كريم ديسار في علبة 100غرام.
الطاقة الإنتاجية	40 000 لتر/اليوم	أكثر من 140 000 لتر/ اليوم	أكثر من 320 000 لتر/ اليوم
مبلغ الاستثمار	58 451 619 دج	29 596 968 دج	513 938 339 دج
رقم الأعمال	271 792 000 دج	519 355 000 دج	705 731 000 دج
عدد العمال	25 عامل	53 عامل سنة 2003	58 عامل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

الجدول (2/05): يمثل مراحل تطور المؤسسة من سنة 2005 إلى غاية 2014

المرحلة	الرابعة: التمديد الثالث	الخامسة: التمديد الرابع
السنة	من 2005 إلى 2011	من 2012 إلى 2014
عدد الوحدات	03	06
نوع المنتجات	• حليب الأكياس • أكياس اللبن • أكياس الرائب • أكياس حليب البقر • قارورات اللبن، الرائب 1 لتر • حليب مبستر 1لتر • ياغورت معطر في علب 110غرام • معطر بالفواكه علبة 110 غرام • كريم ديسار في علبة 100غرام • الفلون علبة 100غرام • ياغورت ممزوج معطر وبالفواكه • بيفيدوس • ياغورت مشكل	• حليب الأكياس • أكياس اللبن • أكياس الرائب • أكياس حليب البقر • قارورات اللبن، الرائب 1 لتر • حليب مبستر 1لتر • ياغورت معطر في علب 110غرام • ياغورت معطر بالفواكه علبة 110 غرام • كريم ديسار في علبة 100غرام • قشدة للتحلية وفلان علبة 100غرام • ياغورت ممزوج معطر وبالفواكه • بيفيدوس • ياغورت مشكل • فلان كرمال علب 100غرام • فلان كرمال 80 غرام • حليب علب UHT • حليب فيتامينUHT
الطاقة الإنتاجية	أكثر من 000 660 لتر/ اليوم	أكثر من 000 920 لتر/ اليوم
مبلغ الاستثمار	565 644 556 دج	247 126 038 3 دج
رقم الأعمال	946 456 019 7 دج سنة 2011	130 567 122 10 دج سنة 2014
عدد العمال	1000 عامل سنة 2011	950 عامل سنة 2014

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرأة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، كما يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف ويبرز جميع الوظائف التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة ومع المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط وفي هذا النطاق فقد اعتمدت المؤسسة هيكلا تنظيميا سنة 2011.

شكل رقم (2/03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "حضنة حليب بالمسيلة "

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: أبرز المخاطر التي تواجهها المؤسسة

تتعدد المخاطر التي تواجهها المؤسسة بتعدد الأنشطة التي تزاولها فخصوصية كل خطر تتبع من محتوى و سيرورة كل نشاط، فالنظرة للمخاطر في المؤسسة ترتبط بنوعية النشاط الذي يمارس فمن خلال الملاحظات والمقابلات التي أجرينها مع مسئولي المؤسسة استطعنا أن نحصي جملة من المخاطر.

الفرع الأول: المخاطر المالية

لقد تمكنا من إحصاء عدد المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسة يمكن إدراجها فيما يلي:

– كانت تعاني المؤسسة من خسائر وخاصة عند اقتناء الحليب من عند الموزعين، نظرا لأن الفلاحين يعطون المضادات الحيوية للأبقار، فينتج عنه إتلاف الحليب قبل البدء في عملية التصنيع.

من الإجراءات المتخذة يرافق صاحب الشاحنة مراقب الجودة فيكشف عن المادة الأولية في عين المكان قبل نقله إلى المصنع وبالتالي تفادي اقتناء مواد أولية تالفة.

– تعاني المؤسسة من الخطر الناتج عن ضعف التخطيط المالي الجيد والذي يضمن دخول الأموال وخروجها بطريقة واضحة ومنظمة الأمر الذي ينجر عنه تقلبات مالية مفاجئة ومؤثرة.

– تواجه المؤسسة كذلك من الجانب المالي خطر صدور قوانين مالية أو تجارية لا تكون المؤسسة على اطلاع عليها الأمر الذي قد يجر المؤسسة إلى عقوبات جبائية مفاجئة تؤثر على سيولتها المالية.

– تعاني المؤسسة أيضا من سوء تسيير خزينتها، حيث تجد أحيانا نفسها قد تحملت أعباء أو تكاليف إضافية وذلك نتيجة لسوء التسيير وانعدام التخطيط المالي كما سبق ذكره.

الفرع الثاني:المخاطر البشرية

ترتبط جملة هذه المخاطر بالعنصر البشري العامل داخل المؤسسة وقد أعدت من خلال المقابلة التي أجرينها مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة نتيجة لإطلاعه الواسع على العمال ككل وخبرته الطويلة نذكر من هذه المخاطر:

– غياب العمال وخاصة في أوقات الليل مما يصعب مع العملية الإنتاجية مما ينجر عنها خسائر، وبالتالي المؤسسة تضطر إلى عزل المخالفين، فتقع في عجز مؤقت للموارد البشرية، قامت المؤسسة بعدة إجراءات للحد من هذه المخاطر بعدم مغادرة العامل مكانه حتى يأتي المناول لمدة أربع (4) ساعات، وإن لم يأتي العامل في وقته يتم الاتصال بالمسؤول المباشر ليتخذ الإجراءات اللازمة.

– غياب روح العمل الجماعي عنصر ترى فيه المؤسسة مصدر للخطر نتيجة ما قد ينجر عليه من صراعات وخلافات تنظيمية مست التركيبة البشرية للمؤسسة والتي تنعكس على أداء العمال وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.

– غياب أو قلة التحفيز هو كذلك عامل من العوامل المهمة التي تشكل مصدرا للخطر داخل المؤسسة، باعتبار أن التحفيز هو المحرك الرئيسي للأفراد العاملين، فالفرد إذا لم يشعر أن شيء ما يدفعه إلى العمل داخل المؤسسة، مما قد يسبب حدوث مشاكل كثيرة في سيرورة العمل وهذا ما قد يزعزع استقرار المؤسسة ككل.

– المؤسسة لا يوجد فيها قسم مخصص لإدارة المخاطر من الجانب الهيكلي إلا أن هناك إجراءات تدل على إدارة المخاطر من الجانب العملي، أيضا يبقى المشكل في مدى فهم وإدراك لإدارة المخاطر.

الفرع الثالث:المخاطر التجارية

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

– تعاني المؤسسة من خطر فقدان ثقة الزبون حتى وإن كان بنسبة قليلة على اعتبار أن المؤسسة تنتج الحليب بكل أنواعه ، الياغورت والألبان حيث أن هذه المنتجات لا تتم عليها تعديلات أو تغيرات كثيرة يمكن أن تجذب زبائن جدد أو تفقده زبائنه.

– لا تعاني المؤسسة من خطر المنافسة لأنها محتكرة للسوق ولأن الحليب سلعة ضرورية مطلوبة من طرف الزبائن دوما، حتى أنه أحيانا تعجز المؤسسة عن تغطية طلبات جميع زبائنها (يكون الطلب أكثر من العرض) وهذا ما حدث عدة مرات للمؤسسة.

الفرع الرابع: المخاطر الإنتاجية

ترتبط هذه المخاطر أكثر بنشاط المؤسسة والمتمثل في عدة أنشطة فرعية منها:

إنتاج حليب الأكياس المدعم، إنتاج حليب البقر، إنتاج اللبن، إنتاج الرائب، إنتاج الياغورت بكل أنواعه.

– تواجه المؤسسة خطر ناتج عن تعطل الآلات والمعدات و التجهيزات المستعملة في عملية الإنتاج مما قد ينعكس على تلف المواد الأولية المستعملة وهذا أكبر مخطر تتلقاه المؤسسة.

مثال ذلك: لدى المؤسسة ضاغط الهواء يستعمل في العملية الإنتاجية، سبق وأن تعطل، مما يكلف المؤسسة خسائر كبيرة، من الإجراءات المتخذة وضع محرك جديد في المخزن بصفة دائمة احتياطا لتعطل المحرك قيد الاستعمال لتفادي انقطاع العملية الإنتاجية.

– تواجه المؤسسة مخاطر تتمثل في انقطاع التيار الكهربائي أو قوة شدة التيار مما ينجر عنها تعطل الدارات الكهربائية وبالتالي تلف المواد التي هي قيد التصنيع.

مثال ذلك: تحدث بعض الانقطاعات الخفيفة في التيار تجعل الآلات تتوقف، من الإجراءات المتخذة وضع خط جيد للكهرباء يسمى "الخط الآمن" يضمن عدم حدوث أي انقطاع في التيار.

فيما يخص وضع الخمائر والمقادير الخاصة بإنتاج مختلف المنتجات مثلا نقص الكمية أو مضاعفة الكمية من الإجراءات المتخذة يقوم مهندس الجودة بتسجيل كل مراحل الإنتاج في دفتر ويكون ممضى عليه من طرف جميع العاملين المكلفين كل حسب مسؤوليته.

– عدم التنسيق بين إدارة الموارد البشرية والصيانة والإدارة ينتج عنها تأخر في وصول المعلومة إلى الهدف تنجر عنها خسائر محتملة على المؤسسة.

المبحث الثاني: منهج الدراسة ووسائل جمع المعلومات

ترتكز الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل وظيفة المراجعة الداخلية في عمل قاعدة معطيات (عمل) لإدارة المخاطر بالمؤسسة قيد الدراسة الميدانية، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة لجمع البيانات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

لما كان هدف الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر وذلك بالتطبيق على مؤسسة حضنة حليب، حاولنا إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لجمع الحقائق والمعلومات عنها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات.

