

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة نفطال NAFTAL،
مؤسسة التنسيق اللوجستيكي SIL، مؤسسة حجار السود SCHS)

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير.

تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف الأستاذ(ة):

عثمان شهيرة

إعداد الطالبة:

• تزيير مونة

لجنة المناقشة:

اللقب واسم الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
ديبون ساهل بوجمعة	أستاذ مساعد أ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
خلخال منال	أستاذة محاضرة أ	20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا
عثمان شهيرة	أستاذ محاضر ب	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا

السنة الجامعية: 2026/2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة نفطال NAFTAL،
مؤسسة التنسيق اللوجستيكي SIL، مؤسسة حجار السود SCHS)

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير.

تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف الأستاذ(ة):

عثمان شهيرة

إعداد الطالبة:

• تزيير مونة

لجنة المناقشة:

اللقب واسم الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
ديبون ساهل بوجمعة	أستاذ مساعد أ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
خلخال منال	أستاذة محاضرة أ	20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا
عثمان شهيرة	أستاذ محاضر ب	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا

السنة الجامعية: 2026/2025

إهداء

"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"
الحمد لله على التمام والكمال، لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق سهلة، لكن بفضل الله كان الوصول.
أهدي بكل حب فرحة وثمره تخرجني إلى:

نفسي

التي استحققت أن تجني ثمرة صبرها واجتهادها بعد رحلة مليئة بالتحديات.
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، حبيب قلبي، من كَلَّه الله بالهبة والوقار، والذي كسى العرق جبينه
من أجلي، إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل
أبي الغالي.

إلى سندي ومسندي ومأمني وطمأنيتي، إلى من لم تبخل عليّ بشيء وكانت النور وقت الظلام وآمنت بي
وقت ضعفي ولم تترك يدي يوماً قرة عيني وروح قلبي.

أمي العزيزة

إلى من شاركوني تفاصيل حياتي، وكانوا خير سند وعون لي، وإلى من جمعتني بهم رابطة الأخوة والمحبة
الصادقة، وإلى من أعتز بوجودهم في حياتي وأتمنى لهم كل الخير والنجاح

إخوتي الأعزاء:

ابتسام، مروى، فادي، علاء الدين، وأنفال.
إلى الصغير الذي أضفى على حياتنا البهجة والفرح ابن أختي

ضياء الدين

إلى من رافقوني في هذه الرحلة، وكانوا مصدراً للدعم والتشجيع في مختلف المواقف وإلى من
أضاءت صداقتهم أيامي وأضافت على حياتي الكثير من الذكريات الجميلة واللحظات السعيدة
صديقاتي العزيزات:

أماني، جيهان، رانية.

مونة



شكر وعرفان

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص الشكر والتقديم إلى أستاذتي المشرفة:

الأستاذة عثمان شهيرة

على ما قدّمته لي من توجيهات قيمة ونصائح سديدة، وعلى متابعتها المستمرة
وتشجيعها الدائم طوال فترة إنجاز هذه المذكرة، فكان لتوجيهاتها الأثر الكبير في إتمام
هذا العمل، فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى كافة أستاذتي الكرام الذين أشرفوا على تكويني العلمي طوال
سنوات الدراسة وكان لهم الفضل في إثراء معارفي وتنمية قدراتي العلمية.
ويطيب لي أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل
وقدم لي يد العون والمساعدة.

وفي الأخير يبقى الشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني
على إتمام هذا العمل راجية أن يكون إضافة علمية
متواضعة، وأن يحقق الفائدة المرجوة منه.



الملخص:

يعد نظام الرقابة الداخلية من أهم الأنظمة الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لضمان حسن سير العمليات، وحماية أصولها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما يساهم في التعرف على المخاطر والحد من آثارها.

أجريت الدراسة ميدانيًا على مؤسسات إسمنت حجار السود (SCHS) ، ونفطال (NAFTAL) ومؤسسة التنسيق اللوجستيكي (SIL) ، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

تم توزيع 53 استبيانًا على أفراد عينة الدراسة، واسترجاع 49 استبيانًا، واعتماد 45 استبيانًا صالحًا للتحليل الإحصائي، كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مساهمة فعالة لنظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسات محل الدراسة، حيث تساعد عناصر الرقابة الداخلية على التعرف على المخاطر وتقييمها ومتابعتها والحد من آثارها بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتطوير آليات تطبيقه وتفعيل عمليات المتابعة والتقييم المستمر، بما يدعم إدارة المخاطر ويرفع من كفاءة الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: نظام الرقابة الداخلية إدارة المخاطر، البيئة الرقابية، أنشطة الرقابة، المراقبة والتقييم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

Abstract :

The internal control system is considered one of the most important administrative systems adopted by economic institutions to ensure the proper conduct of operations, safeguard their assets, and achieve their objectives efficiently and effectively. It also contributes to identifying risks and mitigating their potential impacts.

This field study was conducted at Hajar Soud Cement Company (SCHS), NAFTAL, and the Logistics Coordination Company (SIL). The study relied on the descriptive-analytical approach, with a questionnaire serving as the primary data collection instrument.

A total of 53 questionnaires were distributed to the study sample. Of these, 49 were returned, and 45 valid questionnaires were retained for statistical analysis. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings revealed that the internal control system plays an effective role in enhancing risk management within the institutions under study. The components of the internal control system contribute to identifying, assessing, monitoring, and mitigating risks, thereby improving organizational performance and supporting the achievement of institutional objectives.

Based on these findings, the study recommends strengthening the internal control system, improving its implementation mechanisms, and reinforcing continuous monitoring and evaluation processes. These measures would support risk management practices and enhance organizational performance in Algerian economic institutions.

Keywords: Internal Control System; Risk Management; Control Environment; Control Activities; Monitoring and Evaluation; Algerian Economic Institutions.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة الاختصارات والرموز
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر
3	المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية ومعيقاته
3	الفرع الأول: تعريف الرقابة الداخلية
4	الفرع الثاني: أنواع نظام الرقابة الداخلية
5	الفرع الثالث: مكونات نظام الرقابة الداخلية
6	الفرع الرابع: مقومات نظام الرقابة الداخلية
7	الفرع الخامس: معوقات نظام الرقابة الداخلية
7	المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر
8	الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر
8	الفرع الثاني: مبادئ إدارة المخاطر
9	الفرع الثالث: طرق إدارة المخاطر
10	الفرع الرابع: قواعد إدارة المخاطر
11	الفرع الخامس: مراحل إدارة المخاطر
12	المبحث الثاني: دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر

12	المطلب الأول: علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر
13	المطلب الثاني: مقومات نجاح عملية إدارة المخاطر بالاستناد على الرقابة الداخلية
14	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة
14	المطلب الأول: الدراسات السابقة
14	الفرع الأول: دراسات باللغة العربية
15	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
15	المطلب الثاني: القيمة المضافة
15	الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
16	الفرع الثاني: القيمة المضافة
17	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بسكيدة	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة وهيكلها التنظيمي
20	المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نפטال سكيدة (NAFTAL)
20	الفرع الأول: تعريف مؤسسة نפטال
20	الفرع الثاني: التعريف بنشاط وحدة نפטال لتوزيع المواد البترولية
22	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال
24	المطلب الثاني: لمحة عامة حول مؤسسة التنسيق اللوجستيكي
25	الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة التنسيق اللوجستيكي
25	الفرع الثاني: تعريف وأهداف مؤسسة التنسيق اللوجستيكي (SIL)
25	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التنسيق اللوجستيكي
27	المطلب الثالث: لمحة عامة حول مؤسسة الإسمنت حجار سود
27	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت حجار السود Schs بولاية سكيدة
28	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجار السود Schs بولاية سكيدة
29	الفرع الثالث: الأهداف العامة لمؤسسة الإسمنت حجار السود Schs بولاية سكيدة وأنشطتها
30	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

30	المطلب الأول: مجتمع ومصادر بيانات الدراسة
30	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
31	الفرع الثاني: طرق جمع البيانات
31	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
31	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
31	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
33	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
34	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لخصائص عينة الدراسة واتجاهات آرائها
34	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص أفراد العينة
34	الفرع الأول: المتغيرات الشخصية
37	الفرع الثاني: المتغيرات الوظيفية
39	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور أداة الدراسة
39	الفرع الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة
45	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
45	الفرع الأول: الاختبار الإحصائي للفرضية الرئيسية
45	الفرع الثاني: الاختبار الإحصائي للفرضيات الفرعية
48	خلاصة
50	الخاتمة
54	قائمة المراجع
57	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	01
30	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة والغير صالحة للتحليل	02
31	نتائج قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات نظام الرقابة الداخلية	03
32	نتائج قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة المخاطر	04
33	نتائج قياس ثبات أداة الدراسة	05
34	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
35	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	07
36	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	08
37	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	09
38	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	10
40	حدود الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي	11
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد البيئة الرقابية	12
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد الأنشطة الرقابية	13
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد المراقبة والتقييم	14
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول محور إدارة المخاطر	15
44	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	16
45	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية	17
45	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الأولى	18
46	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثانية	19
46	نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة	20

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	الهيكل التنظيمي للمقاطعة	01
23	الهيكل التنظيمي لدائرة المالية	02
24	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	03
26	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التنسيق اللوجستيكي	04
27	الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية	05
28	هيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجار السود Schs بولاية سكيكدة	06
35	توزيع متغير الجنس	07
36	توزيع متغير التخصص العلمي	08
37	توزيع متغير المؤهل العلمي	09
38	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	10
39	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	11

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
57	الاستبيان	01
62	قائمة الأساتذة المحكمين	02
63	مخرجات برنامج SPSS	03

قائمة الاختصارات والرموز:

الرمز	الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الإنجليزية
COSO	لجنة المنظمات الراعية للجنة توريدواي	Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission
CNCC	الهيئة الوطنية لمحافظي الحسابات	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
RIMS	جمعية إدارة المخاطر والتأمين	Risk and Insurance Management Society
SCHS	مؤسسة الإسمنت بحجار السود	Société des Ciments de Hajjar Soud
SIL	مؤسسة تنسيق اللوجيستكي	Société de coordination logistique
SPSS	برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية	Statistical package for the social science



تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتغيرات متواصلة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي أدى إلى زيادة حجم المخاطر التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها. وقد أصبحت هذه المخاطر تشكل تحدياً حقيقياً أمام المؤسسات في سعيها لتحقيق أهدافها وضمان استمراريته، مما يستدعي اعتماد آليات فعالة وأساليب حديثة للتنبؤ بها وإدارتها والحد من آثارها السلبية.

