

شبكة تسيير المخاطر: حلقة وصل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

دراسة حالة شركة متيجة للإسمنت (S.C.MI – GICA)

Risk Management Network: A link between internal audit and risk management-Case Study of Matidja Cement Company

(S.C.MI - GICA)

حواس محمد^{*1}¹ جامعة البليدة 2 (الجزائر) ، m.houas@univ-blida2.dz ، 

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/06/09

تاريخ الاستلام: 2024/03/24

Abstract :

This study aims to provide a summary of the literature related to risk management and risk management network in the first stage, and presenting the contributions of internal audit in activating the risk management device through the risk management network at the level of Al-Matidja Cement Company (S.C.MI – GICA), in a second stage. On this basis, our research was divided into two main axes: the first axis deals with the theoretical framework for risk management, and the second axis deals with risk management at the level of Al-Matidja Cement Company (S.C.MI – GICA).

Through the study presented, we reached a number of results, the most important of which is that the internal audit cell of the institution under study, in a first stage, prepares the annual audit program based on the risk management network and depending on the results of each task, the latter is updated, which contributed to activating risk management at the level of the latter.

Keywords: Risk Management; internal audit; Risk management network.

JEL Classification: M40; M42.

مستخلص:

جاءت هذه الدراسة بهدف تقديم ملخص للأدبيات والمتعلقة بإدارة المخاطر وشبكة تسيير المخاطر في مرحلة أولى، تقديم وعرض إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل جهاز إدارة المخاطر من خلال شبكة تسيير المخاطر على مستوى شركة المتيجة للإسمنت (S.C.MI – GICA)، في مرحلة ثانية. وعلى هذا الأساس تم تقسيم بحثنا إلى محورين أساسيين: المحور الأول ويتطرق إلى الإطار النظري لإدارة المخاطر، أما المحور الثاني فيتناول إدارة المخاطر على مستوى شركة المتيجة للإسمنت (S.C.MI – GICA).

من خلال الدراسة المقدمة توصلنا إلى عدد من النتائج من أهمها: قيام خلية التدقيق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة، في مرحلة أولى، بإعداد البرنامج السنوي للتدقيق بالاعتماد على شبكة إدارة المخاطر وبالاعتماد على نتائج كل مهمة يتم تحيين هذه الأخيرة ما ساهم في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى هذه الأخيرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر؛ المراجعة الداخلية؛ شبكة تسيير المخاطر.

تصنيفات JEL: M40؛ M42.

مقدمة

اعتبر التدقيق الداخلي ولمدة من الزمن وظيفة من الوظائف الأساسية للمؤسسة تقوم على تقويم باقي أنشطة المؤسسة من خلال اكتشاف الأخطاء والتلاعبات وكذا محاولة التحكم في نظام الرقابة الداخلي لهذه الأخيرة، إلا أنه وفي ظل الأزمات والفضائح المالية التي مست كبريات الشركات العالمية، مع بداية القرن الواحد والعشرين، تغير مفهوم التدقيق الداخلي (أو المراجعة الداخلية) وبالتالي دور المدقق الداخلي ليشتمل على عدد من المفاهيم والصلاحيات الحديثة كذلك، على غرار الدور الاستشاري للمدقق الداخلي، الإجراءات التحكيمية أو تقييم مسار إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة. حتى وإن اعتبرت إدارة المخاطر من الخلايا أو الأجهزة المستحدثة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلا أنها كانت تعتبر في السابق من المهام أو من صلاحيات المدقق الداخلي.

من جانب آخر، تطور مفهوم إدارة المخاطر وتطورت معه مهام هذه الأخيرة في كل مرة، فقد انحصر في بادئ الأمر في وضع حواجز وقائية متعلقة بالزلازل والأحداث الطبيعية - خلال ثلاثينيات القرن الماضي- لكن ومع بداية القرن الحديث تم وضع مفاهيم وأهداف حديثة لجهاز إدارة المخاطر (فأصبح الحديث عن الإدارة الشاملة لمخاطر المؤسسة بالإضافة إلى شبكة تسيير المخاطر (La cartographie des risques) كان من ورائها عدد من الهيئات والمرجعيات على غرار لجنة دعم المنظمات (COSO) والمعيار ISO31000/2018.

و يعود تشكيل لجنة دعم المنظمات أو ما يطلق عليه بالمرجع COSO، كنتيجة لتقرير لجنة تريداوي سنة 1987 حول التقارير المالية الاحتياطية حيث تضم كفاءات أكبر خمس معاهد و جمعيات محاسبية بالولايات المتحدة الأمريكية متمثلة في: جمعية المحاسبين الأمريكيين (AAA)، المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA)، معهد المدراء الماليين، معهد المراجعين الداخليين (IIA) ومعهد المحاسبين الإداريين (IMA). في حين أن المعيار ISO31000/2018 يقدم عدد من المبادئ والخطوط العريضة لإدارة المخاطر قابلة للتطبيق على مستوى أي منظمة أو مؤسسة والمقدمة من طرف المنظمة الدولية للمعايير (ISO).