1- وسائل جمع المعلومات:

بما أن موضوع بحثنا يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسة وللتعرف على جملة المخاطر التي تواجهها المؤسسة وكيفية إدارتها، وجب علينا ضرورة التنويع في أدوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات بأكثر دقة من هذه الأدوات ما يلي:

أ- المقابلة الشخصية: من المعروف أن المقابلة الشخصية تتم بتواجد الباحث مع المستقصي منه واحد أو أكثر في المرة الواحدة وتوجيه مجموعة من الأسئلة تكون معه مسبقا لجمع البيانات اللازمة لذلك فإننا قمنا بعدة مقابلات مع مسئولين في المؤسسة منهم المسؤول عن قسم الإنتاج، مسؤولي الورشات باعتبارها المستهدف الأول للعملية الإنتاجية، وبالتالي المخاطر المحتملة، كذلك قسم المراجعة والمحاسبة باعتبارها وظيفة محل البحث، وكذا المسئول عن مديرية الموارد البشرية في المؤسسة والمسئول عن قسم التكوين والتدريب في مديرية الموارد البشرية مع صعوبة الإدلاء ببعض المعلومات التي يراها بعض المسؤولين سرية مثل باقي المؤسسات لعدة عوامل منها المنافسة.

ب- الملاحظة: إن الملاحظة تجعلك تسجل الظواهر فور حدوثها دون الاعتماد على رغبة من تتم ملاحظتهم في إعطاء البيانات المطلوبة، كما تقل فيها احتمالات التحيز لمضي وقت قصير بين حدوث الظاهرة ووقت تسجيلها أثناء تواجدنا اطلعنا على عدة محاضر لتلف كميات من المواد الأولية وكذا المنتجات التامة، وذلك بفعل بعض العوامل التي يمكن إدراجها في دائرة المخاطر.

جـ - الاستبيان: يتمثل الاستبيان في قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة يتم تحديدها وصياغتها وفق أسس علمية بهدف توفير معلومات وبيانات تخدم هدف الدراسة، كما تعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات من الميدان وتهدف إلى التعرف على أراء واتجاهات ونوايا و دوافع مجتمع الدراسة، ولقد قمنا بتصميم الدراسة وفق المحاور التالية: (المعلومات الشخصية، المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر داخل المؤسسة، المقومات الداعمة لتفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسة).

2- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة التطبيقية عينة من مسؤولي بعض الأقسام (الإنتاج، المحاسبة، الجودة، المراجعة) للمؤسسة وحاولنا توضيح مشكلة الدراسة باعتبارهم مسؤولين في المؤسسة وتهمهم نتائج الدراسة في محاولة لنا من كشف الأهمية التي يوليها أفراد العينة لإدارة المخاطر ومع القابلة الشخصية تبين لنا أنه لا توجد إدارة للمخاطر.

قمنا بتوزيع 40 استمارة، تم إلغاء 10 منها لعدم اكتمال البعض وضياع البعض، تم التحليل على أساس 30 استمارة التي تعبر عن أراء العينة.

جدول رقم (2/06): العدد الإحصائي الخاص باستمارة الاستبيان.

البيان	الاستبيان	
	التكرار	النسبة
عدد الاستمارات المعلن عنها	40	%100
الملغاة	10	%25
الصالحة	30	%75

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.24) الإصدار الأخير سنة 2016، وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

1- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

2- **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من(01) إلى (05)، وهو يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

4- اختبار(T test) للعينة الواحدة: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة وسط حسابي الفرضي 03، إذ يتم احتساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

05-معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، ومعامل الارتباط بيرسون: لقياس الصدق الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

06- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة

✓ **عرض وتحليل إجابات أفراد عينة حول مستويات توفر وأهمية متغيرات الدراسة**

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكارت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولتحديد مستوى الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) – أدنى درجة (غير موافق بشدة)/ عدد المستويات وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جدا، موافق نوعا ما منخفضة، منخفضة جدا.
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: (5−1)/5= 0.8 حيث نحصل على مجالات كما يلي:

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا	اقل من 36.00 %
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36.00% إلى52.00%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	متوسطة	من 52.10% إلى68.00%
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.10% إلى84.00%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا	من 84.10% إلى100.00%
5------- 100	1.80 ----- س%		س (الوزن النسبي) = 36.00 %

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

الفرع الثاني: صدق الأداة

1- صدق الاتساق الداخلي

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وجرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بالتطبيق على عينة استطلاعية مكونة من 20 فرد (استمارة).

1-2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة.

الجدول رقم (2/07): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون r	النتيجة
1	تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بوضع نظام لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبته وتقييم فعاليته	0,807	يوجد ارتباط معنوي(دال)
2	يتم وضع نظام وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على دراسة وتقييم للمخاطر التي تواجه المؤسسة وتقارير مجلس الإدارة ومراجع الحسابات.	0,620	يوجد ارتباط معنوي(دال)
3	يوجد إدراك لدى المؤسسة بأهمية المخاطر ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.	0,582	يوجد ارتباط معنوي(دال)
4	تعمل إدارة المراجعة الداخلية على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعة تصحيحها.	0,678	يوجد ارتباط معنوي(دال)
5	توفر وظيفة المراجعة الداخلية للإدارة العليا المعلومات بشكل دقيق ومنظم.	0,601	يوجد ارتباط معنوي(دال)
6	تقوم المراجعة الداخلية بتحديد وتقييم المجالات الهامة التي تكون عرضة للمخاطر داخل المؤسسة.	0,767	يوجد ارتباط معنوي(دال)
قيمة r الجدولية : 0,433 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 19 درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية 20-1= 19			

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

✓ **قاعدة :** إذا كانت r (معامل ارتباط بيرسون) المحسوبة أكبر من r الجدولية، فانه يوجد ارتباط معنوي.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات **المحور الأول** والدرجة الكلية لعباراته وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث قيمة r المحسوبة محصورة بين أعلى قيمة (0,807) وأدنى (0,582)، وهي قيم أكبر من القيمة r الجدولية (0,498 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 19) ومنه تعتبر عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2-2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة.

الجدول رقم (2/08): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	النتيجة
1	يتعاون قسم المراجعة الداخلية وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عملية إدارة المخاطر.	0,662	يوجد ارتباط معنوي(دال)
2	يقوم المراجع الداخلي بالتأكد من وجود إجراءات داخلية فعالة لقياس المخاطر المالية لتقييم مستوى كفاية رأس المال لدى المؤسسة.	0,560	يوجد ارتباط معنوي(دال)
3	يتولى قسم المراجعة الداخلية تقييم أي منتج جديد تنوي المؤسسة تقديمه بالتعرف على مخاطر هذا المنتج والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر.	0,752	يوجد ارتباط معنوي(دال)
4	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومنتظمة.	0,726	يوجد ارتباط معنوي(دال)
5	يناقش المراجع الداخلي فعالية التقليل من المخاطر مع الإدارة بشكل دوري.	0,866	يوجد ارتباط معنوي(دال)
6	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر المتعلقة بأحداث الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.	0,757	يوجد ارتباط معنوي(دال)

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات **المحور الثاني** والدرجة الكلية لعباراته وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث قيمة r المحسوبة محصورة بين أعلى قيمة (0,866) وأدنى (0,560) وهي قيم أكبر من القيمة r الجدولية (0,498 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 19)، ومنه تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3-2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر.

الجدول رقم (2/09): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	النتيجة
01	يقوم قسم المراجعة الداخلية بإعداد خطة مراجعة سنوية وفقا للمخاطر المدروسة.	0,877	يوجد ارتباط معنوي(دال)
02	يتم التنسيق من أجل تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.	0,724	يوجد ارتباط معنوي(دال)
03	يقوم قسم المراجعة الداخلية باقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة.	0,789	يوجد ارتباط معنوي(دال)
04	على المراجع الداخلي بناء نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية.	0,674	يوجد ارتباط معنوي(دال)

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر، والدرجة الكلية لعباراته وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 حيث قيمة r المحسوبة محصورة بين أعلى قيمة (0,877) وأدنى (0,588)، وهي قيم أكبر من القيمة r الجدولية (0,498 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 19) ومنه تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (2/10): يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة.

محاور الاستبيان		معامل Cronbach's Alpha	
		القيمة	عدد العبارات
1	المحور الأول: مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة	0,779	6
2	المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة	0,777	6
3	المحور الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر	0,773	4
جميع عبارات الاستبيان		0,792	16

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان:

- المحور الأول: مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة بلغ 0,779.
- المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة بلغ 0,777.
- المحور الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر بلغ 0,773.

وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ 0,792 وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما أقترب من الواحد، دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر، دل على عدم وجود ثبات وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0,6، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

سنحاول الربط بين النتائج المتحصل عليها من طرف الدراسة التي أجرتها الطالبة " سعودي حفصية" كما سبق ذكره في المنهج المتبع، ومحاولة مقارنة النتائج المتحصل عليها مع اختلاف في مجتمع الدراسة ، للوصول إلى مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.

المطلب الأول: تحليل البيانات

عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

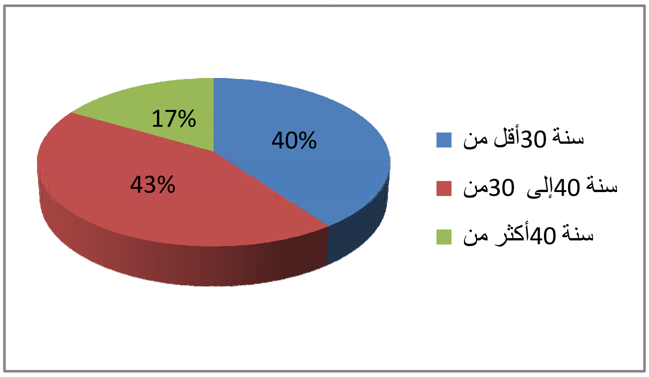
تضمنت المتغيرات الديمغرافية للدراسة كلا من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

1- العمر: من الجدول (2/08) نلاحظ أن 40% أعمارهم تقل عن 30 سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بلغت نسبتهم 43.33% بينما الذين هم أكثر من 40 سنة فلا يتجاوزون 16.67% .

