الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبية

التخصص : تدقيق محاسبي

فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر

دراسة ميدانية

إعداد الطلبة:

البشير سرهود

الجبارية بادي

الزهرة سمار

إشراف الدكتور:

محمد دينوري سالمي

لجنة المناقشة

د. أحمد نصير	**محاضر أ بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي**	**رئيسا**
د. محمد دينوري سالمي	**محاضر أ بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي**	**مشرفا ومقررا**
أ. لطيفة بكوش	**مساعد أ بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي**	**مناقشا**

السنة الجامعية: 2017/2016

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قَالُواْ سُبۡحَٰنَكَ لَا عِلۡمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمۡتَنَآۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلۡعَلِيمُ ٱلۡحَكِيمُ ٣٢ ﴾ [البقرة: 32]

صدق الله العظيم

الإهـــــداء

إلى من قال الله في حقهما:

﴿فَلَا تَقُل لَّهُمَآ أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُل لَّهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾﴾ [الإسراء: 23]

إلى أعز ما نملك في هذه الدنيا

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها

أمهاتنا الغاليات

جازاهم الله عنا كل خير الجزاء في الدارين

إلى مدرستنا الأولى في الحياة

أبائنا الأعزة

إلى كل أخوتنا وأخواتنا.....

أعزهم الله وحفظهم

إلى كل من ارتبطت بيننا وبينهم مودة

إلى زملاء الدراسة....

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

قال الله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [الرعد:11]

إلى كل هؤلاء نهدي هذا العمل

الطلبة

الشكر والتقدير

﴿رَبِّ أَوۡزِعۡنِيٓ أَنۡ أَشۡكُرَ نِعۡمَتَكَ ٱلَّتِيٓ أَنۡعَمۡتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَيَّ وَأَنۡ أَعۡمَلَ صَٰلِحٗا تَرۡضَىٰهُ وَأَدۡخِلۡنِي بِرَحۡمَتِكَ فِي عِبَادِكَ ٱلصَّٰلِحِينَ ١٩﴾ [النمل: 19]

نحمد الله تبارك وتعالى حمدا كثيرا ونشكره على فضله ونعمته في إتمام هذا البحث المتواضع.

كما يدعونا واجب الوفاء والعرفان بالجميل أن نتقدم بالشكر العميق إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث، والذي نصبوا من خلاله إلى المساهمة في بناء الجزائر المستقلة.

ونخص بالشكر الأستاذ المحترم "**محمد دينوري سالمي**" على متابعته الدائمة لنا وتوجيهاته القيمة، له منا ألف شكر وجازاه الله خيرا...

كما يسعدنا أن نعبر عن تقديرنا العميق لكل من...

لجنة المناقشة.. الأستاذة الفاضلة "**لطيفة بكوش**" والدكتور القدير "**أحمد نصير**".

لجميع أقسام الكلـية...

عمـال مكتبة الكلية وكذا عمال المكتبة المركزية...

وكل من ساهم في تكويننا وإرشادنا...

وبالمناسبة كذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من أبدوا تعاونهم ومساعدتهم لنا ولو بكلمة طيبة...

إلى هؤلاء جميعا نقول وفقنا الله وإياكم لما يحبه ويرضاه...

الطلبة

ملخص :

هـدفت هـذه الدراسـة إلى التعـرف علـى مـدى مسـاهمة نظـام الرقابـة الداخليـة في إدارة المخـاطر بالمؤسسـة الاقتصادية، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها واعتماداً على النتائج التي توصلنا إليها والتي دعمناها باستطلاع آراء الأطراف ذات العلاقة بموضوعنا، بإتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب الميداني المتمثل في دراسة إستبيانية تم من خلالها التطرق إلى البيانات العامة لأفراد العينة وفرضيات الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: يعتبر التدقيق الداخلي هو عنصر ضمن الرقابة الداخلية، فهو يركز على تقييم إدارة المخاطر، بينما الرقابة الداخلية تتضمن كلاً من الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر؛ إن تصـميم وبنـاء نظـام رقابـة داخليـة فعّـال للمؤسسـة يسـاعدها في معالجـة وإدارة مخاطرهـا؛ يلعـب نظـام الرقابـة الداخلية دورا فعال في تجنب المخاطر، من خلال إدراج عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة المؤسسة؛ يتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية لتفعيله بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارتها بكفاءة؛ أن نظام الرقابة الداخلية الفعّال يربط عملية تحديد المخاطر من مستوى الفروع رجوعا إلى مجلس الإدارة بهدف التأكد من السيطرة على جميع المخاطر من خلال توفر السياسات والإجراءات أو المواثيق اللازمة، ومنه تحديد جميع الخطوات الرقابية والمسؤوليات.

الكلمات المفتاحية: نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر.

Abstract :

This study aimed to identify the extent of the contribution of the internal control system in the management of the enterprise, and economic risks through study we depending on the findings, which we supported, exploring the views of the parties related to the theme of the study, following the descriptive approach in the theoretical side of the analytical approach in the field of side in the study of the questionnaire, which were addressed to the general statements of the members of the sample and the assumptions of the study, has reached a set of conclusions, the most important being: Internal Audit is a component within the internal oversight, it focuses on the assessment of risk management, internal control, while including both of the procedures used by the institution to monitor the risks; to design and build effective internal control system of the institution to assist in addressing the risk management and internal control system; plays an effective role in avoiding the risks, through the inclusion of risk management process within the enterprise culture; the follow-up and evaluation of the tap an internal control system in order to control the significant risks and managed efficiently; that the oversight system Effective internal linking the process of identifying the risks of the branch level back to the governing council aims to make sure all control risks through policies and procedures or provide the necessary instruments, including the identification of all regulatory steps and responsibilities.

Key work: internal control system, risk management.

الفهارس

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
الملخص	
فهرس المحتويات	**I**
فهرس الجداول	**III**
فهرس الأشكال البيانية	**IV**
قائمة الملاحق	**V**
قائمة الاختصارات والرموز	**VI**
المقدمة	أ- و
الفصل الأول: الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية	
تمهيد	09
المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية	10
المطلب الأول: مفهوم ومبادئ نظام الرقابة الداخلية	10
المطلب الثاني: الوسائل المستخدمة وأنواع نظام الرقابة الداخلية	14
المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية	17
المبحث الثاني: عناصر تطبيق نظام الرقابة الداخلية	19
المطلب الأول: مكونات نظام الرقابة الداخلية	19
المطلب الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية	21
المطلب الثالث: شروط فعالية نظام الرقابة الداخلية	24
المبحث الثالث: الدراسة والتقييم التفصيلي لنظام الرقابة الداخلية	26
المطلب الأول: إجراءات وتقييم نظام الرقابة الداخلية	26
المطلب الثاني: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية ومشاكل تقييمه	30
المطلب الثالث: إعداد تقرير نظم الرقابة الداخلية	33
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني: نظام الرقابة الداخلية ومساهمته في إدارة المخاطر	

تمهيد	38
المبحث الأول: مدخل لإدارة المخاطر	39
المطلب الأول: مفهوم ومبادئ إدارة المخاطر	39
المطلب الثاني: مزايا وأهداف إدارة المخاطر	42
المطلب الثالث: أدوات ومسؤوليات إدارة المخاطر	46
المبحث الثاني: الجانب التطبيقي – العملي- لإدارة المخاطر	49
المطلب الأول: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر	49
المطلب الثاني: منهج عملية إدارة المخاطر	52
المطلب الثالث: مراجعة عمليات إدارة المخاطر	54
المبحث الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر	59
المطلب الأول: علاقة نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	59
المطلب الثاني: الأساليب الإستراتيجية في إدارة المخاطر من خلال نظام الرقابة الداخلية	62
المطلب الثالث: عملية إدارة المخاطر وفقا لنظام الرقابة الداخلية الفعّال	65
خلاصة الفصل	66
الفصل الثالث: دراسة ميدانية	
تمهيد	
المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية	69
المطلب الأول: بيانات الدراسة وإعداد وعرض الاستبيان	69
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة	71
المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة	74
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية	80
المطلب الأول: دراسة النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي	80
المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية	88
المبحث الثالث: دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة	92
المطلب الأول: تحليل التباين أحادي الاتجاه	92
المطلب الثاني: معاملات خط الانحدار	93
خلاصة الفصل	94

الخاتمة العامة	96
قائمة المراجع	101
الملاحق	107

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	مجموعة أهداف إدارة المخاطر	43
(2-2)	الأدوار والمسؤوليات في إدارة المخاطر	63
(1-3)	الإحصائيات الخاصة بالاستمارة الاستبيان	71
(2-3)	إحصائية الاستبيانات المعتمدة في الدراسة حسب التوزيع	72
(3-3)	معامل كرونباخ ألفا	72
(4-3)	مقياس ليكارت الخماسي	72
(5-3)	معايير تحديد الاتجاه	73
(6-3)	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	74
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	75
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	76
(9-3)	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	77
(10-3)	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	78
(11-3)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	79
(12-3)	يطبق نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة الاقتصادية وتلتزم به بغية مواجهة والتقليل من المخاطر	80
(13-3)	يساهم نظام الرقابة الداخلية في اكتشاف المخاطر التي تتعرض لها الأصول و مصداقية السجلات المحاسبية للمؤسسة والتي تؤثر على مصداقية القوائم المالية وإعدادها وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة عموما	82
(14-3)	يساهم نظام الرقابة الداخلية في التعرف ومعالجة المخاطر التي تواجهها المؤسسة وتحديد مواطنها والعمل على التصدي لها بناء على الخطط التنظيمية المحكمة.	84
(15-3)	تتمثل فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر من حيث اكتشاف الخطر ومواجهته واختيار الطريقة الأنسب لإدارته ومعالجته وذلك حسب نوع الخطر داخل المؤسسة من أجل حماية وضمان استمرارية المؤسسة.	86
(16-3)	معامل الارتباط	88
(17-3)	معامل التحديد بين المحور الأول والمحور الثاني	89
(18-3)	معامل التحديد بين المحور الأول والمحور الثالث	90
(19-3)	معامل التحديد بين المحور الأول والمحور الرابع	90
(20-3)	معامل التحديد بين المحور الثاني والمحور الثالث	90
(21-3)	معامل التحديد بين المحور الثاني والمحور الرابع	91
(22-3)	معامل التحديد بين المحور الثالث و المحور الرابع	91
(23-3)	تحليل التباين الأحادي	92
(24-3)	تحليل معاملات خط الانحدار	93

فهرس الأشكـال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مبادئ نظام الرقابة الداخلية	13
(2-1)	مكونات نظام الرقابة الداخلية	20
(3-1)	المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام الرقابة الداخلية	21
(4-1)	المقومات المحاسبية والمالية لنظام الرقابة الداخلية	22
(5-1)	مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية	29
(1-2)	أهداف إدارة المخاطر	45
(2-2)	أدوات إدارة المخاطر	47
(3-2)	خطوات عملية إدارة المخاطر	52
(4-2)	خطوات مراجعة عملية إدارة المخاطر	56
(5-2)	العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	58
(6-2)	مكونات نظام الرقابة الداخلية وفق COSO	61
(7-2)	حلقة التغذية المرتدة في عملية إدارة المخاطر	64
(1-3)	الإحصائيات الخاصة بالاستمارة الاستبيان	71
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	74
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	75
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	76
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	77
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	78
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	79

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
1	تحكيم الاستبيان	105
2	الاستبيان	106
3	النتائج الإحصائية	111

قائمة الاختصارات والرموز

المختصر	باللغة الأجنبية	بالعربية
OECCA	Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés	منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية
IFAC	International federation of accountants	الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة
Coso	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	لجنة رعاية المؤسسات للجنة تريدوي
IIA	Institute of Internal Auditors	معهد المدققين الداخليين
ERM	Enterprise risk management	إدارة المخاطر في المؤسسة

مقدمة عامة

1. تمهيد:

أدى ظهور الشركات المساهمة والشركات القابضة والمؤسسات الاقتصادية ذات الفروع المنتشرة في مختلف أنحاء القارات في العقد الثاني من القرن الماضي إلى زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وذلك من أجل وضع حماية كافية على أصول وممتلكات هذه الشركات لمنع السرقة والاختلاس ومن أجل الحصول على البيانات المالية الدقيقة لاستخدامها في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات حيث انفصلت الملكية عن إدارة الشركات لذلك يقع على عاتق إدارة الشركة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية.

تعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة ومستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط الإنساني من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف المسطرة، ومع تطور حجم المشاريع الاقتصادية زاد الاهتمام الإداري بنظام الرقابة الداخلية حتى يتمتع نظام المعلومات بخاصيتي السلامة والمصداقية من خلال فرض الأدوات الرقابية.

كما يعتبر نظام الرقابة أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها، حيث إن وضع نظام الرقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفاعلية، ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة، بحيث يشكل حماية للمؤسسة من المخاطر التي تواجهها، ويقلل من احتمالية التعرض للمخاطر إلى حد ممكن.

إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة، ومراقبة الأخطار ومتابعتها، بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوزات لسقوف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا، وتخفيض الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن.

يمكن القول أن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات الاقتصادية وازدهارها وتحقيق أهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود به الحصول على أرباح أعلى إلا أن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك فإن الفهم الصحيح لإدارة المخاطر بالمؤسسة وتقييمها وتفعيل نظام الرقابة الداخلية يساهم بشكل فعال في تجنب وتقليل أثر هذه المخاطر وهذا ما تسعى المؤسسات الاقتصادية في تحقيقه لنجاحها واستمرارها.

2. إشكالية الدراسة:

بناءا على ما سبق فقد حاولنا صياغة الإشكالية الرئيسية لموضوعنا كما يلي:

ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية؟

3. الأسئلة الفرعية للدراسة:

يتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية والالتزام به يقلل من تعرضها للمخاطر؟
- ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في اكتشاف المخاطر التي تتعرض لها أصول المؤسسة وسجلاتها المحاسبية؟
- ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في التعرف على المخاطر وتحديد مواطنها في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في فحص ومعالجة المخاطر والتقليل من حدتها في المؤسسة الاقتصادية؟

4. فرضيات البحث:

- يطبق نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الاقتصادية وتلزم به بغية مواجهة والتقليل من المخاطر.
- يساهم نظام الرقابة الداخلية في اكتشاف المخاطر التي تتعرض لها الأصول والسجلات المحاسبية للمؤسسة والتي تأثر على مصداقية القوائم المالية وإعدادها وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة عموما.
- يساهم نظام الرقابة الداخلية في التعرف المخاطر التي تواجهها المؤسسة وتحديد مواطنها والعمل على التصدي لها بناءاً على الخطط التنظيمية المحكمة.
- تتمثل فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر من حيث اكتشاف الخطر ومواجهته واختيار الطريقة الأنسب لإدارته ومعالجته وذلك حسب نوع الخطر داخل المؤسسة من أجل حماية وضمان استمرارية المؤسسة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا للموضوع وليد الصدفة، وإنما يعود لعدة اعتبارات منها ذاتية ومنها موضوعية:

أ. الأسباب الموضوعية:

- ندرة الدراسات التي تناولت مساهمة نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر.
- الضعف الكبير الذي تشهده المؤسسات الجزائرية في تطبيق نظام الرقابة الداخلية.
- الفضائح المالية التي شهدها العديد من الشركات العالمية نتيجة سوء إدارة المخاطر وضعف الرقابة.

ب. الأسباب الذاتية :

- الرغبة في التعرف أكثر على ربط بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- لكونه موضوعا في صميم اختصاص التدقيق المحاسبي.
- المساهمة في إثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع.

6. أهداف البحث:

من الأهداف التي يسعى إليها الباحثين هي:

- التعرف على الأسس والقواعد التي يرتكز عليها نظام الرقابة الداخلية كونه وظيفة أساسية داخل المؤسسة.
- بيان العلاقة بين أداء نظام الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر.
- تشخيص فاعلية نظام الرقابة الداخلية كأداة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على أراء المراجعين الداخليين، مراجعي الحسابات ومديري المؤسسات والأساتذة من ذوي الاختصاص حول واقع الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر، وهذا على مستوى ولاية الوادي.

7. أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال الاهتمام المتزايدة في المجتمع الدولي المؤسسات المهنية والقطاع الخاص والجهات الرقابية حول إبراز الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الداخلية من تطبيق إجراءات وسياسات وفق أسس ومفاهيم جديدة، الأمر الذي يؤدي إلى إدارة المخاطر وتقليلها التي تتعرض لها المؤسسات خاصة وإن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف نظام المراجعة الداخلية يؤدي إلى تدمير الاقتصاديات بشكل خطير وعليه فإن تفعيل هذه الوظيفة يكشف عن المخاطر ويقلل منها ومن حدتها.

8. حدود الدراسة:

إن مضمون ونتائج الدراسة الميدانية مرتبطان بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة واستغرقته، حيث كانت انطلاقة العمل على هذه الدراسة وخاصة الجانب النظري منها من نهاية الموسم الدراسي السابق، أما الجانب ميدانية فقد استغرق حوالي شهر وذلك ابتداء من شهر فيفري 2017 إلى غاية شهر ماي من نفس السنة، وذلك بدءا من إعداد وتحضير الإستبيان، مرورا بتوزيعه، ومن ثم جمع الاستمارات ومعالجتها. أما المكان فكانت العينة محدودة على إقليم ولاية الوادي.

9. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

لمعالجة إشكالية الموضوع تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري قصد وصف نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية، وكذا كيفية إدارة المخاطر داخلها، وتحليل فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر ومنهج التحليلي في الجانب الميدانية بهدف الوقوف على طبيعة إدارة المخاطر وفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، إضافة إلى الاستعانة بالاستبيان بهدف الإجابة على الأسئلة الفرعية لإشكالية البحث.

أما الأدوات التي تم استعمالها قصد التحليل الجيد للبحث سواء في جانبه النظري أو الميداني فهي:

أ. **الإستبيان:** تم إعداده وتصميمه لغرض تعزيز الدراسة، وتم توزيعه على مراجعين ومديري المؤسسات، ومحافظي حسابات وأساتذة المتخصصين في المحاسبة والتدقيق...الخ، وتم معالجة وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss للتحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لموضوع البحث.

ب. **الآراء الشخصية:** تم التقرب من بعض الأساتذة في جامعة الوادي والأخذ بآرائهم في موضوع الدراسة بعين الاعتبار والتقيد بتوجيهاتهم وإرشاداتهم التي تخدم موضوعنا في الجانبين النظري والميداني.

10. **الدراسات السابقة:**

أ. **دراسة "إيهاب ديب مصطفى رضوان، 2012 " بعنوان" أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية":**

الدراسة عبارة عن رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، حيث عالج الباحث الإشكالية التالية: ما أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية للمصارف الفلسطينية العاملة بقطاع غزة؟ وهدف الدراسة هو تحديد أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية للمصارف الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير السمات والمتمثلة في" الاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية ..."من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف الفلسطينية وبين إدارة المخاطر بنسبة 73%.
- بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الأداء والمتمثلة في "إدارة أنشطة التدقيق والتخطيط وإدارة الموارد والتحكم المؤسسي وتحديد المعلومات.." من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر بنسبة 72%.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية ومدى إدراكه لآليات تطبيقها بنسبة 62%.

ب. **دراسة "مونة هجيرة، 2013-2014"، بعنوان "واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية ورقلة":**

الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، وعالجت الباحثة الإشكالية التالية: ما مدى تطبيق المراجعين الداخليين مدخل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؟ تهدف هذه

الدراسة إلى إبراز واقع المراجعة الداخلية ومدى مساهمتها كآلية رقابية لتطبيق إدارة المخاطر وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالآتي:

- وجود وعي وإدراك لدى المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر.
- أن تبنى ثقافة الخطر داخل المؤسسة يساعد على عملية اتخاذ القرار عموما ويسهل عملية إدارة المخاطر بشكل خاص.
- المراجع الداخلي 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.

ج. **دراسة "شادي صالح البجيرمي، 2010-2011"، بعنوان: "دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر دراسة ميدانية في المصارف السورية":**

قدمت هذه الدراسة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في عملية إدارة المخاطر في المصارف وذلك من خلال المساهمة في تحديد وتقييم هذه المخاطر ومعالجتها، بل أكثر من ذلك من خلال التنبؤ بها والاحتراس منها قبل وقوعها والتخطيط لها بصفة دورية، لذلك على المصارف السورية إجراء تغيرات جوهرية لديها تضمن تعديل وظائف التدقيق الداخلي بما يضمن اتخاذ جميع الإجراءات الكفيلة باستمرارية عمل المصارف وحمايتها من المخاطر.

توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

- لا يوجد مساهمة فعالة لنشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة، وذلك لجميع مراحل وخطوات هذه العملية.
- يوجد فروقات جوهرية لصالح القطاع الخاص بين إجابات المستجيبين من القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بمساهمة التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها.
- لا يوجد اختلافات جوهرية بين آراء العاملين في قسم التدقيق الداخلي وآراء العاملين في قسم المالية في كل من المصارف العامة والخاصة.

د. **دراسة حفصية سعودي، 2014-2015" بعنوان "فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية":**

الدراسة عبارة عن مذكرة قدمت لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي، وعالجت الباحثة الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم وظيفة المراجعة الداخلية في فعالية وأداء إدارة المخاطر

بالمخاطر بالمؤسسة الاقتصادية؟ تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس مدى فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، كما تهدف إلى التعرف على إدارة المخاطر ومنهج عملها.

توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

- هناك إدراك لدى إدارة المراجعة الداخلية بأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، وأهمية وضع إجراءات مراجعة تأخذ في الحسبان المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
- يبني المراجع الداخلي نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية.
- تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بوضع نظام لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبته وتقييم فعاليته.
- إدراك العديد من ذوي الاهتمام بالمراجعة الداخلية سواء الممارسين منهم أو الأكاديميين للدور الحديث الذي تلعبه المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر والحاجة الماسة لتفعيل العاملين في المؤسسة.

11. صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المعلومات بسبب رفض البعض ملء الاستمارة.
- قلة المراجع التي تربط بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- عدم احترام أجال الرد على الاستبيان وإعادته للباحثين.

12. هيكل البحث:

قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول هي:

الفصل الأول: الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية، ويحتوي على ماهية الرقابة الداخلية "العوامل التي ساعدت على تطويرها، تعريفها، ....الخ"، وعناصر تطبيق نظام الرقابة الداخلية، الدارسة والتقييم التفصيلي لنظام الرقابة الداخلية.

الفصل الثاني: فاعلية نظام الرقابة الداخلية في عملية إدارة المخاطر، مدخل لإدارة المخاطر، الجانب التطبيقي – العملي– لإدارة المخاطر، فاعلية نظام الرقابة الداخلية في ظل إدارة المخاطر.

الفصل الثالث: بما يخص الجانب التطبيقي وللوقوف على الواقع بالمؤسسة الاقتصادية قمنا بتصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة من المراجعين ومديرون مؤسسة، وقسم الفصل إلى مبحثين، ففي المبحث الأول نتناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد تضمن عرض نتائج الدراسة بعد التطرق إلى الإحصاء الوصفي والاختبارات الإحصائية للدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الإطار العام لنظام الرقابة الداخلية

تمهيد

تعتبر الرقابة الداخلية من أهم وظائف التسيير داخل المؤسسة، حيث يعتمد عليها المراجع لإنجاز عمله ولقد مرت الرقابة الداخلية بعدة مراحل، لتصبح على ما هي عليه، حيث يمكننا أن نميز بين مرحلتين الأولى ما قبل الثورة الصناعية، أي عندما كانت تتسم المؤسسة بصغر حجمها وعدم انفصال الملكية عن الإدارة، والثانية كانت بعد الثورة الصناعية وظهور ما يعرف بالمؤسسات العملاقة ذات الحجم الكبير مما صعب من مهمة الملاك في إدارتها، حيث أصبحت الإدارة توكل إلى أشخاص آخرين، يصطلح عليهم اسم المسيرون، ومن هنا ظهرت مرحلة فصل الملكية عن الإدارة، ونظرا لأهمية الرقابة الداخلية، من حيث أنها تسهر على تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا بيان الانحراف عن الخطة الموضوعة مسبقا، وتحديد هذا الانحراف، ونظرا للأهمية البالغة لنظام الرقابة الداخلية خصصنا هذا الفصل لتناوله بالتفصيل، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الثاني: عناصر تطبيق نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الثالث: الدراسة والتقييم التفصيلي لنظام الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

تعد التغيرات التي شهدها العالم خاصة في المجال الاقتصادي الذي نتج عنه كبر حجم المؤسسات وزيادة عدد المشاريع، من العوامل الهامة التي أدت إلى زيادة أهمية الرقابة الداخلية، حيث وضعت أقسام ضمن الهيكل التنظيمي خاصة بها كما أصبح على المؤسسة تبني وإعداد تصميم لنظامها الرقابي الداخلي، الذي يتضمن مجموعة من الإجراءات الرقابية المختلفة التي تهتم بالجوانب التنظيمية والمالية والمحاسبية، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم ومبادئ نظام الرقابة الداخلية وعناصر تطبيقه وتقييمه.

المطلب الأول:مفهوم ومبادئ نظام الرقابة الداخلية

إن الرقابة الداخلية تمثل إحدى الركائز الأساسية في المؤسسة لأنها تعمل على وضع المقاييس لتحقيق الأهداف، والتأكد من أداء الأفراد وإنجازهم للأنشطة وفق الأساليب المرسومة والمخطط لها سابقا، ويقع على عاتق إدارتها إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، كما أن من مسئولياتها المحافظة على هذا النظام والتأكد من سلامة تطبيقه.

الفرع الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

هناك العديد من التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية وذلك تبعا لمراحل التطور التي مر بها وتعدد مؤلفيها، لذلك سنورد أهم التعاريف المقدمة لنظام الرقابة الداخلية[1]:

وفي تعريف المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين، للنظام الرقابة الداخلية هو "الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال، والإبقاء على المحافظة على السير وفقا لسياسات المرسومة".

وتعرف منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين OECCA* الفرنسية "نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، الإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق التعليمات المديرية وتحسين النجاعة، ويبرر ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل إبقاء على دوام العناصر السابقة".

وتعرف الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة IFAC** التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة فإن "نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية، ومجموع الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية، بغية دعم الأهداف

1. محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص – ص: 84 – 86.

*OECCA: Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés.
**IFAC: International federation of accountants

المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال، هذه الأهداف تشتمل على احترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، وقاية أو اكتشاف الغش والأخطاء، تحديد مدى كل الدفاتر المحاسبية، وكذلك الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصداقية".

عرف أيضا نظام الرقابة الداخلية بأنه "مجموعة مترابطة من العناصر الرئيسية، والتي تمثل الأعمدة أو الركائز الأساسية للعناصر التي يتم تصميمها لتحقيق الأهداف المرسومة"[1].

وقد جاء في تعريف يَنُصُّ على أن مفهوم الرقابة الداخلية يعني "نظام داخلي يتكون من الخريطة التنظيمية للوحدة مع تحديد للواجبات والمسئوليات ووجود نظام للحسابات وإعداد التقارير، هذا بالإضافة إلى جميع الطرق والوسائل الأخرى المستخدمة داخل الوحدة لتحقيق الأهداف"[2].

مما سبق يمكن استنتاج المفهوم التالي لنظام الرقابة الداخلية: "هو مجموعة من القواعد والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى تطبيق التعليمات واحترام سياسة المؤسسة".

وتتضمن الخصائص الأساسية لأي نظام للرقابة المناسب وأي إخلال بإحداها يؤدي إلى عدم فاعلية النظام وهي[3]:

أ. الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من العمليات، حيث تكون الرقابة الداخلية عبارة عن رقابة إدارية مبنية كجزء من نظام المؤسسة وكجزء من بيئتها لمساعدة الإداريين في تشغيل المؤسسة وفي تحقيق أهدافها بشكل مستمر.

ب. الرقابة الداخلية نظام يضعه وينفذه الإنسان فالإنسان هو الذي يساعد على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لأن مسئولية نظام الرقابة الجيد في أيدي الإداريين لذلك تجد كافة الأفراد في تلك المؤسسة يلعبون دورا هاما في تحقيق ذلك.

ج. الرقابة الداخلية تعطي تأكيدا معقولا وليس مطلقا، إذ على الإدارة أن تصمم وتطبق أنظمة الرقابة بالاعتماد على تكلفتها ومنفعتها وبغض النظر عن مدى سلامة التصميم والتشغيل فإن أنظمة الرقابة الداخلية لا تستطيع تقديم تأكيدات مطلقة حول تحقيق الأهداف المؤسسة لأن ثمة عوامل خارجة عن نطاق السيطرة وتأثير الإدارة على مقدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، فمثلا تعمل كل من أخطاء الإنسان والأخطاء في الأحكام والتآمر لتجاوز أنظمة الرقابة.

---

1. خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الصادرة عن IIA**، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن، 2014، ص: 315.

2. محمد سمير الصبان، إسماعيل إبراهيم جمعة، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، إسكندرية، مصر، 1996، ص: 23.

3. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، ط1، دار الراية للطباعة والنشر، عمان، 2009، ص – ص: 46 – 47.

الفرع الثاني: مبادئ نظام الرقابة الداخلية

حتى يكون نظام الرقابة الداخلية فعالا يجب أن تتوفر فيه المبادئ التالية[1]:

أولا. هيكل الرقابة: يجب أن يكون مجلس الإدارة مسئولاً على الإستراتيجيات والسياسات المهمة لفهم الخطر الذي يهدد المؤسسة وتحديده وتقييم مستواه والتأكد بأن الإدارة تقوم بمراقبة كفاءة نظام الرقابة الداخلية.

ثانيا. علاقة الإدارة العليا بالرقابة الداخلية: تعتبر الإدارة العليا مسئولة على تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات التي تم تحديدها بواسطة مجلس الإدارة وتطوير العمليات ومراقبة الخطر والمحافظة على هيكل المؤسسة المتمثل في المسئوليات والسلطات، والتأكد من تفويض السلطة ووضع تحديد واضح لسياسة نظام الرقابة الداخلية المناسبة ومراقبة مدى كفاءة وفعالية هذا النظام.

ثالثا. الإدارة العليا وتحديد المعايير الأخلاقية لممارسة الرقابة الداخلية: يعتبر مجلس الإدارة والإدارة العليا مسئولان عن تحديد معايير الأخلاقية والتي يجب أن يلتزم بها المراجعون والتي تتضمن ابدأ النصح والإرشاد، عدم تصيد الأخطاء، روح المبادرة، عدم التشكك وإساءة الظن....إلخ.