- إشكالية الدراسة

في خضم كل هذا، سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

" من خلال شبكة تسيير المخاطر، كيف يساهم التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى شركة متيجة للإسمنت (S.C.MI-GICA) ؟"

- فرضيات الدراسة:

بغرض بلوغ هدف الدراسة والإجابة على الإشكالية المقدمة، ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

➤ تقوم مصلحة المراجعة الداخلية بوضع وتحيين شبكة إدارة المخاطر (La Cartographie des risques) على مستوى شركة S.C.MI-GICA ما يساهم في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى هذه الأخيرة؛

➤ تقوم مصلحة المراجعة الداخلية بتبني منهجية التدقيق المبني على المخاطر من خلال دراسة وتحليل مختلف المخاطر على مستوى المؤسسة ومن ثم تحديد قدرتها على تحمل كل خطر.

- هدف الدراسة

جاءت هذه الدراسة بهدف تقديم ملخص للأدبيات والمتعلقة بإدارة المخاطر وشبكة تسيير المخاطر في مرحلة أولى. تقديم وعرض إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل جهاز إدارة المخاطر من خلال شبكة تسيير المخاطر على مستوى شركة المتيجة للإسمنت (S.C.MI – GICA)، في مرحلة ثانية.

- هيكل الدراسة

بغرض الإلمام بكل عناصر الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين أساسيين :

➤ المحور الأول: الإطار النظري لإدارة المخاطر

➤ المحور الثاني: إدارة المخاطر على مستوى شركة المتيجة للإسمنت (S.C.MI – GICA)

1- الإطار النظري لإدارة المخاطر

تعتبر حالة عدم التأكد أحد المعطيات أو العوامل المتواجدة بصفة تلقائية داخل أي مؤسسة، في حين يبقى دور المسير البحث عن مستويات مقبولة من عدم التأكد في إطار تعظيم خلق القيمة، انطلاقاً من هذه المعطيات قامت لجنة COSO بوضع حالة عدم التأكد كفرضية الأساسية في بناء ما يسمى بإدارة المخاطر (حواس، 2020، الصفحات 203-204).

1-1 أنواع المخاطر المرتبطة بالمؤسسة

تواجه المؤسسة عدد من المخاطر، حتى وإن كان حصرها ليس بالأمر الممكن فإنه تم تقديم عدد من التصنيفات لهذه الأخيرة، أين يمكن أن نميز بين: (djefafia, 2021/2022, pp. 22-24)

1-1-1 حسب نشاط أو وظيفة المؤسسة: مخاطر مالية، مخاطر قانونية، مخاطر تسويقية، مخاطر معلوماتية ... الخ؛

1-1-2 حسب موقع المؤسسة: مخاطر داخلية (مخاطر عملياتية، تسويقية أو معلوماتية ...) ومخاطر خارجية (مخاطر سياسية، خطر المنافسة ...):

1-1-3 حسب وجهة نظر المراجع: الخطر الحتمي، خطر عدم الاكتشاف والخطر المرتبط بنظام الرقابة الداخلي؛

1-1-4 المخاطر حسب معيار الزمن: المخاطر المعروفة (les risques connus)، المخاطر المستقبلية والمخاطر الناشئة حديثا (les risques émergents).

2-1 مفهوم الخطر وإدارة المخاطر

في ظل كل هذه المخاطر المرتبطة بنشاط المؤسسة، تم تقديم عدد من المفاهيم للخطر وإدارة المخاطر، ويبقى من أبرز هذه التعاريف (والمعتمدة خلال دراستنا هذه):

حسب المرجع COSO₂: الخطر هو إمكانية وقوع حدث يعيق تحقيق الأهداف للمؤسسة (COSO, 2017)

أما حسب المعيار ISO31000/2018: الخطر هو أثر حالة عدم التأكد على الأهداف، حيث يمثل الأثر الفرق مقارنة بما هو منتظر، فيمكن أن يكون موجبا، سالبا أو كلاهما في نفس الوقت، ما ينجر عنه فرص و تهديدات في نفس الوقت. (ISO 31000 (COSO, 2017), 2018)

كما عرفت اللجنة الراعية للمنظمات COSO₂ إدارة المخاطر على أنها: عملية تتم من جانب مجلس الإدارة، الإدارة وغيرهم من الموظفين، وتطبق في بيئة استراتيجية داخل المؤسسة، بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة (المنظمة) لتكون في إطار مقدار المخاطر التي يمكن أن تقبل المؤسسة (المنظمة) تحملها لتقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهداف الجهة (المؤسسة). (الوردات، 2017، الصفحات 548-549)

في حين يعرف المعيار ISO31000/2018 إدارة المخاطر بأنها: نشاط متناسق بهدف تسيير وقيادة المؤسسة في مواجهة الخطر (ISO 31000 , 2018)، أين يقوم هذا المعيار بتقديم إطار عام بهدف ضمان فاعلية جهاز إدارة المخاطر.