جدول رقم: (2/11): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30	12	%40
من 30- 40	13	%43.33
أكثر من 40	05	%16.67
المجموع	30	%100

الشكل (2/04): توزيع العينة حسب العمر



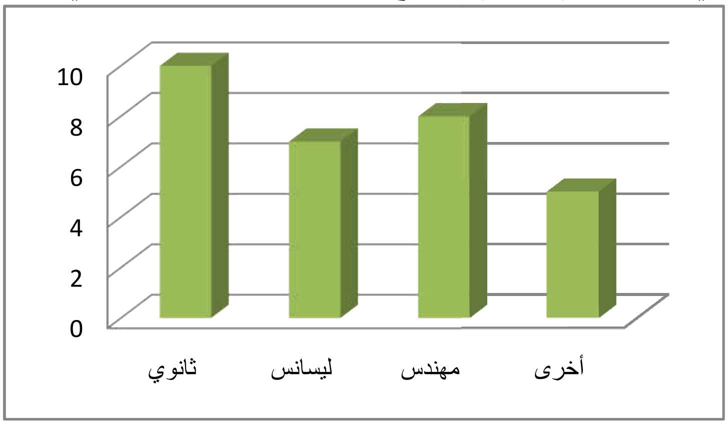
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v24 وبرنامج EXCEL.2007

2- المؤهل العلمي: من الجدول (2/06) نلاحظ أن أكبر نسبة بـ 33.33% لمن لهم مستوى ثانوي، في حين المتحصلين على ليسانس بلغت نسبة 23.33% ، تأتي في المرتبة الثالثة نسبة 26.67% الحاصلين على مؤهل مهندس، اما مؤهلات أخرى فلم تتجاوز نسبة 16.67%.

جدول رقم (2/12): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	10	%33.33
ليسانس	07	%23.33
مهندس	08	%26.67
أخرى	05	%16.67
المجموع	30	%100

الشكل (2/05): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



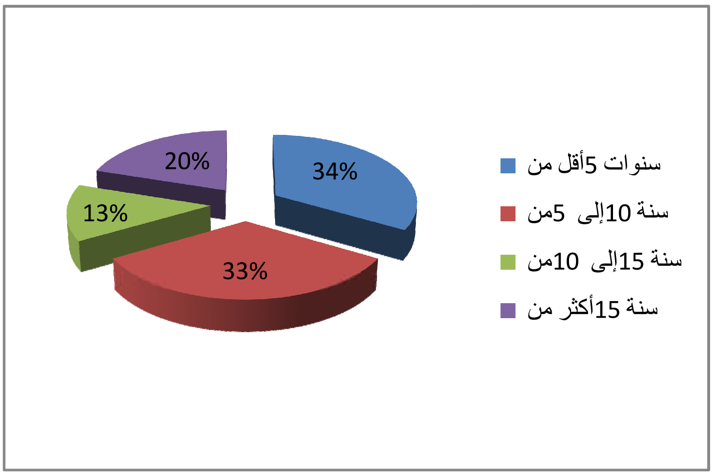
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v24 وبرنامجEXCEL.2007

3- سنوات الخبرة المهنية: من الجدول (2/10) نلاحظ أن نسبة 33.33% لمن تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، كذلك نفس النسبة للذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، في حين بلغت نسبتهم 13.34% للذين تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة، أما نسبة 20% فكانت للأفراد الذين يفوق سنوات خبرتهم عن 15 سنة.

جدول رقم (2/13): يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	10	%33.33
من 5 إلى 10 سنوات	10	%33.33
من 10 إلى 15 سنة	04	%13.34
أكثر من 15 سنة	06	%20
المجموع	30	%100

الشكل رقم (2/06): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية



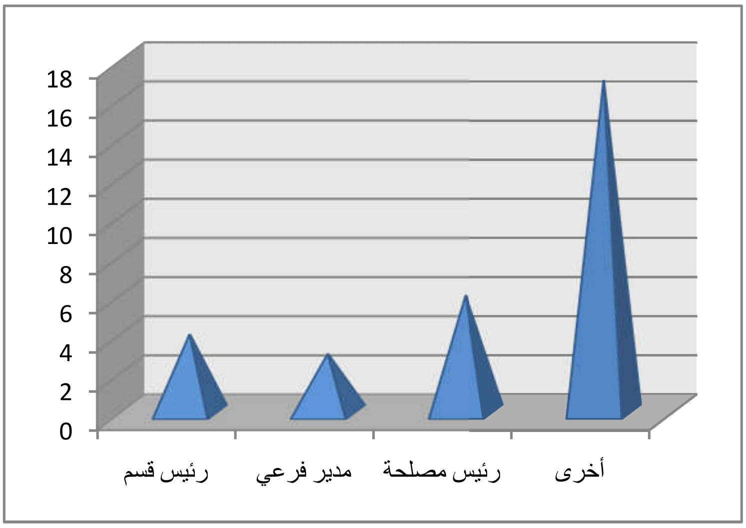
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS. v24 وبرنامجEXCEL.2007

4- المسمى الوظيفي: من الجدول (2/11) نلاحظ أن أفراد العينة برتبة مدير فرعي لم يتجاوز 10%، كذلك رئيس قسم بنسبة 13.33%، في حين نسبة رؤساء المصالح بلغت 20%، أما الحظ الأوفر لباقي الرتب (أخرى) حيث بلغت نسبة 56.67%.

جدول رقم (2/14): توزيع العينة حسب الوظيفة

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
رئيس قسم	04	%13.33
مدير فرعي	03	%10
رئيس مصلحة	06	%20
أخرى	17	%56.67
المجموع	30	%100

الشكل رقم (2/07): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



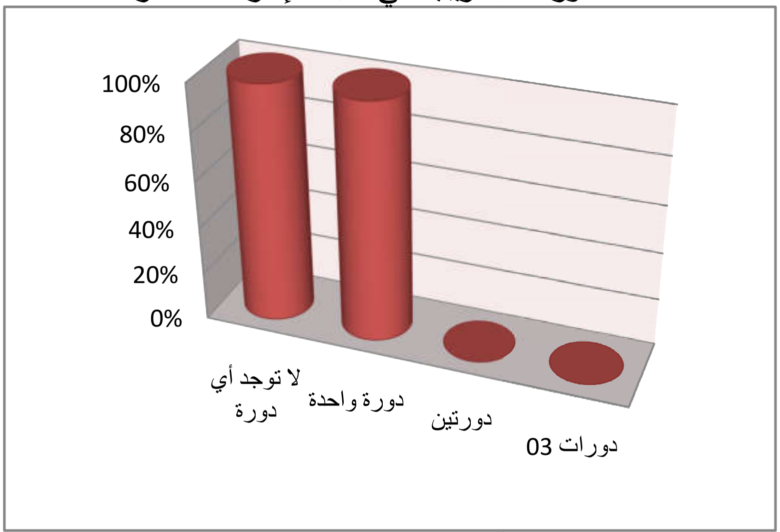
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS. v24 وبرنامجEXCEL.2007

5- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال إدارة المخاطر: من الجدول (02/15) نلاحظ نسبة كبيرة أقرت بعدم وجود دورات في مجال إدارة المخاطر حيث بلغت56.67%، أما الذين تحصلوا على دورة واحدة بلغت نسبتهم 20% ، كذلك دورتين بنسبة 13.30%، في حين الذين تحصلوا على 03 دورات لم يتعدى 10%.

جدول رقم (2/15): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المخاطر

عدد الدورات	التكرار	النسبة
لا توجد أي دورة	17	%56.67
دورة واحدة	6	%20
دورتين	4	%13.33
03 دورات	03	%10
المجموع	30	%100

الشكل رقم (2/08): توزيع العينة عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المخاطر



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS. v24 وبرنامجEXCEL.2007

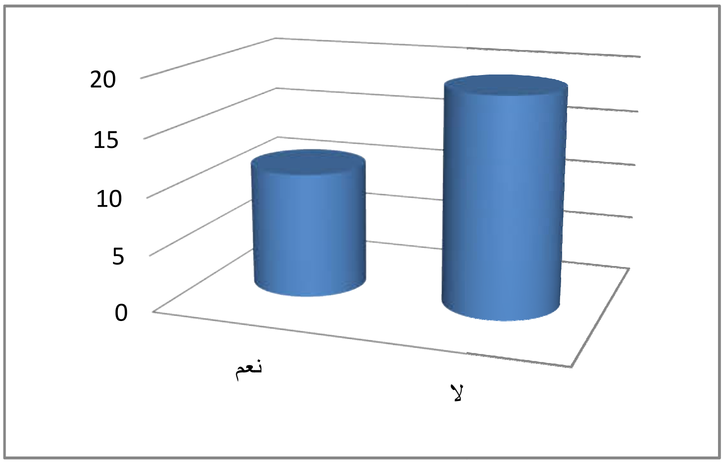
6- عرض إجابات العينة حول السؤال 06: هل توجد تدابير وإجراءات واضحة تخص دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر؟

من الجدول (2/13) نلاحظ أن نسبة كبيرة بلغت 63.33% يجيبون بالنفي (لا) ، في حين نسبة 36.67% أجابوا بالإيجاب (نعم)، يعني الأغلبية تقر بعدم وجود لائحة تخص دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.

الجدول رقم(2/16): الإجابات على السؤال 06

البيان	التكرار	النسبة
نعم	11	%36.67
لا	19	%63.33
المجموع	30	%100

الشكل رقم (2/09): الإجابات على السؤال06



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. v24 وبرنامجEXCEL.2007

المطلب الثاني: اختبار التوزيع لبيانات أفراد العينة

1- اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة اختبار (Shapiro-Wilk)

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولا أن نتعرف على طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلميه وغير المعلمية.

وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة:

H_0: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي، **H_1** : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

- ✓ **قاعدة:** هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0,05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.

جدول رقم (2/17): يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي(Shapiro–Wilk)

	محاور المقياس	القيمة الإحصائية للاختبار Shapiro–Wilk	مستوى المعنوية Sig
1	المحور الأول: مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة	0,933	0,059
2	المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة	0,950	0,169
3	المحور الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر	0,934	0,062

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24.

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية **sig** أكبر من (0,05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي ومن ثم سنستخدم الأدوات الإحصائية المعملية لتحليل إجاباتهم ولاختبار الفرضيات الدراسة، وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على المتغيرات الدراسة

2-1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة.