كما يجب تحديد وإنشاء الرقابة الداخلية داخل المؤسسة وتوضيح أهميتها لجميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية حتى يعلم كل فرد دوره في عملية نظام الرقابة الداخلية.

رابعا. نظام الرقابة الداخلية وتقييم المخاطر لتحقيق أهداف المؤسسة: يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال إدراكاً لطبيعة المخاطر التي تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تقييمها.

خامسا. الرقابة الداخلية نشاط مستمر: يجب أن تنفذ أنشطة الرقابة بصورة مستمرة وتكون جزء متكاملاً من الأنشطة اليومية في المؤسسة كما يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال تصميم هيكل رقابي يضم جميع مستويات العمل ويضمن مستوى عالياً من الرقابة في مختلف أقسام العمل.

سادسا. نظام الرقابة الداخلية ونظام الاتصال: يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال توفير قنوات اتصال فعالة للتأكد من أن جميع العاملين لديهم الفهم الكامل للمسئوليات والسياسات والإجراءات اللازمة لأداء العمل وحتى يتم توصيل المعلومات اللازمة للشخص المناسب في الوقت المناسب.

سابعا. الرقابة الداخلية ونظام المعلومات الفعال: يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال توفير قدر كاف وشامل عن البيانات المالية الداخلية وعن تطابق العمليات كما يجب توفير المعلومات عن السوق الخارجي والأحداث المرتبطة باتخاذ القرار، ويجب أن يكون نظام المعلومات مناسباً ويقدم معلومات موثقة في الوقت المناسب ويغطي جميع أنشطة العمليات المؤسسة ويتضمن الوسائل والترتيبات المناسبة للحماية والأمان.

---

1. محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك**، دار الميسرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 21.

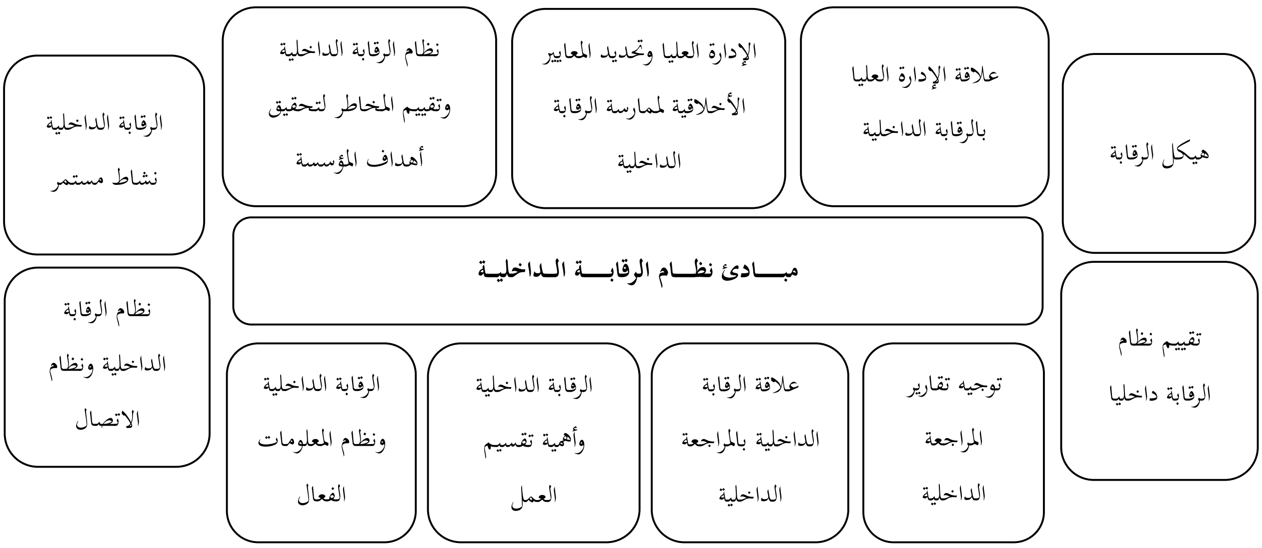
ثامنا. الرقابة الداخلية وأهمية تقسيم العمل[1]: يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال الفصل بين الوظائف المختلفة.

تاسعا. علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الداخلية: لكي تتحقق الرقابة الداخلية لا بد أن تتم مراجعتها على أساس دوري ومستمر وذلك يستلزم إدارة مراجعة داخلية فعالة تعمل على تنفيذ نظام الرقابة الداخلية وتحديد عناصر الخطر كجزء من الأنشطة اليومية حتى يتم تقييمه بصورة دورية.

عاشرا. توجيه تقارير المراجعة الداخلية: يجب أن توجه تقارير إدارة المراجعة الداخلية إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة المراجعة لضمان استقلال وحياد هذه الإدارة كما يوجه تقرير آخر إلى الإدارة العليا.

إحدى عشر. تقييم نظام الرقابة داخليا: يتم تغيير نظام الرقابة الداخلية بواسطة المراجع الداخلي أو لجنة المراجعة في حالة اكتشاف أي خطاء أو عدم كفاءة نظام الرقابة الداخلية ويتم عمل تقرير بذلك ويقدم في الوقت المناسب إلى المستوى الإداري المناسب كما يجب تحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

الشكل رقم (1-1): مبادئ نظام الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على: محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك**، دار الميسرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009، ص - ص: 21 – 22.

1. محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك**، مرجع سابق، ص: 22.

المطلب الثاني: الوسائل المستخدمة وأنواع نظام الرقابة الداخلية

إن أي نظام قائم له وسائل يستخدمها يقوم عليها، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى الوسائل المستخدمة لنظام الرقابة الداخلية وأنواعه، التي يستند عليها المراجع في تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.

الفرع الأول: الوسائل المستخدمة في نظام الرقابة الداخلية

يحتوي نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الوسائل التالية [(1)]:

أولا. الخطة التنظيمية: من خلال التعاريف السابقة أجمعت على ضرورة وجود خطة تنظيمية تستجيب في جميع الأحوال إلى القرارات التي تتخذ محاولة توجيهها بما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة، إذ تبنى هذه الخطة على ضوء تحديد الأهداف المتوخاة منها وعلى الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل، أي ما يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسئولية الإدارية للمديريات التي تتكون منها المؤسسة، ونشير في الأخير إلى أن العناصر الأساسية التي يجب أن تكون في الخطة التنظيمية هي كالآتي:

أ. تحديد الأهداف الدائمة للمؤسسة.

ب. تحديد المسئوليات بالنسبة لكل نشاط.

ج. تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومختلف أجزائه مع إبراز العلاقة التسلسلية والمهنية بين مختلف الأنشطة.

د. تعيين الحدود والمسئوليات بالنسبة إلى كل شخص.

ثانيا. الطرق والإجراءات: تعتبر الطرق والإجراءات من بين أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية فإحكام وفهم وتطبيق هاتين الوسيلتين يساعد على حماية الأصول والعمل بكفاءة والالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة، إذ تشتمل الطرق على طريقة الاستغلال، الإنتاج، التسويق، تأدية الخدمات وكل ما يخص إدارة المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المستعملة في المديريات المختلفة الأخرى سواء من ناحية تنفيذ الأعمال أو طريقة استعمال الوثائق إلى غير ذلك من الطرق المستعملة، كما قد تعمل المؤسسة على وضع إجراءات من شأنها أن توضح بعض النقاط الغامضة أو تغيير إجراء معين بغية تحسين أداء المؤسسة وتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة.

ثالثا. المقاييس المختلفة: تستعمل المقاييس المختلفة داخل المؤسسة لتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة في ظل إدارة تعمل على إنجاحه من خلال قياس درجة مصداقية المعلومات، مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية، احترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة أو لعودة المعلومات المطابقة.

---

1. محمد التهامي طواهر، صديقي مسعود، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، مرجع سابق، ص – ص: 86 – 87.

الفرع الثاني: أنواع الرقابة الداخلية

من التعريف المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين سنة 1949 الذي أعطى التعريف الشامل لنظام المراقبة الداخلية يمكن أن نميز بين المراقبة داخلية محاسبية والمراقبة داخلية إدارية كالآتي[1]:

أولا. المراقبة الداخلية المحاسبية:

تشمل المراقبة الداخلية المحاسبية إجراءات المراقبة التي تهدف إلى حماية الأصول والتأكد من مصداقية السجلات المحاسبية والقوائم المالية، فمثلا معلومات خاطئة على مستوى الخزينة يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات تتسبب في وضعيات غير مناسبة للمؤسسة، كما أن عدم معرفة مخازن المؤسسة بالدقة الكافية قد يتسبب في توقف عملية الإنتاج أو تفويت فرص البيع لصفقات قد أبرمتها المؤسسة مع زبائنها.

ولقد عرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المراقبة المحاسبية بأنها نظام للمراقبات كاف وفعال مصمم لتوفير تأمين معقول ومناسب، ويراعي فيه الآتي:

أ. تنفيذ العمليات طبقا لترخيص عام ومحدد من قبل الإدارة ويتم تسجيل العمليات بصورة مناسبة كما يلي:
   1. إعداد التقارير المالية وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة عموما.
   2. تحديد المسئولية المحاسبية عن الأصول.

ب. لا يسمح بحيازة الأصول إلا بترخيص من الإدارة وإجراء المساءلة المحاسبية للأصول المسجلة في الدفاتر بمطابقتها بالأصول الموجودة في فترات معقولة، وعند حدوث أي اختلافات بينهما يجب اتخاذ إجراءات مناسبة.

ثانيا. المراقبة الداخلية الإدارية:

يتضمن هذا الجانب المراقبة السياسات الإدارية والإجراءات السابق وضعها من خلال الخطة التنظيمية التي توضح المستويات الإدارية والوظائف الإدارية، وخطوط السلطة والمسئولية، هذا إلى جانب مدى سلامة القرارات التي تم اتخاذها وعائدها على المؤسسة وتقييم مدى كفاءة أداء الأعمال والأنشطة التي تمارسها بما يتفق مع البيانات الإدارية.

ولقد عرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المراقبة الإدارية كما يلي[2]:

1. رضا خلاصي، **مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص – ص:147 – 148.
2. نفس المرجع، ص: 149.

تشمل–ولكنها ليست قاصرة– الخطة التنظيمية والإجراءات والوثائق والسجلات المتعلقة بعمليات اتخاذ القرارات والتي تقود إلى الترخيص الإداري للعمليات، وهذا الترخيص يكون وظيفته إدارية ترتبط على نحو مباشر بالمسئولية عن تحقيق أهداف المنظمة، وتكون هي نقطة البدء لوضع أو إنشاء المراقبة المحاسبية على العمليات.

وطبقا لذلك تنشئ الإدارة المراقبة إدارية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وضمان بالسياسات الموضوعة في جميع أقسام المؤسسة.

ثالثا. أنواع أخرى للمراقبة الداخلية: نذكر [1]:

أ. المراقبة السابقة:

تركز على متابعة وضبط المداخلات لتأكد من أن تلك المداخلات سليمة، فالمراقبة السابقة قائمة على التنبؤ بوقوع انحراف (مشكلة) لذا يتم القيام بالإجراءات التصحيحية قبل وقوع الانحراف، أي أن الإجراءات التصحيحية تتم في المداخلات بمعنى أخر هذا النوع من المراقبة هي المراقبة الوقائية.

ب. المراقبة الحالية:

يركز هذا النظام الرقابي بمتابعة العمليات التحويلية وفي حالة وقوع انحراف ما فإنه يتم القيام بالإجراء التصحيحي، فالإجراء التصحيحي يتوقف على مصدر الانحراف فيكون أما في المدخلات أو العمليات التحويلية، الملاحظة الشخصية.

ج. المراقبة اللاحقة:

يركز هذا النوع من المراقبة على الانتظار حتى الانتهاء من العمليات التحويلية والحصول على المخرجات، فإذا حدث انحراف في المخرجات فيتم القيام بالإجراءات التصحيحية في التقارير المكتوبة والإحصائية من أجل مراجعة ما تم إنجازه، كذلك أسلوب العينات حيث يتم سحب عينة عشوائية من المواد المصنعة وإخضاعها لاختبار لتأكد من سلامة ما تم إنتاجه.

1. رضا خلاصي، **مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة**، مرجع سابق، ص – ص:149 – 150.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام الرقابة الداخلية

إن زيادة واتساع نطاق الأنشطة والبرامج الاقتصادية التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأشكالها أدى إلى زيادة وإبراز أهدافها لفاعلية الإدارة داخل هذه الوحدات، وهذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية التي تعتبر ذات أهمية معتبرة من أدوات الرقابة.

الفرع الأول: أهمية نظام الرقابة الداخلية

إن زيادة واتساع نطاق الأنشطة والبرامج الاقتصادية التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأشكالها أدى إلى زيادة وإبراز الرغبة في الحصول على تقييم داخلي مستقل لفاعلية الإدارة داخل هذه الوحدات وهذا ما يدخل في نطاق عمل الرقابة الداخلية والتي تعتبر من أهم أدوات الرقابة حيث يتوقف على مدى نجاح وقوة نظام الرقابة الداخلية ما يلي(1):

أولا. نجاح وكفاءة وفاعلية رقابة متابعة وتقييم أداء ما تقوم به المؤسسة من أنشطة وبرامج مختلفة.

ثانيا. زيادة كفاءة العاملين في المؤسسة في مجال تنفيذ وأداء الأعمال والأنشطة الموكلة لكل منهم.

ثالثا. مدى تحقيق النتائج المطلوبة ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعية من قبل الأنشطة وبرامج المؤسسة.

رابعا. مدى ما يقوم به مراجع الحسابات من خطوات وما يبذله من جهود هو ومساعديه في سبيل وضع وتحديد الإطار الملائم لبرنامج مراجعته ونطاق هذا البرنامج، وما يشتمله من إجمال أو تفصيل خاص بإجراءات مراجعته لعمليات وأنشطة الوحدة أو المؤسسة موضوع المراجعة .

خامسا. المساعدة على اكتشاف أي انحرافات أو أخطاء عند تنفيذ أنشطة وبرامج المؤسسة قبل وقوعها حتى يمكن تجنبها، ويمثل ذلك جوهر الرقابة الداخلية السليمة التي يجب أن تكون في نفس الوقت رقابة وقائية كلما أمكن ذلك.

ونظرا للأهمية الكبرى للرقابة الداخلية في مختلف المؤسسات الاقتصادية الخاصة أو العامة أو الحكومية فقد حظيت بالعديد من الدراسات العلمية التي تهدف إلى تقييم دورها والعمل على زيادة فعالية هذا الدور في المجالات المختلفة داخل هذه المؤسسات.

وقدمت مثل هذه الدراسات العديد من البرامج والإجراءات الخاصة بتطوير مستويات التقرير الإداري للرقابة الداخلية وتحسين أسس محاسبة المسئولية وقواعد وإجراءات المحاسبة والرقابة الداخلية للإدارة داخل الوحدات والمؤسسة المختلفة وبينت هذه الدراسات أن هناك أهمية كبرى في نظم الرقابة الداخلية بالنسبة لمختلف الأعمال والأنشطة داخل هذه المؤسسات.

---

1. محمد السيد، **المراجعة والرقابة المالية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص – ص: 82 – 83.

الفرع الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية

يمكن حصر أهداف الرقابة الداخلية في النقاط التالية[1]:

أولا. حماية أصول المؤسسة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام.

ثانيا. التأكيد من دقة المحاسبية المسجلة بالدفاتر لإمكان تحديد درجة الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي قرارات أو رسم أي خطط مستقبلية.

ثالثا. المحافظة علي المستوى الحالي، واكتشاف أية انحرافات عن هذا المستوى.

رابعا. الكشف عن أية اتجاهات للتغيير المفاجئ في سير العمل أو في مستوى الأداء بما ينعكس على التكاليف.

خامسا. الرقابة على استخدام المواد المتاحة.

سادسا. زيادة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

سابعا. وضع نظام للسلطات والمسئوليات وتحديد الاختصاصات.

ثامنا. حسن اختيار الأفراد للوظائف الذين يشغلونها.

تاسعا. التدريب والعلاقات الإنسانية.

عاشرا. تحديد الإجراءات التنفيذية واللوائح والتعليمات بطريقة تضمن انسياب العمل.

وما هو جدير بالذكر أن لجنة Coso* المنبثقة عن لجنة Treadway** تعرف الرقابة الداخلية بأنها عمليات تنفيذ بواسطة مجلس إدارة المؤسسة أو الإدارة وكل الموظفين وتصمم لتوفر ضمان معقول من تحقيق الأهداف التالية:

أ. الاعتماد على القوائم المالية.

ب. الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات.

ج. كفاية وفاعلية العمليات.

---

1. أحمد حلمي جمعة، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص – ص: 81 – 82.

* Coso: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

** لجنة تريدوي (Treadway Commission): هي لجنة تشكلت عام 1985 لدراسة التقارير المالية الاحتيالية والطرق الكفيلة لمنع غش التقارير المالية في الشركات الأمريكية. وقد أصدرت تقريرها عام 1987 الذي أكد على أهمية دور لجان المراجعة في تحسين نزاهة القوائم المالية، وتضمن توصيات بهدف زيادة فاعلية لجان المراجعة، إياد سعيد محمود الصوص، **مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي (دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين)**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، 2012، ص: 07.

المبحث الثاني: عناصر تطبيق نظام الرقابة الداخلية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مكونات الأساسية التي تعكس قوة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، والمقومات الرئيسية لنظام سليم باتخاذ مجموعة من الإجراءات، والشروط الأساسية لفعالية نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال مراعاة مكونات أساسية لضمان تحقيق أهدافه، وتتمثل فيما يلي:

أولا. بيئة الرقابة: وتشكل أساس مكونات نظام الرقابة الداخلية الأخرى، وعدم وجود هذا العنصر الهام يكون حتما سببا في عدم فاعلية هذا النظام حتى ولو كانت باقي مكوناته قوية، وتشمل بيئة الرقابة النقاط التالية[1]:

أ. الهيكلية التنظيمية يقصد بها مسئولية كل مدير في اتخاذ القرارات وإرساء سياسة المؤسسة، ووضع حدود لتلك السلطة.

ب. عناصر إطار الرقابة:

1. الفصل بين الواجبات غير المتوافقة.
2. جدارة العاملين ونزاهتهم.
3. المستويات المناسبة من السلطة والمسئولية.
4. ربط كل عملية بشخص واحد مسئول عنها.
5. توافر مستوى كاف من الموارد.
6. الإشراف.

ج. السياسات والإجراءات يتم توثيقها توثيقا جيدا والتي تحدد نطاق عمل كل قسم.

د. المؤثرات الخارجية كلا من المتطلبات الائتمانية، والقوانين والأنظمة، والشروط التي تنص عليها العقود، والأعراف السائدة، وشروط الاتحادات العمالية.

ثانيا. تقدير (تقييم) المخاطر: تواجه جميع المؤسسات الاقتصادية بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها مخاطر عديدة سواء كانت هذه المخاطر من داخل المؤسسة أو خارجها، إذ لا بد لها من تحليل هذه المخاطر ومحاولة تخفيف حدة تأثرها إلى مستويات مقبولة[2].

ثالثا. الأنشطة الرقابية: تعرف أنشطة الرقابة بأنها السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة[3]، وتتضمن الضوابط الرقابية التطبيقية، والضوابط الرقابية العامة هي تلك التي تغطي تصريح الدخول،

1. خلف عبد الله الوردات، دليل **التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، مرجع سابق، ص 346.
2. علي حسين الدوغجي، إيمان مؤيد الخيرو، **تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق أنموذج COSO**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، جامعة بغداد، 2013، ص: 409، موقع: http://www.iasj.net/، ت. الاطلاع: 2017/01/17، 17:41.
3. بلال برابح، **تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014، ص: 14.

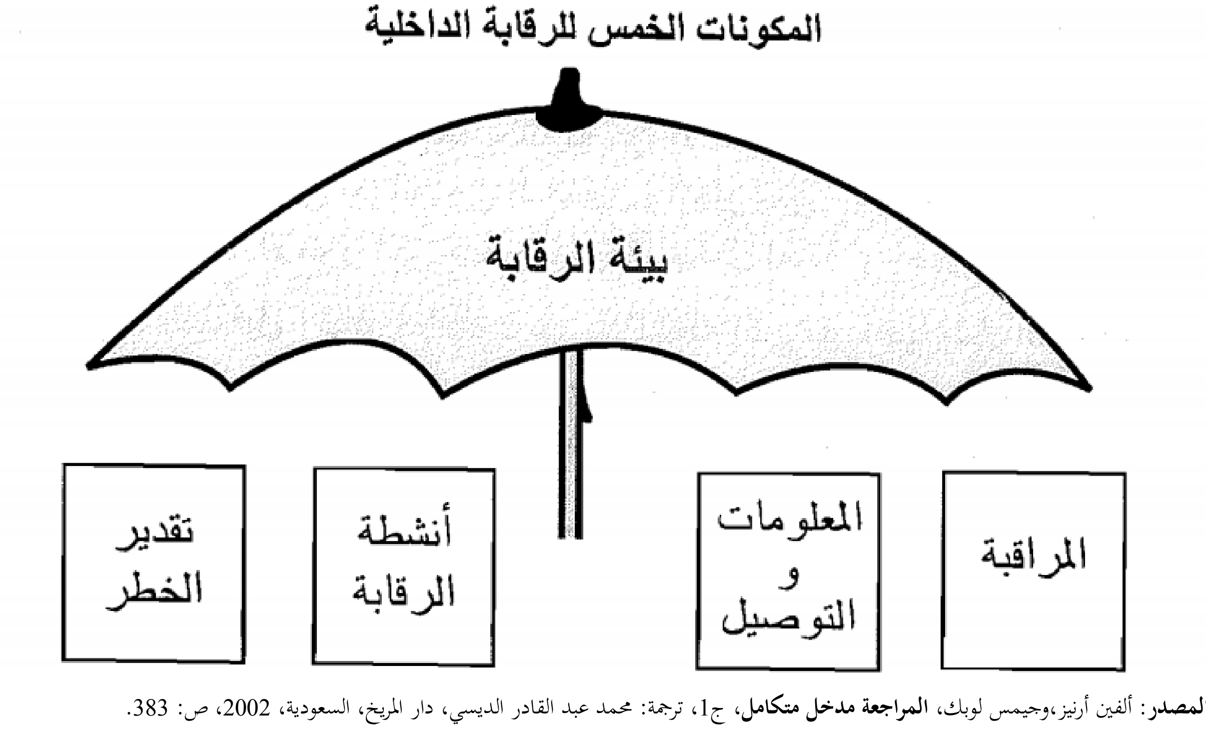
والبرمجيات، وتطوير النظام، والضوابط الرقابية التطبيقية هي التي تمنع دخول الأخطاء في النظام، أو اكتشاف وتصحيح الأخطاء الموجودة في النظام[1].

رابعا. الإعلام والاتصال: ويهتم هذا المكون بتحديد المعلومات الملائمة، لتحقيق أهداف المؤسسة والحصول عليها، لمعالجتها وإيصالها لمختلف المستويات التسييرية بالمؤسسة، عن طريق قنوات مفتوحة للاتصالات تسمح بتدفق تلك المعلومات[2]، إضافة إلى قيام الإدارة بالتأكد من وجود اتصال مناسب مع جهات أخرى خارجية قد يكون لها أثر في تحقيق الشركة لأهدافها علاوة على حاجة الإدارة الفعالة لتقنية المعلومات الهامة لتحقيق تحسن واتصال مهم وموثوق به ومستمر لهذه المعلومات[3].

خامسا. المراقبة والمتابعة: ويقصد بها المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية وذلك للتحقق من فعالية وكفاءة النظام[4]، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة حسب التغيرات في الظروف[5].

والشكل التالي يوضح مكونات نظام الرقابة الداخلية:

الشكل رقم (1-2): مكونات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: ألفين أرنيز،وجيمس لوبك، **المراجعة مدخل متكامل**، ج1، ترجمة: محمد عبد القادر الديسي، دار المريخ، السعودية، 2002، ص: 383.

1. خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، مرجع سابق، ص 349.

2. عزوز ميلود، **دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007/2006، ص: 65.

3. مريم عبد القوي، **المراجعة الخارجية كأداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الوادي، 2015/2014، ص: 44.

4. محمد مصطفى سليمان، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص: 105.

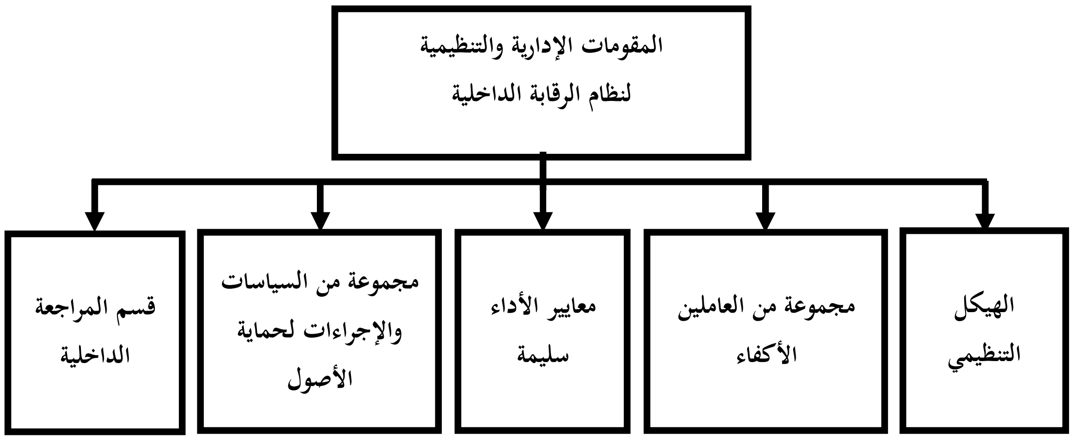
5. أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق والتأكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق**، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 215.

المطلب الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية

وعليه تنقسم مقومات نظام الرقابة الداخلية إلى:

أولا. المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام الرقابة الداخلية: يتضمن الشق الإداري لمقومات نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الطرق والوسائل والتي تزيد من كفاءته ويمكن عرضها في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-3): المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام الرقابة الداخلية



المصدر: مصطفى سليمان، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص:107

أ. **الهيكل التنظيمي: إن** وجود هيكل تنظيمي كفء يحدد المسئوليات بدقة وبصورة واضحة[1]، ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المؤسسة وحجمها وشكلها القانوني[2]، بالإضافة إلى تسلسل الاختصاصات وتحديد المسئوليات وتقسيم العمل، البساطة والمرونة، تحديد المديريات مع مراعاة الاستقلالية بينها (التي تقوم بالعمل ليست هي التي تحتفظ الأصول، وليست هي التي تقوم بمحاسبة الأصول)[3].

ب. **مجموعة من العاملين الأكفاء:** تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على كفاءة الموظفين ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب، لذلك تعتبر عملية اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتدريبهم من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي يجب أن يكون للمؤسسة سياسة تعيين (اختيار) الموظفين الجدد وترقية موظفيها مع مراعاة المؤهلات اللازمة لشغل كل وظيفة[4].

ج. **معايير الأداء سليمة:** إن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم يتأثر بدرجة كبيرة على فعالية الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء فتمدنا الإجراءات الموضوعة بالخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول، كما يجب أن تمدنا مستويات الأداء بالوسائل

1. غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية**، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص: 108.

2. رضا خلاصي، **مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة**، مرجع سابق، 2013، ص 203.

3. محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، مرجع سابق، ص: 98.

4. غسان فلاح مطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية**، مرجع سابق، ص - ص: 211 – 212.

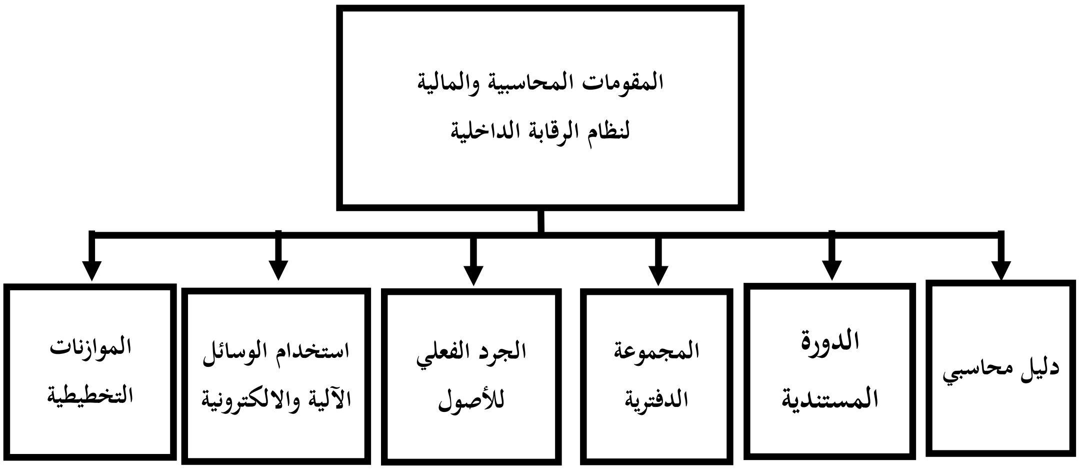
التي تضمن دقة اتخاذ القرارات والتسجيل، كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين، ذلك لمحاولة المقارنة بين الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات[1].

د. **مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول:** يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسات وإجراءات توفر الحماية اللازمة للأصول والسجلات من التلف والضياع والاختلاس وحتى تكون المعلومات والتقارير صحيحة، كذلك يجب أن يتم الاحتفاظ بالسجلات والملفات في أماكن تقلل من احتمالات إدخال تعديلات عليها أو إتلافها، كما يجب إتباع سياسات سليمة للحماية المادية للأصول[2].

هـ. **قسم المراجعة الداخلية:** إن وجود نظام للرقابة الداخلية بدون قسم المراجعة الداخلية ليس كافيا فإذا كان النظام المحاسبي هو قلب نظام الرقابة الداخلية فان إدارة المراجعة الداخلية هي بمثابة الطبيب المعالج للنظام[3]، إذ يهدف هذا القسم إلى تحديد مدى التزام العاملين بالسياسات والخطط واللوائح التي أعدتها الإدارة، وكذا مراجعة وتقييم مدى ملائمة وتطبيق الرقابة المحاسبية والمالية[4].

ثانيا. المقومات المحاسبية والمالية لنظام الرقابة الداخلية: يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الدعائم أو المعلومات المحاسبية والمالية يوضحها الشكل الآتي[5]:

الشكل رقم (1–4): المقومات المحاسبية والمالية لنظام الرقابة الداخلية



المصدر: مصطفى سليمان، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص:111.