من خلال المفاهيم المقدمة نجد أن المرجعية COSO₂ تقوم بتبني جهاز إدارة المخاطر في إطار إعداد استراتيجية المؤسسة، أين يتناول الأحداث الداخلية والخارجية، نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات الأمر الذي تم تبنيه من خلال المعيار ISO31000/2018

3-1 تطور مفهوم جهاز إدارة المخاطر

كما تطور مفهوم جهاز إدارة المخاطر في كل مرة، فقد انحصر مفهوم إدارة المخاطر في بادئ الأمر في وضع حواجز وقائية متعلقة بالزلازل والأحداث الطبيعية (خلال ثلاثينيات القرن الماضي)،

ليبرز مفهوم آخر لإدارة المخاطر مباشرة مع نهاية الحرب العالمية الثانية ومع ظهور أولى الأعمال والأبحاث الأولى في هذا المجال (Mehe et Hedges, 1963 ; Williams et Hens, 1964)، غير أنه ارتبط مفهوم إدارة المخاطر بتسيير التأمينات في تلك المرحلة.

عرفت فترة الثمانينات من القرن الماضي مرحلة أخرى في تطور مفهوم إدارة المخاطر حيث ارتبطت هذه المرة بالمخاطر المالي و مخاطر السوق المالي في حين ارتبطت نهاية القرن (سنوات التسعينات) بعدد من الفضائح المالية و انهيار كبريات الشركات، و بالمقابل تقديم مفاهيم جديدة لإدارة المخاطر مباشرة مع انطلاقة القرن الجديد (الحديث عن الإدارة الشاملة لمخاطر المؤسسة بالإضافة إلى مصلحة إدارة المخاطر)، و لعل من أبرزها تعريف لجنة المنظمات COSO₂ و كذا مفهوم المعيار ISO31000/2009 . (djefafia, 2021/2022, pp. 37-38)

4-1 أهداف جهاز إدارة المخاطر

يمكن حصر أهداف جهاز إدارة المخاطر في: (COSO, 2017, pp. 6-7)

- تعظيم الفرص من خلال الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإيجابية والسلبية للخطر؛
- تسيير وتحديد مختلف المخاطر على مستوى المؤسسة؛
- تعظيم الأرباح من خلال تخفيض أو تجنب كل المفاجآت غير السارة؛
- العمل على التخفيض من تذبذب الأداء (Réduire la volatilité de la performance) من خلال القراءة المسبقة للمخاطر؛
- البحث عن الاستغلال الأمثل للموارد.

5-1 مكونات (أو مسار) جهاز إدارة المخاطر

حسب النموذج المقدم من طرف اللجنة الراعية للمنظمات COSO₂، يقوم جهاز إدارة المخاطر على ثمانية (08) عناصر تمثل في نفس الوقت مسار إدارة المخاطر كما يلي: (حوبي و طحطوح، 2021)

- البيئة الداخلية؛
- وضع/تحديد الأهداف؛
- تعريف الأحداث؛
- تقييم وتقدير الخطر؛
- الاستجابة للمخاطر؛
- الأنشطة الرقابية؛

- المعلومات والاتصال؛
- المراقبة (Monitoring)
- في حين يجد المعيار ISO31000/2018 أن مسار جهاز إدارة المخاطر يقوم على المراحل التالية: (ISO 31000 , 2018)
- الاتصال والمعاينة (Communiquer et consulter) بهدف فهم الخطر؛
- تحديد مجال التطبيق (Périmètre d'application, contexte et critères) لأنشطة إدارة المخاطر؛
- تحديد المخاطر (Identification des risques)؛
- تحليل المخاطر (Analyse des risques)؛
- تقييم المخاطر (Evaluation des risques)؛
- معالجة المخاطر (Traitement des risques).

6-1 مهام جهاز إدارة المخاطر

- يرى Renard Jacques انه يمكن حصر مهام جهاز إدارة المخاطر في أربع عناصر أساسية، كما يلي: (Jacques , 2010, pp. 101-102)
- تحديد مختلف المخاطر الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
 - إعداد شبكة تسيير المخاطر على أساس المخاطر المحددة سلفاً، ما يسمح بتقييمها؛
 - إعداد استراتيجية لإدارة المخاطر (قبول الخطر ، تقاسمه ، تجنبه أو تخفيض آثاره)
 - تحسيس مسيري المؤسسة واقتراح مختلف الوسائل الضرورية بغرض إيجاد أفضل تقارب بين إدارة المخاطر العملية واستراتيجية المؤسسة.

7-1 ماهية خارطة (شبكة) تسيير المخاطر

- تعتبر خارطة (شبكة) تسيير المخاطر الأداة الأساسية في إطار إدارة المخاطر، كما تعتبر حلقة الوصل بين كل من هذا الجهاز وكذا خلية المراجعة الداخلية بالمؤسسة.
- تمثل شبكة تسيير المخاطر وثيقة تسمح بتحديد أهم المخاطر التي تواجه المؤسسة و من ثم عرضها بصيغة تلخيصية (synthétique)، و بشكل منظم (hiérarchisée) , (Djefafia , 2020, p. 235)، فهي تمثل بصيغة أخرى لوحة قيادة بين أيدي المسيرين، ما يؤدي إلى ضرورة تحديد مستوى هذه الشبكة: هل هي مرتبطة بالإدارة العامة (و التي تحتوي على أهم المخاطر للمؤسسة ككل) أم هي متعلقة بقسم أو مصلحة معينة (و التي تحتوي في مثل هذه الحالة على أهم

المخاطر المرتبطة بهذه المصلحة أو القسم). في حين يعود تطور هذه الأخيرة للاهتمام المتزايد بضرورة تبني بمخاطر للمؤسسة.