جدول رقم (2/18): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة		التكرارات والنسبة% لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي%	الاتجاه العام
			1	2	3	4	5				
01	تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بوضع نظام لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبته وتقييم فعاليته	ت	2	4	2	14	8	3,73	1,202	74,67	مرتفعة
		%	6,7	13,3	6,7	46,7	26,7				
02	يتم وضع نظام وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على دراسة وتقييم للمخاطر التي تواجه المؤسسة وتقارير مجلس الإدارة ومراجع الحسابات.	ت	0	1	9	13	7	3,87	0,819	77,33	مرتفعة
		%	0,0	3,3	30,0	43,3	23,3				
03	يوجد إدراك لدى المؤسسة بأهمية المخاطر ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.	ت	0	1	5	12	12	4,17	0,834	83,33	مرتفعة
		%	0,0	3,3	16,7	40,0	40,0				
04	تعمل إدارة المراجعة الداخلية على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعة تصحيحها.	ت	1	5	6	12	6	3,57	1,104	71,33	مرتفعة
		%	3,3	16,7	20,0	40,0	20,0				
05	توفر وظيفة المراجعة الداخلية للإدارة العليا المعلومات بشكل دقيق ومنظم.	ت	1	5	10	8	6	3,43	1,104	68,67	مرتفعة
		%	3,3	16,7	33,3	26,7	20,0				
06	تقوم المراجعة الداخلية بتحديد وتقييم المجالات الهامة التي تكون عرضة للمخاطر داخل المؤسسة	ت	0	2	8	13	7	3,83	0,874	76,67	مرتفعة
		%	0,0	6,7	26,7	43,3	23,3				
درجة إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة محل الدراسة								**3,766**	**0,951**	**درجة الوعي مرتفعة**	
الوزن النسبي للاتجاه العام										**% 75.32**	

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24

من الجدول أعلاه نجد:

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 3: " يوجد إدراك لدى المؤسسة بأهمية المخاطر ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها"، نلاحظ انها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4,17 وانحراف معياري: 0,834، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم3 وهذا بنسبة 83,40 % حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 2: "يتم وضع نظام وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على دراسة وتقييم للمخاطر التي تواجه المؤسسة وتقارير مجلس الإدارة ومراجع الحسابات"، نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ:3,87 وانحراف معياري: 0,819 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم2، وهذا بنسبة 77,40 % حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 6: "تقوم المراجعة الداخلية بتحديد وتقييم المجالات الهامة التي تكون عرضة للمخاطر داخل المؤسسة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,83 وانحراف معياري: 0,874، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة وهذا بنسبة 76,60 % حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 1:" مسؤولية الإدارة البحث عن الأساليب التي تمكن من تحقيق الاستمرارية والنمو"، نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,73 وانحراف معياري: 1,202، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم1،وهذا بنسبة 74,60 % حسب وجهة نظرهم.

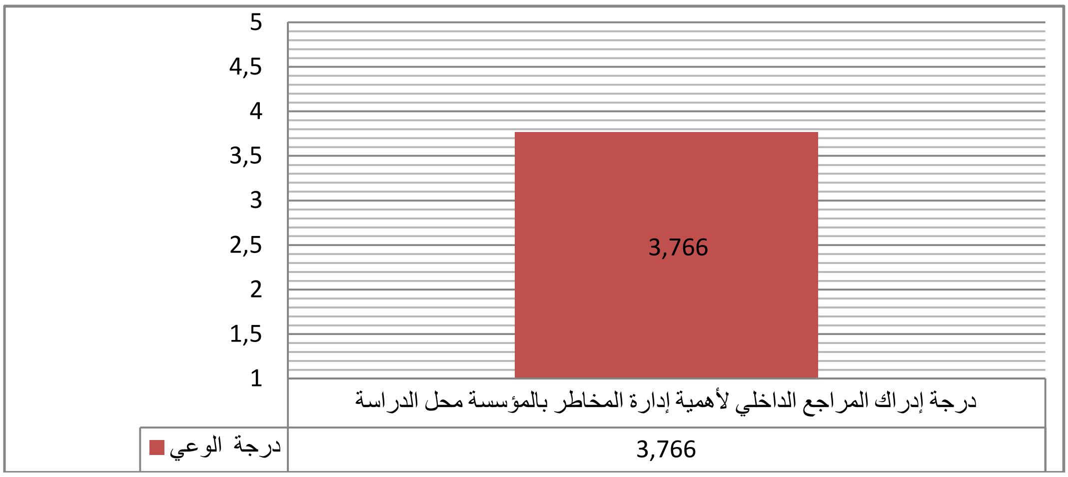
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 4:" تعمل إدارة المراجعة الداخلية على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعة تصحيحها"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,57 وانحراف معياري: 1,104، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم4، وهذا بنسبة 71,40 % حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 5:" توفر وظيفة المراجعة الداخلية للإدارة العليا المعلومات بشكل دقيق ومنظم"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,43 وانحراف معياري: 1,104، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 5، وهذا بنسبة 68,60 % حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول، بلغ ($\bar{x}$=3,766)، وبالانحراف معياري بلغ (δ=0,951) وهو ضمن مجال متوسط (من3,41 إلى 4,20 درجة) أي أن

اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن درجة إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بمؤسسة حضنة حليب هو بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 75.32 % حسب وجهة نظرهم.

<u>الشكل رقم (2/10):</u> درجة إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة محل الدراسة.



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 24v وبرنامج 2010.EXCEL

2-2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة.

جدول رقم (2/19): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

رقم العبارة	العبارة		التكرارات والنسبة% لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي%	الاتجاه العام
			1	2	3	4	5				
07	يتعاون قسم المراجعة الداخلية وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عملية إدارة المخاطر.	ت	0	2	5	17	6	3,90	0,803	78,00	مرتفعة
		%	0,0	6,7	16,7	56,7	20,0				
08	يقوم المراجع الداخلي بالتأكد من وجود إجراءات داخلية فعالة لقياس المخاطر المالية لتقييم مستوى كفاية رأس المال لدى المؤسسة.	ت	0	3	12	10	5	3,57	0,898	71,40	مرتفعة
		%	0,0	10,0	40,0	33,3	16,7				
09	يتولى قسم المراجعة الداخلية تقييم أي منتج جديد تنوي المؤسسة تقديمه بالتعرف على مخاطر هذا المنتج والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر.	ت	2	4	5	10	9	3,67	1,241	73,40	مرتفعة
		%	6,7	13,3	16,7	33,3	30,0				
10	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومنتظمة.	ت	0	5	7	8	10	3,77	1,104	75,40	مرتفعة
		%	0,0	16,7	23,3	26,7	33,3				
11	يناقش المراجع الداخلي فعالية التقليل من المخاطر مع الإدارة بشكل دوري	ت	1	3	13	7	6	3,47	1,042	69,40	مرتفعة
		%	3,3	10,0	43,3	23,3	20,0				
12	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر المتعلقة بأحداث الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.	ت	2	3	10	9	6	3,47	1,137	69,40	مرتفعة
		%	6,7	10,0	33,3	30,0	20,0				
درجة مساهمة المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة								3.639	0.993	درجة الوسائل مرتفعة	
الوزن النسبي للاتجاه العام										72.78 %	

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24

من الجدول أعلاه نجد:

– تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 9:" يتولى قسم المراجعة الداخلية تقييم أي منتج جديد تنوي المؤسسة تقديمه بالتعرف على مخاطر هذا المنتج والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,67 وانحراف معياري:1,241، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم9، وهذا بنسبة 73,40 % حسب وجهة نظرهم.

– تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 10:" يقوم المراجع الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومنتظمة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,77 وانحراف معياري: 1,104، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم10، وهذا بنسبة 75,40 % حسب وجهة نظرهم.

– تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 12:" يقوم المراجع الداخلي بتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر المتعلقة بأحداث الأنشطة الرئيسية للمؤسسة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,47 وانحراف معياري: 1,137، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة وهذا بنسبة 69,40 % حسب وجهة نظرهم.

– تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم11: " يناقش المراجع الداخلي فعالية التقليل من المخاطر مع الإدارة بشكل دوري"، نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,47 وانحراف معياري: 1,042، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم11، وهذا بنسبة 69,40 % حسب وجهة نظرهم.

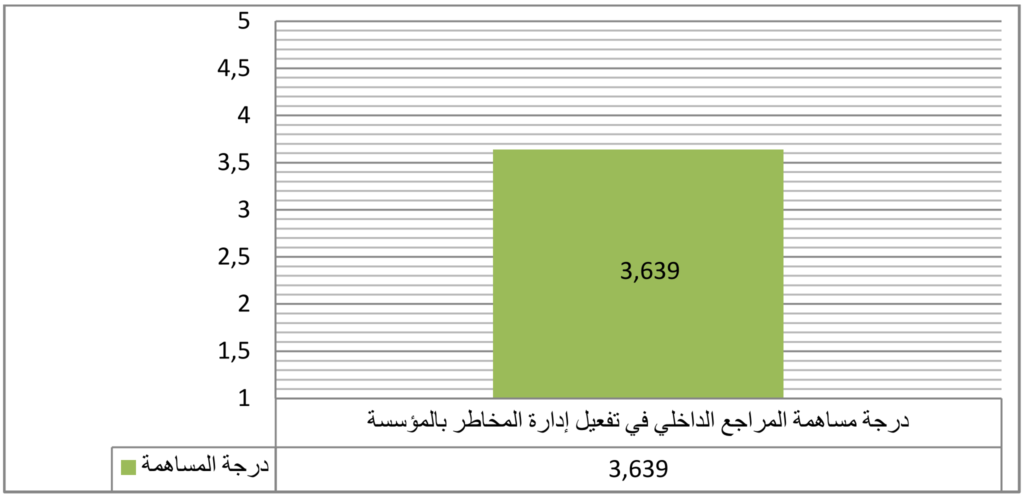
– تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 8: "يقوم المراجع الداخلي بالتأكد من وجود إجراءات داخلية فعالة لقياس المخاطر المالية لتقييم مستوى كفاية رأس المال لدى المؤسسة"، نلاحظ انها احتلت المرتبة الخامسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,57 وانحراف معياري: 0,898، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم8، وهذا بنسبة 71,40 % حسب وجهة نظرهم.

– تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 7:" يتعاون قسم المراجعة الداخلية وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عملية إدارة المخاطر"، نلاحظ انها احتلت المرتبة السادسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,9 وانحراف معياري: 0,803، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم7، وهذا بنسبة 78,00 % حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة: بلغ ($\bar{x}$=3,639) وبالانحراف معياري بلغ (δ=0,993) وهو ضمن مجال متوسط (من 3,41 إلى 4,20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن درجة مساهمة المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة هو بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 72.28 %حسب وجهة نظرهم.

<u>**الشكل رقم(2/11):**</u> درجة مساهمة المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة.



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 24v وبرنامجEXCEL.2010

3-2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر.

جدول رقم (2/20): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث.

رقم	العبارة		التكرارات والنسبة% لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي%	الاتجاه العام
			1	2	3	4	5				
13	يقوم قسم المراجعة الداخلية بإعداد خطة مراجعة سنوية وفقا للمخاطر المدروسة.	ت	2	4	5	13	6	3,57	1,165	71,33	مرتفعة
		%	6,7	13,3	16,7	43,3	20,0				
14	يتم التنسيق من أجل تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية	ت	1	1	10	11	7	3,73	0,980	74,67	مرتفعة
		%	3,3	3,3	33,3	36,7	23,3				
15	يقوم قسم المراجعة الداخلية باقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة.	ت	0	3	8	14	5	3,70	0,877	74,00	مرتفعة
		%	0,0	10,0	26,7	46,7	16,7				
16	على المراجع الداخلي بناء نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية.	ت	0	5	9	11	5	3,53	0,973	70,67	مرتفعة
		%	0,0	16,7	30,0	36,7	16,7				
مستوى فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر بالمؤسسة محل الدراسة								3.63	0.967	درجة الأداء مرتفعة	
الوزن النسبي للاتجاه العام										% 72.67	

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

من الجدول أعلاه نجد :

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 14:" يتم التنسيق من أجل تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية "، نلاحظ انها احتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,73وانحراف معياري: 0,98، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 14 وهذا بنسبة 74,60 %.

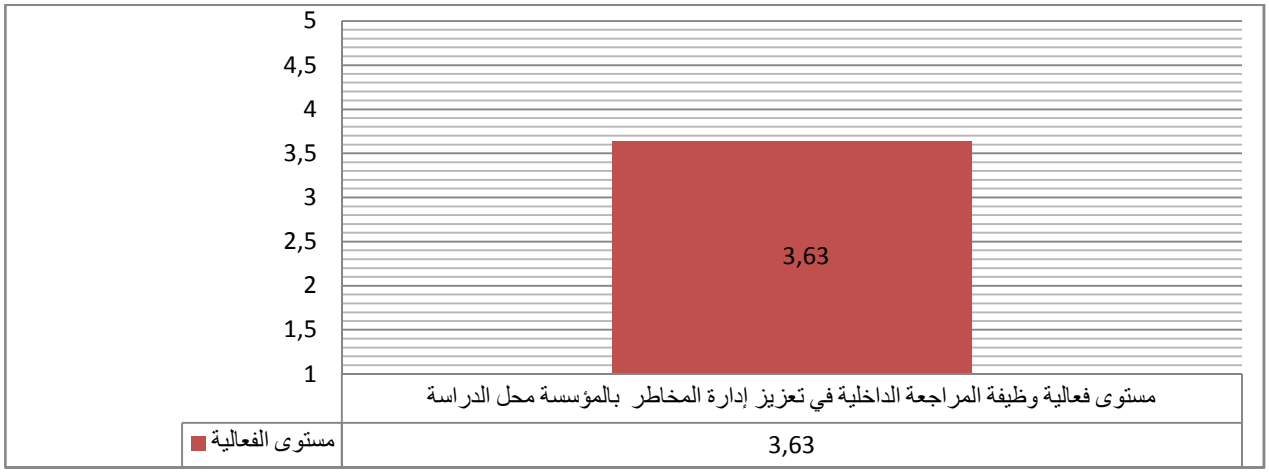
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 15:" يقوم قسم المراجعة الداخلية باقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة "، نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,7 وانحراف معياري: 0.877، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 15 وهذا بنسبة 74,00 % حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 13:" يقوم قسم المراجعة الداخلية بإعداد خطة مراجعة سنوية وفقا للمخاطر المدروسة"، نلاحظ انها احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,57 وانحراف معياري: 1,165، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم13، وهذا بنسبة 71,40 % حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 16:"على المراجع الداخلي بناء نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية"، نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,53 وانحراف معياري: 0,973، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 16، وهذا بنسبة 70,60 % حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر، بلغ ($\bar{x}$=3,63) وانحراف معياري بلغ (δ=0,967) وهو ضمن مجال متوسط (من3,41 إلى 4,20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 72,67 % حسب وجهة نظرهم.

الشكل رقم: (2/12) مستوى فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر بالمؤسسة.



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 24v وبرنامج 2010.EXCEL

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية 01: هناك إدراك لأهمية إدارة المخاطر من قبل المراجع الداخلي لدى مؤسسة حضنة حليب عند مستوى الدلالة 0,05.

أي: الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد إدراك لأهمية إدارة المخاطر من قبل المراجع الداخلي لدى مؤسسة حضنة حليب عند مستوى الدلالة 0,05.

الفرضية البديلة(H_1): يوجد إدراك لأهمية إدارة المخاطر من قبل المراجع الداخلي لدى مؤسسة حضنة حليب عند مستوى الدلال 0,05.

- ✓ **الأدوات الإحصـــائية لاختبــار الفرضـــية:** للتحقــق مــن صــحة الفرضــية تــم اســتخدام اختبـــار ' ت' (T–TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t–test) ويفيد هذا الاختبار في **الكشف** عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) **بين** المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان **و**المتوسط الفرضي (μ=03)

– **لمستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية:** تم اختيار مستوى الدلالة 0,05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

– **درجة الحرية** (DF): فان درجة الحرية تساوي: **عدد العينة –01 إذن DF=30–1=29**

– **تحديد القيم الحرجة لـ T أو تسمى أيضا قيمة T الجدولية:** عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية **29** فان قيمة ت الجدولية تساوي **2,045** =T_{tab}.

- ✓ **قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:**

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة ت المحسوبة (T_{cal}) و قيمة ت الجدولية (T_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0,05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P–value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0,05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1).

<u>الجدول رقم (2/21):</u> يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان و المتوسط الفرضي (μ=03)

Test Value = 3								
المحور الأول مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة.	حجم العينة	Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart type الانحراف المعياري	Mean Difference الفرق بين $\bar{X}$ و(μ=3)	T المحسوبة	درجة الحرية	sig	القرار
	30	3,7667	0,95151	0,76667	4,413	29	0,000	دال
قيمةT الجدولية : **2,045** =T_{tab}.عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية DF=29								

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

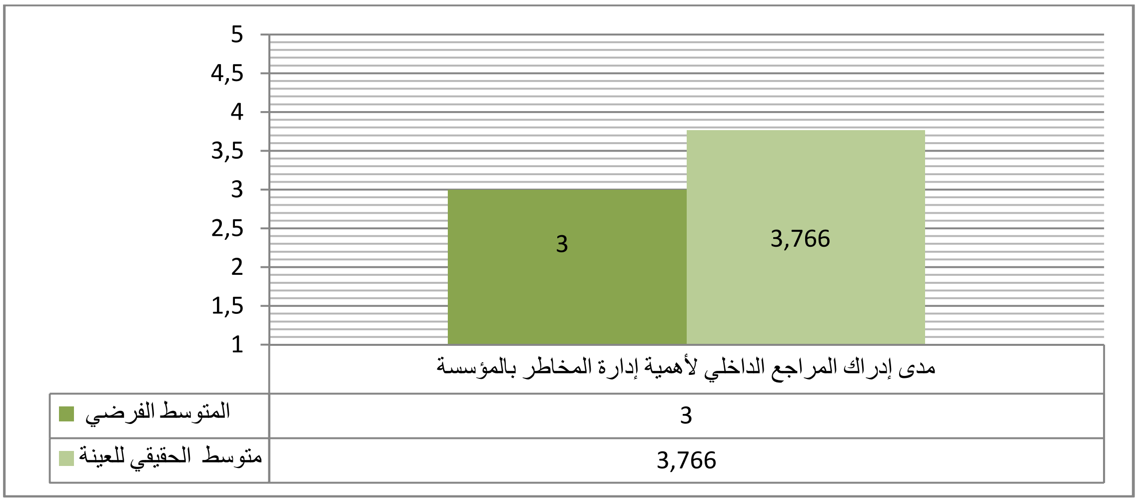
أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول المتعلق بـمدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة، بلغ ($\bar{x}$=3,766) وبالانحراف معياري بلغ (δ=0,951) وهو اكبر من

المتوسط الحسابي الفرضي (μ=3) والفرق بينهما موجب 0,766 =($\bar{X}-3$) أي أنه هناك وعي و إدراك لإدارة المخاطر بمؤسسة حضنة حليب من قبل المسؤولين والإطارات ونتائج إجابات العينة دال إحصائيا حيث أن قيمة (T) المحسوبة (T_{cal}= 4,413) أكبر من القيمة (T) الجدولية (T_{tab}= 2,045) ، كما أن قيمة الاحتمال الخطأ (P-value=0,000 أو Sig=0,000) أقل من مستوى الدلالة **0,05**.

☒ **اتخاذ القرار:**

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة : يوجد إدراك لأهمية إدارة المخاطر من قبل المراجع الداخلي لدى مؤسسة حليب عند مستوى الدلالة 0,05.

<u>الشكل رقم (2/13):</u> عرض بياني يوضح الفروق الجوهري بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي (μ=3)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24 وبرنامج EXCEL.v2010

الفرضية الفرعية 02:

هناك دور للمراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر لدى مؤسسة حضنة حليب عند مستوى الدلالة 0,05.

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور للمراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر لدى مؤسسة حضنة حليب عند مستوى الدلالة 0,05.

الفرضية البديلة(H_1): يوجد دور للمراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر لدى مؤسسة حضنة حليب عند مستوى الدلالة 0,05.