حيث يعد نظام الرقابة الداخلية من أبرز الأنظمة الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء واستمرار الأنشطة، كما يعتبر أداة أساسية لحماية الأصول والمحافظة على الموارد والتقليل من الانحرافات والأخطاء، بما يساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة.

وتُعد إدارة المخاطر عملية أساسية تعتمد عليها المؤسسات لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها والحد من آثارها، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارية نشاطها. ويهدف هذا التوجه إلى تمكين المؤسسة من مواجهة المخاطر بطريقة منظمة وفعالة، باعتبار أن إدارة المخاطر تمثل جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق، يبرز دور نظام الرقابة الداخلية كأداة تسيير فعالة تدعم إدارة المخاطر من خلال وضع السياسات والإجراءات الرقابية المناسبة، بما يساهم في الكشف المبكر عن المخاطر وتقليل آثارها وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1. الإشكالية:

في ظل الأهمية المتزايدة التي يحظى بها نظام الرقابة الداخلية للحد من المخاطر، الأمر الذي أدّ بنا إلى دراسة وتوضيح طبيعة العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ومن هذا المنطلق يتم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة؟

وتتبع عن الإشكالية الرئيسية الفرعية التالية؟

هل توجد علاقة بين البيئة الرقابية وتفعيل إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة؟

هل توجد علاقة بين الأنشطة الرقابية وفعالية إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة؟

هل توجد علاقة بين المراقبة والتقييم وتحسين إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة؟

2. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين البيئة الرقابية وتفعيل إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الأنشطة الرقابية وفعالية إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين المراقبة والتقييم وتحسين إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة.

3. مبررات اختبار الموضوع:

أسباب موضوعية:

توضيح أهمية نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بما يضمن استقرار المؤسسة واستمرارية نشاطها.

فتح آفاق بحثية مستقبلية للراغبين في التعمق أكثر في هذا الموضوع.

أسباب ذاتية:

ملائمة موضوع الدراسة مع مجال التخصص.

الاهتمام الشخصي بالمجال المالي والإداري.

الدافع إلى التعمق في هذا الموضوع بهدف توسع المعارف العلمية المرتبطة به.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي حول نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- توضيح طبيعة العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات محل الدراسة.
- التعرف على مدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسات محل الدراسة.
- التعرف على أهم المخاطر التي قد تواجه المؤسسات الاقتصادية وطرق وأساليب التعامل معها.
- الوقوف على مدى مساهمة نظام الرقابة في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المبنية على أسس علمية يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

5. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً مهماً يتمثل في دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية، لما ل من دور أساسي في ضمان حسن التسيير واستمرارية النشاط وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة. كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر باعتبار أن الرقابة الداخلية تمثل أداة فعالة تساعد المؤسسة على اكتشاف المخاطر والتحكم فيها والحد من آثارها المحتملة، وتكمن أهمية الدراسة أيضاً في مساهمتها في توضيح مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، من خلال تحسين جودة المعلومات ودعم عملية اتخاذ القرار كما تساعد هذه الدراسة في إبراز أهم

المخاطر التي قد تواجه المؤسسات الاقتصادية وكيفية التعامل معها، إضافة إلى تقديم نظرة تساعد على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية بما يتماشى مع متطلبات التسيير الحديث.

6. حدود الدراسة:

- من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع وتحديد نطاق الدراسة، تم تقسيم حدود الدراسة إلى ما يلي:
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية على مستوى بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة، والمتمثلة في شركة حجار السود Schs، مؤسسة التنسيق اللوجستيكي Sil، مؤسسة نفطال Naftal، باعتبارها مؤسسات تعتمد على نظام الرقابة الداخلية في تسيير نشاطها ومواجهة مختلف المخاطر.
 - **الحدود الزمنية:** امتدت فترة إنجاز الدراسة من شهر مارس إلى غاية شهر أفريل 2026، حيث تم خلالها جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري وإنجاز الدراسة الميدانية.
 - **الحدود البشرية:** شملت الدراسة مجموعة من الإطارات والموظفين بالمؤسسات محل الدراسة من بينهم المديرون ورؤساء المصالح، والمدققون الداخليون إضافة إلى المحاسبين.
 - **الحدود الموضوعية:** تمحورت الدراسة حول دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على مدى مساهمته في الحد من المخاطر وتحسين فعالية الأداء المؤسسي.

7. المنهج المستخدم:

بغرض الإحاطة بمختلف الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات حيث استخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، بالاعتماد على الكتب، المقالات العلمية، الرسائل الجامعية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى عدة مؤسسات، وذلك قصد تحليل واقع نظام الرقابة الداخلية ودوره في إدارة المخاطر، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ثم تحليل النتائج بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج تخدم أهداف الموضوع.

8. صعوبات الدراسة:

- واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات أثناء إنجازها تمثلت فيما يلي:
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسات محل الدراسة بسبب القيود المرتبطة بمبدأ السرية.
 - صعوبة توزيع الاستبيانات على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية بسبب التباعد الجغرافي.
 - ضيق الوقت المخصص لإنجاز المذكرة.
 - ضعف تجاوب بعض الموظفين مع الاستبيان.
 - عدم الإجابة على جميع فقرات الاستبيان بشكل دقيق.

9. هيكل البحث:

- تتكون هذه المذكرة من فصلين رئيسيين، يتناول الجانب النظري والتطبيقي للموضوع، وذلك على النحو الآتي:
- الفصل الأول (الإطار النظري): خصص هذا الفصل للأدبيات النظرية المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين أساسيين، تناول المبحث الأول المفاهيم العامة لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، أما المبحث الثاني فقد ركز على العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة والتعقيب عليها وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية عنها.
 - الفصل الثاني (الدراسة الميدانية): تم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية التي تعكس الجانب النظري على أرض الواقع، حيث بدأ بتقديم المؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في شركة حجار السود schs، مؤسسة التنسيق اللوجستيكي Sil، ومؤسسة نפטال Naftal، مع التعريف بهيكلها التنظيمي ونشاطها الاقتصادي، ثم تناول منهجية الدراسة الميدانية من حيث المنهج المستخدم، وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى بناء أداة الدراسة وصدقها، واختتم هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لنظام الرقابة
الداخلية وإدارة المخاطر

تمهيد:

تُعد الرقابة الداخلية من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة في التحكم في مختلف المخاطر وتوجيه نشاطها نحو تحقيق أهدافها. فهي لا تقتصر على كونها وسيلة للضبط والمتابعة، بل تُعتبر عنصراً أساسياً في العملية التشغيلية يساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة. كما تمكن المؤسسة من الحد من المخاطر المحتملة قبل وقوعها، خاصة في ظل التحديات المعاصرة وتزايد حالات الغش والتلاعب، مما يستدعي ضرورة تقييم الأنظمة والإجراءات بشكل دوري من طرف مختصين، بهدف دعم نظام إدارة المخاطر ببيانات دقيقة وموثوقة تساعد على تقليل الخسائر واتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب هذا الموضوع، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

المبحث الثاني: دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

تعد الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من الأمور المهمة في أي مؤسسة اقتصادية، لأنهما يساعدان على تحسين طريقة التسيير والتقليل من المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة. فالرقابة الداخلية تهدف إلى تنظيم العمل داخل المؤسسة، أما إدارة المخاطر فتركز على معرفة المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة ومحاولة التقليل منها. لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ودورها في استقرار المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية ومعيقاته.

يعد نظام الرقابة الداخلية ضروريا للمؤسسة، لأنه يحافظ على ممتلكاته، ويحد من الغش، ويساهم في تحسين الأداء، كما يعزز ثقة المستثمرين من خلال تقديم معلومات دقيقة.

الفرع الأول: تعريف الرقابة الداخلية.

عرفت لجنة COSO نظام الرقابة الداخلية بأنه "عملية تنفيذ من طرف الإدارة، المدراء، وباقي الموظفين مصممة لتوفير تأكيد معقول بشأن أهداف المؤسسة فيما يتعلق بموثوقية تقديم البيانات المالية، فاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية، الامتثال للقوانين واللوائح".¹

عرفته المنظمة الوطنية لمحافظي الحسابات بفرنسا CNCC "نظام الرقابة الداخلية مشكل من مجمل الإجراءات والرقابات المحاسبية وما يليها، والتي تقوم الإدارة بتعريفها وتطبيقها وحراستها تحت مسؤوليتها من أجل التحقق من: حماية الأصول، مصداقية وصحة التسجيلات المحاسبية السنوية الناتجة عنها، التسيير المنتظم وبنجاعة لعمليات المؤسسة، تطابق القرارات مع سياسة الإدارة".²

تعريف منظمة الخبراء المحاسبين المعتمدين الفرنسية "هو مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، وإبقاء الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين الأداء ويبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة".³

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تضعها الإدارة وتطبقها داخل المؤسسة، بهدف حماية الأصول، وضمان صحة المعلومات المالية، وتحقيق الكفاءة في العمليات، والالتزام بالقوانين، وتحسين الأداء العام.

¹ - لطفي بوناب ومحمد بوناب، أهمية الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في مؤسسة نفضال للوقود CBR مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص 314.

² - محمد حسان خمقاني ومسعود صدقي، اختيار فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة باستخدام أسلوب المعاينة الإحصائية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 01، 2014، ص 132.

³ - لوييزة بهاز وآخرون، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 1، العدد 02، 2019، ص 29.

الفرع الثاني: أنواع نظام الرقابة الداخلية.

1. الرقابة الإدارية Administrative control:

وتتضمن الأساليب والنظم والخطط التي تتعلق بفحص وتقويم وتنمية النواحي التشغيلية وتشجيع العاملين على الالتزام بتطبيق السياسات والتعليمات وتشخيص المخالفات (أوجه) نواحي القصور واقتراح أنجح السبل لحلها وتلافي حدوثها مستقبلاً، وتتكون الرقابة الإدارية من وسائل متعددة وهي: الموازنات التقديرية، حسابات التكلفة، التقارير الإحصائية، تقرير الأداء، الرقابة على الجودة، برامج تدريب الموظفين أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته يجب تزويد المرؤوسين بتغذية عكسية عن الأداء¹.

2. الرقابة المحاسبية: Accounting control

تهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من أن كل عمليات المنشأة قد تم تنفيذها وفقاً لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة، وأن كل عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في دفاتر المنشأة طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، وبالتالي التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية، حيث تتمثل الرقابة المحاسبية في الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول وضمان دقة وسلامة السجلات المحاسبية ومطابقة الأصول المدرجة بدفاتر وسجلات الشركة مع الأصول الموجودة بالفعل في أقسام الشركة المختلفة، وتعتبر الإدارة المالية أو إدارة الحسابات بالشركة مسؤولة عن وضع نظام سليم للرقابة المحاسبية بهدف حماية الأصول وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية وبالتالي زيادة درجة الاعتماد عليها².