2- إدارة المخاطر على مستوى شركة المتيعة للإسمنت (S.C.MI – GICA)

1-2 التعريف بمؤسسة الإسمنت للمتيعة (S.C.MI – GICA)

مؤسسة الإسمنت للمتيعة (S.C.MI) هي مؤسسة جزائرية ذات أسهم يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 1400.000.000.00 دج، تأسست بتاريخ 1975/01/01 وفي سنة 2008 تم انضمام شريك أجنبي إلى مؤسسة الإسمنت والمتمثل في مجمع لافارج (LAFARGE) بحصة قدرها 35% من الأسهم.

وتعتبر أحد أهم فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) حيث أنها تضم مصنع مفتاح الذي يتربع على مساحة قدرها 406123 م² أي ما يقارب 40 هكتار، وتضم أيضا محجرة بمنطقة زموري ولاية بومرداس ومحجرة جبل زروالة الموجودة على بعد 01 كلم من المصنع. يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج وتسويق الإسمنت الرمادي، وتعتبر أهم المؤسسات الجزائرية في هذا المجال لأنها تنشط فيه منذ أكثر من 39 سنة

2-2 أهداف مؤسسة الإسمنت للمتيعة

تتمثل أهداف مؤسسة الإسمنت للمتيعة في:

- خدمة المجمع والمساهمة في بناء الاقتصاد الوطني؛
- التحسين المستمر لأداء الشركة وفقا لمعايير قياس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية؛
- الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم وتحقيق أكبر عائد مالي للشركة؛
- استثمار البنية التحتية للشركة وخدماتها وقدراتها محليا وإقليميا ودوليا؛
- استثمار كفاءات الشركة على جميع المستويات.

3-2 أهداف شبكة تسيير المخاطر على مستوى مؤسسة الاسمنت للمتيعة S.C.MI/GICA

يعود الاهتمام المتزايد بشبكة تسيير المخاطر على مستوى المؤسسة محل الدراسة إلى:
- تمثيل أداة لإعداد وتحضير البرنامج السنوي للتدقيق على مستوى المؤسسة، في إطار ضمان فاعلية نظام الرقابة الداخلي للمؤسسة (في إطار التدقيق الداخلي المبني على المخاطر)؛
- تمثل أداة في أيدي كل مسير بهدف تحديد، تقييم والتحكم في المخاطر الأساسية بالمؤسسة، كل حسب مجال تدخله؛

-تقديم صورة على درجة حساسية (la gravité ou la criticité) كل خطر من الممكن أن يمثل عائق أمام تحقيق أهداف المؤسسة، ودرجة التحكم به للأطراف المهتمة؛
- ضمان مستوى من التشاور والتبادل في معالجة المخاطر في مختلف مستويات اتخاذ القرار للمؤسسة؛
- أداة لاتخاذ القرار في مختلف مستويات المؤسسة (المستوى الاستراتيجي أو العملياتي)، فهي تمثل لوحة قيادة من الطراز الأول.

4-2 منهجية إعداد شبكة تسيير المخاطر

يعود الاعتماد ولأول مرة على شبكة تسيير المخاطر على مستوى S.C.MI لسنتي 2016/2015 وذلك في إطار وضع وتعيين نظام الرقابة الداخلي للمؤسسة وذلك بالتعاون والتدقيق بين مكتب التدقيق KPMG ومصالحة المراجعة الداخلية. حيث حاولت مصلحة المراجعة تزامنا مع هذه العملية إعداد شبكة لتسيير المخاطر لكل مديرية ومن ثم محاولة تجميعها وإعداد شبكة تسيير المخاطر للإدارة العليا، وهو ما يطلق عليه بالمقاربة (BOTTOM-UP).
من جانب آخر، تقوم خلية التدقيق الداخلي للمؤسسة في مرحلة أولى، بإعداد البرنامج السنوي للتدقيق بالاعتماد على هذه الشبكة وبالاعتماد على نتائج كل مهمة يتم تعيين هذه الأخيرة. كما تجدر الإشارة إلى وجود خلية على مستوى الإدارة العليا مكلفة بمتابعة مخاطر الجودة (Risque Quality Management) وهذا في إطار المحافظة على شهادة ISO 9001 كذلك (هناك تعاون نسبي مع مصلحة المراجعة الداخلية للمؤسسة في ذلك).

5-2 معايير أو سلم قياس الخطر (Echelle de mesure du risque)

يتم تحديد درجة حساسية الخطر (la Criticité) من خلال حاصل ضرب احتمال وقوع الخطر (la Probabilité) وأثره (l'Impact).