- ✓ **الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية:** للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) ويفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) **بين** المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات **المحور 02** من الاستبيان والمتوسط الفرضي (μ=03)

- **لمستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية:** تم اختيار مستوى الدلالة 0,05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

- **درجة الحرية** (DF) : فان درجة الحرية تساوي: **عدد العينة -01 إذن DF=30-1=29**

- **تحديد القيم الحرجة لـ T أو تسمى أيضا قيمة T الجدولية:** عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية **29** فان قيمة ت الجدولية تساوي **T_{tab}= 2,045**.

✓ **قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:**

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة ت المحسوبة (T_{cal}) و قيمة ت الجدولية (T_{tab}) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0,05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0,05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

<u>الجدول رقم (2/22):</u> يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 من الاستبيان و المتوسط الفرضي (μ=03)

Test Value = 3								
المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة	حجم العينة	Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart type الانحراف المعياري	Mean Difference الفرق بين $\bar{X}$ و(μ=3)	T المحسوبة	درجة الحرية	sig	القرار
	30	3,6389	0,99335	0,63889	3,523	29	0,001	دال
قيمةT الجدولية : T_{tab}= 2,045، عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية DF=29								

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

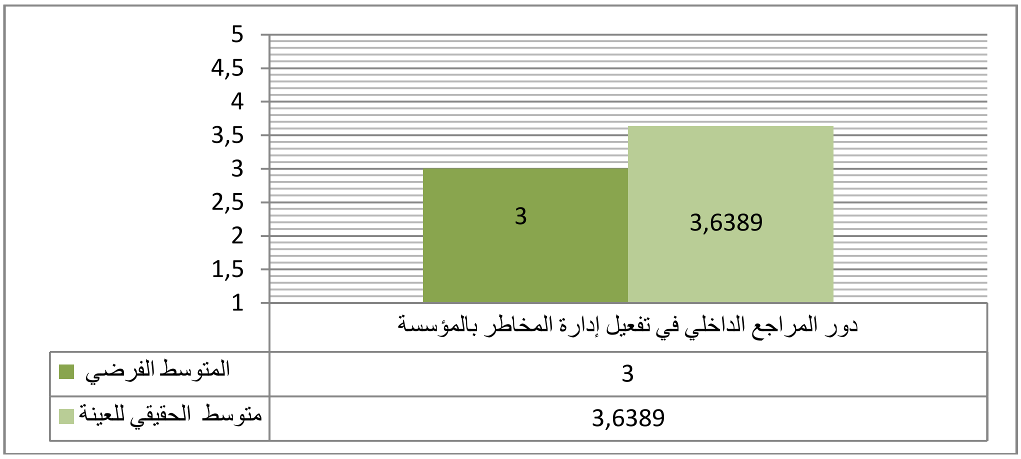
من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

أن المتوسط الحسابي لـ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور02 المتعلق بدور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة، بلغ (x̄=3,6389) وبالانحراف معياري بلغ (δ=0,993) وهو اكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (μ=3) والفرق بينهما موجب 0.3638 =(X̄-3) أي انه هناك دور يقوم به المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة محل الدراسة ونتائج إجابات العينة دال إحصائيا حيث أن قيمة (T) المحسوبة (T_{cal}= 3.523) اكبر من القيمة (T) الجدولية (T_{tab}= 2.045) ، كما أن قيمة الاحتمال الخطأ (P-value=0,001 أو Sig =0,001) أقل من مستوى الدلالة 0,05.

☒ **اتخاذ القرار:**

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد دور للمراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر لدى مؤسسة حضنة حليب عند مستوى الدلالة 0,05.

الشكل رقم (2/14): عرض بياني يوضح الفروق الجوهري بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 من الاستبيان و المتوسط الفرضي (μ=3)



المصـــــدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 24v وبرنامج 2010.EXCEL

الفرضية الفرعية 03:

هناك فعالية لوظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر لدى مؤسسة حضنة حليب عند مستوى الدلالة 0.05، أي الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فعالية لوظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر لدى مؤسسة حضنة حليب عند مستوى الدلالة 0,05.

الفرضية البديلة(H_1): توجد فعالية لوظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر لدى مؤسسة حضنة حليب عند مستوى الدلالة 0,05.

✓ الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ' ت' (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) ويفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) **بين** المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات **المحور 03** من الاستبيان والمتوسط الفرضي (μ=03)

- **لمستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية:** تم اختيار مستوى الدلالة 0,05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث .

- **درجة الحرية** (DF): فان درجة الحرية تساوي: **عدد العينة -01 إذن DF=30-1=29**

- **تحديد القيم الحرجة لـ T أو تسمى أيضا قيمة T الجدولية** : عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية **29** فان قيمة ت الجدولية تساوي **2,045** =T_{tab}.

✓ **قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:**

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة ت المحسوبة (T_{cal}) و قيمة ت الجدولية (T_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0,05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0,05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الجدول رقم (2/23): يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 03 من الاستبيان و المتوسط الفرضي (μ=03)

Test Value = 3								
المحور	حجم العينة	Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart type الانحراف المعياري	Mean Difference الفرق بين $\bar{X}$ و(μ=3)	T المحسوبة	درجة الحرية	sig	القرار
الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر	30	3,6333	0,96654	0,63333	3,589	29	0,001	دال
قيمة Tالجدولية : T_{tab}= 2,045، عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية DF=29								

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

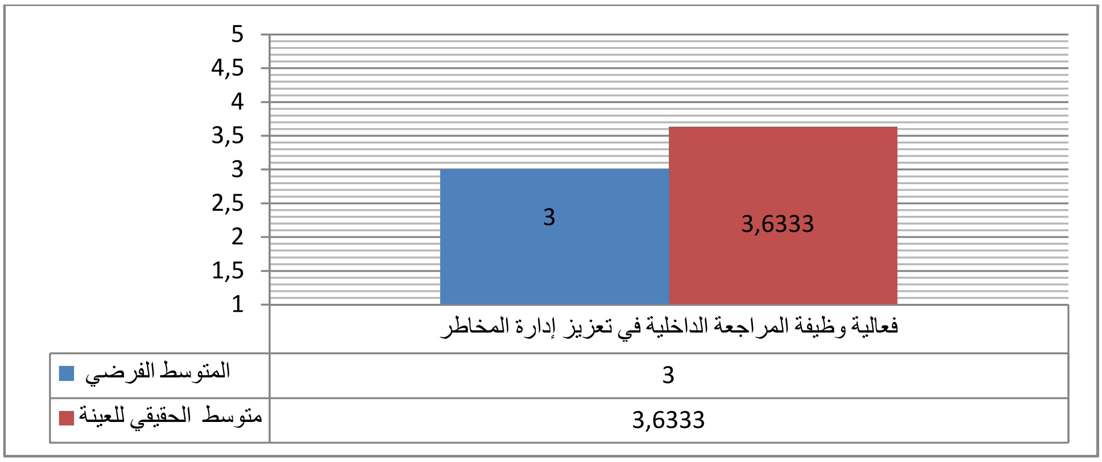
من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

أن المتوسط الحسابي لـ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 03 المتعلق بفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر، بلغ ($\bar{x}$=3,6333) وبالانحراف معياري بلغ (δ=0,966) وهو اكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (μ=3) والفرق بينهما موجب 0,6333 =($\bar{X}$−3)، أي انه هناك أي فعالية لوظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر بالمؤسسة محل الدراسة، ونتائج إجابات العينة دال إحصائيا حيث أن قيمة (T) المحسوبة (T_{cal}= 3,523) اكبر من القيمة (T) الجدولية (T_{tab}= 2,045) ، كما أن قيمة الاحتمال الخطأ (P-value=0,001 أو Sig=0,001) أقل من مستوى الدلالة 0,05

☒ **اتخاذ القرار:**

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: توجد فعالية لوظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر لدى مؤسسة حضنة حليب عند مستوى الدلالة 0,05.

الشكل رقم (2/15): عرض بياني يوضح الفروق الجوهري بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 03 من الاستبيان والمتوسط الفرضي (μ=3)



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 24v وبرنامج 2010.EXCEL

الفرضية العامة:

مدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة – حضنة حليب– أي الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم وظيفة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة – حضنة حليب عند مستوى الدلالة 0,05.

الفرضية البديلة(H_1): تساهم وظيفة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة – حضنة حليب عند مستوى الدلالة 0,05.

- ✓ **الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية:** للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ' ت'(T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) ويفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي كل عبارات الاستبيان والمتوسط الفرضي(μ=03)

- **لمستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية:** تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

- **درجة الحرية (DF):** فان درجة الحرية تساوي عدد العينة -01 إذن DF=30-1=29

- **تحديد القيم الحرجة لـ T أو تسمى أيضا قيمة T الجدولية:** عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 29 فان قيمة ت الجدولية تساوي T_{tab}= 2,045.