3. الضبط الداخلي:

ويعرف بأنه مجموعة من الإجراءات والترتيبات التي يتم وضعها للتأكد من تنفيذ الأعمال وفقاً للقواعد والمبادئ واللوائح المعمول بها في المنشأة، وكشف الأخطاء والانحرافات بهدف تصحيحها وعلاجها، والمساعدة على تطوير أسس تنفيذ الأعمال المختلفة وتحسين مستوى أدائها³.

¹ - عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم المخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار - الجزائر 2017-2018، ص ص 56-57.

² - عبد الوهاب نصر علي وشحاتة سيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 2005-2006 ص 58.

³ - شيخي بلال وشاوشي كهيبة، فعالية التشريعات الجزائية في إرساء ضوابط الرقابة الداخلية في البنوك، جامعة محمد بوقرة بومرداس 2018، ص 274.

الفرع الثالث: مكونات نظام الرقابة الداخلية.

لنظام الرقابة الداخلية خمسة مكونات رئيسية متداخلة مع بعضها البعض لتشكل إطار متكامل لها، تم وضعها من قبل لجنة المنظمات COSO كما تبناها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA وتم بناؤها اعتماداً على أسلوب الإدارة في تسيير المعلومات وتكامل عملياتها.¹ وتتمثل هذه المعلومات في:²

1. بيئة الرقابة:

وتعني الموقف العمومي للمدراء والإدارة وإدراكهم وأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهمية للمنشأة، وبيئة الرقابة تأثير على فعالية على بعض إجراءات الرقابة وتتضمن العوامل التي تعكس بيئة الرقابة مثل: وظيفة مجلس الإدارة واللجان التابعة له، وفلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل، والهيكل التنظيمي للمنشأة ونظام الرقابة الإدارية.

2. أنشطة الرقابة:

وتعني تلك السياسات والإجراءات التي اعتمدتها الإدارة إضافة لبيئة الرقابة لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالمنشأة، وتتضمن هذه الإجراءات تقديم التقارير وفحص الدقة الحسابية للسجلات والسيطرة على تطبيقات وبيئة نظم معلومات الحاسوب.

3. تقييم المخاطر:

تفسح أنظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة سواء من المؤثرات الداخلية أو المؤثرات الخارجية، كما يعتبر وضع أهداف ثابتة وواضحة للشركة شرطاً أساسياً لتقييم المخاطر، لذلك فإن تقييم المخاطر عبارة عن تحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة والمرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة في خطط الأداء طويلة الأجل ولحظة تحديد المخاطر فإنه من الضروري تحليلها للتعرف على أثرها الممكن وذلك من حيث أهميتها وتقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها والخطوات الواجب القيام بها.

4. المعلومات والاتصالات:

يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة وإلى آخرين يحتاجونها داخل الشركة وذلك بشكل وإطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الأخرى. وحتى تستطيع الشركة أن تعمل وتراقب عملياتها، عليها أن تقوم بالاتصالات ملائمة يمكن الثقة بها وفي الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية والأحداث الخارجية. أما فيما يتعلق بالاتصال فإنه يكون فعالاً عندما يشمل تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس أو بشكل أفقي إضافة إلى قيام الإدارة بالتأكد من وجود اتصال مناسب مع جهات أخرى خارجية قد يكون لها أثر في

¹ رباح بلال وبراغ محمد، المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية، مجلة شعاع للدراسة الاقتصادية بجامعة بومرداس، الجزائر، المجلد 06 العدد 01، 2022، ص 347.

² عطا الله أحمد سويلم الحسبان، التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، 2009، ص 56-58.

تحقيق الشركة لأهدافها علاوة على حاجة الإدارة الفعالة لتقنية المعلومات الهامة لتحقيق تحسن واتصال مهم وموثوق به ومستمر لهذه المعلومات.

5. مراقبة النظام:

تعمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما، وتضمن أن نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى تم معالجتها مباشرة، ويجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية.

الفرع الرابع: مقومات نظام الرقابة الداخلية

تختلف إجراءات الرقابة الداخلية من وحدة اقتصادية إلى أخرى وفقا لعوامل معينة مثل الحجم وطبيعة النشاط الذي يمارسه التنظيم الإداري، ولكن هناك بعض المقومات التي يمكن الاسترشاد بها من أجل تصميم نظام رقابي كفؤ¹، وتتمثل هذه المقومات فيما يلي:²

1. الخطة التنظيمية:

يجب أن تكون مرنة لمقابلة أي تطوير للمؤسسة في المستقبل، وأن تكون بسيطة وواضحة حتى يفهمها جميع العاملين.

2. نظام محاسبي سليم:

يتسم بالبساطة والوضوح من حيث بيان الدورة المحاسبية والمستندية بالشكل الذي يكفل تحقيق رقابة داخلية فعالة خلال المراحل التي تمر بها المستندات.

3. الفصل بين المسؤوليات:

يجب أن يتم الفصل بين مسؤوليات العاملين، من أجل التقليل من فرص الغش أو احتمال حدوث أخطاء غير متعمدة في الكشوف المالية.

4. موظفين أكفاء:

يجب أن يكون الطاقم الذي يتولى الرقابة ذو كفاءة عالية.

5. رقابة الأداء:

يجب الالتزام بمستويات أداء مخطط لها ومرسومة، وإذا وجد أي إنحراف عن هذه المستويات فيجب دراسته ووضع الإجراءات الكفيلة بتصحيحه.

6. قسم التدقيق الداخلي:

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الجيد وجود قسم للتدقيق الداخلي داخل المؤسسة.

¹ - هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية دور المدقق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 38.

² - حاج قويدر قورين وآخرون، دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر البنكية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، المجلد 12، العدد 01، القسم 08 2019، ص 37.

الفرع الخامس: معيقات نظام الرقابة الداخلية

هناك معيقات تؤدي إلى إضعاف الرقابة الداخلية وتؤثر بشكل كبير على قيامها بمسؤولياتها، ومن أهم تلك المعيقات مايلي:¹

غياب الدعم المهني المناسب من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق الداخلي يضع إدارة التدقيق تحت تأثير وضغوط الإدارة التنفيذية في بعض المؤسسات. ونتيجة لذلك، قد يجد مدير التدقيق صعوبة في التعبير عن آرائه أو إصدار تقارير التدقيق بشكل مستقل وموضوعي.

1. سوء الفهم لدور مدقق داخلي ومهامه يتمثل في اعتباره مجرد شرطي يفتش عن أخطاء الموظفين وزلاتهم، أو كونه جاسوسا عليهم. هذا التصور يشكل انحرافا خطيرا عن الفهم الصحيح لجوهر التدقيق الداخلي، حيث يتمثل دوره الحقيقي في كونه صمام أمان يضمن حماية المؤسسة من العديد من المخاطر المحتملة التي قد تواجهها.

2. غياب تحديد واضح لمسؤوليات التدقيق الداخلي وصلاحيته ونطاق عمله من خلال ميثاق عمل معتمد من قبل مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق الداخلي يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من الغموض وظهور عقبات كبيرة ومعقدة تعرقل سير عمل المدققين. وفي المحصلة، قد يحول ذلك دون تحقيق أهداف التدقيق المنشودة.

3. نقص الكفاءة المهنية لدى مدير التدقيق وأعضاء فريق العمل، إضافة إلى الاستغلال غير الملائم وغير المهني من قبل بعضهم للدعم الذي يقدمه مجلس الإدارة.

4. توجيه الإدارة التنفيذية تركيزها نحو تحقيق الأهداف المالية دون إيلاء الاهتمام اللازم لإنشاء وتطبيق نظم رقابة داخلية فعالة وإدارة مخاطر قوية، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين الذين ينجحون في تحقيق الأهداف المالية رغم تجاهلهم لآليات الرقابة الداخلية، يرسل رسالة واضحة بأن هذه النظم ليست أولية. هذا التوجه يترتب عليه تقليل الالتزام والاهتمام بتقارير التدقيق الداخلي وملاحظاته، مما ينعكس سلبا على كفاءة الجهاز وقدرته على حماية المؤسسة وضمان استقرارها.

5. عدم تزويد إدارة التدقيق لداخلي بالمستجدات والتطورات الرئيسية داخل المؤسسة، مثل التعديلات في الهيكل التنظيمي أو الأهداف والاستراتيجيات، قد يؤدي إلى تأثير سلبي على خطة التدقيق السنوية. ونتيجة لذلك، قد تواجه إدارة التدقيق صعوبة في تحقيق أهدافها والوفاء بمسؤولياتها بالشكل المطلوب.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر

أصبحت إدارة المخاطر اليوم من أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين والباحثين، خاصة مع كثرة الأزمات المالية والتقلبات التي تشهدها الأسواق. وقد تبين من خلال الواقع أن المؤسسات التي تنجح هي التي تمتلك القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها والعمل على الحد من آثارها. وبناءً على ذلك لم تعد إدارة المخاطر مجرد إجراء

¹ - عصام معالي، معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج المنازعات الضريبية، بكلية الدراسات العليا، في جامعة الجناح الوطنية، نابلس-فلسطين، 2018، ص ص 30-31.

ثانوي، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان استمرار المؤسسة وتطورها في بيئة مليئة بالتحديات، وسنحاول التطرق لهذا المطلب إلى الإطار النظري لإدارة المخاطر كما يلي:

الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر

– يرى هاينز أن إدارة المخاطر هي: الوظيفة الرئيسية التي تهتم باكتشاف الخطر وتقويمه والتأمين عليه.¹
– تعريف معهد المدققين الداخليين الأمريكي لإدارة المخاطر كما يلي: هي عملية تحديد، تقييم، إدارة، ومراقبة الأحداث أو الظروف المحتملة، وذلك بهدف تزويد المنشأة بتأكيد معقول فيما يتعلق بإنجاز وتحقيق أهداف المنشأة المخطط لها.²

– عرف الفقهاء إدارة الخطر: بأنها طريقة علمية منظمة للتعامل مع الخطر الذي يواجه المؤسسات أو الأشخاص ويؤدي إلى احتمالية الخسارة بهدف حماية موارد الدخل والتحكم في الأخطار والحد من وقوعها والإقلال من حجمها بهدف ضمان استمرارية العمل وبلوغ أقصى درجة من عدم التوقف.³
ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها: عملية منهجية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتقييمها وتحليلها، ثم اتخاذ التدابير الملائمة لتقليل من آثارها، بما يعزز قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها وحماية مواردها.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المخاطر

تتمثل مبادئ إدارة المخاطر فيما يلي:⁴

1. مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا:

يتم وضع سياسات إدارة المخاطر والمستوى المقبول من المخاطر على مستوى المنشأة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم اعتماد السياسات الحد المقبول من المخاطر وإقرارها من قبل مجلس الإدارة بحيث تتضمن تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياسها والرقابة عليها، يهدف هذا المبدأ من التأكد من عملية قبول المخاطر والسياسات الموضوعية تتماشى مع توقعات المساهمين والمالكين، ومع الخطط الاستراتيجية للمصرف، هذا بالإضافة إلى الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والقانونية، ووجود فهم واضح لثقافة المنشأة لعملية إدارة المخاطر لكافة المستويات الإدارية المختلفة.