1. لطفي شعباني، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص: 107.

2. غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية**، مرجع سابق، ص: 212.

3. خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، مرجع سابق، ص: 329.

4. سعاد شدري معمر، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرد، بومرداس، 2009/2008، ص: 103.

5. مصطفى سليمان، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، مرجع سابق، ص، ص: 112، 113.

أ. **دليل محاسبي**: ينطوي على عمليات تبويب للحسابات بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة، ونوع النظام المحاسبي المستخدم، والأهداف المرجوة، ولا بد من مراعاة الآتي عند إعداد الدليل المحاسبي:

1. أن يعكس نتائج أعمال المؤسسة الاقتصادية ومركزها المالي بما يشمله من حسابات؛
2. توفر حسابات مراقبة إجمالية هدفها ضبط الحسابات الفرعية بدفاتر الأستاذ.

ب. **الدورة المستندية**: يتطلب تحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما أنها تمثل المصدر الأساسي للقيد وأدلة الإثبات، وعند تصميم المستندات يجب مراعاة النواحي القانونية والشكلية.

ج. **المجموعة الدفترية**: وهي تختلف حسب اختلاف طبيعة المؤسسات وأنشطتها، ويجب أن تكون هذه المجموعة الدفترية متكاملة ومراعية للنواحي القانونية والشكلية[1].

د. **استخدام الوسائل الآلية والالكترونية**: ويقصد به إدخال الآلة الحاسبة والإعلام الآلي، والتي بدوارها تسهم في توفير[2]:

1. دقة وسرعة المعالجة وسهولة الحصول على المعلومات؛
2. حماية الأصول بوجود برامج مساعدة؛
3. توفير الوقت والتحكم بالمعلومات؛
4. خفض تكلفة المعالجة وتدعيم العمل بكفاءة؛

هـ. **الجرد الفعلي للأصول**: معظم الأصول التي تمتلكها المؤسسة تتميز بالوجود المادي، وبالتالي يمكن القيام بعملية الجرد الفعلي لهذه الأصول مثل النقدية التي بحوزة المؤسسة، ومعظم الاستثمارات من آلات، سيارات، أراضي، مباني، أثاث، فعملية الجرد هذه تسمح بعملية الرقابة عن طريق مقارنة ما هو مسجل في السجلات المحاسبية مع ما هو موجود فعلا[3].

و. **الموازنات التخطيطية**: وهي أداة عملية لتحديد إطار التوازن العيني والمالي والنقدي لعمليات المؤسسة لفترة معينة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها وشكلها القانوني وتخدم الموازنات هدفين[4]:

1. التخطيط ورسم السياسات على طريق توصيف الأهداف في صور كمية؛
2. الرقابة عن طريق مقارنة ما يحدد مستقبلا بما تحقق فعلا، وبيان أسباب الانحرافات ومعالجتها.

---

1. بلال برابح، **تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية**، مرجع سابق، ص: 20.
2. وجدان على أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص: 20.
3. محمد علي محمد الجابري، **تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية صنعاء، اليمن، 2014، ص: 32.
4. طارق عبد العظيم أحمد عبده، **الأصول العلمية والعملية للمراجعة**، مكتبة الجامعة ببنها، 2012/2011، ص – ص: 159 – 160.

المطلب الثالث: شروط فعالية نظام الرقابة الداخلية

لا يمكن القول بأن هناك نظام رقابة داخلية متقن لدرجة الكمال، ما يجعل فكرة وضع نظام فعال يتناسب مع كل الحالات والظروف أمرٌ مستحيلٌ تحقيقه، رغم ذلك يمكن تحديد بعض الشروط العامة التي تساعد على تحقيق أهدافه، ويمكن تلخيصها في العناصر التالية[1]:

أولا. فريق عمل مؤهل ومخلص:

أن نجاح أي نظام رقابي يعتمد على موظفي المؤسسة، فيجب أن يكون الموظفون على مصداقية عالية، فنجد أن التأهيل الفني وتحمل المسئولية والمصداقية والأمانة يمكن تحقيقها عن طريق وضع برنامج جيد لاختيار وتعيين الموظفين، إضافة إلى البرامج التدريبية المستمرة لهم، ومن المتفق عليه أنه مهما كان الحذر عند تمام نظام الرقابة الداخلية فنجاحها أو فشلها مرهون على الأفراد القائمين على تنفيذها.

ثانيا. التفويض الواضح والفصل بين المسئوليات:

حيث لا يكون شخص واحد مسئول عن تسجيل العمليات المتعلقة بالأصول وفي نفس الوقت عن الرقابة عليها، مما يقلل من الأخطار ومن عمليات النصب ما لم يكن هناك اتفاق جانبي بين شخصين أو أكثر، وحتى يعمل النظام بطبيعة سليمة فإنه على الموظفين معرفة واجباتهم وواجبات الآخرين، ومن الضروري وصف واضح ودقيق للوظائف لتحقيق التعويض المناسب والفصل بين الوحدات.

ثالثا. إجراءات مناسبة لإتمام العمليات:

أن الكثير من المؤسسات تضع دليلا لإجراءاتها المحاسبية والإدارية للتأكد من أن مختلف أنظمتها مفهومة ومستخدمة بأسلوب سليم من قبل جميع العاملين فيها، والإجراءات المحاسبية تحدد وتصف كل عملية محاسبية حالية أو متوقعة وكذا الجانب الميكانيكي السليم لعملية مسك الدفاتر، أما دليل الإجراءات الأخرى فيوضح السياسات العامة للشركة، والإجراءات السليمة والهامة التي تعالج عملية استخدام ضوابط مادية لحماية موارد المؤسسة.

1. مريم عبد القوي، **المراجعة الخارجية كأداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية**، مرجع سابق، ص: 40.

رابعا. نظام مستندات وسجلات محاسبية مناسبة:

تعتبر المستندات الأدلة المادية المستعملة في العمليات المحاسبية والأسلوب الذي يتم به نقل المعلومات داخل المؤسسة، والنظام المستندي حتى يكون مناسبا عليه أن يتميز بالخصائص التالية[1]:

أ. وجوب سهولته وبساطته وذلك للمساعدة على التقليل من الأخطاء قدر الإمكان.

ب. وجوب تصميمه بشكل مناسب يَفِي بأغراض السرعة والفعالية.

ج. وجوب تصميمه بشكل مناسب ليحوي جميع المعلومات، واستعمالاته المختلفة.

د. وجوب ترقيم بتسلسل وذلك حتى يمكن تطبيق رقابة مادية عليها بصورة سهلة.

خامسا. قواعد كافية للرقابة على الأصول والسجلات:

إن وضع قواعد للمحافظة على رقابة داخلية مناسبة وسليمة على الأصول والسجلات تعتبر أمراً ضرورياً، فمن الأفضل أن يحفظ المخزون في المستودع تحت الرقابة المادية لفرد معين وذلك حتى يمكن تحديد المسئولية، بالإضافة إلى ذلك قد ترى أن الأوراق الهامة كالأوراق النقدية، المالية، دفاتر الأستاذ، الدفاتر اليومية يجب أن تحفظ في خزائن ضد الحريق؛ ومن القواعد الأخرى التي قد تكون مساعدة للحفاظ على النقدية تلك التي تخص متحصلاتها، فيجب إيداع كل الأموال في حساب لدى البنك يوميا، وهناك قاعدة أخرى تحدد المبلغ الأقصى من النقدية الذي يجب الاحتفاظ به في الحساب الجاري لدى البنك.

سادسا. التحقيق والفحص المستقل للأداء:

لا يمكن للفرد أن يتحقق من أدائه أو يقيمه بطريقة فعالة، لذا وجب القيام من قبل شخص أو جهة مستقلة عنه، فالمرؤوس لا يكون مستقلا بسبب الخوف الطبيعي من انتقام رئيس منه، ومع مرور الوقت قد تصبح الإجراءات سقيمة والعاملون غير مبالون، بالإضافة إلى احتمال ظهور أخطاء مقصودة أو غير مقصودة وهو احتمال قائم بصفة دائمة، لذا نجد أن تحققنا مستقلا عن الأداء يصبح أمراً ضرورياً للمساعدة على الطمأنة بأن النظام يعمل بشكل سليم، وهناك وسائل متعددة للتحقق المستقل منها:

أ. إعداد كشف تسوية البنك باستمرار من قبل شخص ليس لديه سيطرة على النقدية أو السجلات المرتبطة؛

ب. القيام بعملية جرد كاملة بانتظام والقيام بالمراجعة السنوية من قبل مراجع خاص؛

ج. القيام بفحص نظام الرقابة الداخلية والمرجعة الدفترية للعمليات عن طريق قسم المراجعة الداخلية.

1. ميمون حسام الدين، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص: 66.

المبحث الثالث: الدراسة والتقييم التفصيلي لنظام الرقابة الداخلية.

سنتعرف في هذا المبحث إلى إجراءات وتقييم نظام الرقابة الداخلية وأساليبه ومشاكله، وكذا إعداد تقرير نظم الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: إجراءات وتقييم نظام الرقابة الداخلية

يتطلب تقييم نظام الرقابة الداخلية معرفة الإجراءات والطرق الموضوعة، والتأكد من أن تلك الإجراءات والطرق تستخدم كما هو مخطط.

الفرع الأول: إجراءات نظام الرقابة الداخلية

تنقسم إجراءات نظام الرقابة الداخلية إلى:

أولا. الإجراءات التنظيمية والإدارية: وتضم النواحي التالي[1]:

أ. تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل؛

ب. توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعملية ما من البداية إلى النهاية، ويقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر؛

ج. توزيع المسئوليات بشكل واضح يساعد على تحديد مرتكب الخطأ والإهمال؛

د. تقسيم العمل بين الإدارات والموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف التالية: وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة عليها، وظيفة تنفيذ العمليات، وظيفة الاحتفاظ بعهدة الأصول، وظيفة القيد والمحاسبة.

هـ. تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في حجرة واحدة؛

و. إعطاء تعليمات صريحة بأن يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات لما قام به من عمل؛

ز. إجراء حركة تنقلات من طرف المسئولين بين الموظفين من حين لآخر، وبحيث لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل؛

ح. ضرورة قيام كل موظف بإجازته السنوية دفعة واحدة، وذلك لإيجاد الفرصة لمن يقوم بالعمل في أثناء غيابه لاكتشاف أي تلاعب في ذلك العمل.

---

1. زينب بوقابة، **التدقيق الداخلي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010، ص: 36.

ثانيا. الإجراءات المحاسبية: أهم الإجراءات التي تخص العمل المحاسبي[1]:

أ. إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها لأن هذا يقلل من فرص الغش والإحتيال ويساعد إدارة المؤسسة على الحصول على ما تريده من عمليات بسرعة؛

ب. إصدار التعليمات بعد إثبات أي مستند ما لم يكن معتمدا من الموظفين المسئولين ومرفقة به الوثائق المؤيدة؛

ج. عدم اشتراك أي موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن يراجعه موظف آخر؛

د. استعمال الآلات الحاسبية يسهل الضبط الحسابي ويقلل من احتمالات الخطأ ويزيد من سرعة انجاز العمل؛

هـ. استخدام وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل موازين المراجعة العامة؛

و. إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج والأرصدة في الدفاتر والسجلات كما في حالة البنوك والموردين ومصادقات الزبائن...؛

ز. القيام بجرد مفاجئ دوريا للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.

ثالثا. الإجراءات العامة: وتضم النواحي التالية[2]:

أ. التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار؛

ب. التأمين على الموظفين الذين في حوزتهم عهدة نقدية أو بضاعة أو أوراق مالية أو تجارية وغيرها ضد خيانة الأمانة؛

ج. وضع نظام سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر؛

د. اعتماد نظام الرقابة الحدية والذي يتمثل في تحديد سلطات الصرف على المستويات الإدارية بحيث تزداد المبالغ المسموح بصرفها بارتفاع المستوى الإداري للشخص المسئول؛

هـ. تدريب الموظفين على تطبيق الطرق الحديثة لإتمام العمليات مع استخدام وسائل توفير الوقت والمجهود خصوصا باستخدام الآلات الحاسبة.

---

1. سهام زهار، **المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دورة مبيعات – زبائن**، مذكرة ماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2014/2013، ص: 17.

2. توفيق مصطفى أبو رقبة، وعبد العادي اسحق المصري، **تدقيق ومراجعة الحسابات**، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 108.

الفرع الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي عندها يبدأ المراجع عمله، وعلى ضوء ما يسفر عنه فحصه لأنظمتها المختلفة يقوم برسم برنامج المراجعة والاختبارات اللازمة، ولا يقتصر تقييم أنظمة الرقابة الداخلية على الأنظمة الإدارة، بل يتعدى إلى دراستها كما هي منفذة، كما يتطلب التقييم السليم لها ضرورة القيام بدارسة ومراجعة منظمة وملائمة للنظام أثناء تشغيله الفعلي، وعلى الرغم من أن المعلومات المتعلقة بالرقابة الداخلية سيتم الحصول عليها عن طريق طرح الأسئلة وأجوبة عليها أو عن طريق المشاهدة، إلا أنه يفضل توفير تقرير مكتوب لتقييم نظام الرقابة الداخلية والنتائج المتوصل إليها، كدليل مستندي للعيوب المكتشفة فيه[1].

ويعني تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في منع أو اكتشاف الأخطاء الجوهرية والغش والتحريف خلال فترة معقولة من تاريخ وقوعها، وفي حالة السياسات والإجراءات الرقابية المعروفة بضعف فعاليتها في منع واكتشاف الأخطاء يتم تحديد المستوى المخطط لمخاطر المراقبة عند أعلى مستوى يلجأ المراجع لاختبارات التحقق التفصيلية (من صحة واكتمال العمليات المسجلة) بدلا من اختبار تلك الأساليب الرقابية التي لا جدوى منها، أما في حالة فعاليتها أن المراجع يتخذ أحد القرارين[2]:

أولا. إذا اعتقد أن إجراء اختبارات التحقق التفصيلية لوحدها وبصورة مكثفة سيكون أقل تكلفة من الجمع بينها وبين اختبارات المراقبة، فيحدد المستوى المخطط لمخاطر المراقبة عند الحد الأقصى، ويقوم باختبارات التحقق التفصيلية فقط.

ثانيا. إذا كانت السياسات والإجراءات الرقابية تبدو فاعلة ويعتقد المراجع أن الجمع بين اختبارات المراقبة واختبارات التحقق التفصيلية في نطاق مخفض سيكون أقل تكلفة من إجراء الأخيرة بصورة مكثفة فإنه يحدد مخاطر المراقبة الداخلية المخططة عند مستوى أقل من الحد الأقصى ويجمع بينهما في نطاق مخفض.

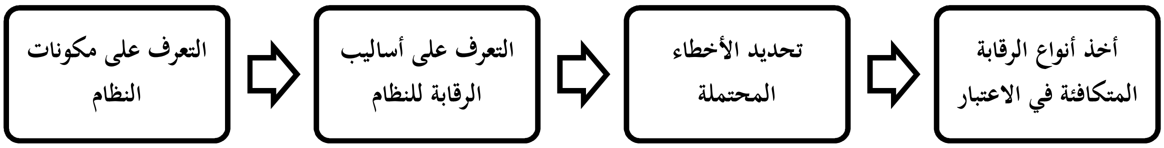
وللقيام بتقييم نظام الرقابة الداخلية يجب على المراجع القيام بما يلي[3]:

أ. أن يتعرف على مكونات نظام الرقابة الداخلية من أنظمة فرعية. ج. أن يحدد الأخطاء المحتملة الحدوث.

ب. التعرف على أساليب الرقابة الأساسية التي يتضمنها النظام. د. أن يأخذ أنواع الرقابة المتكافئة في الاعتبار.

1. محمد مصطفى سليمان، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، مرجع سابق، ص، ص: 120، 121.
2. رضا خلاصي، **مرام المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص، ص: 329، 330.
3. غسان فلاح مطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر بين النظرية والتدقيق**، مرجع سابق، ص – ص: 221 – 222.

الشكل رقم (1–5): مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطلبة بناءًا غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية**، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص–ص221–222.

يجب على المراجع دراسة نظام الرقابة الداخلية من خلال إثبات درجة ثقة النظام المحتملة إذا اتضح بعد ذلك أنها تسير بشكل فعال على مستوى التطبيق، ويتم اعتبار النظام وفقا للترتيب التالي[1]:

1. **ممتاز**: إذا تمت تغطية جميع المخاطر وبشكل وافٍ بواسطة عمليات مراقبة فعالة جداً.
2. **جيد**: إذا تمت الإحاطة بجميع المخاطر إلا في بعض الاستثناءات القليلة.
3. **مقبول**: إذا تمت الإحاطة بجميع المخاطر إلى حد ما من خلال عمليات المراقبة تتسم بالعيوب في بعض الأحيان أو الحالات.
4. **ضعيف**: إذا لم تتم الإحاطة بجميع المخاطر بالرغم من عمليات المراقبة.

1. خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، مرجع سابق، ص: 414.

المطلب الثاني: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية ومشاكل تقييمه

يستخدم المراجعون أدوات متعددة لدراسة إجراءات الرقابة الداخلية والتعرف عليها، بهدف الحكم على فاعلية النظام في إنتاج البيانات المحاسبية والمحافظة على أصول المؤسسة، وبهدف تحديد نواحي الضعف التي تتطلب فحصا أدق أكثر من غيره، ولتحديد نطاق عملية المراجعة يجب تحديد الأساليب لتقييم النظام ومواجهة المشاكل التي تواجهنا في تقييمه.

الفرع الأول: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

تتمثل الأساليب التي يستخدمها مراجع الحسابات للتعرف على نظام المطبق في المؤسسة وتقييم مدى كفايته ما يلي[1]:

أولا. أسلوب قائمة الاستقصاء: وتقوم هذه الطريقة على إعداد قائمة أسئلة تغطي إجراءات الرقابة الداخلية لكل دورة عمليات، ويجب أن تصاغ هذه الأسئلة بطريقة تهدف إلى الاستفسار عن تفصيلات العمل وخطواته المتبعة في كل مركز نشاط.

ويراعى عند تصميم القائمة تحديد العلاقة بين الأسئلة المختلفة بطريقة تمكن المراجع من مراعاة الاعتبارات التالية وهي:

أ- إظهار مصادر المعلومات المستخدمة في الإجابة على كل سؤال والتحقيقات التي تمت للتأكد منها.

ب- التفرقة بين نواحي الضعف الجسيمة في إجراءات الرقابة الداخلية.

ت- احتواؤها على وصف لنواحي الضعف في إجراءات الرقابة الداخلية.

ثانيا. أسلوب الملخص التذكيري: يقوم المراجع هنا بوضع قواعد وأسس نظام رقابة داخلية سليم دون تحديد أسئلة أو استفسارات معينة كما في الاستبيان.

ميزة هذه الطريقة الاقتصاد في الوقت دون إغفال الهام من النقاط أما عيوبها فتنحصر في كونها لا تقود إلى تدوين كتابي لما هو عليه نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة المعني كما أنها لا تنطبق على المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة بالإضافة إلى كون هذا الملخص أمرا متروكا لكل مراجع على حدة يضع الأسس ويقوم بالإجراءات المناسبة[2].

1. حسين القاضي، حسين دحدوح، **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية**، مؤسسة الوراق، الأردن، 1999، ص: 275.

2. أمين خالد عبد الله، **علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعملية**، طبعة 4، دار وائل، عمان، 2007، ص: 176.

ثالثا. أسلوب التقرير الوصفي: تواجه طريقة قوائم الاستقصاء مشكلة احتمال قيام مساعدي المراجع بالتسرع في الحصول على الإجابات دون فهم حقيقي لأوضاع العميل لذلك تفضل بعض مكاتب المراجعة الاستعانة بأسلوب الوصف المكتوب لكل نشاط رئيسي من أنشطة الرقابة الداخلية؛

ويتم كتابة الوصف على صفحات مطبوعة باسم المكتب توضح اسم العميل والنشاط الذي تم فحصه وأسماء العاملين بهذا النشاط وأسماء النماذج والسجلات والتقارير المستخدمة وطرق حفظها. ثم يكتب تلخيص هذا النشاط ويحدد ما إذا كان قويا أم لا، ونواحي الضعف الموجودة؛ فمثلا قد يكون النظام ضعيفا إذا ما أحد العاملين بمهمة حفظ المخزون وتسجيل عملياته بالدفاتر المحاسبية أيضا[1].

رابعا. أسلوب خرائط التدفق: يقع على عاتق المراجع فحص تدفق المعلومات ودراسة المراحل المختلفة لتجهيز المستندات حتى يستطيع تصميم خرائط سير العمليات. وباستخدام رموز نمطية يتم تصميم خريطة سير العمليات بطريقة تمكن من الحصول على معلومات ذات دلالة لمن يقوم بفحص النظام ويكون متفهما لهذه الرموز.

وإذا ما تم استخدام المراجع خرائط سير العمليات والتي أعدها العميل يكون عليه فحصها للتأكد من صحة تمثيلها لنظام الرقابة الداخلية المتعلق بالمهمة المعينة[2].

خامسا. أسلوب فحص النظام المحاسبي: وهنا يحصل المراجع على قائمة بالسجلات المحاسبية وأسماء المسئولين عن إنشائها وعهدتها ومراجعتها وقائمة ثانية بطبيعة المستندات والدورة المستندية ...الخ. ومن تلك القوائم يستطيع الحكم على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على ظروف الخاصة بكل مؤسسة ويعاب عليها أنها قد تصبح مطولة في المؤسسات الكبيرة وبخاصة إذا قام المراجع بتحري وبخصوص الموظفين والسجلات وما شابه؛

ويجب أن لا يغيب عن البال أن بإمكان المراجع أن يجمع بين أسلوبين أو أكثر من أساليب دراسة أنظمة الرقابة الداخلية وتقييمها وعلية في جميع الحالات الاجتماع بمساعديه وإفهامهم أن الهدف من أي وسيلة كانت هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاية نظام الرقابة الداخلية المستعملة وأن الأسلوب مجرد إجراء عادي لأن الجزء المفهم يتمثل في مقدرة المراجع على استعراض نتائج ذلك الإجراء والخروج بالحكم الدقيق حول نظام الرقابة الداخلية، هذا كما يجب أن تكون الوسيلة شاملة لجوانب عمليات المؤسسة المتعددة[3].

---

1. محمد الفيومي، عوض لبيب، **أصول المراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص – ص: 218 – 219.
2. المرجع نفسه، ص: 219.
3. أمين خالد عبد الله، **علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعملية**، مرجع سابق، ص:177.

الفرع الثاني: مشاكل تقييم نظام الرقابة الداخلية

إن عملية تقييم الأنظمة المراقبة الداخلية تؤدي إلى ظهور بعض المشاكل أهمها[1]:

المشكلة الأولى: أن المراجعين سوف يتوصلون إلى نتائج مختلفة نتيجة تقييم نظام المراقبة الداخلية لإحدى المؤسسات ولعل ذلك يرجع إلى أسباب منها:

أ. اختلاف المعايير الشخصية لكل منهم، فما يعتبر ملائما بالنسبة لأحدهم قد لا يعتبر كذلك بالنسبة للأخر؛

ب. استخداما طرق مختلف للتقييم؛

ج. وضع أولوية للعناصر التي يتكون منها نظام المراقبة الداخلية.

المشكلة الثانية: فهي تتبع من عملية التقييم في حد ذاتها ذلك لأن عملية التقييم تستفيد جزءاً كبيراً من الزمن، وذلك يجد المراجع نفسه أمام معيارين أحدهما يجعله يندفع في عملية التقييم إلى حد يجعل العمليات الأخرى تفقد الأهمية اللازمة لها، والآخر يجعله يؤجل عملية التقييم إلى ما بعد الانتهاء من عملية المراجعة كلها، ولا شك أن الذي يؤدي إلى وجود هذه المشكلة هو إغراء كل التيارين وأن عملية التقييم عبئا على المراجع من ناحية أخرى.

المشكلة الثالثة: فهي صعوبة الحكم على فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية كوحدة واحدة، نتيجة للعلاقات الداخلية المعقدة بين مختلف الحسابات وخاصة عند التعمق في عمليات الفحص والدراسة.

غير أن هذه المشاكل لا تقلل من ضرورة وأهمية عملية التقييم، ويجب العمل على تذليلها بما يحقق كفاية في الأداء.

1. رضا خلاصي، **مرام المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص – ص: 218 – 219.

المطلب الثالث: إعداد تقرير نظم الرقابة الداخلية

بعد أن يقوم المراجع بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية عليه إبداء رأيه حول فعالية النظام، مع إظهار نقاط الضعف ونقاط الضعف الهامة وذلك ضمن تقرير يرفع إلى الجهات الإدارية المعنية.

الفرع الأول: مسئولية مراجع الحسابات عن نظام الرقابة الداخلية

أن المراجع لا يكون مطالبا بتبليغ الإدارة باقتراحاته بتحسين نظام الرقابة الداخلية، وإنما هو مطالب بإبلاغها بنقاط ضعف هذا النظام، في صورة تقرير أو خطاب مكتوب وموجه إلى الإدارة[1].

ويجب أن يشتمل التقرير على بعض الإرشادات عن الظروف التي يمكن التقرير عنها في النقاط التالية[2]:

- تحديد الجهة المعنية التي يوجه لها مثل هذا التقرير (لجان المراجعة-الإدارة أو أي جهة أخرى).
- يجب أن يوضح التقرير أن الهدف من عملية المراجعة ككل هو إبداء الرأي الفني المحايد وليس إعطاء أي تأكيد عن الرقابة الداخلية.
- يجب أن يحتوي التقرير على تعريف وتحديد الظروف التي يمكن التقرير عنها.
- يمكن أن يحتوي التقرير على القيود الملازمة والموجودة في أي نظام الرقابة الداخلية.
- يجب أن يوضح المراجع الظروف التي يمكن التقرير عنها والتي تمثل في نفس الوقت نواحي ضعف جوهرية وهي الظروف التي يمكن التقرير عنها والتي فيها يكون تصميم أو تشغيل واحد أو أكثر من مكونات نظام الرقابة الداخلية لا ينخفض درجة الخطر المتعلقة بوجود أخطاء ولم يتم اكتشافها في القوائم المالية محل المراجعة إلى مستوى منخفض نسبيا.

وجاء في تقرير لجنة COHEN*، لدراسة مسئوليات مراجعي الحسابات، الصادر في عام 1987، أشارة إلى ضرورة إعداد الإدارة لتقرير يتضمن تقييم نظام الرقابة الداخلية ووصف للإجراءات التي اتخذتها للتغلب على أوجه الضعف أو القصور التي حددها مراجع الحسابات الخارجي، مع ضرورة إشارة هذا الأخير لمدى استجابة الإدارة لاقتراحاته لتصحيح نقاط الضعف إن وجدت.

---

1. توماس ويليام وامرسون هنكي، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، تعريب وترجمة: احمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد ومحمد العلي سلطان، دار المريخ، السعودية، 1997، ص: 398.

2. أحمد محمد نور وآخرون، **دراسة متقدمة في مراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 107.

* دراسة قامت بها لجنة من دارسين مستقلين برئاسة "مانويل كوهين" بتمويل من المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين في عام 1974 لدراسة مسئوليات المراجعين، وتوقعات المجتمع منهم، وما يجب عليهم عمله، أو ما يستطيعون عملة لمقابلة تلك التوقعات، وقد أصدرت لجنة كوهين تقريرها المبدئي في مارس عام 1977، وتقريرها النهائي في عام 1987 وأوصت بضرورة إدخال بعض التعديلات على الهيكل التنظيمي للمهنة وخصوصاً فيما يتعلق بعمل معايير المراجعة.

ولغرض أداء مهمة إبداء الرأي في تقرير الإدارة عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية، يجب على المراجع القيام بالخطوات التالية[1]:

1. تخطيط أعمال فحص نظام الرقابة الداخلية.
2. الحصول على فهم كامل لنظام الرقابة الداخلية؛
3. تقييم مدى فعالية تصميم نظام الرقابة الداخلية؛
4. اختبار وتقييم مدى فعالية تشغيل نظام الرقابة الداخلية؛
5. إعداد تقرير المراجعة والذي يتضمن إبداء الرأي في تقرير الإدارة عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية.

ومن ناحية أخرى، يمكن تكليف مراجع الحسابات بتقييم نظام الرقابة الداخلية وإبداء الرأي فيه خلال فترة معينة، على أن يقدم تقريره للجهة التي قامت بتكليفه بهذه المهمة الخاصة، والتي قد تكون إدارة الشركة أو بعض الجهات الرقابية أو التنظيمية مثل البنك المركزي أو هيئة سوق المال، ويعتمد المراجع في إعداد تقريره على مقاييس تحددها الجهة أو طبيعة التقرير، وقد يكلف بتقييم كلي لنظام الرقابة الداخلية أو جزء فقط منه.

الفرع الثاني: تقرير عن نظام الرقابة الداخلية

وهناك أربعة مواقف يعد عنها المراجع تقريره عن نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، وهي[2]:

أولا. إبداء رأيه بشأن نظام الرقابة الداخلية في لحظة معينة؛

ثانيا. إعداد تقرير (بدون إبداء الرأي) تستخدمه جهة معينة ومحددة لغرض معين مثل الإدارة، أو البنك، أو طرف ثالث معروف، ويكون هذا التقرير على ضوء دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية الذي يقوم به المراجع خلال مراجعة القوائم المالية السنوية والذي لا يكفي في حد ذاته لإبداء رأي المراجع بخصوص النظام؛

ثالثا. إعداد تقرير يخص للنظام ككل أو أي جزء من أجزائه تستخدمه الإدارة، أو جهة حكومية محددة لغرض معين ومعد طبقا لمتطلبات هذه الجهة، إذا اكتشف المراجع مواطن ضعف في النظام خارج متطلبات الجهة المعنية بالتقرير، فان المراجع يكون مسئولا عن ذكر نقاط الضعف المكتشفة في تقريره؛

رابعا. إعداد تقارير محددة لأهداف عن نظام الرقابة ككل أو لأي جزء من أجزائه تستخدمها الإدارة أو جهة حكومية، أو طرف ثالث محدد.

1. أحمد محمد نور وآخرون، **دراسة متقدمة في مراجعة الحسابات**، مرجع سابق، ص: 113.

2. توماس ويليام وامرسون هنكي، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص – ص: 1018 – 1019.