- ✓ **قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:**

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة ت المحسوبة (T_{cal}) وقيمة ت الجدولية (T_{tab}) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0,05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P−value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0,05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الجدول رقم (2/24): يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي كل عبارات الاستبيان والمتوسط الفرضي (μ=03)

Test Value = 3							
إجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الاستبيان	حجم العينة	Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart type الانحراف المعياري	Mean Difference الفرق بين $\bar{X}$ و(μ=3)	T المحسوبة	درجة الحرية	sig	القرار
	30	3,6854	0,96483	0,68542	3,891	29	0,001	دال

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

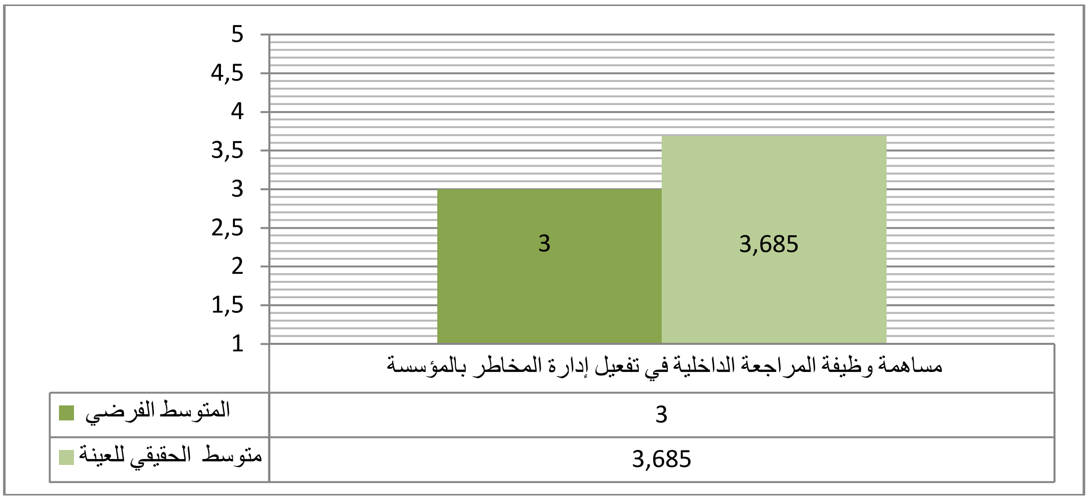
من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

أن المتوسط الحسابي لـ لإجابات أفراد العينة على إجمالي العبارات المتعلق بمدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة، بلغ ($\bar{x}$=3,6854) وانحراف معياري بلغ (δ=0,6854) وهو اكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (μ=3) والفرق بينهما موجب 0,9648 =($\bar{X}$−3)، أي أنه هناك مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة – حضنة حليب ونتائج إجابات العينة دال إحصائيا حيث أن قيمة (T) المحسوبة (T_{cal}= 3,891) اكبر من القيمة (T) الجدولية (T_{tab}= 2,045)، كما أن قيمة الاحتمال الخطأ (P−value=0,001 أو Sig=0,001) أقل من مستوى الدلالة 0,05.

☒ **اتخاذ القرار:**

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: تساهم وظيفة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة – حضنة حليب مؤسسة عند مستوى الدلالة 0,05.

الشكل رقم (2/16): عرض بياني يوضح الفروق الجوهري بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الاستبيان والمتوسط الفرضي (μ=3)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24 وبرنامج EXCEL.v2010

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المؤسسة محل الدراسة الميدانية، كما تم إبراز أهم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، تم اختبار الفرضيات المعدة آنفا التي أعطت مصداقية للنتائج المتوصل إليها والتي تقودنا إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في الدور المنوط بوظيفة المراجعة الداخلية في تبني إدارة المخاطر وتفعيلها داخل المؤسسة ومدى استجابة المراجعة الداخلية لمتطلبات إدارة المخاطر، تم ذلك بالمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لعبارات الاستبيان.

ومن هنا يبرز الدور المهم للمراجعة الداخلية في تزويد المؤسسات بالمعلومات والتقارير، كما تساهم في تعزيز إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية، حيث أصبحت المراجعة الداخلية مصدرا استشاريا وتوجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر، وتقليل المخاطر إلى حدود مقبولة، فالهدف المنتظر من تطبيق تقنية المراجعة الداخلية في المؤسسات إذن هو ضمان التحكم في كل المخاطر بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة.

خاتمة

خاتمة

حاولنا من خلال الدراسة إبراز دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، من خلال قاعدة البيانات التي توفرها المراجعة الداخلية وتستعملها إدارة المخاطر في تحديد وتقييم وتحليل المخاطر المحتملة، تم استعراض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية بغية التوصل إلى أي حد يمكن أن تساهم وظيفة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، بافتراض فرضيات الدراسة، حيث تم في هذا الصدد تصميم استبيان لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة، والتي تمثل آرائهم وتوجهاتهم وباستخدام الأساليب الإحصائية، تم تحليل البيانات التي مكنتنا من اختبار صحة الفرضيات، واستخلاص النتائج وتقديم اقتراحات وتوصيات بشأن الموضوع.

- **من خلال الفصل النظري تم استنتاج ما يلي:**

– وظيفة المراجعة الداخلية بناءا على مفهومها الحديث تسعى إلى تقييم المخاطر وتحديد الأساليب لإدارتها.

– تقوم كذلك بالتأكد من أن نظام الرقابة الداخلية يعمل بكفاءة وفعالية.

– إدارة المخاطر تعد من جزءا من الإستراتيجية التي تطمح إليها كل المؤسسات، إذ تعد من بين عوامل النجاح الأساسية.

- **من خلال الفصل الخاص بالدراسة الميدانية تم استخلاص ما يلي:**

– المسؤولين داخل مؤسسة حضنة حليب ولا سيما إدارة المراجعة الداخلية على دراية بأهمية المراجعة الداخلية في تنشيط إدارة المخاطر؛

– عدم وجود إدارة لتسيير المخاطر من الجانب العملي تابعة لمجلس الإدارة؛

– وجود إجراءات ولوائح تقوم بتحليل وتفادي المخاطر ناتجة من الشعور بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة؛

– إطار وظيفة المراجعة الداخلية يقدم تدابير من شأنها أن تعين إدارة المخاطر وتعزيزها فيما بعد.

- **من خلال المقارنة بين النتائج التي تحصلت عليها دراسة "سعودي حفصية" والنتائج التي تحصلنا عليها.**

النتائج المستخلصة من دراسة: "سعودي حفصية"

– هناك إدراك لدى إدارة المراجعة الداخلية بأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، وأهمية وضع إجراءات مراجعة تأخذ في الحسبان المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

– للمراجع الداخلي دور في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية بناءا على موثوقية المعلومات.

– فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر من خلال دعم استقلالية المراجع الداخلي.

كنتيجة يمكن تعميم النتائج على المؤسسات الاقتصادية لما للمراجعة الداخلية دور حقيقي في تفعيل إدارة المخاطر.

التوصيات والاقتراحات:

بعد عرض النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نقوم الآن بصياغة جملة من التوصيات والاقتراحات:

– لا بد على مؤسسة حضنة حليب وضع نظام لإدارة المخاطر، وأن يكون الأفراد الذين يعملون في إدارة المخاطر يتمتعون بالخبرة اللازمة في إدارة المخاطر بمختلف أنواعها.

– العمل على تحديد المعوقات التي تواجه نشاط عملية المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بدقة والعمل على إيجاد الحلول التي من الممكن المساعدة على تحسين نشاطهما؛

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

– العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المراجع الداخلي لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه؛

– ضرورة بذل المزيد من الاهتمام والدعم لتحقيق المتابعة و التنسيق بين قسمي المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسة؛

– ضرورة القيام بإجراء دورات تدريبية داخلية وخارجية ومستمرة في مجال المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر لبقاء عامليها على اطلاع مستمر بالتطورات المهنية؛

– ضرورة الاهتمام وبشكل كبير بعملية إدارة المخاطر ومعرفة دورها البالغ الأهمية في مواجهة مختلف المخاطر المحيطة بأنشطتها وأعمالها والتي أصبحت متعددة وكبيرة إلى درجة الإفلاس في الوقت الحاضر؛

أفاق الدراسة:

– إضفاء التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر الأولى كوظيفة والثانية كنظام؛

– دور إدارة المخاطر في التسيير الاستراتيجي؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر:

1- باللغة العربية.

- الكتب:

1- ألفين آرينز+جيمس لوبك، المراجعة مدخل متكامل، تعريب د.محمد عبد القادر الدسيطي+ د.أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008.

2- الصحن وآخرون، المراجعة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

3- إيهاب إبراهيم نظمي، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، حداثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2009.

4- جمعة.أ.ح، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

5- وجدي حامد حجازي،أصول المراجعة الداخلية، مدخل عملي ونظري، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية،2010.

6- طارق عبد العال، حماد,إدارة المخاطر(أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة، عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2003.

7- يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 1، 2008.

8- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

9- مهيب الساعي+ وهمي عمرو، علم تدقيق الحسابات، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1991.

10- محمد السيد سرايا، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003 .

11- محمد عبد الرحمان إدريس وآخرون، **الاتجاهات الحديثة في أساليب ومعايير المراجعة الداخلية**، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان،2012.

12- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسات التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر، 2003.

13- منصور حامد محمود، محمد أبو العلا الطان، محمد هشام الحموي، أساسيات المراجعة، جامعة التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1994.

14- منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، جامعة القاهرة، المطبعة المفتوحة، مصر، 1994.

15- مصطفى عيسى خضير، المراجعة المفاهيم و المعايير والإجراءات، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية 1996.

16- شقيري نوري موسى، محمود ابراهيم نور، وسيم محمد الحداد، سوزان سمير ذيب، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2012.

17- عاطف عبد المنعم وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة 1، القاهرة، 2008.
18- عبد الفتاح الصحن، وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية 2008/2007.
19- فتحي رزق السوافيري، دراسات في الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
20- توماس و وهنكي، تعريب أحمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد، المراجعة بين التنظير والتطبيق، دار المريخ، 1986.
21- خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1998.
22- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية، ط 1، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

الرسائل والمذكرات:

23- سعودي حفصية، فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية"، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015/2014.
24- يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري(دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2007.
25- مونة هجيرة، واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
26- محمد باسو، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة مخاطر الائتمان المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ورقلة 2005-2008، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2013/2012.
27- عبدلي لطيفة، دور مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر قايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012/2011.
28- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المالية والمحاسبة، جامعة المدية، 2008-2009.
29- شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011.

30- شدري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس 2009/2008.

31- شعباني لطفي، المراجعة الداخلية ومهمتها ومساهمتها في تحسين التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

الملتقيات والندوات:

32- مهاوات لعبيدي، إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 42.

33- الملتقى الوطني الثالث حول إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، بين المقاربات النظرية والممارسات العملية يومي 07 – 08 دسيمبر 2016، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطارف.

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

35- فرحات غول، بومدين يوسف، الأخطار ونماذج إدارتها في المؤسسة، الملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات- الآفاق والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 25-26 نوفمبر 2008.

36- خلف عبد الله الوردات، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، مركز المؤسسات الدولية الخاصة، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005.

37- كريمة علي الجوهر، صالح العقدة، إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية(بحوث ودراسات)، القاهرة، 2012.

اللغة الأجنبية:

38- Adukia , Rajkumar ,S, Astudy on enterprise Risk Management", India, 2010.