¹ – عبد الله بلوناس ولمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسات اقتصادية العدد 17، ص 45.

² – شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، دراسة قدمت لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2010-2011، ص 28.

³ – المهدي ناصري، الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد جامعة خميس مليانة، العدد 08 2013 ص 95.

⁴ – شادي صالح البجيرمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-32.

2. إطار عملية إدارة المخاطر:

يجب أن يكون لدى المصرف 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 إدارة المخاطر.

3. محاسبة خطوط الأعمال:

من المعروف أن أعمال المصرف تقسم إلى خطوط أعمال والمقصود بذلك الأنشطة المختلفة المشكلة لعمل المصرف، وتقع مسؤولية إدارة المخاطر في كل نشاط على عاتق من يتولى إدارته كما هو الحال بالنسبة لمسؤوليته عن أعمال نشاطه من أرباح أو خسائر، لذلك وكما يتم محاسبته عن نتائج هذه الأعمال فإنه محاسب ومسؤول عن النتائج السلبية للمخاطر المحيطة بأعمال هذا النشاط.

4. تقييم وقياس المخاطر:

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

5. تكامل عملية إدارة المخاطر:

يجب ألا 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 نظرًا لأن هناك تداخلاً بين المخاطر التي يواجهها المصرف.

الفرع الثالث: طرق إدارة المخاطر

تلعب إدارة المخاطر دوراً هاماً في تحديد والكشف عن المخاطر التي يمكن أن تتعرض مع المؤسسة وتحليلها وتقييم آثارها وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والتقنيات ومن بين هذه الأدوات نجد إثنين من التقنيات تتمثل فيما يلي:¹

1. التحكم في المخاطر:

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

ويتكون خفض المخاطرة من جميع التقنيات بهدف خفض إمكانية حدوث الخسارة أو الشدة المحتملة للخسائر التي يتم تكبدها ومن الشائع التمييز بين منع حدوث الخسارة أي تلك الجهود التي تستهدف منع حدوث الخسارة والتحكم في الخسائر، أي المجهودات الرامية إلى تقليل درجة شدة الخسارة إذ قدر لها أن تحدث، وتشمل أمثلة تقنيات

¹ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-بنوك)، الدار الجامعية، 2007، ص ص 52-53.

منع الخسارة إذا قدر لها أن تحدث، وتشمل أمثلة تقنيات منع الخسارة خطوات لخفض عدد إصابات العاملين عن طريق تركيب أجهزة واقية.

2. تمويل المخاطر:

يركز تمويل المخاطر، على عكس التحكم في 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 بحكم تعريفها أن تحول أو يتم الاحتفاظ (أو الاستبقاء) عند التعامل مع مخاطرة معينة، حيث يتم الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر.

والشكل الذي يمكن أن تتخذه تقنيات تمويل المخاطر يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة، فالاحتفاظ على سبيل المثال قد يكون مصحوبًا بتخفيضات موازنة محددة لتعويض الخسائر غير المؤمن عليها وقد يتضمن مراكمة مبلغ ما، لمقابلة الانحرافات عن الخسائر المتوقعة، والاحتفاظ قد يكون أيضًا أقل رسمية ودون أي شكل محدد للتمويل.

الفرع الرابع: قواعد إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر عملية أساسية تعتمد عليها المؤسسات لتحديد والتقليل من المخاطر التي تواجهها وتؤثر عليها ولضمان استقرارها واستمراريتها تستند إدارة المخاطر على مجموعة من القواعد أهمها:

1. لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته:

القاعدة الأولى والأهم في ثلاث القواعد هي "لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته"، ورغم أن هذه القاعدة لا تقول لنا بالضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطرة معينة، إلا أنها تقول أي المخاطر يجب القيام بشيء حيالها وإذا بدأنا بالقرار بأنه عندما لا يتم عمل شيء حيال مخاطرة معينة، تحتفظ المؤسسة باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر، فإن تقرير المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصة تقرير أي المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها، إن العامل الأهم في تقرير أي المخاطر تتطلب عملاً محددًا ما هو الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطر وبعض الخسائر يمكن أن تكون مدمرة اقتصاديًا حيث تأتي بالكامل على أصول المؤسسة في حين يتضمن البعض الآخر عواقب مالية ثانوية فقط وإذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لموقف ما كبير لدرجة أن ينتج عنها خسارة غير محتملة، فإن الاحتفاظ لا يكون واقعيًا والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل المخاطر، أما إذا تعذر تقليل الشدة وتحويل المخاطر فإنه يجب تفاديها.¹

2. فكر في الاحتمالات:

إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطرة، في حين يحدث العكس عند افتقاده لمثل هذه المعلومات، ومع ذلك فإن احتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة، وحتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفًا فإن الاعتبار الأساسي يكون

¹ - عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة الخطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 35.

هو الشدة المحتملة، ولا يعني ذلك القول بأن الاحتمالية المرتبطة بتعرض معين ليست إحدى الاعتبارات عند تقرير ما يجب فعله بشأن تلك المخاطرة، فمثلما تشير الشدة المحتملة للخسارة إلى المخاطرة التي يجب عمل شيء بشأنها (أي المخاطر التي لا يمكن الاحتفاظ بها)، فإن معرفة ما إذا كان احتمال حدوث الخسارة ضعيفا أو معتدلا أو مرتفعا جدًا يمكن أن يساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطرة معينة.¹

3. لا تجازف بالكثير مقابل القليل:

توجه القاعدة الأولى توجيهها فيما يتصل بالمخاطر التي ينبغي تحويلها (أي تلك المخاطر التي تتطوي على خسائر كارثية لا يمكن التقليل من الشدة المحتملة فيها)، أما القاعدة الثانية فتقدم توجيهًا بشأن المخاطر التي ينبغي عدم التأمين ضدها (وهي التي تكون احتمالية الخسارة مرتفعة جدًا فيها)، ومع ذلك تظل فئة متبقية من المخاطر يلوم لها قاعدة أخرى، لأن القاعدة الأولى تقضي في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطر والقيمة التي تعود على المحول، وينبغي أيضًا عدم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسائر المحتملة كبيرة (الكثير) بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ (بالقليل)، من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطرة مرتفعًا لدرجة لا تتناسب مع المخاطرة المحولة، في هذه الحالات تمثل الأقساط "الكثير" فيما تمثل الخسارة المحتملة "القليل" وعلى الرغم من أن قاعدة "لا تخاطر بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته" تفرض مستوى أقصى على المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها، إلا أن قاعدة "لا تخاطر بالكثير مقابل القليل" تقترح أن بعض المخاطر الأدنى من مستوى الاحتفاظ الأقصى هذا ينبغي أن تحول أيضًا، ويجب أن يكون مستوى الاحتفاظ الأقصى واحدًا لكل المخاطر، حيث يتم تحديد المستوى الفعلي للاحتفاظ لكل مخاطرة على أساس التكلفة والعائد.²

الفرع الخامس: مراحل إدارة المخاطر

تمر إدارة المخاطر بعدة مراحل أهمها:

1. تحديد المخاطر:

يمكن تحديد المخاطر من خلال جمع البيانات حول المخاطر المتوقع حدوثها أثناء سير المشروع، ويتم ذلك اعتمادًا على الخبرة السابقة ودراسة المشاريع السابقة ودراسة المشاريع السابقة المشابهة للمشروع، كما يمكن استخدام بعض الأدوات والتقنيات في جمع البيانات منها: العطف الذهني، استشارة أصحاب الخبرة في المجال، استخدام تحليل SWOT، الاستبيانات.³

¹ فريدة أمزال، التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022-2023، ص ص 69-70.

² فريدة أمزال، مرجع نفسه، ص ص 69-70.

³ بكوش مهاء وبوغازي فريدة، أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع، مجلة معهد العلوم الاقتصادية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، العدد 01، 2022، ص 105.

2. قياس المخاطر:

من الضروري تقدير التأثير المحتمل على الوضع المالي للكيان، وكقاعدة عامة تؤخذ في الاعتبار عدة خطوات لتحقيق كل خطر، ولكن كما يقول المؤلف يجب تقدير متغيرين لكل خطوة من هذه الخطوات، وهما احتمالية التحقيق وتكاليف الخسارة المترتبة.¹

3. ضبط المخاطر:

هناك ثلاثة أساليب أساسية لضبط المخاطر وهي تجنب بعض النشاطات، تقليل المخاطر أو إلغاء أثر هذه المخاطر.²

4. مراقبة المخاطر:

تعتبر متابعة ومراقبة المخاطر بشكل منتظم ضرورة حتمية للتعامل مع المخاطر ضمن سياق استراتيجية إدارة المخاطر، واستخدام الطرق الملائمة للحد من تأثيرها بشكل مستمر وعليه فالهدف من هذه العملية تزويد مديري البرامج والجهات المعنية بالتعليقات حول نظام إدارة المخاطر والدلائل المبكرة عن حدوث تقدم أو عدم حدوثه في إنجاز النتائج المرجوة.³

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

يلعب نظام الرقابة الداخلية دورا مهما في تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسة، حيث يساعد على التعرف على المخاطر في الوقت المناسب وتقليل تأثيرها، وضمان حماية الأصول وتحسين الأداء العام.

المطلب الأول: علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر.

للمراقبة الداخلية علاقة وثيقة بإدارة المخاطر داخل المؤسسة وتشمل هذه العلاقة في ما يلي:⁴

- نظام الرقابة الداخلية جزء أساسي من العمل اليومي: يساعد على تنظيم ومراقبة العمليات وتقليل الأخطار التي قد تؤدي إلى مخاطر ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة.
- اكتشاف المخاطر والإبلاغ عنها: يتيح النظام التعرف المبكر على المخاطر والسعي لمعالجتها وتفادي آثارها على مستويات مختلفة في المؤسسة.
- وجود علاقة تكاملية بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر: الرقابة الداخلية عنصر مهم ضمن إدارة المخاطر، حيث تساهم في تقييم المخاطر وفهم مصادرها لمعالجتها بشكل منظم وفعال.

¹ - CARAIMAN ADRIAN – COSMIN , The stages of the risk Management process in series, issue 3, 2020, p 119.