وتختلف الإجراءات المستخدمة في جمع أدلة الإثبات طبقا لطبيعة التقرير، وفي كافة الأحوال يهتم المراجع بتقييم النظام والتأكد من التزام العميل بأساليب الرقابة الواردة بدليل الإجراءات والهيكل التنظيمي.

ويتضمن تقرير مراجع الذي يبدي فيه رأيه عن نظام الرقابة الداخلية ما يلي[1]:

- نطاق مهمة المراجع في فحص نظام الرقابة الداخلية؛
- الفترة أو تاريخ سريان رأي المراجع؛
- تأكيد بأن مسئولية وضع وتطوير نظام الرقابة تقع على عاتق الإدارة؛
- وصف موجز بالأهداف العريضة والقيود العامة لنظم الرقابة الداخلية؛
- رأي المراجع بما إذا كان نظام الرقابة الداخلية ككل كافيا لتحقيق أهدافه العريضة الخاصة بالوقاية أو منع حدوث الأخطاء أو المخالفات ذات الأثر الجوهري على القوائم المالية. ويجب أن يؤرخ التقرير بتاريخ الانتهاء من العمل الميداني ويوجه إلى المؤسسة أو مجلس إدارتها أو المساهمين (حملة أسهمها).

وبالرغم من أن هذا التقرير ليس من مسئوليات المراجع في ظل معايير المراجعة المتعارف عليها، إلا انه يعتبر منتجا فرعيا هاما لمهمة المراجعة، ولهذا السبب ألزم المراجع بتبليغ الإدارة العليا ومجلسها، أو لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة، بأي مواطن ضعف جوهرية في نظام الرقابة الداخلية اكتشفها المراجع أثناء أداء مهمة المراجعة، رغم عدم تعاقده على دراسة وإعداد تقرير عن نظام الرقابة الداخلية[2].

1. توماس ويليام وامرسون هنكي، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص: 1020.
2. أحمد محمد نور وآخرون، **دراسة متقدمة في مراجعة الحسابات**، مرجع سابق،ص: 106.

خلاصة الفصل:

إن نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الإجراءات التي تضعها المؤسسة وتعمل على تحقيقها من خلال ضمان السير الحسن لنشاطاتها الداخلية بالحفاظ على الأصول ومصداقية المعلومات المحاسبية.

ويتكون نظام الرقابة الداخلية من رقابة إدارية ومحاسبية، والتي تضمن التعريف الواضح للمسئوليات والإجراءات داخل المؤسسة من خلال توجيه الأفراد إلى أداء المهام بكفاءة، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة الوقوع وتسييرها، من خلال وضع مجموعة من الوسائل، والأدوات الرقابية المناسبة، واحترام مقوماتها الأساسية، والذي يتطلب تقييم دائم لنظام الرقابة الداخلية من اختيار الأسلوب المناسب بإتباع خطوات محددة، والهدف هو الكشف عن نقاط القوة والضعف وتصحيحيها في الوقت المناسب.

الفصل الثاني

نظام الرقابة الداخلية ومساهمته

في إدارة المخاطر

تمهيد:

يتميز عالم الأعمال الراهن بتغيرات مستمرة وسريعة وهو ما زاد من تعقيد البيئة التي تنشط فيها المؤسسات فأصبحت هذه الأخيرة تواجه أخطاراً متعددة وكثيرة قد تكون سبباً في فشلها أو ضعف نتائجها، وبالتالي فإن المؤسسات أصبحت مجبرة على تصديها حتى تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر التي تفرزها.

طبعا مصادر هذه الأخطار عديدة (قانونية، مالية، منافسة،....)، وما على المؤسسة إلا محاولة معرفتها حتى تتمكن من التشخيص الجيد للخطر ومنه إمكانية إيجاد الطريقة المثلى للتخلص منه أو التقليل من تأثيره، وهنا يبرز الدور المهم لنظام الرقابة الداخلية في تزويد المؤسسة بالمعلومات والتقارير، التي تأكد أن الأخطار التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمها وإدارتها بطريقة ملائمة، بحيث أصبح نظام الرقابة الداخلية مصدرا استشاريا وتوجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر وتقليل المخاطر إلى حدود مقبولة، وهذا ما سنحاول توضيحه في الفصل لتناوله بالتفصيل، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل لإدارة المخاطر.

المبحث الثاني: الجانب العملي لإدارة المخاطر.

المبحث الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.

المبحث الأول: مدخل لإدارة المخاطر

تعرض الإنسان منذ فجر التاريخ لمخاطر عديدة هددت حياته وممتلكاته، ومع تطور الحياة تطورت معها هذه المخاطر، فمنها ما اختفى، ومنها ما بقي حتى يومنا هذا، ذلك وقد ظهرت مخاطر جديدة، ومع ظهور منظمات الأعمال نشأت الحاجة للتعرف على هذه المخاطر التي تهدد بقاءها واستمراريتها.

ومن هذا المنطلق سنتعرف على هذه مفهوم المخاطر ومبادئها ومزاياها وأهدافها ومسؤولياتها والأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر جزء من نظام إدارة المؤسسة حيث يتم من خلالها أو بواسطتها تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وعلى ضوءها يمكن للمؤسسة اتخاذ القرار المناسب فيما يخص هذه المخاطر.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر

قبل التوغل لمفهوم إدارة المخاطر سنتطرق لمفهوم المخاطر، بحيث تعددت التعارف والمفاهيم فيما يخص المخاطر ومن أهمها تعريف معهد المدققين الأمريكيين الذي يعرف المخاطر بأنها: "احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة وتقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف المؤسسة ودرجة احتمال حدوثها"[1].

حيث تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريبا أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة وتتضمن إدارة تلك المخاطر. ورغم أن من شأن هاتين النقطتين أن تساعد على فهم ماهية إدارة المخاطر إلا أنها لا تصف بدرجة كافية جوهر المفهوم، وهذا ما يجعلنا نتعرض لمجموعة من التعاريف نذكر منها:

عرفت لجنة **رعاية المؤسسات** (COSO) إدارة المخاطر على أنها: "تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمشروع"[2].

كما عرف معهد المدققين الداخليين IIA* إدارة المخاطر على أنها: "هيكل متناسق، وعمليات مستمرة عبر المنظمة ككل لتحديد وتقييم والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر إنجاز الأهداف"[3].

---

1. The Institute of Internal Auditors, **Standards for the professional practice of internal, Auditing**, 2010. p18.

2. خالد وهيب الرواي، **إدارة المخاطر المالية** ،ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 10.

*IIA: Institute of Internal Auditors

3. أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009، ص: 97.

ويمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها "مجال نشاط يسعي إلى إلغاء المخاطر التقنية وتقليلها، ومراقبتها بصفة عامة، وتعزيز المنافع، وتجنب الأذى من المخاطر التأملية"[1].

كما عرفت إدارة المخاطر: "هي عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة"[2].

كما تعرف إدارة المخاطر أيضا"هي الإدارة التي تعني بشكل نظامي ومستمر بإدراك وتحديد وتقديم وتقييم العوامل التي تهدد أصول وقدرات وأهداف المنظمة وسمعتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب الأزمات مستقبلا للمؤسسات"[3].

كما يقصد بإدارة المخاطر: "عبارة عن منهج أو مدخل عملي للتعامل مع المخاطر البحتة، عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة، أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى"[4].

وفي الأخير نستنتج أن إدارة المخاطر هي: "عملية ذات منهجية تهدف إلى تحديد وقياس المخاطر ومراقبتها من أجل السيطرة عليها وتفادي التهديدات التي تعرقل أهداف المؤسسة".

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المخاطر

تتمثل مبادئ إدارة المخاطر في العناصر التالية[5]:

أولا. مسؤولية مجلس الإدارة و الإدارة العليا

يتم وضع سياسات إدارة المخاطر والمستوى المقبول من المخاطر على مستوى المؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم اعتماد السياسات والحد المقبول من المخاطر وإقرارهما من قبل مجلس الإدارة بحيث تتضمن تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياسها والرقابة عليها.

---

1. آلان ورنج، إيان جليندون، **إدارة المخاطر**، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، 2008، ص – ص: 41 – 42.

2. Collective: **project – risk management hand book, office of project management process improvement**, first edition, June 26, 2003, p: 22.

3. زيد منير عبوي، **إدارة التأمين والمخاطر**، دار كنوز لنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2006، ص: 21.

4.عبد الناصر براني أبو شهد، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 208.

5. عصام نعمة قريط، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا، 2011/2010، ص– ص: 30–32.

ثانيا. إطار عملية إدارة المخاطر

يجب أن يكون لدى المؤسسة إطاراً مرجعياً لعملية إدارة المخاطر يتصف بالفاعلية والشمول والاتساق، ويجب على الإدارة أن توفر الموارد البشرية والمالية الكافية لدعم إطار هذه العملية من أجل ضمان فعالية عملية إدارة المخاطر.

ثالثا. تكامل عملية إدارة المخاطر

يجب أن لا يتم تقييم المخاطر بصورة منعزلة عن بعضها البعض، وذلك بهدف التمكن من تحديد التداخل بين المخاطر المختلفة وفهمها وإدارتها بشكل جيد وسليم، لذلك فإن التحليل السليم يتطلب تحليل وتقييم المخاطر بصورة كلية ومتكاملة نظراً لأن هناك تداخلاً بين المخاطر التي تواجها المؤسسة.

رابعا. تقييم وقياس المخاطر

ينبغي تقييم جميع المخاطر بصورة وصفية وبشكل منتظم ودوري، ويجب أن يتم التقييم والقياس بطريقة كمية كلما كان ذلك عملياً وممكناً، وأن يأخذ تقييم المخاطر بالحسبان تأثير الأحداث المحتملة وغير المحتملة الحدوث.

خامسا. المراجعة المستقلة

يجب أن يتولى تقييم المخاطر قسم يتوفر فيه الشروط التالية:

أ. أن يتمتع بالاستقلالية التامة.

ب. أن يكون لديه السلطات والصلاحيات والخبرات الكافية لتقييم المخاطر.

ج. القدرة على اختبار فعالية أنشطة إدارة المخاطر.

د. رفع التقارير وتقديم التوصيات العلاجية لضمان فعالية عملية إدارة المخاطر.

سادسا. التخطيط للطوارئ

يجب أن تكون هناك سياسات وعمليات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتملة الحدوث والظروف الطارئة، ويجب أن يتم اختبار كفاءة هذه السياسات والعمليات عند الضرورة[1].

1. عصام نعمة قريط، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، نفس المرجع، ص- ص :32 - 34 .

المطلب الثاني: مزايا وأهداف إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر نظام يجب على المؤسسة أن تلتزم به من خلال تحديد وقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر للتقليل منها والوصول لأهداف المسطرة وتحقيق المزايا المرجوة في ظل بيئة تنافسية.

الفرع الأول: مزايـا إدارة المخاطر

تتيح إدارة المخاطر المؤسسية أعمال منهجية متسقة في مجالها، كما تحمي المؤسسة وتضيف قيمة لها ولأصحاب المصلحة فيها، ويمكن استناداً إلى استعراض للمؤلفات المتعلقة بهذا المجال إيجاز مزايا إدارة المخاطر المؤسسية فيما يلي[1]:

أ. جعل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي المساعدة في ضمان تحقيق تلك الأهداف.

ب. تحسين قدرة الإدارة على فهم المخاطر وتحديدها وإدارتها على نحو استباقي.

ج. تحسين التخطيط والبرمجة واتخاذ القرارات وتعزيز تنفيذ هذه الجوانب من خلال.

د. ضمان وجود فهم شامل ومُهيكَل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وفرص.

هـ. تقليص أوجه القصور المرتبطة بالنهج التقليدي المجزأ المتبع في إدارة المخاطر من خلال إدارة شاملة ومتكاملة للمخاطر.

و. تمكين الإدارة من تحديد المخاطر الرئيسية وترتيب أولوياتها استناداً إلى معرفة المخاطر التي قد يكون لها تأثير على نطاق المؤسسة.

ز. بلوغ أفضل مستوى من الكفاءة في المؤسسة وحماية وتعزيز أصولها وصورتها.

ح. تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة وتحسين التواصل والمناقشة فيما بين الإدارات.

ط. تعزيز المساءلة والإطار المتكامل للمراقبة الداخلية.

1. الأمم المتحدة، **استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة (الإطار المرجعي)**، جنيف، 2010، ص:8.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر

لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف القطاعات والأقسام الأخرى في المؤسسة، حيث تعني إدارة المنظمة جوهريا بأن يؤدي جميع الأفراد واجباتهم الوظيفية بكل حكمة وبما يحقق مصلحة المنظمة وبالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه والإرشاد لصناع القرار فيها في صورة أهداف، ومن منظور المؤسسة يقصد بمصطلح هدف النتائج الطويلة المدى المراد تحقيقها، وينبغي أن يحدد برنامج إدارة المخاطر الأهداف المراد بلوغها من خلال إدارة المخاطر البحتة، ويمكن أن توفر هذه الأهداف عندئذ إطار قرارات إدارة المخاطر المتصلة بجميع المخاطر. وتتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي[1]:

أولا. اختيار الهدف الرئيسي:

يطرح معظم الباحثين أهدافا متعددة لإدارة المخاطر والهدفان الرئيسان يتمثلان في التخفيف من تأثيرات المخاطرة وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى، حيث يعرف Williams & Heing إدارة المخاطر: "تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها"، أما Hedges & Mehr فيقولان في كتابهما الكلاسيكي "إدارة المخاطر:مفاهيم وتطبيقات" إن إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف يصنفاها إلى فئتين:

الجدول رقم (2-1): مجموعة أهداف إدارة المخاطر

أهداف ما بعد الخسارة	أهداف ما قبل الخسارة
✓ البقاء ✓ مواصلة النشاط. ✓ استقرار الأرباح. ✓ استمرارية النمو. ✓ المسؤولية الاجتماعية	✓ الاقتصاد (التوفير). ✓ تقليل التوتر. ✓ أداء التزامات المفروضة خارجيا. ✓ المسؤولية الاجتماعية.

المصدر :عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011،، ص:57.

ووفقا لـ Hedges & Mehr في الغالبية العظمى ترتبط أهداف ما قبل الخسارة بالتوفير وتحاشي التوتر والقلق، في حين تتصل أهداف ما بعد الخسارة باكتمال وسرعة التعافي، وتنتج هذه الأهداف معا هدف إدارة المخاطر المسيطر والسائد وهو التأكد قبل الخسارة من التعافي اللاحق للخسارة سيكون مرضيا اقتصاديا" وعليه مما سبق فإن الهدفين المذكورين سابقا تكون له الأسبقية والأولوية عندما يتعارض الاثنين.

1. لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص:57.

ثانيا. البقاء و الاستمرارية[1]:

من الواضح أنه أياً تكن أهداف المؤسسة ، فإنها يمكن أن تتحقق فقط إذا ظلت المنظمة موجودة، أما إذا دمر وجود المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أياً من الأهداف؛

إذن فالهدف الأهم لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان استمرارية وجود المؤسسة ككيان عامل الاقتصاد. وبهذا المعنى تكون الوظيفية الرئيسية لإدارة المخاطر هي القيام بدور مساند في هرم أهداف المؤسسة ، إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المؤسسة الأخرى مهما تكن، بل ضمان أن بلوغ هذه الأهداف الأخرى لن تمنعه الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة، ويعني هذا إن الهدف الأكثر أهمية ليس تقليل التكاليف إلى أدنى حد أو الإسهام في ربح المؤسسة ؛

كما أنه ليس الانصياع للمتطلبات القانونية أو الاضطلاع ما متصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بل إن الهدف الرئيس لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال والحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وبالنسبة لمعظم المؤسسات يمكن ترجمة هذا الهدف إلى الهدف الأبسط المتمثل في تفادي الإفلاس.

ثالثـا. استقرار الأرباح[2]:

بالإضافة إلى الهدف الرئيس لإدارة المخاطر هناك أهداف أخرى ثانوية لإدارة المخاطر، ومن بين هذه الأهداف هو استقرار الأرباح والمكاسب، وتسهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمؤسسة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت.

رابعـا. تقليل القلق[3]:

يقصد بهدف تقليل التوتر والقلق الذي يشير له Mehr & Hedges بأنه هدف "النوم الهادئ ليلا " راحة البال التي من معرفة أنه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة فعندما تظل المؤسسة دون حماية، ولا تعرف الإدارة ما إذا قد تم التصدي للظروف المعاكسة أم لا، فإن عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى وفي الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق الذي ينشأ من

1. لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص:58.

2. المرجع نفسه، ص: 58.

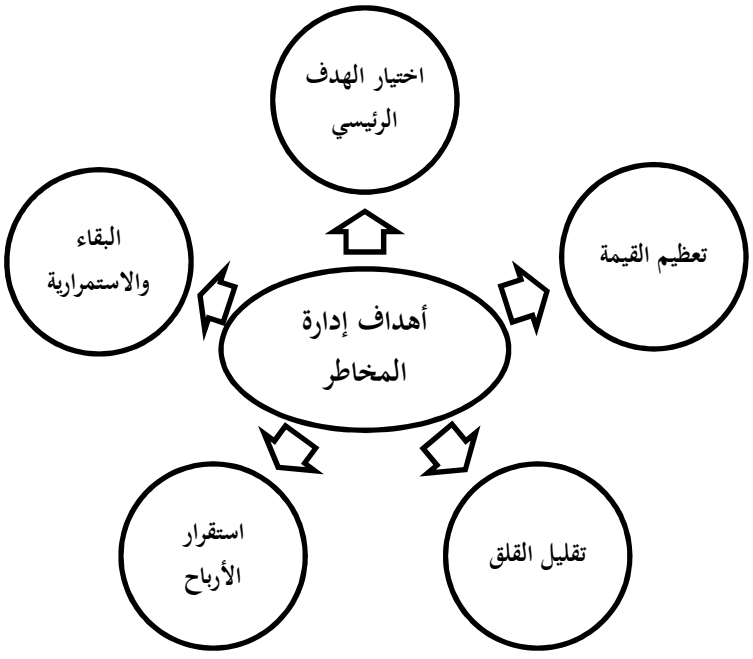
3. المرجع نفسه، ص: 59.

عدم التأكد بخصوص بقاء المؤسسة تأثير ضار على صحة ورفاهية إدارة المؤسسة، أن القلق يستنزف طاقة هائلة هاته الطاقة التي تهدر يكون من الأجدر والأحسن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية وجدوى في أمور أخرى، راحة البال التي تأتي من الأمان الذي تمنحه إستراتيجية إدارة المخاطر جيدة التصميم والتنفيذ يسمح للمديرين بتوجيه طاقتهم نحو النمو والربحية.

خامسا. تعظيم القيمة[1]:

إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة وهو تعظيم قيمة المنظمة ويرى Neil dohtry أن هدف الإدارة عموما وهدف المديرين الذين فوضت لهم المسؤوليات (بما فيهم مدير المخاطر) هو تعظيم القيمة، لأن هذه القيمة هي التي تعكس القيمة السوقية للأسهم العادية للمؤسسة ووفقا لوجهة النظر هذه ينبغي تقييم قرارات إدارة المخاطر ووفقا لمعيار ما إذا كانت تسهم في تعظيم القيمة أم لا فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي لأي مؤسسة وهو معيار معقول لتقييم قرارات المؤسسة إلا أنه يعاب عليه في الوقت نفسه أن هذا الهدف (تعظيم القيمة) وثيق الصلة أساسا بالشركات ذات الأسهم (ذات التداول العام).

الشكل رقم (2–1): أهداف إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطلبة البناءاً على: لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص- ص:57- 59.

1. لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص: 59.

المطلب الثالث: أدوات ومسؤوليات إدارة المخاطر

يعتبر أصحاب المؤسسة مسؤولين من أجل التخطيط المؤسسة ولنجاحها، كما يجب أن تؤخذ بالحسبان وجهات نظرهم عند وضع السياسات و الأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر لضمان اتخاذ قرارات صائبة.

الفرع الأول: أدوات إدارة المخاطر

مثلما ذكرنا في تعريفنا لإدارة المخاطر، فإن جزءاً جوهرياً وأساسياً من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى، وقد أشار ذلك إلى اثنين من التقنيات العريضة المستخدمة في إدارة المخاطر للتعامل مع المخاطر، ويمكن تصنيف التقنيات أو الأدوات المستخدمة إلى منهجين عريضين[1]: التحكم في المخاطر وتمويل المخاطر.

أولا. التحكم في المخاطر

من منظور تعريف عريض، يقصد بتقنيات التحكم في المخاطر أن تقلل بأدنى تكاليف ممكنة، تلك المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ، وتشمل أساليب التحكم في المخاطر تحاشي المخاطر والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطر من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم فيها، وفي حالة تحاشي المخاطر يرفض الفرد أو المؤسسة تقبل التعرض لخسارة ناشئة عن نشاط معين.

يتكون خفض المخاطر من جميع التقنيات بهدف خفض إمكانية حدوث الخسارة أو الشدة المحتملة الخسائر التي يتم تكبدها ومن الشائع التمييز بين منع حدوث الخسارة والتحكم في الخسائر، وتشمل أمثلة تقنيات من الخسارة خطوات لخفض عدد إصابات العاملين عن طريق تركيب أجهزة واقية حول الماكينات، وتهدف تقنيات خفض المخاطر الأخرى إلى التقليل من حدة أو شدة الخسائر التي تقع فعلا مثل تركيب أنظمة رش مياه لإطفاء الحرائق وهذه تدابير للتحكم في الخسارة، وتشمل أساليب التحكم في الشدة الأخرى فصل أو تشتيت الأصول وجهود الإنقاذ. ورغم أن تشتيت الأصول لن يقلل عدد الحرائق أو الإنفجارات التي يمكن أن تقع، إلا أن من شأنه أن تحد من الشدة المحتملة خسائر التي تحدث،كذلك فإن عمليات الإنقاذ يتم إجراؤها عقب حدوث خسارة يمكن أن تقلل بشدة من تكاليف الخسارة الناجمة.

تتفاوت درجة تقدم وتطور مجهودات التحكم في المخاطر تفاوتاً شديداً فعلى حين تقوم مؤسسة تجارية صغيرة باللجوء إلى استخدام طفايات حريق موزعة على أماكن إستراتيجية داخل المؤسسة وأقفال مزدوجة كوسائل

1.طارق عبد لعال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد – إدارات – شركات – بنوك)**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة،2003، ص- ص: 52 – 53.

لخفض المخاطر، تستخدم المؤسسات العملاقة نظاما متقدما لرشاشات الماء وأفراد أمن. وفي كلتا الحالتين، تشكل هذه التقنيات تطبيق التحكم في المخاطر على التعرض ذي الصلة.

ثانيا. تمويل المخاطر

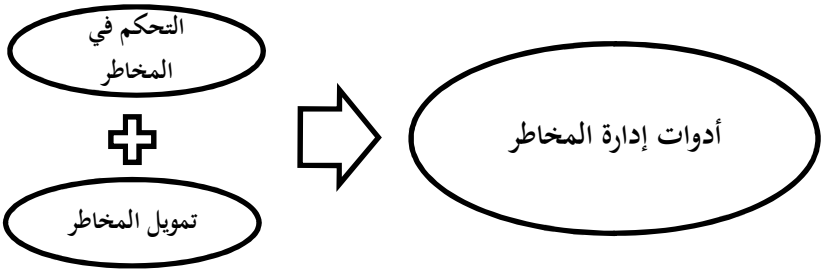
يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث، ويأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل، وكل المخاطر التي لا يمكن تفاديها أو حفظها يجب أن تحول أو يتم الاحتفاظ أو الاستبقاء عند التعامل مع مخاطر معينة حيث يتم الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء أخر؛

إن الشكل الذي يمكن أن تتخذه تقنيات تمويل المخاطر يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة، فالاحتفاظ قد يكون مصحوبا بتخفيضات موازنة محددة لتعويض الخسائر غير المؤمن عليها وقد يتضمن تراكم مبلغ ما لمقابلة الانحرافات عن الخسائر المتوقعة، والاحتفاظ قد يكون أيضاً أقل رسمية ودون أي شكل محدد للتمويل، والشركة الكبيرة قد تستخدم برنامجا مقدر بأثر رجعي، أو أشكال متنوعة لخطط الاحتفاظ ذاتية التأمين أو حتى شركة تأمين احتكارية، أما الشركة الصغيرة فتستخدم الاستقطاعات وعدم التأمين، وأشكالاً أخرى متنوعة لتقنيات الاحتفاظ، ومع ذلك فإن منهج المنظمتين يكون واحداً؛

قد يأخذ التحويل صورة ترتيبات تعاقدية أو التعاقد مع شركات أخرى من الباطن لأداء أنشطة معينة أو مستندات الضمان أو الكفالة، وتحويلات هذا النوع تكون في جوهرها شكلا من أشكال التحكم في المخاطر، وبالطبع فإن تحويل المخاطر من خلال شراء عقود التأمين مدخل أساسي لتمويل المخاطر؛

وعند تقرير أي التقنيات يجب تطبيقه للتعامل مع مخاطر معينة، يجب على مدير المخاطر أن يدرس حجم الخسارة المحتملة، واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة إذا قدر لها أن تحدث، كما يجب أيضا تقييم عوائد (أو منافع) وتكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة[1].

الشكل رقم (2-2): أدوات إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطلبة البناءاً على: طارق عبد لعال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد – إدارات – شركات – بنوك)**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة،2003، ص- ص: 52 – 54.

1. طارق عبد لعال حماد،، **إدارة المخاطر (أفراد – إدارات – شركات – بنوك)**، مرجع سابق، ص- ص: 53- 54.

الفرع الثاني: مسؤوليات إدارة المخاطر

فيما يلي توضيحاً لهيكل و مسؤوليات إدارة المخاطر[1]:

أولا. مسؤوليات مجلس الإدارة عن ERM*:

- تحديد النهج الإستراتيجي للمخاطر وفهم طبيعة تلك المخاطر.
- إنشاء هيكل لإدارة المخاطر.
- فهم المخاطر الأكثر أهمية وتحديد وتقييم والاستجابة لها.
- إدارة أزمات المؤسسة.

ثانيا. مسؤوليات مدير وحدات الأعمال داخل الوحدة الاقتصادية عن ERM[2]:

- بناء ثقافة إدراك المخاطر داخل المؤسسة.
- ضمان تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجلس الإدارة بشأن تحسين المخاطر.
- توافق إدارة المخاطر مع أداء الأهداف.
- تحديد وتقرير الظروف المتعلقة بالتغييرات التي تطرأ على المخاطر.

ثالثا. مسؤوليات الموظفين الفردية عن ERM:

- فهم وقبول وتنفيذ عمليات إدارة المخاطر.
- الالتزام بمتطلبات تقرير الرقابة بشأن المخاطر.
- الإبلاغ عن الخسائر والحوادث.
- التعاون مع الإدارة بشأن التحقيق في الحوادث.

رابعا. مسؤوليات إدارة المخاطر عن ERM:

- تطوير سياسة إدارة المخاطر والحفاظ عليها باستمرار.
- تجميع المعلومات عن المخاطر وإعداد التقارير لمجلس الإدارة.
- توثيق سياسات المخاطر الداخلية والهياكل.
- تقييم وتقرير التعرض للمخاطر على مستوى الوحدة الاقتصادية.
- تنسيق إدارة المخاطر (والرقابة الداخلية) والأنشطة.
- الإشراف على دور ومسؤوليات فريق التدقيق الداخلي.

خامسا. مسؤوليات مدير التدقيق الداخلي عن ERM:

- تطوير برنامج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر.
- الإبلاغ عن مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.
- تدقيق عمليات المخاطر في المؤسسة.
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتثقيف العاملين بإدارة المخاطر.
- تلقى وتقديم ضمانات بشأن إدارة المخاطر.
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.

---

1. هيا مروان إبراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص- ص:52-53.

*ERM: Enterprise risk management

2. نفس المرجع، ص: 53.

المبحث الثاني: الجانب التطبيقي – العملي– لإدارة المخاطر

بعد ما تعرفنا على الجانب النظري لإدارة المخاطر، لابد من إلقاء الضوء على الجانب العملي المتكون من هيكل وتنظيم إدارة المخاطر، منهج عمل إدارة المخاطر، وكذا مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.

المطلب الأول: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر

نقصد بهيكل وتنظيم إدارة المخاطر مجموعة السياسات والإجراءات التي تجعل من إدارة المخاطر جزء من المؤسسة ذو معالم واضحة، فمثلا هل ينبغي أن تكون وظيفة إدارة المخاطر وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، أم وظيفة تابعة للوظائف لأخرى، أم أنها فقط مجموعة من المبادئ والقيم التي ينبغي أن يكون كل أعضاء المؤسسة متشبعين بها. وهو كما يلي:

أولا. سياسة إدارة المخاطر[1]:

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر، كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسئوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كلها.

بالإضافة لما سبق، يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة.

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات و التقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط، وللعمل بشكل فعال، تتطلب عملية إدارة المخاطر:

أ. التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة.

ب. توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.

ج. تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

ثانيا. دور مجلس الإدارة[2]:

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة.

ويمكن أن ينم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء، أو لجنة غير تنفيذية، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر.

1. بن علي بلعزوز، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق حبار، **إدارة المخاطر**، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص- ص: 71- 72.
2. لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص: 32.

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

أ. طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.

ب. احتمالية تحقق تلك الأخطار.

ج. كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.

د. قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط.

هـ. تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة.

و. فاعلية عمليات إدارة المخاطر.

ز. الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

ثالثا. دور وحدات العمل:

تتضمن ما يلي[1]:

أ. تتحمل وحدات العمل المسئولية الأولي في إدارة المخاطر على أساس يومي.

ب. تعتبر وحدات العمل مسئولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم.

ج. يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل للخطر بفاعلية.

د. يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع.

رابعا. دور وظيفة إدارة المخاطر:

اعتماداً على حجم المؤسسة، قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم إدارة المخاطر يعمل طول الوقت. يجب أن تتضمن وظيفية إدارة المخاطر ما يلي[2]:

أ. وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر؛

ب. التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛

ج. بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم؛

د. إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل؛

---

1. خلف عبد الله الواردات، **التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، مرجع سابق، ص:743.

2. بن علي بلعزوز، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق حبار، **إدارة المخاطر**، مرجع سابق، ص: 73.

هـ. تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر؛

و. التنسيق بين أنشطة مختلفة الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة؛

ز. تطوير عمليات التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

خامسا. دور المراجع الداخلي:

قد يختلف دور المدقق الداخلي من مؤسسة إلى أخرى، وعملياً قد يتضمن المدقق الداخلي كل أو بعض ما يلي[1]:

أ. تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطاء الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة؛

ب. منح الثقة في إدارة المخاطر؛

ج. تقديم الدعم الفعّال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر؛

د. تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمدقق الداخلي؛

هـ. تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق..الخ، بغرض تحديد الدور الأكثر ملاءمة، يجب على المدقق الداخلي التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.