حيث يتم ترجيح احتمال وقوع الخطر من خلال سلم رباعي كما يلي:

الجدول رقم (01): سلم ترجيح احتمال وقوع الخطر

معامل الترجيح	إمكانية الحدوث	معيار الترجيح
1	نادرا - Rare	هناك احتمال ضعيف للحدوث خلال 03 سنوات
2	ممكّن - Possible	هناك احتمال للحدوث مرتين (02) خلال السنة
3	محتمل - Probable	هناك احتمال للحدوث للخطر مرتين (02) خلال الثلاثي
4	جد محتمل - Quasi-certain	هناك احتمال للحدوث للخطر على الأقل مرة (01) في الشهر

المصدر: بالاعتماد على دفاتر المؤسسة - خلية المراجعة الداخلية

في حين يتم ترجيح أثر كل خطر كما يلي:

الجدول رقم (02): سلم ترجيح أثر كل خطر

معامل الترجيح	الأثر	معيار الترجيح
1	ضعيف – Faible	خطر ضعيف أو تحت الرقابة
2	متوسط – Moyen	خطر يحتاج إلى متابعة، تحليل ودراسة
3	مرتفع – Elevé	خطر يحتاج إلى وضع خطة للمتابعة والمعالجة خلال 06 أشهر المقبلة
4	مرتفع جدا – Critique	يجب أخذ إجراءات فورية لمعالجة الخطر

المصدر: بالاعتماد على دفاتر المؤسسة – خلية المراجعة الداخلية

ملاحظة: يتم تحديد احتمال وقوع الخطر وأثره من طرف مصلحة المراجعة الداخلية لـ S.C.MI بالتنسيق مع المصلحة المعنية في كل مرة، غير أنه يتم الاعتماد على الخبرة والاجتهاد في عملية الترجيح.

6-2 جدول المخاطر

يقدم جدول المخاطر إحصاء لمختلف الإجراءات لمديرية أو مصلحة معينة في مرحلة أولى، ليتم فيما بعد تقديم تقييم لمختلف المخاطر المرتبطة بكل إجراء، مستوى الخطر ومدى توفر إجراءات نظام الرقابة الداخلية المرتبطة بذلك.

ويتم التفصيل أكثر في هذا الجدول على مستوى S.C.MI وذلك تبعا لاحتياجات خلية المراجعة الداخلية بالمؤسسة.

و يمكن عرض جزء من هذا الأخير، و المتعلق بمصلحة المبيعات، كما يلي:

الجدول رقم (03): جدول المخاطر

ترميز الخطر	الخطر	وصف إجراء الرقابة	الهدف من الإختبار	وصف مفصل للإختبار المطبق	نتائج الإختبار/ الدلائل المتحصل عليها	إحتمال الوقوع	تأثير الخطر	درجة الحساسية - la criticité	التوصيات/ المحاور الواجب تعديلها
RV-R030	معاملات - engagements - مع الزبائن غير مسموح بها أو غير قانونية (إجراء متعلق التخفيضات و الحسومات)	يتم المصادقة على جدول الأسعار، التخفيضات و الحسومات حسب دليل تفويض السلطة- manuel de délégation de pouvoir - (بما فيها أسعار التخويل الداخلية) -	يتم المصادقة على مختلف الأسعار و التخفيضات بالإعتماد على دليل تفويض السلطة - manuel de délégation de pouvoir	. * مقابلة مع: رئيس المصلحة التجارية، رئيس مصلحة تسيير محفظة الزبائن، و مسؤول ERP * إسترجاع قائمة الأسعار - الإدارية * إسترجاع دليل تفويض السلطة - délégation de pouvoir * طلب مسار و إجراءات تعديل الأسعار على مستوى JDE * طلب إجراءات تعديل أو تغيير الأسعار .	الأسعار: * يتم تحديد و وضع الأسعار من طرف المجمع GICA و من تم إرسالها للمدير العام * يتم إدخال الأسعار على مستوى الأرضية (البرمجية) JDE من طرف رئيس المصلحة التجارية بطلب من المدير التجاري * تم إجراء المقاربة فيما بين قائمة الأسعار المقدمة من طرف المجمع GICA و تلك المطبقة على مستوى الأرضية (البرمجية) JDE. النتيجة: غياب أي فروقات * بالمقابل، نلاحظ غياب أي	2	2	4	* وضع حيز العمل دليل تفويض السلطة manuel de délégation de pouvoir * يجب الفصل بين المكلف بتعديل الأسعار على مستوى الأرضية أو البرمجية -JDE- و خلية المبيعات * ضرورة تعيين البرمجية - workflow - المصادقة على الأسعار، المعطيات الجديدة) من طرف الأفراد المؤهلين * ضرورة وضع و تفعيل دليل لإجراءات التسعير - بما فيها تعديل الأسعار

شبكة تسيير المخاطر: حلقة وصل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

دراسة حالة شركة متيجة للإسمنت (S.C.MI – GICA)

					<p>إشعار بتأكيد الأسعار (المعدلة) على مستوى الأرضية JDE، يرسل للمدير التجاري النتيجة: نظام رقابة غير فعال (Workflow) (défaillant).</p> <p>العقود - Contrat: *مختلف العقود على مستوى SCMI مع الزبائن عادية، يتم تقسيمها: بغرض التحويل، بغرض الإنجاز أو البناء أو بغرض التوزيع</p> <p>* تم التأكد من الإعتماد على قائمة الأسعار خلال إعداد العقد (بند تسعيرة للوحدة) *النتيجة: رقابة فعالة جزئيا</p>				
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