² - زرقط فايزة ولبلاز الأمين، إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية في ظل متطلبات معيار الإبلاغ المالي الدولي Frs الأدوات المالية - الإفصاح، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 13، العدد 01، 2020 ص 698.

³ - فاطمة بوهالي، إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الاقتصادي، 35(01)، ص 423.

⁴ - بوشخي بوحوص وبوعزة عبيد بشير، علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 11، العدد 02، 2024، ص 293.

– تحسين فعالية إدارة المخاطر: تزود الجهات المختصة بنتائج الفحوصات، تكشف نقاط الضعف، وتراجع الأنظمة الرقابية لضمان صحة تقييم المخاطر ومعالجتها بفعالية.¹

المطلب الثاني: مقومات نجاح عملية إدارة المخاطر بالاستناد على الرقابة الداخلية

إدارة المخاطر وبحكم طبيعتها فهي فريدة وذات أهمية كبيرة وأكثر منها معقدة كثيرًا ما تحدث على مدى فترات طويلة، وتتطلب مشاركة وتجنيدًا كبيرًا وواسعاً للموارد، بما فيها الموارد البشرية المالية والملكية الفكرية، وتستلزم رؤية واضحة ومحددة الأهداف، وجدير بذكر هنا أن وضع دليل للمخاطر وارتباطها بالعوامل المساعدة لوقوعها وتحقيق الخسارة المتوقعة يسهل عملية إدارة الخطر ويزيد من فعاليتها وذلك بفرض على المؤسسات ضرورة الاهتمام بجميع العوامل والتي من شأنها تفعيل إدارة الخطر داخلها.²

ومن بين المقومات الأساسية الفعالة في إدارة الخطر نذكر ما يلي:³

1. التدريب:

فهو يشمل كافة العاملين بشركة التأمين وفروعها، إذ من شأنه رفع الكفاءات وإدراك كيفية القضاء على أسباب وقوع الخطر والحد من الخسارة المتوقعة، وكذا عدم تناظر المعلومات، عن طريق تحسين الخدمات والعمل مع المأمّن له، لكونه المصدر الأول للمعلومة. فيجب أن يتميز التدريب بالتكرار والشمولية من حيث تناوله للموضوعات المختلفة والقضايا التي تهم التأمين وإدارة الخطر.

2. الشفافية والاتصال:

ينبغي تعزيز الشفافية والاتصال الفعال بين مختلف التنظيمات داخل الشركة وبين الأطراف المتدخلة أو المشاركة لتسهيل عملية إدارة المخاطر، والتحسين من فعاليتها، كإنشاء شبكة ما بين وحدات ووكالات الشركة وكذا ما بين شركات التأمين.

3. استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر: لا يمكن التحدث عن مقومات فعالية إدارة الخطر دون التحدث عن تطبيق التكنولوجيا على برامج إدارة الخطر، حيث يتمثل أهمها في نظم المعلومات، إذ تمثل نظم معلومات إدارة الخطر أهم اهتمامات إدارة الخطر الأساسية، فهي الوصول إلى بيانات دقيقة والحصول على معلومات متعلقة بخطر معين، ونظم معلومات إدارة الخطر "RIMS" هي قاعدة بيانات للكمبيوتر خاصة بتخزين وتحليل بيانات إدارة الخطر من أجل استخدامها في التنبؤ بمستويات الخسارة المستقبلية، إذ تمثل عاملاً مساعداً كبيراً في اتخاذ القرار.

¹ – حاج قويدر قورين وآخرون، دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر البنكية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص ص 41-42.

² – عبد الله بلوناس ولمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 17، ص 52.

³ – حمول طارق وبوشنافة أحمد، إدارة الخطر كتوجه تسييري حديث بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، مجلة رؤية الاقتصادية، جامعة بشار، العدد الثالث، 2012، ص 49.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

في هذا المبحث سنتناول الدراسات السابقة التي تتعلق بالموضوع محل الدراسة، فسيتم تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية، ودراسات باللغة الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة.

في هذا المطلب تناولنا الدراسات باللغة العربية والدراسات باللغة الأجنبية فتمثلت في مذكرات ومجالات.

الفرع الأول: دراسات باللغة العربية.

- دراسة إيمان قادري وخليل عبد القادر (2021)، إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس، المدية، المجلد 13، العدد 04 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في المصارف وانعكاس ذلك على أدائها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل المتغيرات بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ثم تحليلها بواسطة SPSS، وتم التواصل إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، ضرورة العمل على وضع سياسات وقوانين وإجراءات كافية قادرة على حماية المصرف من المخاطر.

- دراسة لويزة بهاز وآخرون (2019)، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال معرفة أثر المراجعة الداخلية على نظام الرقابة الداخلي ولتحقيق ذلك استخدم المراجعون عدة أدوات وطرق وهي طريقة التقرير الوصفي وطريقة الاستقصاء وطريقة خرائط التدفق، وقد تم التواصل إلى عدة نتائج من بينها: تساهم المراجعة الداخلية في متابعة السياسات والإجراءات المختلفة والمحافظة على موارد المؤسسة، تساعد المراجعة الداخلية في إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة، كما تساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة هذه القرارات.

- دراسة جدي سمراء (2016-2017)، دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص البنوك المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الرقابة الداخلية في تحسين مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على المقابلة إلى جانب الاستبيان وتحليل معطياته اعتمادا على برنامج SPSS حيث توصل الباحث من خلال الدراسة إلى عدة النتائج من بينها: لنظام الرقابة الفعال دور في الرفع من مصداقية المخرجات المحاسبية كلما كان نظام الرقابة أكثر فعالية كلما أدى ذلك إلى الحصول على قوائم مالية ذات موثوقية عالية من قبل متخذي القرار يستمد نظام الرقابة الداخلية فعاليته من فعالية كل مكون من مكوناته وتكاملها فيما بينها ومن إدراك الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

- دراسة شادي صالح البجيرمي (2010-2011)، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الفروق بين آراء قسم التدقيق الداخلي وبين آراء قسم المالية في المصارف السورية حول مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر استندت الدراسة إلى المنهج لوصفي التحليلي، اعتمدت في دراسته على عدة خطوات جمع المعلومات اللازمة عن مشكلة الدراسة وجمع المعلومات عن المصارف في سوريا وإعداد الاستبانة، حيث توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج من بينها: يوجد فروق 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.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

. Benaichouche Mouhamed (2018), Technical analysis as a financial risk management tool, Revue algérienne de l'économie et finance, N° :09, avril

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح سبب وكيفية إدارة الشركات لمخاطرها المالية، حيث يعد التحليل الفني أحد الأدوات المستخدمة في التحليل في الأسواق المالية من أجل التحقق من اليقين وربحية الأسهم والأوراق المالية المستثمرة، ومن أبرز نتائجه: تواجه جميع المنظمات مخاطر مالية وتعتمد قدرتها على تحقيق أهدافها على مدى جودة إدارتها لتلك المخاطر.

. Mounir khiari Benkara imene, the alignment of internal control with the ERP system, alaq Review of research and studies, Volume: 05/N°: 02.

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح منهج نوعي لموائمة الرقابة الداخلية في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات ERR باستخدام دورة تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات، وقد استخدم المنهج الاستنتاجي لتحقيق هذا الهدف ومن أبرز نتائجه: قد تؤثر خصائص مراحل دورة حياة نظام تخطيط موارد المؤسسات المختلفة على حالة الرقابة الداخلية مسار تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات، يمكن حل مشكلات تتابع أنشطة الرقابة على طول مسار تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات.

المطلب الثاني: القيمة المضافة.

الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (01): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

دراسة السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة إيمان قادري، خليل عبد القادر.	كلاهما تناولوا موضوع إدارة المخاطر. المنهج الوصفي التحليلي.	دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري استخدام منهج دراسة حالة.
دراسة لوييزة بهاز وآخرون.	كلاهما تناولوا نظام الرقابة الداخلية.	دراسة المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.

دراسة جدي سمراء.	دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية. الاعتماد على نفس المنهج الوصفي التحليلي.	اهتمت بدور الرقابة الداخلية في تحسين مصداقية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية.
دراسة شادي صالح البجيرمي.	كلاهما تناولتا إدارة المخاطر الاعتماد على نفس المنهج.	دراسة ميدانية في المصارف السورية
Benaichouche mouhamed.	كلاهما عالجت موضوع إدارة المخاطر.	ركزت الدراسة الحالية على أثر نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بينما تناولت دراسة السابقة التحليل الفني كأداة لإدارة المخاطر المالية.
Mounir khiari Benkara imene.	كلاهما تناولتا نظام الرقابة الداخلية.	استخدام المنهج الاستنتاجي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: القيمة المضافة

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال طريقة معالجتها للموضوع، حيث لم يتم فصل الرقابة الداخلية عن إدارة المخاطر، بل تم التركيز على العلاقة القائمة بينهما ودور كل منهما في دعم الآخر داخل المؤسسة. كما أن أغلب الدراسات السابقة اقتصررت على دراسة مؤسسة واحدة أو مجال محدود، في حين شملت هذه الدراسة عدة مؤسسات اقتصادية بولاية سكيكدة، وهو ما أتاح إمكانية توسيع التحليل وإجراء مقارنة بين مختلف المؤسسات، مما ساعد على الوصول إلى نتائج أكثر واقعية ودقة.

الخلاصة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن نظام الرقابة الداخلية يُعد من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء واستمرارية النشاط، من خلال حماية الموارد والأصول، والحد من الأخطاء والانحرافات، وتحسين جودة العمليات والإجراءات. كما تم التطرق إلى إدارة المخاطر باعتبارها عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة للتعامل معها والتقليل من آثارها على المؤسسة.

كما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، مع تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وهو ما ساهم في تدعيم الإطار النظري وتوضيح موقع هذه الدراسة ضمن الأدبيات السابقة في هذا المجال بشكل أدق وأكثر تحديدًا.