سادسا. الموارد والتطبيق[2]:

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل. بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية إدارة المخاطر. وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر.

يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الإستراتيجية والموازنة. ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب التطوير.

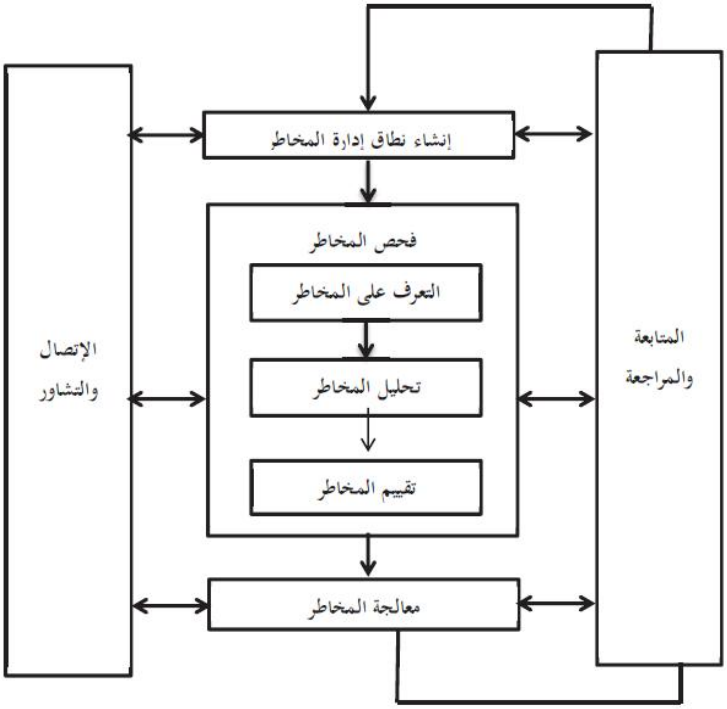
1. لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص – ص: 32 – 33.

2. خلف عبد الله الواردات، **التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، مرجع سابق، ص:743.

المطلب الثاني: منهج عملية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تتم إلا من خلال منهج علمي وعملي تستطيع من خلاله هذه المستويات الإدارية من أن تدير هذه المخاطر، من خلال الخطوات التالية:

الشكل رقم (2-3): خطوات عملية إدارة المخاطر



الصدر: هجيرة مونة، **واقع المراجع الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013، ص: 06.

أولا. مراحل إدارة المخاطر:

هناك العديد من المراحل التي تمر بها عملية إدارة المخاطر وفما يلي المراحل التي تمر بها هذه العملية[1]:

أ. إنشاء نطاق إدارة المخاطر: هي عبارة عن المحددات والاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر وتتمثل في:

1. الاعتبارات الداخلية: عبارة عن البيئة الداخلية للمؤسسة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها.
2. الاعتبارات الخارجية: ومن أمثلتها القوانين والأنظمة، الثقافة السائدة في البلد والنظام الاقتصادي المعمول به...الخ.

ب. فحص المخاطر (التعرف على المخاطر): على المؤسسة التعرف على مصادر المخاطر ومناطقه والآثار المترتبة عنه، الهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى تحسين، منع، تخفيض أو

1. محمد درواسي، محمد الهادي ضيف الله، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06 – 07 ماي 2012، ص: 16.

حتى إزالة هدف أو أهداف المؤسسة من التحقيق، ومن أدوات التعرف على المخاطر نجد السجلات الداخلية، استقصاءات تحليل المخاطر، خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، عمليات معاينة الشركة، المقابلة الشخصية... الخ، ويمكن لهذه الأدوات مقترنة بالخيال الإبداعي والفهم الوافي للمعلومات أن يساعد على ضمان عدم تجاهل المخاطر الهامة.

ت. معالجة المخاطر: تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، فهي المرحلة التي تحدد فيها اتخاذ قرار بشأن المخاطر، ومن بين هذه التقنيات نجد التحاشي، الخفض، الاحتفاظ والتحويل، وعند محاولة تقرير ماهية التقنيات الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، تدرس حجم الخسارة المحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد التي ستكون متاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها عند استعمال تقنية ما، أي إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج ثم – على أساس أفضل المعلومات المتاحة والاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة – يتم اتخاذ القرار.

ثانيا. المتابعة والمراجعة: تضم عملية المتابعة والمراجعة نوعين من العمليات، الأول عبارة عن المراجعة التي يقوم بها طرف خارجي عن إدارة المخاطر، والذي قد يكون مراجع خارجي عن المؤسسة أو قسم المراجعة الداخلية، والثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر، ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين[1]:

أ. عملية إدارة المخاطر لا تتم في فراغ، فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، وكذلك التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون كذلك في العام الحالي فالانتباه المتواصل مطلوب.

ب. هناك بعض الأخطاء غير متكررة، لذا وجب وجود متابعة ومراجعة مستمرة بهدف تحسين الأداء.

ثالثا. الاتصال والتشاور: يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية، في جميع مراحل إدارة المخاطر وذلك لوضع خطة تتضمن الإبلاغ عن العمليات والإجراءات المتعلقة بها من أجل إبلاغ أصحاب المصلحة بالأسس التي تم اعتمادها في هذا المجال، بالإضافة إلى قيام المدقق الداخلي والخارجي بإعداد تقرير مبنيا على النزاهة والوضوح وأن يكون مدعما بالأدلة اللازمة، ليتم إرساله إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا وكل من له مصلحة في ذلك[2].

1. حفصية سعودي، **فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014، ص: 47.

2. هجيرة مونة، **واقع المراجع الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر**، مرجع سابق، ص: 08.

المطلب الثالث: مراجعة عمليات إدارة المخاطر

عملية مراجعة إدارة المخاطر هي عملية تدقيق تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وأن التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم. ورغم أن المتابعة والمراجعة عبارة عن عملية متواصلة يتم أداءها دون انقطاع إلا أن برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه لمراجعة من طرف المراجع الداخلي، والتي تتم عبر مراحل معينة من أجل تحقيق أهداف معينة.

الفرع الأول: مراحل مراجعة عملية إدارة المخاطر

يتم تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر من طرف قسم المراجعة الداخلي أو بواسطة مراجع خارجي، وهذه العملية تشمل بوجه عام الخطوات التالية[1]:

أولا. مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر:

تتمثل الخطوة الأولى في مراجعة سياسات إدارة المخاطر التي تنتهجها المؤسسة ومعرفة أهداف البرنامج، وحتى لو لم يكن لدى المؤسسة سياسة إدارة المخاطر رسمية مكتوبة فان تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلا. وبعدها يتم التعرف على أهداف البرامج ثم البرنامج ثم يتم تقييمه لتقرير مدى مناسبته للمؤسسة ويشمل هذا التقييم عموما مراجعة موارد المؤسسة المالية وقدراتها على تحمل الخسائر المعرضة لها، وذلك بهدف تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة، وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر قاصرة يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوافق بين الاثنين، إما بتغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المؤسسة في التعامل مع مخاطرها، وفي الأحوال التي تكون فيها الأهداف غير واضحة ينبغي تقديم توصية بإعادة صياغة فلسفة المؤسسة فيما يتصل بإدارة المخاطر وتبنى سياسة إدارة المخاطر أكثر ملاءمة في هذا الخصوص.

1. إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزّة**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزّة، 2011، ص – ص: 51 – 53.

ثانيا. التعرف وتقييم التعرّض للخسارة:

بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على احتمالية تعرض المؤسسة للمخاطر، والتقنيات المستخدمة في ذلك، وتكون تقنيات مراجعة المخاطر هي في جوهرها نفس التقنيات المستخدمة في مرحلة التعرف على المخاطر، وفي حالة إغفال وتجاهل تعرضات رئيسية ينبغي على المراجع الداخلي أن يتعرف على الوسائل والمقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل أما في حالة عدم كفاية الوسائل المستخدمة للتصدي لهذه التعرضات فينبغي على المراجع الداخلي التوصية باتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

ثالثا. تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض:

بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها يدرس المراجع الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر لتفاديها أو التقليل منها.

رابعا.تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة:

تأتي الخطوة التالية وهي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض للمخاطر والتحقق من أن القرار قد تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة أيضا كل من تدابير التحكم في الخسارة.

وقد نصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في هذا الصدد في المعيار رقم 2120 الخاص بإدارة المخاطر على ما يلي[1]:

أ. يجب على وحدة المراجعة الداخلية تقييم فعالية إدارة المخاطر وكذا المساهمة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر.

ب. يقع على عاتق المراجعة الداخلية تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة المؤسسات، وتشمل كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة نظم المعلومات من خلال الآتي:

1. تقييم موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية؛
2. تقييم فعالية وكفاءة العمليات؛
3. تقييم مدى حماية الأصول؛
4. تقييم مدى الامتثال للقوانين، الأنظمة والعقود.

1. حفصية سعودي، **فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص: 49.

كما ينبغي على المراجعة الداخلية في المؤسسة تقييم احتمالات حدوث الاحتيال والغش، وكيفية إدارة المؤسسة لهذه المخاطر وتشمل:

أ. الإبلاغ عن المخاطر بما يتفق مع أهداف المهمة، كما يجب الانتباه إلى المخاطر العالية.

ب. إدراج المعارف التي تم اكتسابها حول إدارة المخاطر أثناء القيام بالعمليات الاستشارية في تقييم إجراءات إدارة المخاطر الخاصة بالمؤسسة.

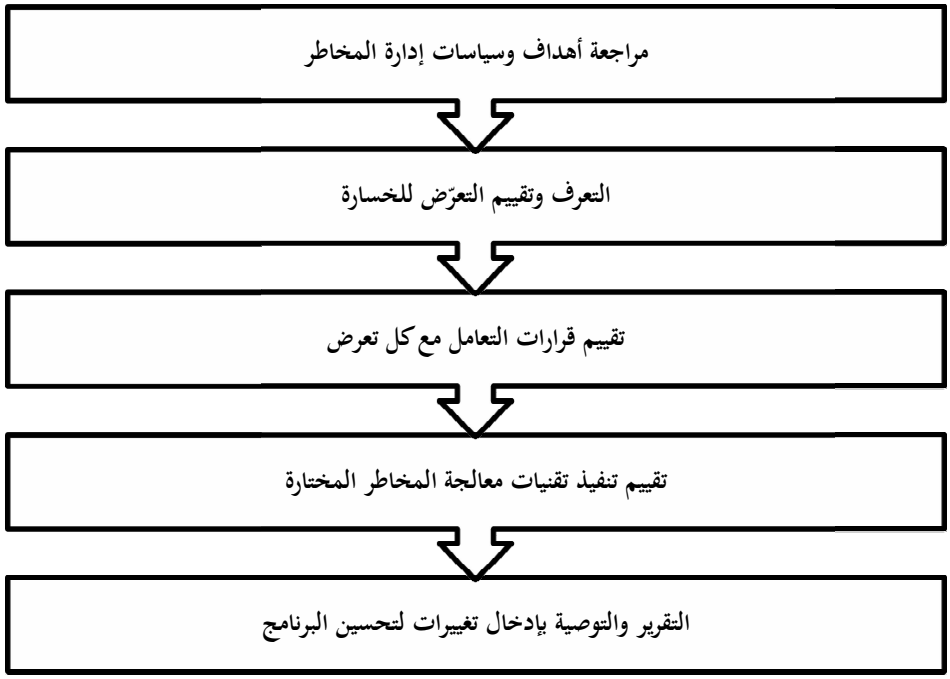
ت. مساعدة الإدارة في إدارتها للمخاطر أو تحسين إجراءاتها.

خامسا. التقرير والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج:

عادة ما يتم إعطاء مراجعة إدارة المخاطر الصبغة الرسمية وهذا في صورة تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائج التحليل ويطرح توصيات بإجراء تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرسل إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ولجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة[1].

وانطلاقا مما سبق، الشكل التالي يوضح خطوات مراجعة عملية إدارة المخاطر:

الشكل رقم(2–4):خطوات مراجعة عملية إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: محمد درواسي، محمد الهادي ضيف الله، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06 – 07 ماي 2012، ص: 17.

1. محمد درواسي، محمد الهادي ضيف الله، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، مرجع سابق، ص: 17.

الفرع الثاني: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية

لقد تحول التدقيق الداخلي من الدور التقليدي (التدقيق المالي) إلى دور التدقيق الإداري ثم منه إلى التركيز على إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية متمثلة في تدقيق إدارة المخاطر لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، ويقع ضمن مسؤولية التدقيق الداخلي عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية الأمر الذي يتطلب منح الصلاحيات اللازمة لإعداد المنهج واختيار آلية التقييم لضمان المستوى الكافي من الاستقلالية، وإجراء تقييم فعّال وموضوعي لعمليات المؤسسة الاقتصادية.

فالعلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر مترابطة ومتفاعلة في هذا المجال ويكمل كل منهما الآخر، وفيما يلي وجه الترابط فيما بينهما[1]:

أولا. مرحلة تخطيط عملية التدقيق:

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

ثانيا. مرحلة التنفيذ:

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

ثالثا. مرحلة كتابة الملاحظة في أوراق العمل:

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

1. هيا مروان ابراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO**، مرجع سابق، ص – ص: 68 – 70.

رابعا. كتابة التقرير:

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

خامسا. المتابعة:

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

التدقيق الداخلي هو جزء متداخل ضمن الرقابة الداخلية، فهو يركز فقط على تقييم إدارة المخاطر قبل وبعد العمليات، بينما الرقابة الداخلية تتضمن كلاً من الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات وضبطه، أما التدقيق الداخلي ليس إلا أحد عناصر عملية الرقابة الداخلية، فهو تقييم منتظم لعمليات المؤسسة الاقتصادية وتقاريرها المالية[1]. ويعرض الشكل التالي العلاقة ما بينهم:

الشكل رقم (2-5): العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

المصدر:هيا مروان ابراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص: 68.

1. أنيتا كامبيون، **تحسين الرقابة الداخلية**، دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر، شبكة التمويل الأصغر مع GTZ، دليل تقني رقم 1، 2000، ص: 2.

المبحث الثالث: دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر أسلوبا منتظما لتحديد وقياس ومراقبة المخاطر، أما الرقابة الداخلية تتكون من الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات، أن نظام الرقابة الداخلية الفعّال يربط عملية تحديد المخاطر من مستوى الفروع رجوعا إلى مجلس الإدارة ، ولكي يتمكن نظام الرقابة الداخلية من لعب الدور اللازم في تجنب المخاطر، يجب على المؤسسة إدراج عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة المؤسسة على جميع مستويات عملياتها.

من خلال ما سبق، سوف نتناول في هذا المبحث علاقة نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، والأساليب الإستراتيجية في إدارة المخاطر من خلال نظام الرقابة الداخلية، وأخيرا عملية إدارة المخاطر وفقا لنظام الرقابة الداخلية الفعّال

المطلب الأول: علاقة نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

في كثير من النواحي يمكن اعتبار إدارة المخاطر تطورًا طبيعياً لنموذج الرقابة الداخلية. وتسعى معظم المؤسسات إلى التطبيق الكامل لنموذج الرقابة الداخلية قبل تنفيذ المفاهيم الكامنة في إدارة المخاطر، وتعتبر الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر. ويشمل إطار عمل إدارة المخاطر الرقابة الداخلية، ولكنه بالإضافة إلى ذلك، يشكل أقوى مفهوم لكيفية إسقاط القرارات التجارية من مهمتها الأساسية وما يرتبط بها من أهداف ويعدُّ أداة لمساعدة الإدارة في تحديد الاستجابة السليمة لأحداث معينة. ويتجاوز نموذج إدارة المخاطر دليل الإنتوساي* حول الرقابة الداخلية في عدد من المجالات، أهمها[1]:

- التوسع في فئات الأهداف، واشتماله على تقارير أكثر اكتمالاً، ومعلومات غير مالية، ووجود الأهداف الإستراتيجية؛
- توسع عناصر تقييم المخاطر وتقدم مفاهيم مختلفة للمخاطر، مثل مخاطر قابلية التعرض للخسائر، وتحمل المخاطر، والاستجابة للمخاطر.
- التأكيد على أهمية المديرين المستقلين في المجلس وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم.

---

* الإنتوساي (INTOSAI): المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة: منظمة مركزية للرقابة المالية الخارجية العامة، وتقدم للأجهزة العليا منذ 50 سنة إطارا وهياكلاً مؤسساتية لتبادل المعلومات والخبرات من أجل تحسين وتطوير الرقابة المالية العامة على المستوى الدولي، وكذلك تطوير الخبرات الفنية والعلمية كرد للاعتبار والنفوذ للأجهزة العليا للرقابة في كل دولة من دول المنظمة على أسس تطبيق الشعار القائل "أن تبادل الخبرات يستفيد منها الجميع". حيث أن تبادل التجارب والنتائج والآراء بين أعضاء الإنتوساي في هذه المجالات تمثل ضمانات لمواصلة التطوير المستمر للرقابة المالية العامة. إن منظمة الإنتوساي هي مؤسسة مستقلة وذاتية السيادة وغير سياسية ومنظمة غير حكومية ذات مركز استشاري خاص في المجلس الاقتصادي والاجتماعي بالأمم المتحدة. تم تأسيس الإنتوساي عام 1953 بمبادرة من قبل الرئيس السابق للجهاز الأعلى الكوبي السيد/ إيميليو فرنانديث كاموس. ولقد اجتمع آنذاك 34 جهازا رقابيا لعقد المؤتمر الأول للإنتوساي في كوبا، أما حاليا فيبلغ عدد أعضاء الإنتوساي 194 عضوا كاملا وخمسة أجهزة أعضاء منتسبة. http://www.intosai.org تاريخ الاطلاع: 2016/03/06 الساعة: 18:37.

1. خلف عبد الله الوردات، دليل **التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، مرجع سابق، ص: 701.

ولقد قامت لجنة COSO بتعريف إدارة المخاطر الخاصة بالمؤسسة بأنها: "عملية، تنفذ من خلال مجلس إدارة الوحدة، وتنطوي على الرقابة الداخلية وتطبق ضمن إستراتيجية المؤسسة"[1]. وضمن مقارنة الإطار المتكامل للرقابة الداخلية مع الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الصادر عن لجنة COSO، وتناولت العلاقة بين الإطارين، أفادت أن إدارة المخاطر أعم من الرقابة الداخلية، وكما تم مراجعة كل مكون من مكونات نظام الرقابة الداخلية الخمسة في ضوء علاقته بإدارة المخاطر كما يلي[2]:

أولا. بيئة رقابية The Control Environment: عند مناقشة مكون بيئة الرقابة، يناقش الإطار المتكامل لإدارة المخاطر فلسفة إدارة المخاطر للمؤسسة والتي تمثل مجموعة من الاتجاهات والمعتقدات المشتركة التي تميز كيف تأخذ في اعتبارها المخاطر وتعكس قيمها وتؤثر في ثقافتها ونمط التشغيل. وبسبب الأهمية الجوهرية لمجلس الإدارة وتشكيله، وتوسع إدارة المخاطر على نظام الرقابة الداخلية، حيث طلب وجود عدد معين –كحد أدنى– من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (عادة 2 على الأقل)، وأنه يجب أن يكون أغلبية —على الأقل– أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من خارج المؤسسة لكي تكون عملية إدارة المخاطر فعّالة.

ثانيا. تقييم المخاطر Risk Assessment: يتشابه الإطاران في الاعتراف بإمكانية حدوث المخاطر في أي مستوى في المؤسسة، وأنها تنتج من مجموعة عوامل داخلية وخارجية ويأخذ في الاعتبار تحديد المخاطر في سياق تأثيرهما المحتمل على تحقيق الأهداف. وتناقش إدارة المخاطر مفهوم الأحداث المحتملة ناتجة عن مصادر داخلية أو خارجية تؤثر في تطبيق الإستراتيجية أو تحقيق الأهداف. فالأحداث المحتملة ذات التأثير الايجابي تمثل فرص، بينما الأحداث المحتملة ذات التأثير السلبي تمثل مخاطر، إلا أن إدارة المخاطر تعالج تقييم المخاطر من منظور أوضح، ويتم أخذ المخاطر في الاعتبار على أساس المخاطر المتلازمة والمتبقية ويفضل التعبير عنها بنفس وحدة القياس الموضوعة للأهداف التي تتعلق بها هذه المخاطر، وينبغي وجود اتساق بين الإطار الزمني والاستراتيجيات وأهداف المؤسسة،كما وجهت إدارة المخاطر الانتباه نحو المخاطر المتداخلة واصفا كيف قد يخلق حدث وحيد مخاطر متعددة.

يحدد إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية أربع فئات للاستجابة للمخاطر، التجنب والتخفيض والمشاركة والقبول، ومع ذلك يتطلب إدارة المخاطر اعتبارات إضافية، الاستجابات المحتملة الواقعة في هذه الفئات مع النية

1. عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، **دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحدث المعايير الدولية والأمريكية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص: 255.

2. عبد الوهاب نصر على، **معايير الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحدث الإصدارات الدولية، مدخل دولي مقارن لإدارة المخاطر**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2016، ص—ص: 269 – 275.

لتحقيق مستوى من المخاطر المتبقية المتوافقة مع مستوى المخاطر المسموح بها، وكذا الأثر التراكمي لاستجابات المخاطر وفي علاقتها مع المخاطر المفضلة للمؤسسة.

ثالثا. أنشطة الرقابة Control Activities: يتناول كلاهما أنشطة الرقابة على أنها تساعد في ضمان تنفيذ الاستجابات للمخاطر التي حددتها الإدارة، ولكن نظام الرقابة الداخلية قدم وجهة نظر أكثر حداثة عن التكنولوجيا وتأثيرها على أسلوب إدارة المؤسسة.

رابعا. المعلومات والاتصال Information & Communication: تبنى إدارة المخاطر وجهة نظر أكثر اتساعا للمعلومات والاتصال حيث ركز على البيانات المشتقة من الأحداث الماضية والحالية والمحتملة مستقبلا. وتسمح البيانات التاريخية بتتبع الأداء الفعلي مقابل الأهداف والخطط والتوقعات، وكيفية أداء المؤسسة في الفترات الماضية في الظروف المختلفة. بينما توفر البيانات الحالية معلومات إضافية مهمة. وتكمل البيانات عن الأحداث المستقبلية المحتملة والعوامل ذات الصلة عملية تحليل المعلومات. وتحدد البنية التحتية للمعلومات مصادر البيانات وتحصل عليها في إطار زمني وتفصيل عميق متسقا مع حاجة المؤسسة لتحديد الأحداث وتقييم والاستجابة للمخاطر وإبقاؤها في حدود المخاطر المفضلة، بينما ركز إطار الرقابة الداخلية بشكل أضيق على جودة البيانات والمعلومات ذات الصلة المطلوبة للرقابة الداخلية.

خامسا. المراقبة Monitoring: تناول الإطاران أنشطة المتابعة على أنها تساعد في ضمان استمرار مكونات نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في العمل وأنها لا تزال ملائمة مع مرور الوقت، وتبنى نظم الرقابة الداخلية نظرة أكثر حداثة عن المتابعة مستخدما المعلومات الأساسية ومتابعة الأطراف الخارجية موردة الخدمة[1].

الشكل رقم (2–6): مكونات نظام الرقابة الداخلية وفق COSO

المصدر:هيا مروان ابراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص: 33.

1. عبد الوهاب نصر على، **معايير الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحدث الاصدارات الدولية، مدخل دولي مقارن لإدارة المخاطر**، مرجع سابق، ص–ص: 275 – 276.

المطلب الثاني: الأساليب الإستراتيجية في إدارة المخاطر من خلال نظام الرقابة الداخلية

يهدف أسلوب إدارة المخاطر إلى التحوّل في مسؤولية الرقابة من وظائف الدعم التقليدية إلى مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، فمن خلال مشاركة مجلس الإدارة والإدارة العليا بإمكان المؤسسة تطوير وإدخال ودمج ثقافة متينة في إدارة المخاطر إلى جميع مجالات العمليات. فمن أجل استكمال قدراتها المحتملة، يجب على المؤسسات الاعتراف بأن إدارة المخاطر هي وظيفة داخلية هامة ومتواصلة، بدلا من النظر إليها كدور المدقق الخارجي السنوي. فإن التقييم الخارجي غالبا ما يكون محدود النطاق ويأتي متأخرا جدا لقديم التغذية المرتدة اللازمة لحماية المؤسسة من الوقوع في خسارة كبيرة.

إن إدارة المخاطر هي عملية ضبط احتمال وقوع حدث ذو تأثير عكسي كبير. وأن مدى تحمل المخاطر والتخطيط لها وتجنب أية مفاجآت غير ضرورية، أي أحداث غير متوقعة قد تهدد إمكانية استمرارية المؤسسة ونجاحها. إن إدارة المخاطر هي أسلوب منتظم لتحديد، قياس، مراقبة وإدارة مخاطر المؤسسة، ومع أن كل خطوة من الخطوات الستة التالية في إدارة المخاطر تشمل موظفين مختلفين في المؤسسة، غير أنها جميعها تُشرِك جميع الموظفين ضمن العملية[1]:

أولا. تحديد المكامن الأساسية للمخاطر (تحديد المخاطر، تقييمها وترتيبها حسب الأولوية):

تبدأ عملية إدارة المخاطر بتحديد الإدارة للمخاطر الأساسية وترتيبها حسب الأولوية، وبعد ذلك يقوم مجلس الإدارة بمراجعتها والموافقة عليها. إن هذه الخطوة من مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة تحديد درجة المخاطرة التي يمكن للمؤسسة تحملها وإجراء تقييم لكل مخاطرة للتأثير السلبي المحتمل إذا لم يتم ضبطه.

ثانيا. التحضير لقياس ومراقبة المخاطر (أو تطوير استراتيجيات لقياس المخاطر):

يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على السياسات لقياس ومتابعة المخاطر، كما يقوم بمراقبة التزام المؤسسة بتلك السياسات. أما الإدارة فتقوم بتحديد المؤشرات الرئيسية والنسب التي يمكنها متابعتها وتحليلها دوريا لتقييم درجة تعرض المؤسسة للمخاطر في كل ناحية من النواحي العملياتية. وتقوم الإدارة بتحديد النطاق المقبول لكل مؤشر، حيث أنه إذا خرجت المؤسسة عن النطاق المحدد يكون ذلك مؤشرا على دخولها منطقة الخطر. فتحدد الإدارة أيضا الدورية التي يجب على أساسها مراقبة وتحليل كل مؤشر.

1. أنيتا كامبيون، **تحسين الرقابة الداخلية**، مرجع سابق، ص – ص: 5 – 7.

ثالثا. تصميم سياسات وإجراءات لتجنب المخاطر (أو تطويرها):

بعد ذلك تقوم الإدارة تطوير إجراءات وإرشادات عملياتية ثابتة لتجنب كل من المخاطر التي تم تحديدها وأخذ الاحتياطات المطلوبة. إن السياسات والإجراءات الثابتة ترشد الموظفين بوضوح حول كيفية تطبيق الاحتياطات واتخاذ الإجراءات اللازمة لنظام الرقابة الداخلية الفعّال.

رابعا. إدخال الرقابة ضمن العمليات وتعيين المسؤوليات:

تقوم الإدارة في هذه المرحلة باختبار إجراءات الرقابة ذات التكلفة الفعّالة، وتسعى وراء آراء موظفي العمليات حول مدى ملاءمة هذه الإجراءات. إذا تبين وجود تأثير لإجراء الرقابة على العملاء، يجب على الإدارة مناقشة الأمر مع المسؤولين أو الموظفين لفهم الانعكاسات المحتملة لذلك التأثير. فإذا كانت احتمالية هذا التأثير كبيرة، بإمكان المؤسسة أيضا استقطاب ردة الفعل مباشرة من العملاء، وذلك من خلال إجراء الدراسات أو مجموعات النقاش المركزة، يجب على المؤسسة تعيين مدراء للإشراف على تطبيق إجراءات الرقابة ولمراقبتها على فترة من الزمن. والجدول التالي يلخص الأدوار والمسئوليات الرئيسية في إدارة المخاطر:

الجدول رقم (2–2): الأدوار والمسؤوليات في إدارة المخاطر

الدور المؤسساتي	المسؤوليات
أعضاء مجلس الإدارة	الموافقة على السياسات ومراقبة التوافق معها.
الإدارة العليا	تحديد المخاطر وتطوير السياسات والإجراءات والأنظمة والإرشادات لتخفيض المخاطر.
مدراء الفروع	تطبيق الإجراءات ومراقبة توافق عملية التطبيق مع السياسات والإجراءات.
موظفو العمليات	تقديم الاقتراحات والتغذية العكسية حول التغييرات العملياتية المقترحة.
موظفو الرقابة الداخلية	التأكد من إتباع السياسات والإجراءات وتحديد المدى الذي تكون فيه المخاطر غير مضبوطة.

المصدر: أنيتا كامبيون، **تحسين الرقابة الداخلية**، دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر، شبكة التمويل الأصغر مع GTZ، دليل تقني رقم 1، 2000، ص: 6.

خامسا. اختبار درجة الفعالية وتقييم النتائج: يجب على المؤسسة أن تكون قد عرّفت بوضوح المؤشرات والمعايير التي تحدد متى لا يتم مراقبة المخاطر بالشكل الكافي. من ثم يقوم مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة بمراجعة النتائج العملياتية لتقييم ما إذا كان للسياسات والإجراءات القائمة المخرجات المرجوة[1] ؛

وما إذا كانت المؤسسة تدير مخاطرها بشكل كافٍ. إن بعض المؤشرات، مثل نوعية المحفظة*، تحتاج إلى مراقبة أسبوعية أو شهرية، في حين أن البعض الآخر، مثل الكفاءة التشغيلية، تحتاج لمراقبة أقل دورية.