RV-R040	وجود أخطاء في حماية التسعير، في كل مرة، لكل زبون (إجراء متعلق التخفيضات و الحسومات)	يجب مراجعة قاعدة البيانات للأسعار بصفة منتظمة من طرف مصلحة المبيعات أو الزبائن - خاصة في حالة وجود تغييرات في سياسة التسعير	يتم تحيين قاعدة البيانات للأسعار يوميا - في حالة وجود أي تغيير	* مقابلة مع: رئيس المصلحة التجارية، رئيس المديرية التجارية، و المسؤول عن ERP * إسترجاع قائمة الأسعار- الإدارية- * إسترجاع قائمة مختلف التعديلات التي تمت خلال فترة الإختبار * إسترجاع قائمة التغير في الأسعار- المقدمة من طرف المجمع GICA	من خلال مقابلتنا مع المسؤول الأول عن ERP و المدير التجاري، تم تأكيد مايلي: التغيرات أو التعديلات الوحيدة للأسعار التي طرأت خلال فترة الإختبار تم أخذها بعين الإعتبار و تأكيدها -validés- من طرف l'intégrateur (INNOTECH). *النتيجة: نظام رقابة فعال جزئيا	3	2	6	* وضع حيز العمل دليل تفويض السلطة délégalation de pouvoir * يجب الفصل بين المكلف بتعديل الأسعار على مستوى الأرضية أو البرمجية -JDE- و خلية المبيعات). * ضرورة تحيين البرمجية - workflow * يجب تقديم إشعار للمدير التجاري بهدف تأكيد - valider - تعديل الأسعار على مستوى البرمجية -JDE- * ضرورة وضع و تفعيل دليل لإجراءات التسعير - بما فيها تعديل الأسعار
---------	---	---	--	--	---	---	---	---	--

شبكة تسيير المخاطر: حلقة وصل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

دراسة حالة شركة متيجة للإسمنت (S.C.MI – GICA)

RV-R080	<p>وجود خطر عدم التماشي مع متطلبات القانون التجاري أو التشريعات المعمول بها فيما يخص: - إعداد القوائم المالية - تحديد المؤونات و خسائر القيمة على الزائن - المعلومات الواجب الإفصاح عنها ضمن الملاحق (إجراء متعلق بالتخفيضات و الحسومات)</p>	<p>بالنسبة للتنظيم الداخلي (مثل: السلوكات المحفزة لبعض الزائن، قائمة الأسعار...): فهي معروفة و واضحة. بالنسبة لسياسات التسعير و شروط البيع فيتم مراجعتها بصفة دورية من طرف المصلحة القانونية حتى تتماشى مع الشروط و القوانين المعمول بها.</p>	<p>سياسة التسعير بالإضافة إلى شروط البيع متطابقة و التنظيمات السارية المفعول</p>	<p>* مقابلة مع: رئيس المصلحة القانونية - Service Juridique * إسترجاع دليل الإجراءات المتعلق بسياسة التسعير * إسترجاع قائمة مختلف النزاعات القضائية إلى غاية اليوم- المتابعة ملف بملف و إشعارات المحامين</p>	<p>* من خلال مقابلتنا مع رئيس المصلحة القانونية تمكنا من استخلاص النقاط التالية: * غياب لإجراءات سياسة التسعير * لا تقوم المصلحة القانونية (le service juridique) بإعداد عقود البيع. * بالمقابل، هناك مشروع لمراجعة مختلف العقود، جاري إنجازه، يهدف ملائمة مختلف عقود البيع مع البرمجية الجديدة - و المتعلقة بالمصلحة التجارية- و التشريعات السارية المفعول. * لم يتم إعادة مراجعة أي عقد (formalisé n'est) خلال فترة الإختبار.</p>	3	2	6	<p>* وضع حيز العمل دليل إجراءات لمختلف سياسات التسعير. * تحيين عقود البيع حسب التشريعات و القوانين السارية المفعول * وضع دليل مصادق عليه من طرف الهيئة المعنية (بحسب درجة السلمية) بغرض تفعيل المراجعة الدورية للعقود - les contrats - و مدى مطابقتها مع التشريع المعمول به.</p>
---------	--	---	--	---	---	---	---	---	--

		و في حالة عدم التماشي و القوانين المعمول بها، يتم إعلام اللجنة التنفيذية بغرض أخذ الإحتياجات المناسبة.			* بالمقابل: هناك متابعة للنزاعات على مستوى المصلحة القانونية (ملف بملف) suivi des litiges . النتيجة: * إجراء غير فعال: فيما يخص سياسات التسعير و متابعة عقود الزبائن، * إجراء فعال: فيما يخص متابعة النزاعات				
RV- R130	أشخاص غير مؤهلين أو غير مسموح لهم، لهم إمكانية الولوج - Les droits d'accès و التغيير في عمليات البيع على مستوى نظم المعلومات (ما ينجر عنه: التلاعب بالمعطيات أو	صفة المستعملين بما في ذلك الولوج إلى برمجية المبيعات و كذا قاعدة البيانات المتعلقة بها، موضحة أخذاً بعين الإعتبار مبدأ الفصل بين المهام	يتم تسيير بوابة الولوج - Les accès au système d'information - إلى نظم المعلوماتية للمبيعات بصفة جيدة	* مقابلة مع: ريس فرع IT و المسؤول الأول عن ERP. * إسترجاع مصفوفة الفصل بين المهام * إسترجاع قائمة الأفراد لهم الحق في الولوج للأرضية JDE - la liste des droits d'accès au JDE * إسترجاع قائمة	* غياب لإجراءات تسيير صفة المستخدم (le profil) على مستوى التطبيقات - applicatif * غياب لمصفوفة الفصل بين المهام مكتوبة و مصادق عليها، تسمح لكل لكل مديرة تنفيذية من تحديد المهام الحساسة و حالات التداخل في المهام - les incompatibilité	4	3	12	* و ضع حيز العمل و تفعيل إجراءات لتسيير عملية إنشاء صفة المستخدم جديدة، أو تعديلها - un nouveau profil applicatif - يهدف هذا الإجراء إلى: - تحديد مراحل المصادقة - la validation - المطلوبة - قائمة المسؤولين المؤهلين لعملية المصادقة - la validation