الفصل الثاني:
دراسة ميدانية لدور نظام الرقابة الداخلية
في إدارة المخاطر لعينة
من المؤسسات الاقتصادية بسكيدة

تمهيد:

استنادا إلى ما تم التطرق إليه في الفصل الأول من الدراسة، والمتعلق بالمفاهيم النظرية لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، مع إبراز طبيعة العلاقة بينهما وأهمية الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر وتحسين أداء المؤسسات. يأتي هذا الفصل التطبيقي لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية شملت مجموعة من المؤسسات. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر داخل المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بواقع تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية ومدى فعاليتها في مواجهة مختلف المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان الموجهة لعينة من العاملين في عدة مؤسسات اقتصادية، قصد اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج تعكس واقع الممارسة الميدانية.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كمايلي:

المبحث الأول: تقييم عام للمؤسسات محل الدراسة وهيكلها التنظيمي

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

مبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة وهيكلها التنظيمي

تمثل الإحاطة ببيئة التربص الميداني ركيزة أساسية لاستيعاب طبيعة الأنشطة والممارسات المهنية التي شكلت الجانب التطبيقي لهذه التجربة، حيث تسمح بربط المفاهيم النظرية بالواقع العلمي داخل المنظمة ولتحقيق ذلك يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على المؤسسات الاقتصادية التي احتضنت فترة التربص بولاية سكيدة ويتعلق الأمر بكل من: مؤسسة نفطال (NAFTAL) فرع سكيدة: باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لقطاع الطاقة وتوزيع المواد البترولية في الجزائر، والمسؤولة عن ضمان الإمدادات الطاقوية وتلبية احتياجات السوق المحلية والوطنية، ومؤسسة الإسمنت حجار السود (SCHS) والتي تعد مؤسسة رائدة في قطاع البناء والأشغال العمومية، حيث تساهم بشكل فعال في دعم المشاريع التنموية من خلال توفير مادة الإسمنت التي تعتبر عنصر حيويًا في النشاط الاقتصادي مؤسسة التنسيق اللوجستي (SIL) وهي مؤسسة متخصصة في الخدمات اللوجيستية حيث تشرف على عمليات تنظيم وشحن وتخزين السلع والبضائع.

وسيتم تخصيص مطلب مستقل لكل مؤسسة لاستعراض مسارها التاريخي، وطبيعة نشاطها الاقتصادي والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وصولاً إلى الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نفطال سكيدة (NAFTAL):

الفرع الأول: تعريف مؤسسة نفطال

نشأت الشركة الوطنية سونطراك في 1963/12/31 لتأخذ على عاتقها مسؤولية استخراج وتوزيع المحروقات إلى جانب المؤسسات الأجنبية " شال، طوطال، موبيل وايل" وغيرها، والتي كانت تتحكم في المحروقات الجزائرية، ولكن بفضل المجهودات الجبارة للرئيس الراحل هواري بومدين والذي اتخذ قرار تأميم المحروقات باسترجاع الجزائر سيادتها على موارده وهو "قرار تأميم المحروقات" وكان هذا القرار بتاريخ 1971/02/24 وهذا الأخير سمح بالاستفادة أكثر من اندماج الجزائر في الاقتصاد العالمي وتمكنت من استغلالها للمحروقات وتأمينها أكثر في خدمة مصلحة البلاد ومن هذا المنطلق يمكننا القول بأن هذا هو التحدي الجديد لسونطراك بتمسكها بفلسفة 1971/02/24 لأجل ذلك كان عليها متابعة المجهودات بهدف التحكم الأفضل في التكنولوجيا وأكثر صرامة في التسيير لتخفيض تكلفتها وتحسين موقعها التنافسي وإظهار قدراتها ورفع الأرباح.

الفرع الثاني: التعريف بنشاط وحدة نفطال لتوزيع المواد البترولية

انشقت عن شركة سونطراك الأم شركات أخرى تابعة لها أسندت لها مسؤوليات ومهام نذكر منها:

الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع البترول Entreprise Raffinage Et Distribution Pétrolière وكان ذلك في 01 مارس 1982، ثم شركة نفطال Naftal التي نشأت في جوان 1994 والتي باشرت في السابق أعمالها وكذا مشروعاتها في عام 1986 وتجدر الإشارة إلى معنى كلمة نفطال هو كلمة (نفط) وهي كلمة عالمية تدل على المادة الأولية المستخرجة من باطن الأرض، كلمة (أل) وهما اختصار الحرفان الأوليان من كلمة الجزائر، ومن ثم فإن كلمة نفطال في مجملها تعني نفط الجزائر.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بسكيدة

بداية من 18 افريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة (spa) برأسمال مقدر بـ 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم وهي تابعة 100 % لمؤسسة سونطراك، أصبح رأسمالها 15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراكة الجزائرية العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزيت والعجلات وأخيرا فرع الشراكة ونشاطات الدولية.

الدور الرئيسي لشركة نفطال هو تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل التراب الوطني وتتدخل أساسا في المجالات التالية:

- توزيع، تخزين وتسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت والزفت، العجلات والمواد الخاصة.
- نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتصنيع إلى المراكز الرئيسية وإلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الأنابيب، الشاحنات، الباخرات وكذا عربات السكك الحديدية.

سنة 2003 قامت شركة نفطال بتوزيع وتسويق:

- 75.000.000 طن من الوقود (Carburants).
- 1.570.000 طن من غاز البترول المميع (GPL).
- 94.000 طن من الزيوت (Lubrifiants).
- 350.000 طن من الزيت (Les bitumes).
- 23.000 طن من المنتجات الخاصة

سنة 2004 قامت الشركة بتسويق ما يقارب 6.9 مليون طن من المنتجات مقابل 2.9 مليون طن في 2002 وقد عرف رقم أعمالها ارتفاعا مهما حيث بلغ 178 مليار دينار جزائري سنة 2004، في حين لم يتجاوز رقم الأعمال 163 مليار دينار سنة 2002 ويعود هذا الارتفاع في رقم أعمال شركة نفطال إلى زيادة استثمارات والتي قارب 3.5 مليار دينار جزائري في مجال نشاطها.

النشاطات الثانوية: وتتمثل في غسل، تشحيم، كهرباء وتصليح عجلات السيارات.

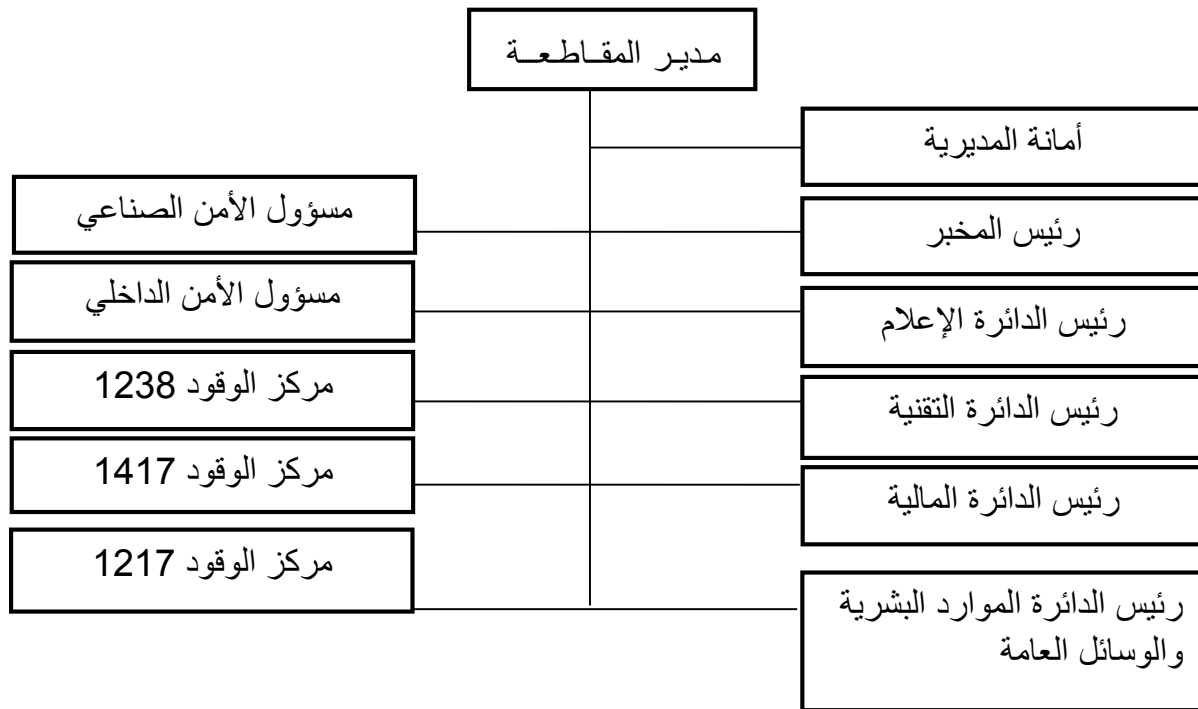
أهداف وحدة CBR:

- تخزين وتوزيع المواد البترولية والمساهمة في تنظيم وتطوير النشاطات التجارية.
- العمل على تطبيق الإجراءات المتخذة من طرف الدولة، بغرض ترقية استعمال المواد البترولية.
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع من أجل ضمان تغطية حسنة لمتطلبات السوق.
- المحافظة على المعدات والتجهيزات لكل استثمار وضمان صيانتها.
- تنفيذ الإجراءات الهادفة إلى حماية المحيط من أخطار التلوث.
- وضع تكوين مهني للعمال بغرض تحسين قدراتهم المهنية وكذا الشباب ..

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال .

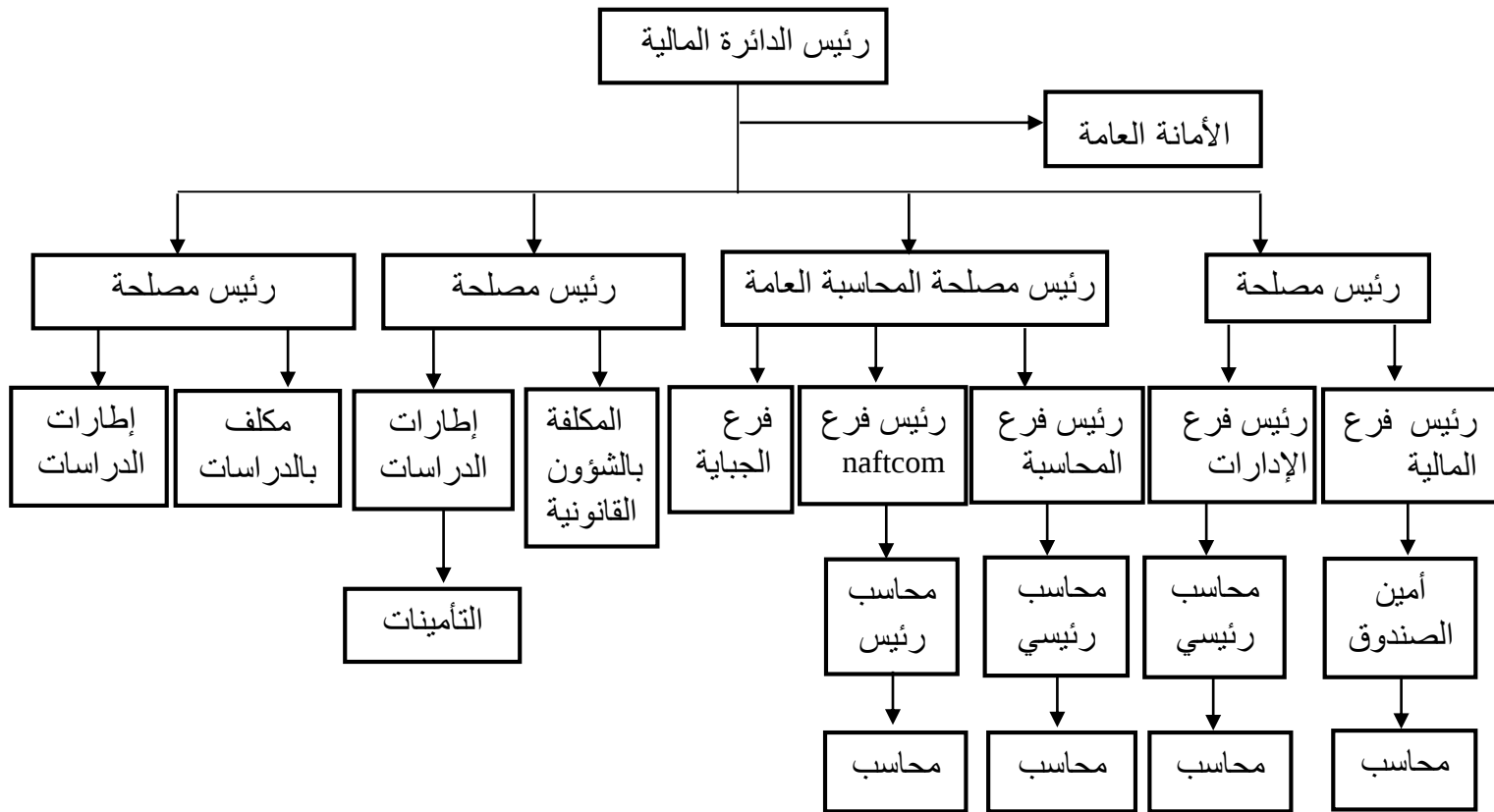
سنتطرق في هذا الفرع إلى الهياكل التنظيمية لكل من مؤسسة نפטال بالإضافة للهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود (Carburant) والدائرة المالية والمحاسبة بناء على المعلومات التي قدمت لنا من طرف مصلحة الموارد البشرية.