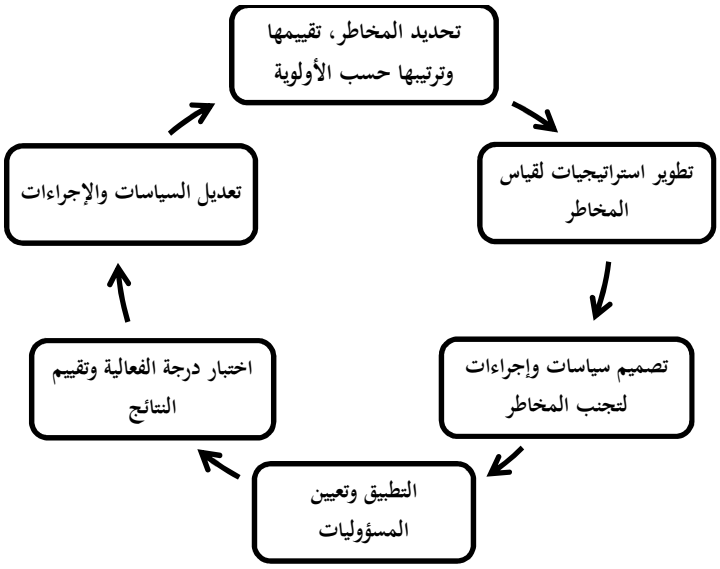
1. أنيتا كامبيون، **تحسين الرقابة الداخلية**، مرجع سابق، ص – ص: 7 – 8.

* المحفظة: هي بمثابة أداة مركبة من أدوات الاستثمار تتكون من أصلين أو أكثر، وتخضع لإدارة شخص واحد يسمى مدير المحفظة، وقد يكون مالكا لها، أو مأجورا فقط على إدارتها، وتختلف المحافظ الاستثمارية في تنويع أصولها إذ يمكن أن تكون جميعها أصول حقيقية كالذهب، العقار، السلع...، ويمكن أن تكون جميعها أصولا مالية كالأسهم، ولكن في أغلب الأحوال تكون أصول المحفظة من النوع المختلط، أي أنها تجمع أصولا حقيقية وأصولا مالية معاً. فإن التنويع يقلل من المخاطر، أنظر: عبد الناصر براني أبو شهد، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، ط1، دار النفائس، الأردن، 2013، ص، ص: 215، 216.

سادسا. مراجعة السياسات والإجراءات حسب الحاجة (أو تعديلها بصورة دورية):

في العديد من الحالات، سوف تقترح النتائج الحاجة إلى إجراء تعديلات على بعض السياسات والإجراءات، واحتمال تحديد مخاطر لم يتم تحديدها سابقاً. في تلك الحالات تقوم الإدارة بتصميم إجراءات جديدة لمراقبة المخاطر وتشرف على عملية تطبيقها. وقد تقرر الإدارة ضرورة إجراء تدريب إضافي للموظفين أو تعديل السياسات والإجراءات القائمة، أو تطوير سياسات وإجراءات جديدة. بعد تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية الجديدة، تقوم المؤسسة باختبار فعاليتها وتقييم النتائج.

الشكل رقم (2–7): حلقة التغذية المرتدة في عملية إدارة المخاطر



المصدر: أنيتا كامبيون، **تحسين الرقابة الداخلية**، دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر، شبكة التمويل الأصغر مع GTZ، دليل تقني رقم 1، 2000، ص: 7.

المطلب الثالث: عملية إدارة المخاطر وفقا لنظام الرقابة الداخلية الفعّال

بعد قيام المؤسسة بتحديد مكامن المخاطر في أنشطتها، عملياتها واستراتيجياتها بهدف تطوير الإجراءات والسياسات لمواجهتها، وبعد تحديد وتطوير الأدوات اللازمة لقياس تلك المخاطر، أصبحت المؤسسة مستعدة لإعادة مراجعة وتعديل كامل نظامها الرقابي الداخلي بهدف التأكد من السيطرة على جميع المخاطر من خلال توفر السياسات والإجراءات أو المواثيق اللازمة، ومنه تحديد جميع الخطوات الرقابية والمسؤوليات. والاعتماد على المبادئ الأساسية التالية واعتمادها على كافة مستويات المؤسسة بصورة متلازمة[1]:

- الفصل بين المهام: الفصل بين وظائف المخاطر والرقابة؛
- حدود الصلاحية: لتحديد مجالات الصلاحية في الأنشطة وعمليات الموافقة، النفقات، وغيرها من نشاطات العمل الاعتيادية؛
- المستوى الأول للرقابة: على مستوى العمليات، ذات قواعد رقابة مزدوجة (يجب على موظفي العمليات ومدرائهم أن يدركوا بأنهم الأشخاص الرئيسيين المسؤولين عن العمليات والمخاطر المرتبطة بها، فيجب أن يتم توزيع مسؤوليات وصلاحيات الموافقة على عدّة أفراد)؛
- المستوى الثاني والثالث للرقابة: يقوم بها مسؤولين أو أقسام وظيفية مركزية مستقلة (مدير المخاطر، قسم الرقابة، والمدقق الداخلي)

أولا. المستوى الأول للرقابة: مستوى العمليات والإدارة: إن المستوى الأول من الرقابة هو من مسؤولية أقسام العمليات والوحدات التابعة تحت الإشراف الإداري، فموظفي المحاسبة، موظفي أقسام العمليات، والموارد البشرية، جميعهم مسؤولين عن المصادقة على امتثالهم للإجراءات القائمة. ويجب عليهم تبرير جميع عمليات حساباتهم التشغيلية الواقعة ضمن إطار مسؤولياتهم الوظيفية.

ثانيا. المستوي الثاني للرقابة: مدراء الرقابة الداخلية المستقلين الدوريين والدائمين: من الضروري جدا أن يقوم المدراء الفرديين بعمليات تدقيق دورية ضمن فترة زمنية محددة أو مستمرة، وبناء على حجم المؤسسة، بإمكان المدراء (أو الأقسام) التاليين أن يتولوا مسؤولية الرقابة على هذا المستوى من الرقابة الداخلية: مدير (أو قسم إدارة) المخاطر، مدير (أو قسم إدارة) الامتثال ومدير (أو قسم) الرقابة إن وجدا.

المستوى الثالث للرقابة: مستوى التدقيق الداخلي: بهدف الحصول على صورة واضحة حول مستوى المخاطر وفاعلية نظام الرقابة الداخلية في معالجتها، يكون ذلك من خلال التدقيق الداخلي.

1. جرامين جميل، **دليل الحوكمة المؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي**، دبي، 2011، ص، ص: 48، 50.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتبين أن إدارة المخاطر أصبحت تعد من الإدارات ذات الأهمية الكبرى في المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها الأداة التي تكفل المؤسسة حماية أصولها، وعنصر البقاء والاستمرارية، ومواكبة التطور، من خلال تقدير والتنبؤ بما يخفيه المستقبل من أحداث، ويقصد بإدارة المخاطر تلك السياسات والإجراءات للتعرف على المخاطر وتحليلها وإحكام السيطرة عليها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها بهدف التقليل من آثارها على المؤسسة، تفاديا الخسائر والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

معرفة هيكل وتنظيم إدارة المخاطر الذي يتكون من مجموعة السياسات والإجراءات التي تجعل من إدارة المخاطر جزء من المؤسسة ذو معالم واضحة، فإدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تتم إلا من خلال منهج علمي وعملي تستطيع من خلاله هذه المستويات الإدارية من أن تدير هذه المخاطر، وعملية مراجعة إدارة المخاطر مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامجها مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة.

تعد إدارة المخاطر أسلوبا منتظما لتحديد وقياس ومراقبة المخاطر، أما الرقابة الداخلية تتكون من الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات، أن نظام الرقابة الداخلية الفعّال يربط عملية تحديد المخاطر من مستوى الفروع رجوعا إلى مجلس الإدارة ، ولكي يتمكن نظام الرقابة الداخلية من لعب الدور اللازم في تجنب المخاطر، يجب على المؤسسة إدراج عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة المؤسسة على جميع مستويات عملياتها.

الفصـل الثـــالث

دراسـة ميدانيـة

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى بعض المفاهيم نظام الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر كان لابد من إسقاط الجانب النظري في صورة تطبيقية على عينة من المراجعين الداخليين، ومحافظي الحسابات، وكذا عينة من مسيري المؤسسات الاقتصادية التي تمكنا من الوصول إليهم، إضافة إلى أساتذة جامعيين وهذا من أجل إعطاء وجهات نظرهم حول مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.

سنحاول في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية اعتمادا على أسلوب التحري المباشر لاختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال التقرب المباشر من المهنيين المتمثلين في مدراء مؤسسات و مسيري مؤسسات ومحافظي حسابات والأكاديميين أيضا حيث شملت أساتذة جامعيين في تخصص المراجعة والمحاسبة، بتوزيع استمارة استبيان تحتوي على أسئلة مندرجة تحت محاور محددة هي في الأصل إجابات عن الإشكاليات المطروحة ومحاولة منا لإثبات أو نفي الفرضيات الدراسة .

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

استكمالا للموضوع الذي نحن بصدد دراسته والذي يتناول مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية الفعّال في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لما له الأهمية الكبرى في ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة وكذا حماية ممتلكاتها، بالإضافة إلى إسهامه في إعطاء مصداقية وشرعية أكثر للمعلومات التي يمكن أن يستفاد منها الأطراف الخارجية، كالمساهمين، البنوك والمؤسسات المالية وغيرهم، وتماشيا مع متطلبات معالجة هذا الموضوع في الميدان الاقتصادي.

المطلب الأول: بيانات الدراسة وإعداد وعرض الاستبيان

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدارسة استعان الطلبة بالمنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتلبية متطلبات البحث، باعتباره من أنسب المناهج في دراسة الموضوع قيد البحث، لأن تحليله مرتكز على معلومات كافية ودقيقة التي تم الحصول عليها باستخدام استمارة الاستبيان، واعتمدت الدراسة على صنفين من المعلومات:

الفرع الأول: البيانات الدراسة

أ. بيانات أولية:

وهي تلك البيانات التي تم استخراجها من الاستمارات التي تم توزيعها على عينة من المجتمع الدراسي، والتي تتكون من عدد من العبارات الضرورية لتجميع وحصر البيانات ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS21) وبرنامج (EXCEL 2007).

ب. بيانات ثانوية:

وهي تلك البيانات التي تم الاعتماد عليها، من مصادر مختلفة ولعل من أبرزها الأبحاث العلمية والدراسات السابقة، الكتب والمؤتمرات العلمية، استخدام الانترنت، والتي تسهم في إثراء هذه الدراسة.

الفرع الثاني: إعداد وعرض الاستبيان

لقد تم إعداد استمارة الاستبيان على مراحل، نستعرضها في ما يلي:

أولا. تصميم استمارة الاستبيان: وهي الأولى خطوات إعداد الاستبيان، سعينا إلى إعداد عبارات قابلة للفهم خالية من التعقيد وتعدد المعاني، من خلال انتقاء كلمات ومفردات سهلة ومتداولة، وصياغة بصفة بسيطة للأسئلة في ضوء الإشكالية الرئيسية للدراسة التي تتناول نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، كما استعنا بآراء المشرف وأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة في إعداد الاستبيان بهدف تحكيمه، والتأكد من صحة وسلامة المنهجية وسلامة التصميم، كما اعتمدنا في إعداد الاستبيان على الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

وقد مرت عملية إعداد الاستبيان بالخطوات التالية:

- إعداد استبيان أولى بهدف جمع البيانات للدراسة.
- عرض الاستبيان على المشرف لفحصه والتأكد من مدى ملاءمته لجمع البيانات والاسترشاد بتوجيهاته.
- عرض الاستبيان على محكمين من الأساتذة ذوي الاختصاص والأخذ بآرائهم وتوجيهاتهم.
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع المعلومات الكافية والبيانات الملائمة للدراسة.

ثانيا.محتوى الاستبيان: لقد اعتمدنا في تقسيم الاستبيان إلى قسمين أو جزأين، آخذين بمعيار المعلومات المعلقة بأفراد العينة والمعلومات المتعلقة بموضوع (متغيرات) الدراسة، حيث احتوى كل جزء على:

- الجزء الأول: المعنون بالأسئلة العامة، والذي يتضمن بيانات شخصية بأفراد العينة محل الدراسة: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: والذي يضم البيانات المرتبطة بالمغيرات الخاصة بالدراسة، وبدوره مقسم إلى ثلاث محاور تضم 18 سؤالا، كالتالي:
  - المحور الأول: مدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ومدى الالتزام به، وتضمن 3 أسئلة.
  - المحور الثاني: مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في حماية الأصول و التأكد من مصداقية السجلات المحاسبية والقوائم المالية، تضمن 3 أسئلة
  - المحور الثالث: مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في التعرف ومعالجة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، وتضمن 6 أسئلة.
  - المحور الرابع: مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، وتضمن 6 أسئلة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة على عينة من المراجعين الداخليين، ومحافظي الحسابات، وكذا عينة من مسيري المؤسسات الاقتصادية التي تمكنا من الوصول إليهم، إضافة إلى أساتذة جامعيين ضمن مجال المراجعة والتدقيق المحاسبي.

شملت العينة المدروسة إقليم ولاية الوادي، ولم يتم تحديد حجم العينة إلا بعد التوزيع الاستبيانات، حيث تم توزيع 72 استمارة الاستبيان، وكان منها 5 غير مستلمة (مسترجعة)، وبعد الفرز تم رفض 2 منها لعدم مصداقيتها، والجدول التالي يوضح الإحصائيات:

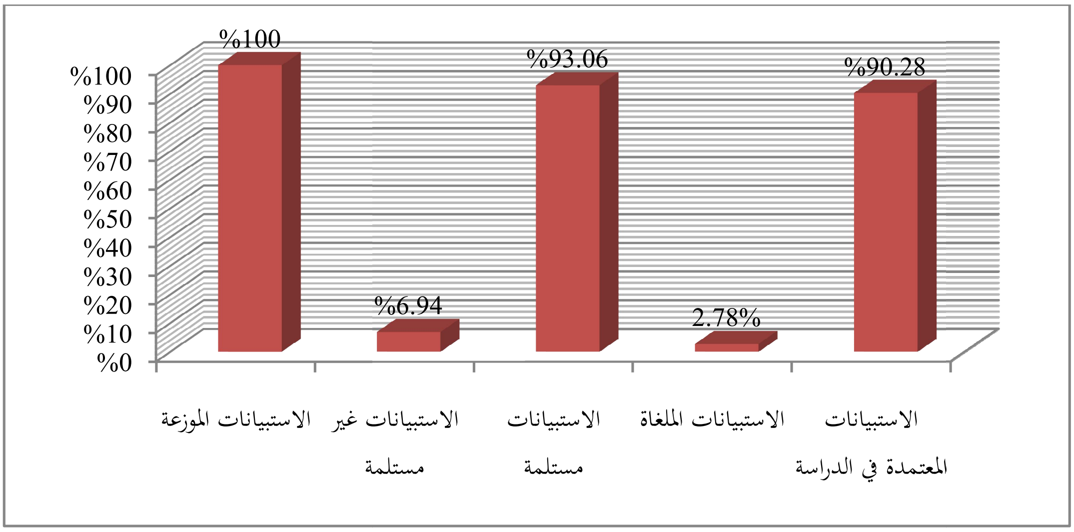
الجدول رقم(3-1): الإحصائيات الخاصة بالاستمارة الاستبيان

البيان	العدد	النسبة المئوية%
الاستبيانات الموزعة	72	100 %
الاستبيانات غير مستلمة	5	6.94 %
الاستبيانات مستلمة	67	93.06 %
الاستبيانات الملغاة	2	2.78 %
الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	65	90.28 %

المصدر: من إعداد الطلبة (اعتماداً على الاستبيان).

ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الاستبيانات المعتمد للتحليل هي % 90.28 والتي تمثل 65 استبياناً من أصل 72 استبيان موزع، وهي نسبة مقبولة عموما. والشكل التالي يعطي توضيحاً أكثر لإحصائية الاستبيان:

الشكل رقم (3-1): الإحصائيات الخاصة بالاستمارة الاستبيان



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (3-1) أعلاه.

وعموما اعتمدنا على الوسائل التالية في توزيع الاستبيان التي تم اعتمادها في هذه الدراسة:

- الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم واستلام الاستبيان باليد وكان عددها 49؛
- الاستعانة بالبريد الالكتروني لإرسال الاستبيان ووصل عددها 16، الذي ساهم بدوره في اتساع نطاق العينة.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-2): إحصائية الاستبيانات المعتمدة في الدراسة حسب التوزيع

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الاستبيانات الموزعة باليد	49	75.38 %
الاستبيانات الموزعة الكترونيا	16	24.62 %
المجموع	**65**	**100 %**

المصدر: من إعداد الطلبة (اعتماداً على الاستبيان).

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولا. الأدوات الإحصائية:

- اختبار ثبات الاستبيان بطريقة كرونباخ ألفا ذي النقاط الخمس في إعداد إجابات الاستمارة المتعلقة بالمحاور الأربعة، لقياس رأي أفراد العينة بشأن أسئلة الاستبيان إضافة إلى تحديد أوزانها.
- نتائج اختبار الثبات:

من خلال تطبيق معامل كرونباخ ألفا، لاختبار الصدق والثبات في إجابات عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (3-3): معامل كرونباخ ألفا

أصل عدد الحالات (N of Cases)	عدد الفقرات التي تم اختبارها (N of Items)	معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Albha)
65	18	0,879

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة كرونباخ ألفا بلغت 0,879 وهو ما يعني بأن إجابات عينة الدراسة تتميز بالصدق والثبات، كما يدل على أن الارتباط بين الإجابات مقبول إحصائيا.

ولقياس رأي أفراد العينة من خلال إجاباتهم على أسئلة الاستبيان، استخدمنا مقياس ليكارت ذي النقاط الخمس في إعداد إجابات لأسئلة المحاور الأربعة، وتحديد أوزانها. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(3-4): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، **أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007، ص: 34.

بغية الوصول إلى تحليل سليم وجيد، والحصول على إثبات كافي حول مساهمة نظام الرقابة الداخلية الفعّال في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، اعتمدنا في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي على اعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مقياس ترتيبي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي (SPSS) فهي تعبر عن الأوزان(الموضحة في الجدول أعلاه)، ثم نقوم بحساب المتوسط الحسابي عن طريق طول الفئة أولا، وهي حاصل قسمة 4 على 5، حيث يمثل الرقم 4 عدد المسافات أي من 1 إلى2 (مسافة 1)، ومن 2 إلى3 (مسافة 2)، ومن 3 إلى4 (مسافة 3)، ومن 4 إلى5 (مسافة 4)، والرقم 5 يمثل عدد الاختبارات.

واستنتاجاً لما سبق، فإن طول الفئة = 4 / 5 = 0.8، ويصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	الرأي
1 – أقل من 1.79	غير موافق بشدة
1.8 – أقل من 2.59	غير موافق
2.6 – أقل من 3.39	محايد
3.4 – أقل من 4.19	موافق
4.2 – أقل من 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي والبرنامج الاحصائي SPSS.

ثانيا. معالجة الاستبيان

انطلاقا مما سبق، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

1. حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان وكذا المحاور.
2. قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
3. استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة.
4. حساب المتوسط الحسابي المرجح لإجابات العينة.
5. حساب معامل الارتباط بين المحاور ومعامل التحديد R^2.
6. اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل تباين خط الانحدار، ودراسة معاملات خط الانحدار.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المتغيرات: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة المهنية.

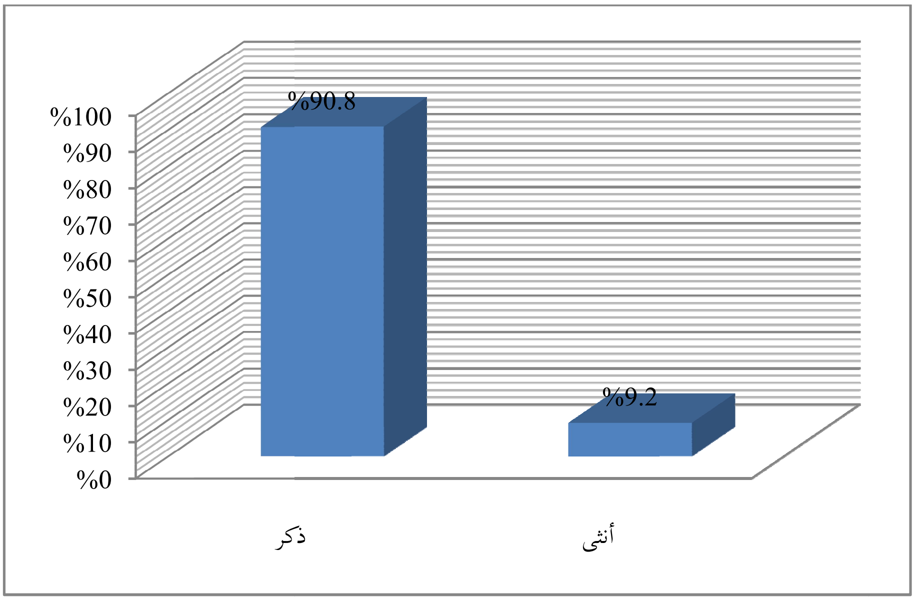
الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم(3-6): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	59	90.8 %
أنثى	6	9.2 %
المجموع	**65**	**100 %**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (3-2):توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (3-6) أعلاه.

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للذكور، بنسبة % 90.8، أما النسبة المتبقية (% 9.2) كانت للإناث.

وبالتالي في مجتمع العينة يتكون أغلبه من الذكور، وذلك راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري وبالتحديد ولاية الوادي وعاداتها وطبيعتها المحافظة التي تعارض بشدة عمل الأنثى.

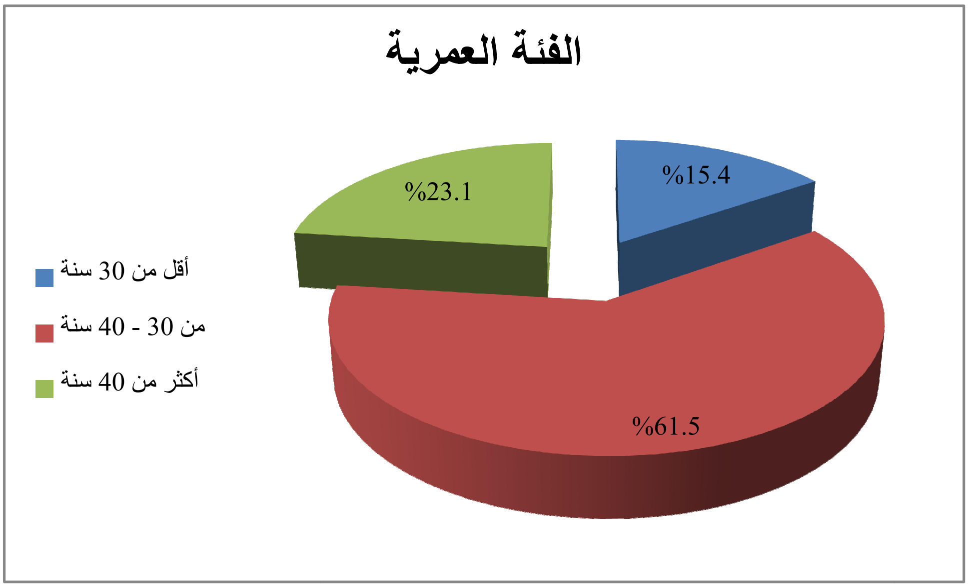
الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	10	15.4 %
من 30 – 40	39	60.0 %
أكثر من 40	15	23.1 %
المجموع	**65**	**100 %**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (3-3):توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (3-7) أعلاه.

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للفئة الثانية 30 إلى 40 سنة، بنسبة % 61.5، ثم نسبة % 23.1 لفئة أكثر من 40 سنة، أما النسبة المتبقية حظيت بها الفئة أقل من 30 سنة، والتي تمثل% 15.4.

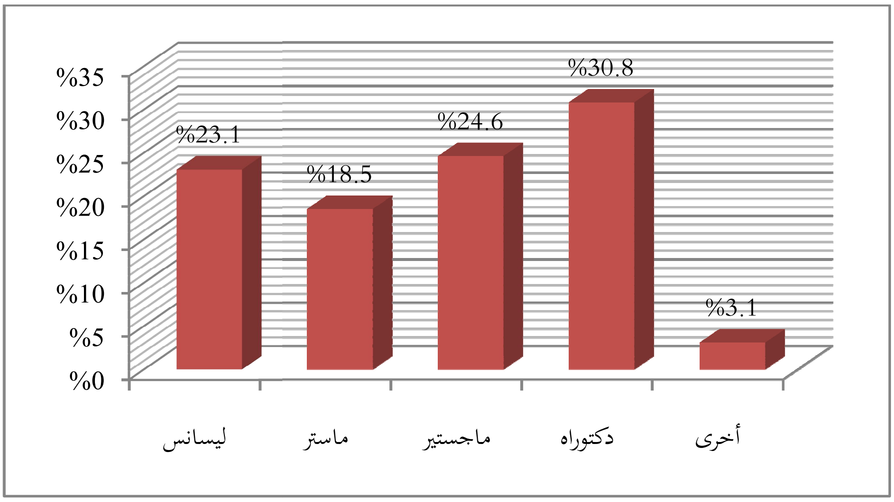
الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (3- 8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ليسانس	15	23.1 %
ماستر	12	18.5 %
ماجستير	16	24.6 %
دكتوراه	20	30.8 %
مهندس دولة	2	3.1 %
المجموع	**65**	**100 %**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (3- 4):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (3- 8) أعلاه.

يتبين من كل من الجدول والشكل البياني أعلاه توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تبين أن المؤهل العلمي "دكتوراه" هو الأعلى بين أفراد عينة الدراسة، وتمثلت نسبته في 30.8% من النسبة الكلية للمستجوبين، في حين أن المؤهل العلمي "ماجستير" كانت نسبته 24.6% كثاني مؤهل لأفراد العينة، ويليه المؤهل العلمي "ليسانس" بنسبة 23.1%، أما مؤهل "ماستر" جاء في الصف أخير بنسبة % 18.5، كما كانت من بين المؤهلات العلمية لعينة الدراسة مهندس دولة، بنسبة منخفضة جدا تمثلت في 3.1% من فئة مسيري المؤسسات.

وبالتالي فإن مجتمع العينة المستهدف من خلال هذه الدراسة له مؤهلات علمية تسمح لهم بفهم مضمون الاستبيان، مما يعزز من مصداقيته.

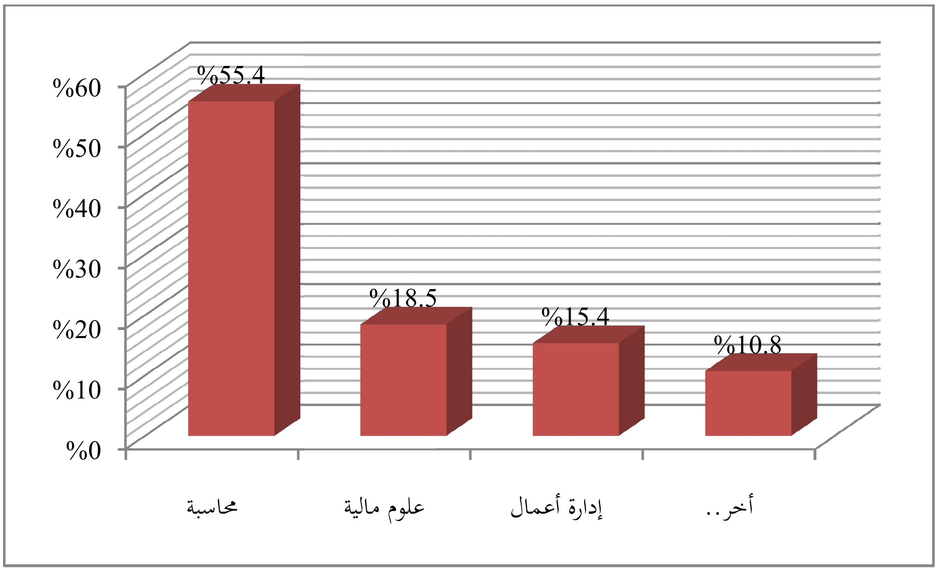
الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
محاسبة	36	55.4 %
علوم مالية	12	18.5 %
إدارة أعمال	10	15.4 %
تسيير	7	10.8 %
المجموع	65	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (3- 5):توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (3-9) أعلاه.

يتبين من كل من الجدول والشكل البياني أعلاه توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص العلمي، حيث تبين أن أعلى نسبة هي 55.4% تمثل أفراد عينة الدراسة الذين درسوا تخصص "محاسبة"، وتليه تخصص "علوم مالية" وتمثلت نسبته في 18.5%، في حين أن التخصص العلمي "إدارة أعمال" كانت نسبته 15.4% من أفراد العينة، ويليه تخصص "تسيير" بنسبة 10.8%.

وبالتالي فإن مجتمع العينة المستهدف من خلال هذه الدراسة له من تكوين علمي تسمح لهم باستيعاب وفهم عبارات الاستبيان، مما يعزز من مصداقيته.

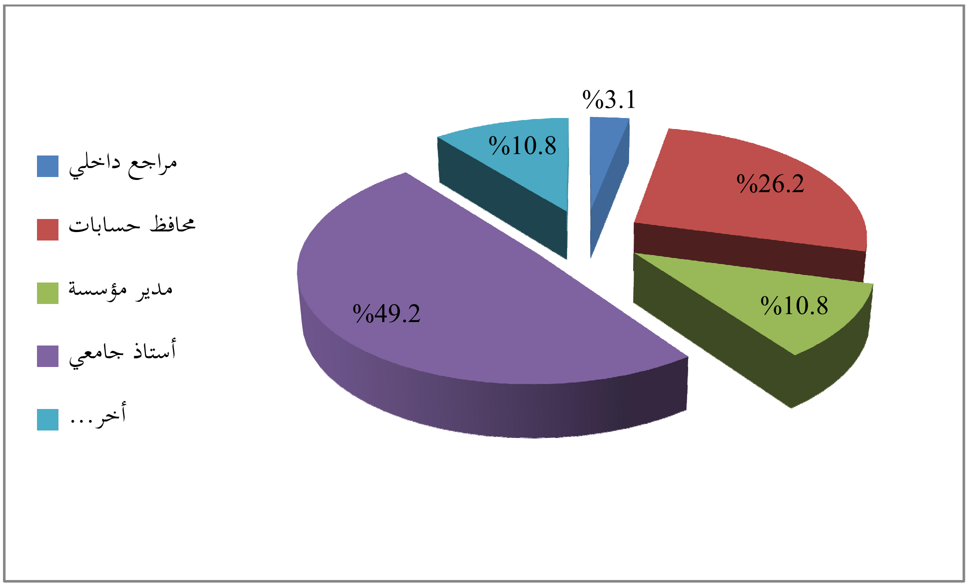
الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
مراجع داخلي	2	3.1 %
محافظ حسابات	17	26.2 %
مدير مؤسسة	7	10.8 %
أستاذ جامعي	32	49.2 %
محاسب	7	10.8 %
المجموع	**65**	**100 %**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (3- 6):توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (3-10) أعلاه.