شبكة تسيير المخاطر: حلقة وصل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

دراسة حالة شركة متيجة للإسمنت (S.C.MI – GICA)

<p>عمليات الإحتيال و السرقه إجراء متعلق بإدارة نظام المبيعات</p>	<p>(بين إدارة المبيعات، فرع المحاسبة و تسيير الموازنات) - يتم وضع و دعم حقوق الإستعمال أو الولوج - Les droits d'accès - بصفة دورية: بحسب مبدأ الفصل بين المهام أو المسؤوليات و دوران العمال.</p>		<p>المستعملين الجدد خلال فترة الإختبار</p>	<p>* غياب لمراجعة دورية تهدف إلى ضمان التنفيذ الفعال لمبدأ الفصل بين المهام - inter et -intra application * بالمقابل، تم الحصول على ملف خاص يتضمن المهام الموكلة و الممكنة لكل مستعمل (par profil d'utilisateur) * كما أنه لم نلاحظ إستقطاب فرد جديد أو خروج أحد أفراد المديرية التجارية خلال فترة الإختبار * النتيجة: نظام رقابة غير فعال</p>				<p>* وضع مصفوفة تعنى بالفصل بين المهام بهدف توضيح مختلف المهام الحساسة أو المهام المتداخلة - accès * إجراء مراجعة دورية لصفة المستخدمين - les profils applicatifs - بهدف تجنب أي تداخل في المهام بين صفة المستخدم الجديدة - le nouveau profil - و المهام الأخرى ذات حساسية. * وضع إجراءات تمنع حدوث أي تداخل في المهام في حالة إنشاء أو خلق صفة مستخدم جديدة - un nouveau profil applicatif</p>
--	---	--	--	---	--	--	--	---

المصدر: بالاعتماد على دفاتر المؤسسة – خلية المراجعة الداخلية

7-2 مصفوفة المخاطر

بعد تحديد درجة حساسية كل خطر (la criticité) يتم عرض مختلف المخاطر من خلال المصفوفة، حيث تمثل أسطر هذه الأخيرة الأثر المتوقع لكل خطر، أما أعمدة المصفوفة فتعبر عن احتمال وقوع الخطر، وفيما يلي عرض لمصفوفة المخاطر لمصلحة المبيعات على مستوى S.C.MI (تم الاعتماد على الإجراءات المقدمة في الجدول السابق).

الجدول رقم (04): مصفوفة المخاطر على مستوى مؤسسة الاسمنت للمنتجة

الأثر						احتمال الوقوع
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	ضعيف			
4	3	2	1	1	ناذرا	
4	3	2	1	2	ممکن	
8	6	4 (RV-R030)	2	3	محتمل	
12	9	6 (RV-R040) (RV-R080)	3	4	جد محتمل	
16	12 (RV-R130)	8	4			

المصدر: بالاعتماد على معطيات الجداول 1، 2 و3، أعلاه

الخلاصة

جاءت هذه الدراسة بهدف تقديم ملخص للأدبيات و المتعلقة بإدارة المخاطر و شبكة تسيير المخاطر في مرحلة أولى، تقديم و عرض إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل جهاز إدارة المخاطر من خلال شبكة تسيير المخاطر على مستوى شركة المنتجة للإسمنت (S.C.MI - GICA) في مرحلة ثانية، أين حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية: من خلال شبكة تسيير المخاطر، كيف يساهم التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى شركة منتجة للإسمنت (S.C.MI-GICA)؟

➤ اختبار الفرضيات

بالاعتماد على الجانب النظري لهذه الدراسة وكذا دراسة الحالة على مستوى شركة الإسمنت للمنتجة، يمكن الإجابة على فرضيات الدراسة كما يلي:

✓ تقوم مصلحة المراجعة الداخلية، على مستوى شركة S.C.MI-GICA، بوضع وتعيين شبكة إدارة المخاطر (La Cartographie des risques) ما يساهم في تفعيل إدارة المخاطر، من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة محل الدراسة تم إثبات صحة الفرضية:

✓ تقوم مصلحة المراجعة الداخلية، على مستوى المؤسسة محل الدراسة، بتبني منهجية التدقيق المبني على المخاطر من خلال دراسة وتحليل مختلف المخاطر على مستوى المؤسسة ومن

ثم تحديد قدرتها على تحمل كل خطر وهو ما تم تأكيده من خلال قيام خلية التدقيق الداخلي للمؤسسة في مرحلة أولى، بإعداد البرنامج السنوي للتدقيق بالاعتماد على شبكة (خارطة) إدارة المخاطر (الخطة المبنية على المخاطر) والاعتماد على نتائج كل مهمة تدقيق يتم تحيين هذه الأخيرة.