الشكل (01): الهيكل التنظيمي للمقاطعة



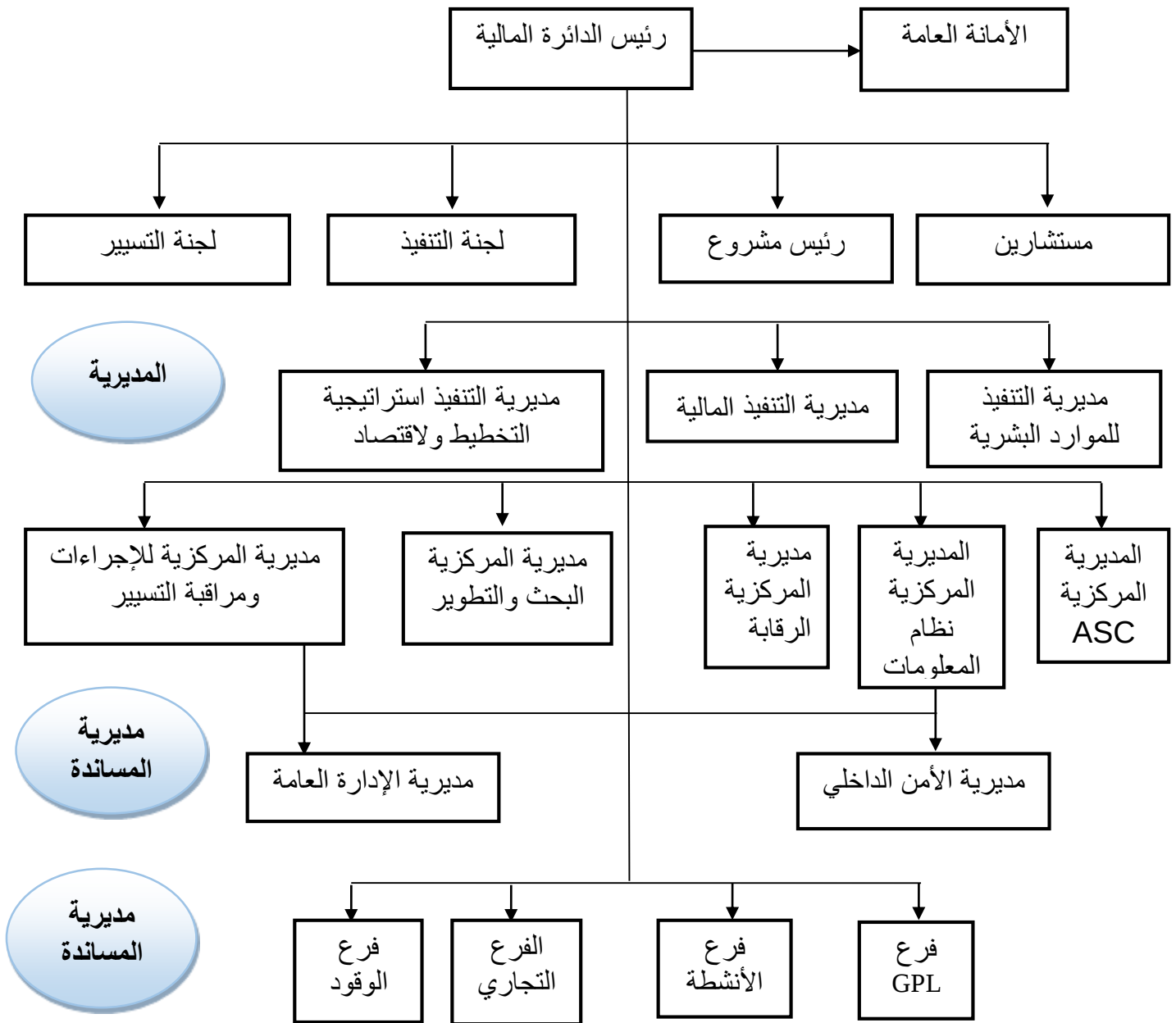
المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لدائرة المالية



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية

المطلب الثاني: لمحة عامة حول مؤسسة التنسيق اللوجستيكي

تعتبر الموانئ من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في التبادل التجاري والنشاط الاقتصادي باعتبارها بوابة مفتوحة على البحر حيث لعبت دوراً مهماً على مر العصور في تنمية التجارة وذلك من خلال حركة عمليات التبادل الإمداد والتجارة الدولية البحرية.

الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة التنسيق اللوجستيكي

نشأة مؤسسة اللوجستيكي (SIL) بتاريخ 01 أكتوبر 2014 هذا من أجل التكيف مع متطلبات السوق الحالية وتلبية طلبات العملاء المتزايدة الناتجة عن التغيرات والتطورات في العالم. وهي شركة مساهمة وأول مشغل للشركات العامة للموانئ والسكك الحديدية، تتمثل أنشطتها الرئيسية في الشحن والتفريغ والتخزين والتعامل مع النقل والتخزين الذاتي والخدمات اللوجيستكية.

وهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية ذات تأسهم من رأس المال الاجتماعي قدره 500.00.00 دج حيث تم توزيع الأسهم كما يلي:

- 66% نسبة مساهمة المؤسسة المينائية سكيدة.
- 20% نسبة مساهمة المؤسسة المينائية ميناء عنابة.
- 14% من الأسهم مملوكة لشركة النقل متعددة التنسيق 100% SNTF (STIM).

الفرع الثاني: تعريف وأهداف مؤسسة التنسيق اللوجستيكي (SIL)

1. تعريف مؤسسة التنسيق اللوجستيكي

مؤسسة التنسيق اللوجستيكي هي مؤسسة تتكفل بتسيير الموانئ الجافة والقواعد اللوجيستكية الحديدية مهمتها معالجة ونقل مختلف البضائع من دخولها إلى الميناء إلى المحطة النهائية ألا وهي الزبون، تتكون مؤسسة التنسيق اللوجيستكي من 257 موظف.

2. أهداف مؤسسة التنسيق اللوجستيكي

- تنمية وتطوير البيانات التحتية لقنوات النقل والنقل متعدد الوسائط.
- زيادة حجم تدفقات التجارة الدولية وتنميتها.
- تطوير ونقل الحاويات المملوءة والفارغة عبر السكك الحديدية باتجاه ولاية توقرت.
- وضع شبك موحد في الميناء الجاف الذي يسمح بتحسين نوعية جودة الخدمة.
- زيادة رقم مبيعاتها.
- العزم على تحصيل مبالغ مالية في مجال الاستثمار.

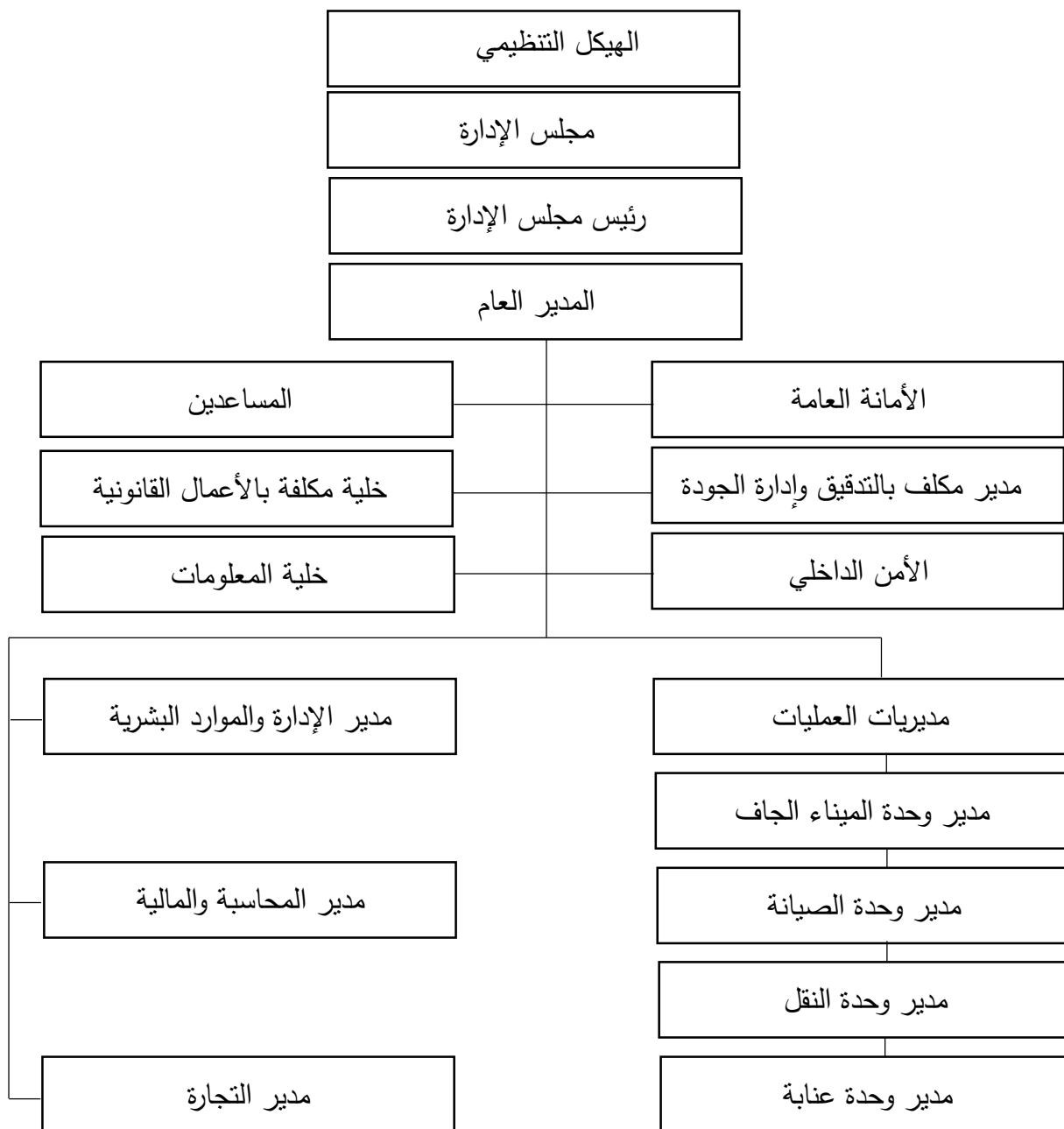
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التنسيق اللوجستيكي