يوضح الجدول أعلاه والشكل البياني توزيع أفراد مجتمع العينة حسب المسمى الوظيفي، إذ نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة أساتذة جامعيين بنسبة % 49.2، في حين أن نسبة أفراد العينة الذين يمتهنون محافظي الحسابات بلغت % 26.2، وكانت نسبة مسيري المؤسسات بنسبة % 10.8، والتي تعادل نسبة أفراد العينة التي يمارسون وظيفة محاسب % 10.8، تحتل وظيفة المراجع الداخلي التي يمارسها أفراد عنة الدراسة الترتيب الأخر بنسبة % 3.1.

ويمكن القول أن مجتمع الدراسة متنوع بنسب متفاوتة، وهذا ما يسمح بالأخذ عدد من الآراء المتنوعة ومن وجهات نظر مختلفة، سواء كانت علمية أو عملية من الميدان، والذي بدوره عزز من شرعية الدراسة أكثر.

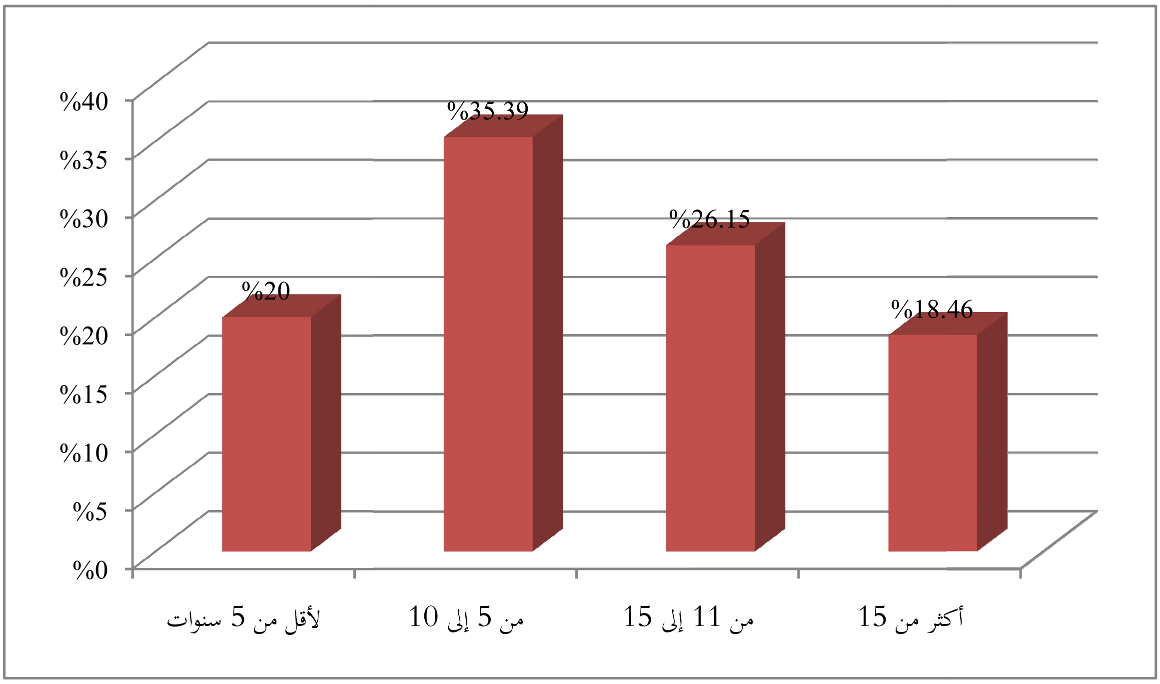
الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
لأقل من 5 سنوات	13	20%
من 5 إلى 10	23	35.39 %
من 11 إلى 15	17	26.15 %
أكثر من 15	12	18.46 %
المجموع	**65**	**100 %**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (3- 7):توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (3-11) أعلاه.

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، نلاحظ أن أفراد العينة الذين تقلّ سنوات خبرتهم المهنية عن 05 سنوات تمثل نسبتهم 20% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذي تتراوح سنوات خبرتهم المهنية بين 05 سنوات إلى 10 سنوات 23 فردا تمثل أعلى نسبة بـ: 35.39%، أما الفئة الثالثة و الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين من 11 إلى 15 فتعادل نسبة 26.2%، في حين الفئة الرابعة والتي تحتل الترتيب الأخير بين الفئات الأربع والتي تعادل نسبتها 18.5% للذين تفوق سنوات خبرتهم 15 سنة.

فمن خلال سنوات الخبرة التي تعبر عن مدى تراكم المعلومات والرصيد الدراسات سواء كان أكاديمي أو مهني. والتي تساهم في إثراء الدراسة وتعزيز مصداقيتها.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا البحث عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تتمثل في دراسة النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي، وكذا الاختبارات الإحصائية لمحاور الدراسة، وتحليلها وتفسريها على ضوء الجانب النظري والأكاديمي المتعلق بها.

المطلب الأول: دراسة النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي

سنحاول عرض وتحليل المتوسطات الحسابية، وكذا الانحرافات المعيارية في المحاور الأربعة، وتحديد الاتجاهات لها.

المحور الأول: يطبق نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الاقتصادية وتلزم به بغية مواجهة والتقليل من المخاطر.

يتم من خلاله تحليل العبارات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية والتي تخص الرقابة الإدارية بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واتجاه كل عبارة، وذلك في ما يلي:

الجدول رقم (3–12): يطبق نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الاقتصادية وتلزم به بغية مواجهة والتقليل من المخاطر.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %			
1.ضرورة بناء خطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والاختصاصات والمهام لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة وتحديد الأهداف المرسومة.	35	29	1	0	0	4.52	0.533	موافق بشدة
	53.8%	44.6%	1.5%	0%	0%			
2.يساهم الإتباع والالتزام بنظام الرقابة الداخلية في تحديد الانحرافات من خلال مقارنة الأداء الفعلي والمخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية	29	27	7	2	0	4.28	0.781	موافق بشدة
	44.6%	41.5%	10.8%	3.1%	0%			
3.يتطلب تقييم نظام الرقابة الداخلية الفهم الكافي لإجراءاته واختيار الطرق والاختبارات المناسبة للتقييم.	29	29	6	1	0	4.32	0.709	موافق بشدة
	44.6%	44.6%	9.2%	1.5%	0%			
المتوسط العام						4.37	0.488	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.52 بانحراف معياري أدنى بلغ 0.533 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 4.28، بانحراف معياري أعلى بلغ 0.781، ومن خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات

المحور والذي بلغ 4.37 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.488. وقد جاء ترتيب عبارات المحور، حسب المتوسط الحسابي، كالتالي:

1. العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى، والمتعلقة بـ:" ضرورة بناء خطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والاختصاصات والمهام لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة وتحديد الأهداف المرسومة" ذات أعلى متوسط حسابي بلغ 4.52 بانحراف معياري بلغ 0.533، مما يعني أن 90,4% من أفراد العينة وافقوا بشدة على ضرورة بناء خطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والاختصاصات والمهام لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة وتحديد الأهداف المرسومة.
2. أما العبارة (3) كانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.709 والمتعلقة بـ:"يتطلب تقييم نظام الرقابة الداخلية الفهم الكافي لإجراءاته واختيار الطرق والاختبارات المناسبة للتقييم"، مما يعني أن86,40% من أفراد العينة موافقين بشدة على هذه العبارة. وهذا دليل على الوعي العينة بمدى أهمية تقييم نظام الرقابة الداخلية وذلك من خلال الإجراءات التي يتخذها المراجع في هذه العملية بدءا بالفهم الكافي انتقالا إلى الإجراءات واختيار الطرق والاختبارات المناسبة للتقييم.
3. أما في الرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (2) والمتعلقة بـ "يساهم الإتباع والالتزام بنظام الرقابة الداخلية في تحديد الانحرافات من خلال مقارنة الأداء الفعلي والمخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية" بمتوسط حسابي 4,28 وانحراف معياري 0.781 مما يعني أن 85,60% من أفراد العينة موافقين بشدة على هذه العبارة. وهذا دليل على وتأكيد من أفراد العينة من خلال إجاباتهم أن إتباع إجراءات وسياسات نظام الرقابة الداخلية والالتزام به يساعد على تحديد الانحرافات التي تظهر من خلال مقارنة الأداء الفعلي للعمليات والأداء المخطط له مسبقا ومنا يساهم في اتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية.

المحور الثاني: يساهم نظام الرقابة الداخلية في اكتشاف المخاطر التي تتعرض لها الأصول والسجلات المحاسبية للمؤسسة والتي تأثر على مصداقية القوائم المالية وإعدادها وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

يتم من خلاله تحليل العبارات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية التي تخص الرقابة المحاسبية بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واتجاه كل عبارة، وذلك في ما يلي:

الجدول رقم (3-13): يساهم نظام الرقابة الداخلية في اكتشاف المخاطر التي تتعرض لها الأصول والسجلات المحاسبية للمؤسسة والتي تأثر على مصداقية القوائم المالية وإعدادها وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %			
1.توفر الحماية الكافية للأصول، الممتلكات، والسجلات من أي تصرفات غير شرعية أو قانونية بإتباع سياسات الرقابة الداخلية السليمة والفعالة.	التكرار	26	35	3	1	0	4.32	0.640	موافق بشدة
	النسبة %	40%	53.8%	4.6%	1.5%	0%			
2.تعمل الرقابة الداخلية على تحسين أسس محاسبة المسؤولية وقواعد وإجراءات المحاسبة واحترام مبادئها المتعارف عليها.	التكرار	24	40	1	0	0	4.35	0.513	موافق بشدة
	النسبة %	36.9%	61.5%	1.5%	0%	0%			
3.ضرورة التزام الإدارة بتوصيات وملاحظات المراجع الخارجي في تقريره عن تقييم نظام الرقابة الداخلية لتفعيله.	التكرار	34	26	4	1	0	4.43	0.684	موافق بشدة
	النسبة %	52.3%	40%	6.2%	1.5%	0%			
المتوسط العام							4.37	0.417	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.43 بانحراف معياري بلغ 0.684 ذات الأعلى تشتت بين عبارات المحور، ومتوسط حسابي أدنى بلغ 4.32، بانحراف معياري 0,640، أما الأقل تشتت بانحراف معياري 0,513 ومتوسط الحسابي 4.35. ومن خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور والذي بلغ

4.37 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.417 . وقد جاء ترتيب عبارات المحور، حسب المتوسط الحسابي، كالتالي:

1) العبارة (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.43 وانحراف معياري 0.684 والمتعلقة بـ:"ضرورة التزام الإدارة بتوصيات وملاحظات المراجع الخارجي في تقريره عن تقييم نظام الرقابة الداخلية لتفعيله"، مما يعني أن 88,60% من أفراد العينة موافقين بشدة على هذه العبارة. وهذا دليل على أن المراجع الخارجي ومن خلال تقييمه لنظام الرقابة الداخلية يكتشف نقاط الضعف التي تحد من فاعليته، لذا على الإدارة الالتزام بما يحتويه التقرير من توصيات وملاحظات لما لها من أهمية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

2) جاءت في الرتبة الثانية، العبارة رقم (2) والمتعلقة بـ:"تعمل الرقابة الداخلية على تحسين أسس محاسبة المسؤولية وقواعد وإجراءات المحاسبة واحترام مبادئها المتعارف عليها" بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.513، مما يعني أن 87% من أفراد العينة موافقين بشدة على هذه العبارة. وهذا يدل على الرقابة الداخلية ومن تطبيقها والالتزام بها داخل المؤسسة تساعد في تحديد مراكز المسؤولية وربط الأداء بالأشخاص المسؤولين عنه، والتي تعمل على تحسين محاسبة المسؤولية احترام قواعد المحاسبة ومبادئها المتعارف عليها.

3) وجاءت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.640 العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ:" توفر الحماية الكافية للأصول، الممتلكات، والسجلات من أي تصرفات غير شرعية أو قانونية بإتباع سياسات الرقابة الداخلية السليمة والفعالة" وهذا ما يعني أن 86,40% من أفراد العينة موافقين عليها بشدة. وهذا ما يدل على أن الرقابة الداخلية من خلال سياساتها قواعدها وإجراءاتها بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والتأكد من اتخاذ التدابير اللازمة لحماية أصول وممتلكات والسجلات، وكذا ضمان إتباع السياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة منع أي تصرفات غير شرعية أو قانونية.

المحور الثالث: يساهم نظام الرقابة الداخلية في التعرف المخاطر التي تواجهها المؤسسة وتحديد مواطنها والعمل على التصدي لها بناءاً على الخطط التنظيمية المحكمة.

يتم من خلاله تحليل العبارات المتعلقة بمساهم نظام الرقابة الداخلية في التعرف على المخاطر وتحديدها بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واتجاه كل عبارة، كما يلي:

الجدول رقم (3-14): يساهم نظام الرقابة الداخلية في التعرف المخاطر التي تواجهها المؤسسة وتحديد مواطنها والعمل على التصدي لها بناءاً على الخطط التنظيمية المحكمة

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار / النسبة %	التكرار / النسبة %	التكرار / النسبة %	التكرار / النسبة %	التكرار / النسبة %			
1. يساهم تصميم نظام الرقابة الداخلية في التعرف على المخاطر والاستجابة لها.	التكرار	14	46	4	1	0	4.12	0.573	موافق
	النسبة %	21.5%	70.8%	6.2%	1.5%	0%			
2. استحداث (إنشاء) قسم لإدارة المخاطر يسهل على نظام الرقابة الداخلية في تحديد المخاطر من خلال إعداد التقارير حول إدارة المخاطر.	التكرار	25	30	8	2	0	4.20	0.775	موافق بشدة
	النسبة %	38.5%	46.2%	12.3%	3.1%	0%			
3. يعد تقييم المخاطر مكون أساسي لنظام الرقابة الداخلية يسهل عمل إدارة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة للمخاطر داخل المؤسسة.	التكرار	19	34	12	0	0	4.11	0.687	موافق
	النسبة %	29.2%	52.3%	18.5%	0%	0%			
4. تؤثر البيئة الرقابية كمكون أساسي لنظام الرقابة الداخلية في تفهم فلسفة إدارة المخاطر وتسريع الاستجابة لها.	التكرار	11	38	14	2	0	3.89	0.710	موافق
	النسبة %	16.9%	58.5%	21.5%	3.1%	0%			
5. تساهم السياسات والإجراءات (الأنشطة الرقابية) لنظام الرقابة الداخلية في تحديد وسائل مواجهة المخاطر وتعمل على تقليل من حدّتها.	التكرار	16	39	6	3	1	4.02	0.820	موافق
	النسبة %	24.6%	60%	9.2%	4.6%	1.5%			
6. يساهم التقييم الدوري والمتابعة المستمرة لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية في كشف مواطن الخطر وتحديد خطة لمواجهة المخاطر.	التكرار	20	41	3	1	0	4.23	0.606	موافق بشدة
	النسبة %	30.8%	63.1%	4.6%	1.5%	0%			
المتوسط العام							4.09	0.469	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.23 بانحراف معياري بلغ 0.606، أما أدنى متوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري بلغ 0.710، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 4.09 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.469. وجاء ترتيب العبارات، حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1) العبارة رقم (6) والمتعلقة بـ: "يساهم التقييم الدوري والمتابعة المستمرة لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية في كشف مواطن الخطر وتحديد خطة لمواجهة المخاطر" ذات أعلى متوسط حسابي بلغ 4.23 بانحراف معياري بلغ 0.606، مما يعني أن 86,40% من أفراد العينة وافقوا بشدة على العبارة. وهذا يدل على ضرورة التكامل والتنسيق بين مكونات النظام الرقابة الداخلية من خلال متابعتها وتقييمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن خلال التغذية الرجعية والتي تعمل على كشف وتحديد مواطن الخطر واتخاذ خطة لمواجهة المخاطر.

2) أما العبارة رقم (2) المتعلقة بـ:"استحداث (إنشاء) قسم لإدارة المخاطر يسهل على نظام الرقابة الداخلية في تحديد المخاطر من خلال إعداد التقارير حول إدارة المخاطر" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.775، مما يعني موافق بشدة 84% من أفراد العينة على هذه العبارة. وهذا يدل على اهمية وجود قسم إدارة المخاطر في المؤسسة والذي يسهل على نظام الرقابة الداخلية تحديد المخاطر من خلال للتقارير حولها.

3) في حين أن العبارة رقم (1) جاءت في الرتبة الثالثة، والمتعلقة بـ:"يساهم تصميم نظام الرقابة الداخلية في التعرف على المخاطر والاستجابة لها" بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.573، مما يعني أن 82,40% من أفراد العينة وافقوا على هذه العبارة. وهذا ما يدل على تصميم نظام للرقابة الداخلية فعال يمكن من التعرف على المخاطر وتسريع الاستجابة لها وتحديد طرق المواجهة والمعالجة لها.

4) وجاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.687 العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ: "يعد تقييم المخاطر مكون أساسي لنظام الرقابة الداخلية يسهل عمل إدارة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة للمخاطر داخل المؤسسة" وهذا ما يعني أن 82,20% أفراد العينة وافقوا عليها. وهذا يعني تقييم المخاطر يربط بين نظام الرقابة الداخلية وقسم إدارة المخاطر ويسهل تحديد طرق الاستجابة للمخاطر داخل المؤسسة.

5) أما في الرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (5) والمتعلقة بـ "تساهم السياسات والإجراءات (الأنشطة الرقابية) لنظام الرقابة الداخلية في تحديد وسائل مواجهة المخاطر وتعمل على التقليل من حدّتها" بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.820، مما يعني أن 80,40% من أفراد العينة وافقوا على العبارة. مما يعني أن سياسات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية تساهم في تحديد وسائل مواجهة المخاطر والتقليل من حدتها.

6) وفي الرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ" تؤثر البيئة الرقابية كمكون أساسي لنظام الرقابة الداخلية في تفهم فلسفة إدارة المخاطر وتسريع الاستجابة لها" بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري 0.710، فكان رأي أفراد العينة في موافقين بنسبة 77,80%. مما يعني أن زرع ثقافة وفلسفة إدارة المخاطر من خلال البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تعد بيئة رقابية لنظام الرقابة الداخلية يساعد في تسريع الاستجابة للمخاطر.

المحور الرابع: تتمثل فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر من حيث اكتشاف الخطر ومواجهته واختيار الطريقة الأنسب لإدارته ومعالجته وذلك حسب نوع الخطر داخل المؤسسة من أجل حماية وضمان استمرارية المؤسسة.

الجدول رقم (3-15): تتمثل فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر من حيث اكتشاف الخطر ومواجهته واختيار الطريقة الأنسب لإدارته ومعالجته وذلك حسب نوع الخطر داخل المؤسسة من أجل حماية وضمان استمرارية المؤسسة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %			
1. تعتبر سياسات وإجراءات إدارة المخاطر من متطلبات تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية.	15	37	8	5	0	3.95	0.818	موافق
	23.1%	56.9%	12.3%	7.7%	0%			
2. تصميم وبناء نظام رقابة داخلية فعّال للمؤسسة يساعدها في معالجة وإدارة مخاطرها.	24	53	5	1	0	4.26	0.668	موافق بشدة
	36.9%	53.8%	7.7%	1.5%	0%			
3. تساهم المراجعة الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.	21	36	6	1	1	4.15	0.775	موافق
	32.3%	55.4%	9.2%	1.5%	1.5%			
4. يتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية لتفعيله بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارتها بكفاءة.	16	37	9	3	0	4.02	0.760	موافق
	24.6%	56.9%	13.8%	4.6%	0%			
5. تعتبر إجراءات الرقابة الداخلية الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات.	13	31	16	5	0	3.80	0.851	موافق
	20%	47.7%	24.6%	7.7%	0%			
6. يربط نظام الرقابة الداخلية عملية تحديد المخاطر في مستوى الفروع رجوعا إلى الإدارة ومجلسها ليتمكن النظام من لعب الدور اللازم في تجنب المخاطر.في كشف مواطن الخطر وتحديد خطة لمواجهة المخاطر.	12	34	18	1	0	3.88	0.718	موافق
	18.5%	52.3%	27.7%	1.5%	0%			
المتوسط العام						4.010	0.534	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.26 بانحراف معياري أدنى بلغ 0.668، أما بالنسبة لأدنى متوسط حسابي أدنى بلغ 3.80 بانحراف معياري أعلى بلغ 0.851.

ومن خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 4.01 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.534.

جاء ترتيب العبارات كالتالي:

1) العبارة رقم (2) والمتعلقة بـ:"تصميم وبناء نظام رقابة داخلية فعّال للمؤسسة يساعدها في معالجة وإدارة مخاطرها" أعلى متوسط حسابي بلغ 4.26 بانحراف معياري أدنى بلغ 0.668، مما يعني أن 85,20% من أفراد العينة وافقوا بشدة على العبارة.

2) أما العبارة رقم (3) المتعلقة بـ:" تساهم المراجعة الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.775، مما يعني موافق 83% من أفراد العينة على هذه العبارة.

3) في حين أن العبارة رقم (4) جاءت في الرتبة الثالثة، والمتعلقة بـ: "يتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية لتفعيله بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارتها بكفاءة" بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.760، مما يعني أن أفراد العينة وافقوا على هذه العبارة.

4) وجاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.818 العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ:"تعتبر سياسات وإجراءات إدارة المخاطر من متطلبات تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية"وهذا ما يعني أن 79% من أفراد العينة وافقوا عليها.

5) أما في الرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (6) والمتعلقة بـ:"يربط نظام الرقابة الداخلية عملية تحديد المخاطر في مستوى الفروع رجوعا إلى الإدارة ومجلسها ليتمكن النظام من لعب الدور اللازم في تجنب المخاطر.في كشف مواطن الخطر وتحديد خطة لمواجهة المخاطر" بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.718، مما يعني أن 77.60% من أفراد العينة وافقوا على هذه العبارة.

6) وفي الرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (5) والمتعلقة بـ:"تعتبر إجراءات الرقابة الداخلية الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات" بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري 0.851، في هذه العبارة كان رأي 76% من أفراد العينة موافقين.

المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية

تطرقنا في هذا المطلب إلى إجراء كل من حساب معامل الارتباط ومعامل التحديد.

الفرع الأول : معامل الارتباط

يوضح الجدول التالي العلاقة بين المحاور الأربعة :

الجدول رقم (3- 16):معامل الارتباط

			S1	S2	S3	S4
Spearman's rho	S1	Correlation Coefficient	1,000	,517**	,543**	,569**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	65	65	65	65
	S2	Correlation Coefficient	,517**	1,000	,532**	,528**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	65	65	65	65
	S3	Correlation Coefficient	,543**	,532**	1,000	,645**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	65	65	65	65
	S4	Correlation Coefficient	,569**	,528**	,645**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	65	65	65	65

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-16) نلاحظ أن كل الارتباطات بين جميع محاور الدراسة ذات علاقة طردية قوية، بدلالة إحصائية معنوية عالية عند مستوى دلالة 1%.

وسنتطرق فيما يلي إلى كل الارتباطات بالتفصيل:

1) كانت درجة الارتباط بين المحورين الأول والثاني والتي قدرت بـ 0.517 وهي علاقة طردية قوية بنسبة 51.7% وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وكانت قيمة معنويتها (0.000).

2) العلاقة بين المحورين الأول والثالث بدرجة ارتباط بلغت 0.543 وكانت علاقة طردية قوية قدرت بـ 54.3% ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية 1% وكانت قيمة معنويتها (0.000).

3) العلاقة بين المحورين الأول والرابع بدرجة ارتباط بلغت 0.569 وكانت علاقة طردية قوية بنسبة 56.9% ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية 1% وكانت قيمة معنويتها (0.000).

4) كانت العلاقة بين المحورين الثاني والثالث بدرجة ارتباط بلغت 0.532 وهي علاقة طردية قويه بنسبة 53.2% وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وكانت قيمة معنويتها (0.000).

5) كانت العلاقة بين المحورين الثاني والرابع بدرجة ارتباط بلغت 0.528 وهي علاقة طردية قويه بنسبة 52.8% وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وكانت قيمة معنويتها (0.000).

6) كانت العلاقة بين المحورين الثالث والرابع بدرجة ارتباط بلغت 0.645 وهي علاقة طردية قويه بنسبة 64.5% وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وكانت قيمة معنويتها (0.000).

الفرع الثاني: معامل التحديد

يعد معامل التحديد مؤشر أساس في تقييم مدى معنوية العلاقة بين المحورين، أي هو مقياس يوضح نسبة مساهمة المحور الأول في تفسير التغير الحاصل في المحور الثاني.

يوضح الجدول التالي العلاقة بين المحورين الأول والمحور الثاني:

الجدول رقم (3– 17): معامل التحديد بين المحور الأول والمحور الثاني

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.522[a]	.272	.261	.41939

a. Predictors: (Constant), S2

b. Dependent Variable: S1

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مربع معامل الارتباط (R Square) بين المحور الأول والمحور الثاني بلغت 0,272، أي أن المحور الأول يفسر المحور الثاني بنسبة 27,20%، وبلغ مربع معامل الارتباط المعدل 26,10% بتفسير أدق، وبلغ خطأ التقدير 0,41939.

يوضح الجدول التالي العلاقة بين المحورين الأول والثالث:

الجدول رقم (3– 18): معامل التحديد بين المحور الأول والمحور الثالث

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.522[a]	.273	.261	.41928

a. Predictors: (Constant), S3
b. Dependent Variable: S1

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مربع معامل الارتباط (R Square) بين المحور الأول والمحور الثالث بلغت 0,273، أي أن المحور الأول يفسر المحور الثالث بنسبة 27,30%، وبلغ مربع معامل الارتباط المعدل 26,10% بتفسير أدق، وبلغ خطأ التقدير 0,41928.

يوضح الجدول التالي العلاقة بين المحورين الأول والرابع:

الجدول رقم (3– 19): معامل التحديد بين المحور الأول والمحور الرابع

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.531[a]	.282	.271	.41645

a. Predictors: (Constant), s4
b. Dependent Variable: S1

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مربع معامل الارتباط (R Square) بين المحور الأول والمحور الرابع بلغت 0,282، أي أن المحور الأول يفسر المحور الرابع بنسبة 28,20%، وبلغ مربع معامل الارتباط المعدل 27,10% بتفسير أدق، وبلغ خطأ التقدير 0,41645.

يوضح الجدول التالي العلاقة بين المحورين الثاني والثالث:

الجدول رقم (3– 20): معامل التحديد بين المحور الثاني والمحور الثالث

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560[a]	.313	.302	.34849

a. Predictors: (Constant), S3
b. Dependent Variable: S2

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مربع معامل الارتباط (R Square) بين المحور الثاني والمحور الثالث بلغت 0,313، أي أن المحور الثاني يفسر المحور الثالث بنسبة 31,30%، وبلغ مربع معامل الارتباط المعدل 30,20% بتفسير أدق، وبلغ خطأ التقدير 0,34849.

يوضح الجدول التالي العلاقة بين المحورين الثاني والرابع:

الجدول رقم (3– 21): معامل التحديد بين المحور الثاني والمحور الرابع

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571[a]	.326	.315	.34525

a. Predictors: (Constant), s4

b. Dependent Variable: S2

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مربع معامل الارتباط (R Square) بين المحور الثاني والمحور الرابع بلغت 0,326، أي أن المحور الثاني يفسر المحور الرابع بنسبة 32,60%، وبلغ مربع معامل الارتباط المعدل 31,50% بتفسير أدق، وبلغ خطأ التقدير 0,34525.

يوضح الجدول التالي العلاقة بين المحورين الثالث والرابع:

الجدول رقم (3– 22): معامل التحديد بين المحور الثالث والمحور الرابع

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641[a]	.411	.401	.36255

a. Predictors: (Constant), s4

b. Dependent Variable: S3

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مربع معامل الارتباط (R Square) بين المحور الثالث والمحور الرابع بلغت 0,411، أي أن المحور الثالث يفسر المحور الرابع بنسبة 41,10%، وبلغ مربع معامل الارتباط المعدل 40,10% بتفسير أدق، وبلغ خطأ التقدير 0,36255.

المبحث الثالث: دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

بعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي SPSS تم استخراج تحليل تباين خط الانحدار، ودراسة معاملات خط الانحدار.

المطلب الأول: تحليل التباين أحادي الاتجاه

من اجل تحليل فقرات الاستبانة، نعتمد أن تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها عند مستوى الدلالة 0,05 ولاختبار معنوية الانحدار وتم استخدام تحليل التباين الأحادي يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية H0: الانحدار غير معنوي (لا يختلف عن الصفر)
- الفرضية البديلة H1: الانحدار معنوي (يختلف عن الصفر)

الجدول الأساسي في نواتج تحليل التباين الأحادي هو الجدول التالي:

الجدول رقم (3– 23): تحليل التباين الأحادي

One way ANOVA (n = 65, 3 group)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.147	3	3.049	20.385	.000[b]
	Residual	9.124	61	.150		
	Total	18.271	64			

a. Dependent Variable: s4

b. Predictors: (Constant), S3, S1, S2

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

ومن جدول ANOVA نجد أن مجموع مربعات الانحدار تساوي 9,147 ومجموع مربعات البواقي هو 9,124 ومجموع المربعات الكلي 18,271. ودرجة حرية الانحدار df هي 3 ودرجة حرية البواقي 61. وكان معدل مربعات الانحدار هو 3.049 ومعدل مربعات البواقي هو 0.150. وقيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 20.385. وكان مستوى دلالة الاختبار Sig.=0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0,05 لذا سوف نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل وهي أن الانحدار معنوي وبالتالي فإن خط الانحدار يلاءم البيانات.

المطلب الثاني: معاملات خط الانحدار

الجدول التالي: يوضح قيم معاملات خط الانحدار.