39- Collins.L et Valin.G, Audit et contrôle interne, Aspects financiers, opérationnels et stratégiques Dalloz.Paris, 4emme édition, 1992.

40-Hamini Allel, L'audit comptable et financier, Bertè, édition, 2002.

41- Hayward S : Audit Guide, Butter Worths, 2end Edition, LONDON, 1991.

42- Karlheinz and William and Claus-Peter"Internal Audit Handbook", 1ed,: Springer(2008), USA.

43- Meher and Hedges, risk management in the Busines Entreprise, R. D. Irwin, 1963.

44- La gestion des risques dans l'entreprise - Management de l'incertitude, A Benard, Eyrolles,France,1991.

45- Mouhamed Hamzaoui, Audit. Gestion des risques, Pearson, France ,2008.

مواقع الانترنت:

46- http://www.acc4arab.com/acc/forum.php . منتدى شبكة المحاسبين العرب

47- http://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx. معهد المراجعين الداخليين لشمال أمريكا

48- http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing.

49- http://www.almohasben.com جريدة المحاسبين

الملاحـــق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان حول مدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة – حضنة حليب-

سيدي / سيدتي المحترمين . . .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد . . .

هذه الاستمارة بهدف التعرف على مدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في تنشيط وتفعيل إدارة المخاطر بمؤسستكم، أعدت لاستكمال إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص مراقبة التسيير، وعليه نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا من خلال ملئ هذا الاستبيان، لذلك نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستمارة بعناية، كما نحيطكم علما بأن أجوبتكم سوف تحضى بالسرية البالغة وأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على تفهمكم.

الطالب: بوقرة عزالدين

الملحق رقم 01

- الأسئلة العامة:

يرجى وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1- العمر

أقل من 30 سنة ☐ من 30- 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

2- المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ أخرى ☐

3- سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

4- المسمى الوظيفي:

رئيس قسم ☐ مدير فرعي ☐ رئيس مصلحة ☐ أخرى ☐

5- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال إدارة المخاطر ..... دورة

6- هل توجد تدابير وإجراءات واضحة تخص دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ؟

نعم ☐ لا ☐

الملحق رقم 01

المحور الأول :مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بوضع نظام لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبته وتقييم فعاليته					
2	يتم وضع نظام وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على دراسة وتقييم للمخاطر التي تواجه المؤسسة وتقارير مجلس الإدارة ومراجع الحسابات.					
3	يوجد إدراك لدى المؤسسة بأهمية المخاطر ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.					
4	تعمل إدارة المراجعة الداخلية على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعة تصحيحها.					
5	توفر وظيفة المراجعة الداخلية للإدارة العليا المعلومات بشكل دقيق ومنظم.					
6	تقوم المراجعة الداخلية بتحديد وتقييم المجالات الهامة التي تكون عرضة للمخاطر داخل المؤسسة.					

المحور الثاني :دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	يتعاون قسم المراجعة الداخلية وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عملية إدارة المخاطر.					
8	يقوم المراجع الداخلي بالتأكد من وجود إجراءات داخلية فعالة لقياس المخاطر المالية لتقييم مستوى كفاية رأس المال لدى المؤسسة.					
9	يتولى قسم المراجعة الداخلية تقييم أي منتج جديد تنوي المؤسسة تقديمه بالتعرف على مخاطر هذا المنتج والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر.					
10	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومنتظمة.					
11	يناقش المراجع الداخلي فعالية التقليل من المخاطر مع الإدارة بشكل دوري					
12	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر المتعلقة بأحداث الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.					

الملحق رقم 01

المحور الثالث :فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يقوم قسم المراجعة الداخلية بإعداد خطة مراجعة سنوية وفقا للمخاطر المدروسة.					
14	يتم التنسيق من أجل تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية					
15	يعمل قسم المراجعة الداخلية على اقتراح الطرق والإجراءات واللوائح التي تضمن مواجهة المخاطر.					
16	على المراجع الداخلي بناء نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية					

الملحق رقم 01

ملحق رقم 02 يتضمن المخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار (V.24)

مخرجات المتعلقة بثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرومباخ

01- ثبات عبارات المحور الأول :

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	6

02- ثبات عبارات المحور02:

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=b7 b8 b9 b10 b11 b12
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,777	6

03- ثبات عبارات المحور 03:

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=c13 c14 c15 c16
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,773	4

04- جميع عبارات الاستبيان

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 b7 b8 b9 b10 b11 b12 c13 c14 c15 c16
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	16

01- اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة اختبار (Shapiro–Wilk)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
AAA	,128	30	,200*	,933	30	,059
BBB	,085	30	,200*	,950	30	,169
CCC	,181	30	,013	,934	30	,062

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على المتغيرات الدراسة

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 AAA
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	30	1	5	3,73	1,202
a2	30	2	5	3,87	,819
a3	30	2	5	4,17	,834
a4	30	1	5	3,57	1,104
a5	30	1	5	3,43	1,104
a6	30	2	5	3,83	0,874
AAA	30	1,50	5,00	3,7667	,95151
Valid N (listwise)	30				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=b7 b8 b9 b10 b11 b12 BBB
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b7	30	2	5	3,90	,803
b8	30	2	5	3,57	,898
b9	30	1	5	3,67	1,241
b10	30	2	5	3,77	1,104
b11	30	1	5	3,47	1,042
b12	30	1	5	3,47	1,137
BBB	30	1,50	5,00	3,6389	,99335
Valid N (listwise)	30				

الملحق رقم 02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c13	30	1	5	3,57	1,165
c14	30	1	5	3,73	,980
c15	30	2	5	3,70	,877
c16	30	2	5	3,53	,973
CCC	30	1,50	5,00	3,6333	,96654
Valid N (listwise)	30				

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=AAA
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AAA	30	3,7667	,95151	,17372

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
AAA	4,413	29	,000	,76667	,4114	1,1220

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=BBB
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BBB	30	3,6389	,99335	,18136

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
BBB	3,523	29	,001	,63889	,2680	1,0098

الملحق رقم 02

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=CCC
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CCC	30	3,6333	,96654	,17646

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
CCC	3,589	29	,001	,63333	,2724	,9942

```
COMPUTE TOTAL=MEAN(a1 TO c16).
EXECUTE.
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=TOTAL
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

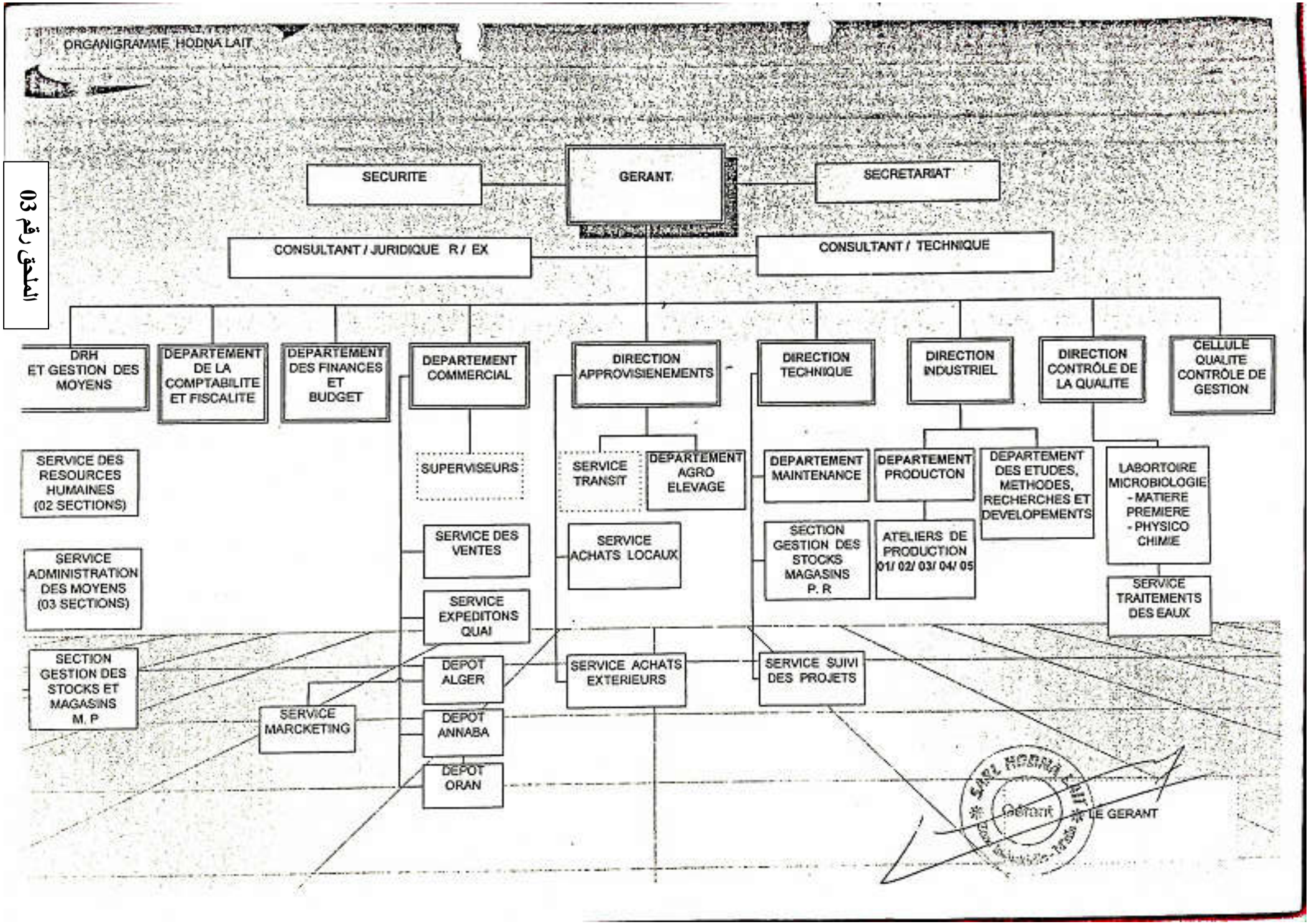
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTAL	30	3,6854	,96483	,17615

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
TOTAL	3,891	29	,001	,68542	,3251	1,0457

الملحق رقم 03



تم بحمد الله