➤ نتائج الدراسة

بالاعتماد على الجانب النظري لهذه الدراسة وكذا دراسة الحالة على مستوى شركة

الإسمنت للمنتجة، يمكن تقديم عدد من النتائج من أهمها:

✓ تطور مفهوم جهاز إدارة المخاطر في كل مرة، فقد انحصر مفهوم إدارة المخاطر في بادئ الأمر في وضع حواجز وقائية متعلقة بالزلازل والأحداث الطبيعية (خلال ثلاثينيات القرن الماضي) ليعبر في وقتنا الحالي، عن الإدارة الشاملة لمخاطر المؤسسة بالإضافة إلى مصلحة إدارة المخاطر؛

✓ تمثل إدارة المخاطر، حسب المرجعية COSO₂ عملية تتم من طرف مجلس الإدارة، الإدارة وغيرهم من الموظفين بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة وتقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة أخذاً بعين الاعتبار مقدار المخاطر التي يمكن أن تقبل المؤسسة تحملها.

✓ تعددت أهداف جهاز إدارة المخاطر ليبقى من أهمها؛ تعظيم الفرص من خلال الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإيجابية والسلبية للخطر؛

✓ تمر عملية إدارة المخاطر بعدد من المراحل انطلاقاً من تحديد مختلف المخاطر الداخلية والخارجية للمؤسسة وصولاً إلى تحسيس مسيري المؤسسة واقتراح مختلف الوسائل الضرورية؛

✓ تمثل شبكة (أو خارطة) تسيير المخاطر لوحة قيادة بين أيدي المسيرين فهي وثيقة تسمح بتحديد أهم المخاطر التي تواجه المؤسسة ومن ثم عرضها بصيغة تلخيصية (synthétique)، وبشكل منتظم (hiérarchisée)؛

✓ يعود الاهتمام المتزايد بشبكة تسيير المخاطر على مستوى المؤسسة محل الدراسة إلى كونها أداة لإعداد وتحضير البرنامج السنوي للتدقيق على مستوى المؤسسة (في إطار التدقيق الداخلي المبني على المخاطر)، إضافة إلى أنها توفر مستوى من التشاور والتبادل في معالجة المخاطر في مختلف مستويات اتخاذ القرار للمؤسسة؛

✓ تقوم خلية التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، في مرحلة أولى، بإعداد البرنامج السنوي للتدقيق بالاعتماد على شبكة إدارة المخاطر والاعتماد على نتائج كل مهمة يتم تحيين هذه الأخيرة. كما ساهم الاعتماد و لأول مرة على شبكة تسيير المخاطر على مستوى S.C.MI سنتي

2016/2015 و ذلك بالتعاون و التنسيق بين مكتب التدقيق KPMG و مصلحة المراجعة الداخلية، في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى هذه الأخيرة.

قائمة المراجع والمصادر

- COSO. (2017). Le management des risques de l'entreprise, une démarche intégrée à la stratégie et à la performance, IFACI. Consulté le 2022, sur www.ifaci.com/wp-content/uploads/COSO-ERM-2017
- Djefaflija , S. (2020). la cartographie des risques comme outil de pilotage de l'entreprise. revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, 14(1), p. 235.
- djefaflija, S. (2021/2022). le management des risques, état des lieux et démarche, cas : les entreprises de la téléphonie mobile en Algérie, thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat en sciences de gestion, école supérieure de commerce.
- ISO 31000 . (2018). Consulté le 2022, sur <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>
- Jacques , R. (2010). , Théorie et pratique de l'audit interne. éditions Eyrolles.,
- خلف عبد الله الوردات. (2017). دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: الوراق للنشر و التوزيع.
- محمد حواس. (2020). دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 32(العدد 23)، الصفحات 203-204.
- محمد حوي، و مسعود طحطوح. (2021). مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة المخاطر وفق إطار ERM COSO 2021. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 6(العدد 1)، الصفحات 453-454.

قائمة المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

- COSO. (2017). Corporate risk management, an approach integrated into strategy and performance, IFACI. Accessed 2022, at www.ifaci.com/wp-content/uploads/COSO-ERM-2017.
- Djefaflija, S. (2020). Risk mapping as a business management tool. review of Economic reforms and integration in the world economy, 14(1), p. 235.
- Djefaflija, S. (2021/2022). risk management, inventory and approach, case: Mobile telephony companies in Algeria, thesis for obtaining a doctorate in management sciences, higher business school.
- ISO 31000. (2018). Accessed 2022, at <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>.
- Jacques, R. (2010). , Theory and practice of internal auditing. Eyrolles editions.
- Khalaf Abdullah Al-Wardat. (2017). Internal Auditing Guide in accordance with international standards issued by the IIA (first edition). Jordan: Al-Warraq Publishing and Distribution.
- Mohamed HOUAS. (2020). The role of internal audit in risk management at the level of Algerian economic institutions. Journal of the Institute of Economic Sciences, Volume 32 (Issue 23), Pages 203-204.
- Hawalli, M., & Tahtouh, M. (2021). The contribution of internal audit in activating the role of risk management according to the ERM COSO 2021 framework. Journal of Financial and Business Economics, Volume 6 (Issue 1). Pages. 453-454.