الجدول رقم (3– 24): تحليل معاملات خط الانحدار

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.043	.198		5.262	.000
	S1	.582	.117	.531	4.978	.000

a. Dependent Variable: s4

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الثابت يساوي 1.043 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم:

$$Y= a + b\ Xi$$

حيث: xi: عناصر فاعلية نظام الرقابة الداخلية

عند دراسة sig للمحور المستقل نظام الرقابة الداخلية نجدها معنوية بـ:0.000 أي أقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية H1 فتصبح معادلة الانحدار مبدئيا كما يلي:

$$Y= 1.043 + 0.582\ Xi$$

وبالتالي نستنتج أن نظام الرقابة الداخلية الفعال يساهم في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق إلى التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتحليل نتائج الاستبيان من أجل معرفة آراء أفراد العيينة المتكونة من مدراء المؤسسات، ومراجعين داخليين ومحافظي الحسابات وأساتذة، وذلك من أجل معرفة آراء لعينة حول مجموع النقاط والمتمثلة في العلاقة الإيجابية بين نظام الرقابة الداخلية ومدى الالتزام به، وكذا مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في التعرف ومعالجة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ، ومدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان تم ملاحظة وجود اتفاق شبه كلي على أن نظام الرقابة الداخلية يلعب دور في فاعلية إدارة المخاطر، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة على ذلك ما يلي:

- الهدف الأساسي لنظام الرقابة الداخلية هو التحقق من ضمان الحماية،الإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق التعليمات المديرية وتحسين النجاعة، ويبرر ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة.
- الفاعلية اللازمة تمكن نظام الرقابة الداخلية من توسع عناصر تقييم المخاطر وتقدم مفاهيم مختلفة للمخاطر، مثل مخاطر قابلية التعرض للخسائر، وتحمل المخاطر، والاستجابة للمخاطر.
- نظام الرقابة الداخلية يساعد في ضمان تنفيذ الاستجابات للمخاطر التي حددتها الإدارة، وفي نفس الوقت قدم وجهة نظر أكثر حداثة عن التكنولوجيا وتأثيرها على أسلوب إدارة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

الخاتمة العامة

تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الرقابة الداخلية إلى حماية ممتلكاتها وحقوقها، كما تعطي أهمية كبيرة له وتفعليه كلما زاد حجمها والمعاملات الاقتصادية الأكثر تعقيدا، وذلك من أجل تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها.

إن الهدف من متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية هو تحديد الانحرافات، والمخاطر المحتملة وتقليص درجة خطورتها من خلال استحداث قسم لإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تعمل الإدارة من خلال هذا القسم على تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وكذا تحديد سبل المعالجة وتخفيض مستوى الخسائر إلى أدنى مستوى ممكن، كما تسعى إلى التأكد من أن نشاطات المؤسسة لا تتعرض لخسائر غير مقبولة من خلال المراقبة والمتابعة للمخاطر والكشف عنها قبل حدوثها، وإيجاد الحلول والبدائل والوسائل الأنسب لمواجهتها.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية المطروحة لهذا الموضوع والمتمثلة في: "**ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية؟**"، كما حاولنا الإلمام بجميع الجوانب العامة المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وتفعليه في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن تواجد هذا النظام وتطبيقه بفعّالية جد ضروري في المؤسسة، كون هذا النظام يضمن تحقيق الأهداف المرجوة والمسطر لها. كما حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بإدارة المخاطر باعتبارها عنصراً هاماً ومستحدث يقوم على حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث والنتائج التي يمكن أن تحدث تأثيرا جوهريا على تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

أولا : نتائج اختبار الفرضيات:

بعد معالجتنا لموضوع البحث سواء من الجانب النظري أو الجانب الميداني، توصلنا إلى النتائج التالية:

- **الفرضية الأولى**: نثبت صحة الفرضية الأولى، والتي تنص على:" يطبق نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الاقتصادية وتلزم به بغية مواجهة والتقليل من المخاطر". وذلك من خلال الجانب النظري وكذلك الجانب التطبيقي من خلال إجابات أفراد العينة نستنتج بعض النقاط وهي كالآتي:

❖ أهمية نظام الرقابة الداخلية وضرورة تواجده وتطبيقه في جميع المؤسسات بصفة عامة، والاقتصادية بصفة خاصة، التي كانت محل اهتمام الدارسين والباحثين في هذا المجال، والبارزة في الجانب النظري من هذا البحث.

❖ اهتمام كل من المراجع الداخلي ومحافظ الحسابات بتقييم نظام الرقابة الداخلية كخطوة أولى في مهمته، وذلك راجع إلى أن هذا النظام هو النقطة الأساسية والداعمة للمعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة، بدون تقييم نظام الرقابة الداخلية لا تكون هناك مهمة أو عملية مراجعة.

❖ يعتبر إعداد نظام الرقابة الداخلية من مهام الإدارة، في حين أن تقييمه ومتابعته يتكون من مسؤولية المراجع الداخلي وكذا محافظ الحسابات، لما هذا النظام من دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة وكذا حماية حقوق المساهمين فيها.

- **الفرضية الثانية:** نثبت صحة الفرضية الثانية، والتي تنص على: " يساهم نظام الرقابة الداخلية في اكتشاف المخاطر التي تتعرض لها الأصول والسجلات المحاسبية للمؤسسة والتي تأثر على مصداقية القوائم المالية وإعدادها وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة عموما"، ومن خلال الدراسة الميدانية يمكن استنتاج أن عدم الالتزام بسياسات الرقابة الداخلية السليمة والفعالة قد يؤدي إلى عدم حماية الأصول وعدم التأكد من مصداقية السجلات المحاسبية والقوائم المالية مما يتوجب على المؤسسة تحسين أسس محاسبة المسؤولية وقواعد وإجراءات المحاسبة واحترام مبادئها المتعارف عليها، وكذا ضرورة التزام الإدارة بتوصيات وملاحظات المراجع الخارجي في تقريره عن تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- **الفرضية الثالثة:** نثبت صحة الفرضية الثالثة، والمتعلقة بـ: " يساهم نظام الرقابة الداخلية في التعرف المخاطر التي تواجهها المؤسسة وتحديد مواطنها والعمل على التصدي لها بناءاً على الخطط التنظيمية المحكمة". ومن خلال الدراسة الميدانية، يمكن القول أن تصميم نظام الرقابة الداخلية يساهم في التعرف على المخاطر والاستجابة لها، وإن استحداث قسم لإدارة المخاطر يسهل على نظام الرقابة الداخلية في تحديد المخاطر،والتعرف عليها ومعالجتها في المؤسسة الاقتصادية،وتحديد طرق الاستجابة لها، وسائلها، والعمل على تقليل من حدّتها.
- **الفرضية الرابعة:** نثبت صحة الفرضية الرابعة، والتي نصت على:" تتمثل فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر من حيث اكتشاف الخطر ومواجهته واختيار الطريقة الأنسب لإدارته ومعالجته وذلك حسب نوع الخطر داخل المؤسسة من أجل حماية وضمان استمرارية المؤسسة"، وذلك من خلال الدراسة الميدانية، التي تعبر عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على جميع العبارات التى تخص هذه الفرضية وهو على ما يدل على أهمية نظام الرقابة الداخلية في الدور الذي يلعبه في فاعلية إدارة المخاطر وأن تصميم نظام رقابة داخلية فعّال للمؤسسة يساعدها في معالجة وإدارة مخاطرها ومتابعتها بهدف السيطرة عليها بكفاءة، ويتوجب على المؤسسة ضرورة الالتزام بالمراجعة الداخلية بهدف تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وإجراء الرقابة الداخلية والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات.

ثانيا : نتائج الدراسة:

على ضوء التحليلات النظرية والعملية للدراسة، والتي أحطنا من خلال الجانب النظري بكل جوانب نظام الرقابة الداخلية وإطار عام لإدارة المخاطر، إضافة إلى الجانب النظري والتي أجريت على مختلف العينات، توصلنا إلى عدة نتائج يمكن حصرها في النقاط التالية:

1. يعتبر الهدف الرئيس حماية أصول المؤسسة والسجلات والدفاتر المحاسبية، وتحديد نظام السلطات والمسؤوليات، وتحديد الإجراءات التنفيذية واللوائح والتعليمات التى تضمن تنسيق وتسهيل العمل والأنشطة داخل المؤسسة.
2. يتطلب نظام الرقابة الداخلية تفاعل بين مكوناته وتكاملها.
3. يتطلب تقييم نظام الرقابة الداخلية معرفة وفهم الإجراءات والطرق الموضوعة، والتأكد من أن تلك الإجراءات والطرق تستخدم كما هو مخطط.
4. يجب على المراجع دراسة نظام الرقابة الداخلية من خلال إثبات درجة ثقة النظام المحتملة، والتحقق من صحة وصدق البيانات المالية والمحاسبية.
5. تعتبر إدارة المخاطر جزء من نظام إدارة المؤسسة حيث يتم من خلالها أو بواسطتها تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وعلى ضوءها يمكن للمؤسسة اتخاذ القرار المناسب فيما يخص هذه المخاطر.
6. تعتبر إدارة المخاطر نظام يجب على المؤسسة أن تلتزم به من خلال تحديد وقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر للتقليل منها والوصول لأهداف المسطرة وتحقيق المزايا المرجوة في ظل بيئة تنافسية.
7. التدقيق الداخلي هو عنصر ضمن الرقابة الداخلية، فهو يركز فقط على تقييم إدارة المخاطر قبل وبعد العمليات وتقييم منتظم لعمليات الوحدة الاقتصادية وتقاريرها المالية، بينما الرقابة الداخلية تتضمن كلاً من الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات وضبطه.
8. إن تصميم وبناء نظام رقابة داخلية فعّال للمؤسسة يساعدها في معالجة وإدارة مخاطرها.
9. لكي يتمكن نظام الرقابة الداخلية من لعب الدور اللازم في تجنب المخاطر، يجب على المؤسسة إدراج عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة المؤسسة على جميع مستويات عملياتها.
10. يتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية لتفعيله بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارتها بكفاءة.
11. أن نظام الرقابة الداخلية الفعّال يربط عملية تحديد المخاطر من مستوى الفروع رجوعا إلى مجلس الإدارة والإدارة،وبعد تطوير الأدوات اللازمة لقياس تلك المخاطر ومراجعة وتعديل كامل نظامها الرقابي الداخلي بهدف التأكد من السيطرة على جميع المخاطر من خلال توفر السياسات والإجراءات أو المواثيق اللازمة، ومنه تحديد جميع الخطوات الرقابية والمسؤوليات.

ثالثا : التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها، نقترح مجموعة من التوصيات سعيا لإدراك مدى أهمية نظام الرقابة الداخلية وتفعيله في المؤسسات الاقتصادية، وكذا المكانة والدور المهم لإدارة المخاطر، و تتمثل في:

1. ضرورة تطبيق والاهتمام بتفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تشريع مراسيم وقوانين تدعم ضرورة تطبيقه والالتزام به.
2. ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي يقدمها المراجع في تقريره عن نظام الرقابة الداخلية.
3. العمل على تفعيل ودعم إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية لما لها من تأثير ايجابي وأهمية في تحسين الأداء.
4. ضرورة الاهتمام والتنسيق بين قسمي المراجعة الداخلية وإدارة المخاطرة المخاطر لدعم تفعيل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.
5. ضرورة إرساء مفاهيم وزرع ثقافة وفلسفة إدارة المخاطر في المحيط والبيئة الداخلية للمؤسسة بهدف تسهيل وتمكين الاستجابة ومعالجة هذه المخاطر بأقل الخسائر.
6. ضرورة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق وتفعيل نظام الرقابة الداخلية واستحداث إدارة المخاطر وتسييرها بفاعلية.

رابعا : آفاق البحث:

- دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات.
- مساهمة إدارة المخاطر في تدعيم حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- مدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ودوره في تحسين الأداء.
- المؤسسات الجزائرية بين واقع تطبيق نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتكاليف الإدارية لها.

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد حلمي جمعة، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

2. أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق والتأكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق**، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

3. أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

4. أحمد محمد نور وآخرون، **دراسة متقدمة في مراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

5. ألفين أرنيز،وجيمس لوبك، **المراجعة مدخل متكامل**، ج1، ترجمة: محمد عبد القادر الديسي، دار المريخ، السعودية، 2002.

6. أمين خالد عبد الله، **علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعملية**، طبعة 4، دار وائل، عمان، 2007.

7. أنيتا كامبيون، **تحسين الرقابة الداخلية**، دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر، شبكة التمويل الأصغر مع GTZ، دليل تقني رقم 1، 2000.

8. آلان ورنج، إيان جليندون، **إدارة المخاطر**، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، 2008.

9. توفيق مصطفى أبو رقبة، وعبد العادي اسحق المصري، **تدقيق ومراجعة الحسابات**، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

10. توماس ويليام وامرسون هنكي، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، تعريب وترجمة: احمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد ومحمد العلي سلطان، دار المريخ، السعودية، 1997.

11. حسين القاضي، حسين دحدوح، **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية**، مؤسسة الوراق، الأردن، 1999.

12. خالد وهيب الرواي، **إدارة المخاطر المالية** ،ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

13. خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الصادرة عن** IIA، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن، 2014.

14. رضا خلاصي، **مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

15. زيد منير عبوي، **إدارة التأمين والمخاطر**، دار كنوز لنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2006.

16. طارق عبد العظيم أحمد عبده، **الأصول العلمية والعملية للمراجعة**، مكتبة الجامعة ببنها، 2012/2011.

17. طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد – إدارات – شركات – بنوك)**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

18. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007.

19. عبد الناصر براني أبو شهد، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

20. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، ط1، دار الراية للطباعة والنشر، عمان، 2009.

21. غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية**، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006.

22. محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

23. محمد السيد، **المراجعة والرقابة المالية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008.

24. محمد الفيومي، عوض لبيب، **أصول المراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

25. محمد مصطفى سليمان، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.

26. محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك**، دار الميسرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009.

27. محمد سمير الصبان، إسماعيل إبراهيم جمعة، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، إسكندرية، مصر، 1996.

الرسائل والأطروحات الجامعية :

1. إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزّة**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزّة، 2011.

2. إياد سعيد محمود الصوص، **مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي (دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين)**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، 2012.

3. بلال برابح، **تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014.

4. حفصية سعودي، **فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014.

5. زينب بوقابة، **التدقيق الداخلي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.

6. سعاد شدري معمر، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرد، بومرداس، 2009/2008.

7. سهام زهار، **المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دورة مبيعات – زبائن**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2014/2013.

8. عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

9. عزوز ميلود، **دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007/2006.

10. عصام نعمة قريط، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا، 2011/2010.

11. لطفي شعباني، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

12. محمد على محمد الجابري، **تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية صنعاء، اليمن، 2014.

13. مريم عبد القوي، **المراجعة الخارجية كأداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الوادي، 2015/2014.

14. ميمون حسام الدين، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

15. هيا مروان إبراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

16. هجيرة مونة، **واقع المراجع الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.

17. وجدان على أحمد، **دور الرقابة الداخلية والمراجعة في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.

الدوريات و المجلات :

1. الأمم المتحدة، **استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة (الإطار المرجعي)**، جنيف، 2010.

2. علي حسين الدوغجي، إيمان مؤيد الخيرو، **تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق أنموذج COSO**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، جامعة بغداد، 2013.

المؤتمرات والملتقيات والندوات:

1. محمد درواسي، محمد الهادي ضيف الله، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06 – 07 ماي 2012.

ثانيا : باللغة الأجنبية

1. The Institute of Internal Auditors, **Standards for the professional practice of internal, Auditing**, 2010.
2. Collective: **project – risk management hand book, office of project management process improvement**, first edition, June 26, 2003.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

تحكيم الاستبيان

الأستاذ	الإمضاء
زكريا دمدوم	
صالح حميداتو	
بلقاسم بن خليفة	

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

يقوم الطلبة بإعداد بحث أكاديمي تكميلي للحصول على شهادة الماستر أكاديمي تخصص تدقيق محاسبي، بعنوان: **فاعلية نظام الرقابة الداخليّة في إدارة المخاطر– دراسة ميدانية–** والتي من خلالها نوضح مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.

ونوجه عناية سيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، كما أن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي؛ لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، مع العلم بأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم

أرجو أن تتقبلوا فائق التحية والاحترام

مع تحيات الطلبة

الطلبة :

- البشير سرهود
- الجبارية بادي
- الزهرة سمار

تحت إشراف الدكتور :

- محمد الدينوري سالمي

الملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلـمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

استبيان حول فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

يقوم الطلبة بإعداد بحث أكاديمي تكميلي للحصول على شهادة الماستر تخصص تدقيق محاسبي بعنوان:**فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر– دراسة ميدانية–** و التي من خلالها نوضح مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.

ونوجه عناية سيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولنتستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، كما أن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي،لذلك نرجو من سيادتكمالتكرمبالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، مع العلم بأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرةعلى صحة إجابتكم

أرجو أن تتقبلوا فائق التحية والاحترام

مع تحيات الطلبة

الطلبة : البريد الإلكتروني: تحت إشراف الدكتور:

- البشير سرهودBACHIR881@GMAIL.COM• محمد الدينوري سالمي
- الجبارية بادي
- الزهرة سمار

أولا : بيانات عامة:

يرجى وضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة:

1. **العمر**:

☐ أقل من 30 سنة ☐من 30–40 سنة ☐أكثر من 40 سنة

2. **الجنس** :

☐ ذكر ☐ أنثى

3. **المؤهل العلمي**:

☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه☐ أخر(تحدد).....

4. **التخصص العلمي**:

☐ محاسبة ☐علوم مالية ☐إدارة أعمال ☐خر(تحدد).....

5. **المسمى الوظيفي**:

☐مراجع داخلي ☐ محافظ حسابات ☐مدير مؤسسة☐ أستاذ جامعي

☐أخر(تحدد).....

6. **سنوات الخبرة المهنية**:

☐ أقل من5سنوات ☐من 5 إلى 10سنوات

☐من 11 إلى 15 سنة☐أكثر من 15 سنة

المحور الأول: مدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ومدى الالتزام به

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ضرورة بناء خطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والاختصاصات والمهام لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة وتحديد الأهداف المرسومة.					
2	يساهم الإتباع والالتزام بنظام الرقابة الداخلية في تحديد الانحرافات من خلال مقارنة الأداء الفعلي والمخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية.					
3	يتطلب تقييم نظام الرقابة الداخلية الفهم الكافي لإجراءاته واختيار الطرق والاختبارات المناسبة للتقييم.					

المحور الثاني:مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في حماية الأصول و التأكد من مصداقية السجلات المحاسبية و القوائم المالية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر الحماية الكافية للأصول، الممتلكات، والسجلات من أي تصرفات غير شرعية أو قانونية بإتباع سياسات الرقابة الداخلية السليمة والفعالة.					
2	تعمل الرقابة الداخلية على تحسين أسس محاسبة المسؤولية وقواعد وإجراءات المحاسبة واحترام مبادئها المتعارف عليها.					

3	ضرورة التزام الإدارة بتوصيات و ملاحظات المراجع الخارجي في تقريره عن تقييم نظام الرقابة الداخلية.					

المحور الثالث: مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في التعرف ومعالجة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساهم تصميم نظام الرقابة الداخلية في التعرف على المخاطر والاستجابة لها.					
2	استحداث (إنشاء) قسم لإدارة المخاطر يسهل على نظام الرقابة الداخلية في تحديد المخاطر من خلال إعداد التقارير حول إدارة المخاطر.					
3	يعد تقييم المخاطر مكون أساسي لنظام الرقابة الداخلية يسهل عمل إدارة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة للمخاطر داخل المؤسسة.					
4	تؤثر البيئة الرقابية كمكون أساسي لنظام الرقابة الداخلية في تفهم فلسفة إدارة المخاطر وتسريع الاستجابة لها.					
5	تساهم السياسات والإجراءات (الأنشطة الرقابية) لنظام الرقابة الداخلية في تحديد وسائل مواجهة المخاطر وتعمل على تقليل من حدّتها.					
6	يساهم التقييم الدوري والمتابعة المستمرة لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية في كشف مواطن الخطر وتحديد خطة لمواجهة المخاطر.					

المحور الرابع: مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر سياسات وإجراءات إدارة المخاطر من متطلبات تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية.					
2	تصميم وبناء نظام رقابة داخلية فعّال للمؤسسة يساعدها في معالجة وإدارة مخاطرها.					
3	تساهم المراجعة الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.					
4	يتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية لتفعيله بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارتها بكفاءة.					
5	تعتبر إجراءات الرقابة الداخلية الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات.					
6	يربط نظام الرقابة الداخلية عملية تحديد المخاطر في مستوى الفروع رجوعا إلى الإدارة ومجلسها ليتمكن النظام من لعب الدور اللازم في تجنب المخاطر.					

الملحق رقم (3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,879	,879	18

الجنس			
		Frequency	Percent
Valid	ذكر	59	90,8
	أنثى	6	9,2
	Total	65	100,0

العمر			
		Frequency	Percent
Valid	سنة 30 أقلمن	10	15,4
	30 - 40 من	39	60,0
	40 أكثرمن	16	24,6
	Total	65	100,0

التخصص العلمي			
		Frequency	Percent
Valid	محاسبة	36	55,4
	علوم مالية	12	18,5
	إدارة أعمال	10	15,4
	أخر(تحدد)	7	10,8
	Total	65	100,0

سنوات الخبرة المهنية			
		Frequency	Percent
Valid	سنوات 5 لأقلمن	13	20,0
	10 إلى 5 من	23	35,4
	15 إلى 11 من	17	26,2
	15 أكثرمن	12	18,5
	Total	65	100,0

المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent
Valid	ليسانس	15	23,1
	ماستر	12	18,5
	ماجستير	16	24,6
	دكتوراه	20	30,8
	(تحدد)أخر	2	3,1
	Total	65	100,0

المسمى الوظيفي			
		Frequency	Percent
Valid	مراجع داخلي	2	3,1
	محافظ حسابات	17	26,2
	مدير مؤسسة	7	10,8
	أستاذ جامعي	32	49,2
	أخر(تحدد)	7	10,8
	Total	65	100,0

ضرورة بناء خطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والاختصاصات والمهام لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة وتحديد الأهداف المرسومة			
		Frequency	Percent
Valid	محايد	1	1,5
	موافق	40	61,5

	موافق بشدة	24	36,9
	Total	65	100,0

تعمل الرقابة الداخلية على تحسين أسس محاسبة المسؤولية وقواعد وإجراءات المحاسبة واحترام مبادئها المتعارف عليها

		Frequency	Percent
Valid	محايد	1	1,5
	موافق	40	61,5
	موافقبشدة	24	36,9
	Total	65	100,0

يساهم الإتباع والالتزام بنظام الرقابة الداخلية في تحديد الانحرافات من خلال مقارنة الأداء الفعلي والمخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	2	3,1
	محايد	7	10,8
	موافق	27	41,5
	موافق بشدة	29	44,6
	Total	65	100,0

توفر الحماية الكافية للأصول، الممتلكات، والسجلات من أي تصرفات غير شرعية أو قانونية بإتباع سياسات الرقابة الداخلية السليمة والفعالة.

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	1,5
	محايد	3	4,6
	موافق	35	53,8
	موافق بشدة	26	40,0
	Total	65	100,0

يتطلب تقييم نظام الرقابة الداخلية الفهم الكافي لإجراءاته واختيار الطرق والاختبارات المناسبة للتقييم

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	1,5
	محايد	6	9,2
	موافق	29	44,6
	موافق بشدة	29	44,6
	Total	65	100,0

ضرورة التزام الإدارة بالتوصيات وملاحظات المراجع الخارجي في تقريره عن تقييم نظام الرقابة الداخلية لتفعيله

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	1,5
	محايد	4	6,2
	موافق	26	40,0
	موافق بشدة	34	52,3
	Total	65	100,0

يساهم تصميم نظام الرقابة الداخلية في التعرف على المخاطر والاستجابة لها

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	1,5

	محايد	4	6,2
	موافق	46	70,8
	موافق بشدة	14	21,5
	Total	65	100,0

استحداث (إنشاء) قسم لإدارة المخاطر يسهل على نظام الرقابة الداخلية في تحديد المخاطر من خلال إعداد التقارير حول إدارة المخاطر

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	2	3,1
	محايد	8	12,3
	موافق	30	46,2
	موافق بشدة	25	38,5
	Total	65	100,0

يعد تقييم المخاطر مكون أساسي لنظام الرقابة الداخلية يسهل عمل إدارة المخاطر في تحديد طرق الاستجابة للمخاطر داخل المؤسسة

		Frequency	Percent
Valid	محايد	12	18,5
	موافق	34	52,3
	موافق بشدة	19	29,2
	Total	65	100,0

تؤثر البيئة الرقابية كمكون أساسي لنظام الرقابة الداخلية في تفهم فلسفة إدارة المخاطر وتسريع الاستجابة لها

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	2	3,1
	محايد	14	21,5
	موافق	38	58,5
	موافق بشدة	11	16,9
	Total	65	100,0

تساهم السياسات والإجراءات (الأنشطة الرقابية) لنظام الرقابة الداخلية في تحديد وسائل مواجهة المخاطر وتعمل على تقليل من حدّتها

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,5
	غير موافق	3	4,6
	محايد	6	9,2
	موافق	39	60,0
	موافق بشدة	16	24,6
	Total	65	100,0

يساهم التقييم الدوري والمتابعة المستمرة لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية في كشف مواطن الخطر وتحديد خطة لمواجهة المخاطر			
		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	1,5
	محايد	3	4,6
			63,1
			30,8
			00,0

تعتبر سياسات وإجراءات إدارة المخاطر من متطلبات تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية			
		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	5	7,7
	محايد	8	12,3
	موافق	37	56,9
	موافق بشدة	15	23,1
	Total	65	100,0

تصميم وبناء نظام رقابة داخلية فعّال للمؤسسة يساعدها في معالجة وإدارة مخاطرها			
		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	1,5
	محايد	5	7,7
	موافق	35	53,8
	موافق بشدة	24	36,9
	Total	65	100,0

تساهم المراجعة الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر			
		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,5
	غير موافق	1	1,5
	محايد	6	9,2
	موافق	36	55,4
	موافق بشدة	21	32,3
	Total	65	100,0

يتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية لتفعيله بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارتها بكفاءة			
		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	3	4,6
	محايد	9	13,8
	موافق	37	56,9
	موافق بشدة	16	24,6
	Total	65	100,0

تعتبر إجراءات الرقابة الداخلية الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات			
		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	5	7,7
	محايد	16	24,6
	موافق	31	47,7
	موافق بشدة	13	20,0
	Total	65	100,0

يربط نظام الرقابة الداخلية عملية تحديد المخاطر في مستوى الفروع رجوعا إلى الإدارة ومجلسها ليتمكن النظام من لعب الدور اللازم في تجنب المخاطر			
		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	1,5
	محايد	18	27,7
	موافق	34	52,3
	موافق بشدة	12	18,5
	Total	65	100,0

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
العمر	65	2,09	,631
الجنس	65	1,09	,292
المؤهل العلمي	65	2,72	1,218
التخصص العلمي	65	1,82	1,059
المسمى الوظيفي	65	3,38	1,085
سنوات الخبرة المهنية	65	2,43	1,015
ضرورة بناء خطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والاختصاصات والمهام لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة وتحديد الأهداف المرسومة	65	4,52	,533
تعمل الرقابة الداخلية على تحسين أسس محاسبة المسؤولية وقواعد وإجراءات المحاسبة واحترام مبادئها المتعارف عليها	65	4,35	,513

يساهم الإتباع والالتزام بنظام الرقابة الداخلية في تحديد الانحرافات من خلال مقارنة الأداء الفعلي والمخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية	65	4,28	,781
توفر الحماية الكافية للأصول، الممتلكات، والسجلات من أي تصرفات غير شرعية أو قانونية بإتباع سياسات الرقابة الداخلية السليمة والفعالة	65	4,32	,640
يتطلب تقييم نظام الرقابة الداخلية الفهم الكافي لإجراءاته واختيار الطرق والاختبارات المناسبة للتقييم	65	4,32	,709
ضرورة التزام الإدارة بالتوصيات وملاحظات المراجع الخارجي في تقريره عن تقييم نظام الرقابة الداخلية لتفعيله	65	4,43	,684
يساهم تصميم نظام الرقابة الداخلية في التعرف على المخاطر والاستجابة لها	65	4,12	,573
استحداث (إنشاء) قسم لإدارة المخاطر يسهل على نظام الرقابة الداخلية في تحديد المخاطر من خلال إعداد التقارير حول إدارة المخاطر	65	4,20	,775
يعدتقييمالمخاطرمكونأساسيلنظامالرقابةالداخليةيسهلعملإدارةالمخاطرفيتحديدطرقالاستجابةللمخاطرداخلالمؤسسة	65	4,11	,687
تؤثر البيئة الرقابية كمكون أساسي لنظام الرقابة الداخلية في تفهم فلسفة إدارة المخاطر وتسريع الاستجابة لها	65	3,89	,710
تساهم السياسات والإجراءات (الأنشطة الرقابية) لنظام الرقابة الداخلية في تحديد وسائل مواجهة المخاطر وتعمل على تقليل من حدّتها	65	4,02	,820
يساهم التقييم الدوري والمتابعة المستمرة لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية في كشف مواطن الخطر وتحديد خطة لمواجهة المخاطر	65	4,23	,606
تعتبر سياسات وإجراءات إدارة المخاطر من متطلبات تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية	65	3,95	,818
تصميم وبناء نظام رقابة داخلية فعّال للمؤسسة يساعدها في معالجة وإدارة مخاطرها	65	4,26	,668
تساهم المراجعة الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	65	4,15	,775
يتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية لتفعيله بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارتها بكفاءة	65	4,02	,760
تعتبر إجراءات الرقابة الداخلية الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات	65	3,80	,851
يربط نظام الرقابة الداخلية عملية تحديد المخاطر في مستوى الفروع رجوعا إلى الإدارة ومجلسها ليتمكن النظام من لعب الدور اللازم في تجنب المخاطر	65	3,88	,718
Valid N (listwise)	65		

Correlations

			S1	S2	S3	S4
Spearman's rho	S1	Correlation Coefficient	1,000	,517**	,543**	,569**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	65	65	65	65
	S2	Correlation Coefficient	,517**	1,000	,532**	,528**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	65	65	65	65
	S3	Correlation Coefficient	,543**	,532**	1,000	,645**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	65	65	65	65
	S4	Correlation Coefficient	,569**	,528**	,645**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	65	65	65	65

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		S1	S2	S3	S4
N		65	65	65	65
Normal Parameters[a,b]	Mean	4,3744	4,3692	4,0949	4,0103
	Std. Deviation	,48772	,41718	,46861	,53431
Kolmogorov-Smirnov Z		1,508	1,213	,904	1,116
Asymp. Sig. (2-tailed)		,076	,106	,388	,166

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S1	65	4,3744	,48772	,06049
S2	65	4,3692	,41718	,05174
S3	65	4,0949	,46861	,05812
S4	65	4,0103	,53431	,06627

One-Sample Test

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
S1	6,188	64	,061	,37436	,2535	,4952
S2	7,136	64	,097	,36923	,2659	,4726
S3	1,632	64	,108	,09487	-,0212	,2110
S4	,155	64	,877	,01026	-,1221	,1427