بالإضافة على الصلاحيات التي يمنحها القانون التجاري ونظامه الأساسي، فإن مؤسسة الخدمات اللوجيستكية متعددة الوسائط يديرها مجلس إدارة يدار من قبل مدير عام.

يتم تنظيم أنشطتها في أربع مديريات: واحدة (01) مديرية تشغيلية وثلاث (03) مديريات دعم يترأسها هذه الإدارات مدراء يخضعون لسلطة رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ونائب الرئيس التنفيذي.

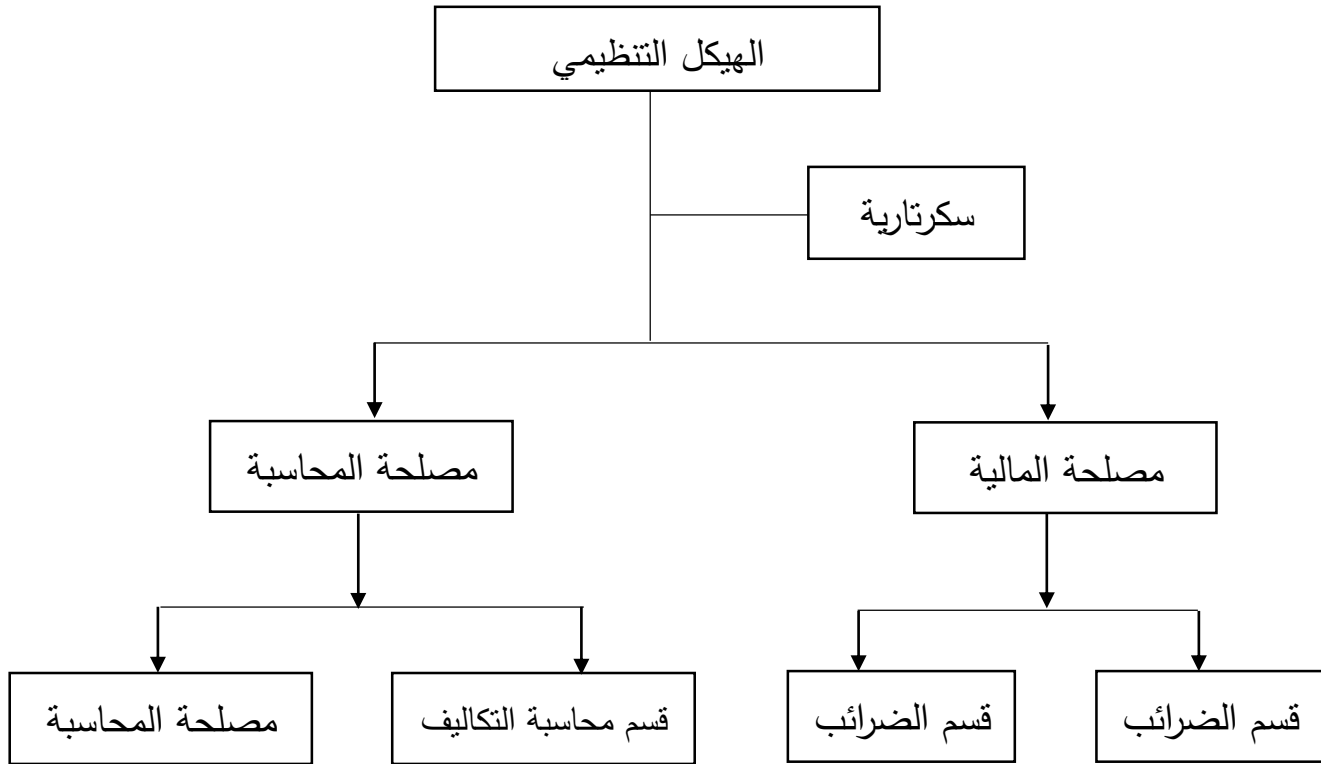
والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة التنسيق اللوجيستكي.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة التنسيق اللوجستيكي



المصدر: قسم مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية



المصدر: قسم مصلحة المالية والمحاسبة

المطلب الثالث: لمحة عامة حول مؤسسة الإسمنت حجار سود

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت حجار السود Schs بولاية سكيكدة

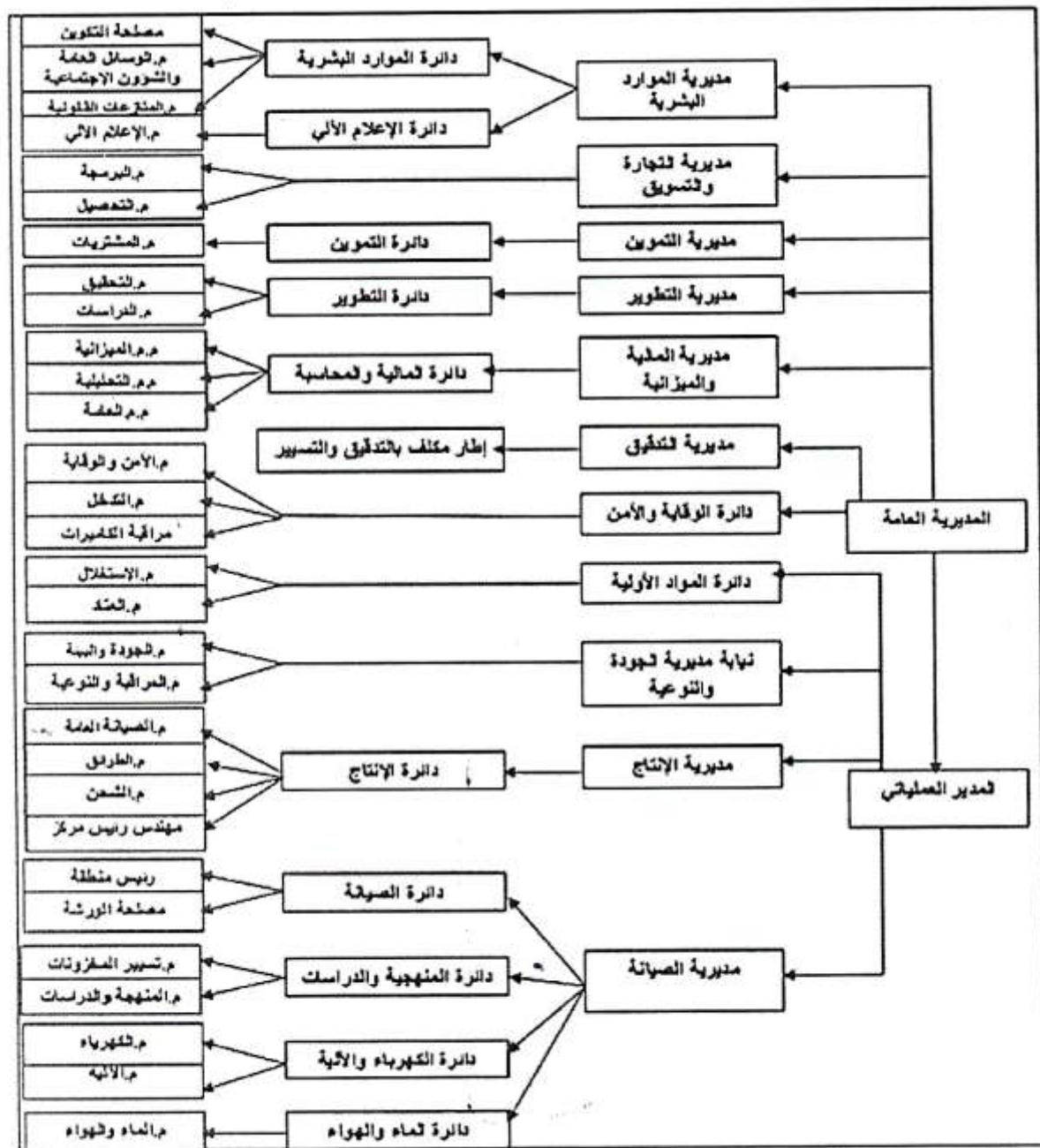
تعد مؤسسة الإسمنت حجار السود مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، ويقدر رأسمالها بـ 1550 مليون دينار جزائري.

وفي إطار إعادة هيكلة القطاع، تم فتح رأس مال المؤسسة بنسبة 65% لصالح المجمع الصناعي لصناعة الإسمنت (GICA)، و35% لصالح الشركة الإيطالية، بموجب عقد تسيير يمنح هذه الأخيرة مسؤولية الإشراف على الهيكل التنظيمي، في حين تظل مسؤولية الإنتاج منوطة بالمجمع الصناعي GICA بصيغة شركة ذات أسهم (GICA-SPA).

وتقع وحدة حجار السود في موقع استراتيجي هام، على بعد 50 كلم شمال شرق ولاية عنابة، وتحديدًا بدائرة عزابة، في نقطة تقاطع بين الطريق الوطني رقم 44، والطريق الولائي رقم 128، وخط السكة الحديدية الرابط بين عنابة وقسنطينة وهو ما يمنح المصنع موقعًا لوجستيًا مميزًا يمكنه من تزويد عدة ولايات بالمنتوج، من بينها: سكيكدة عنابة، قالمة، وقسنطينة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجار السود Schs بولاية سكيكدة

الشكل رقم (06): هيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجار السود Schs بولاية سكيكدة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة

الفرع الثالث: الأهداف العامة لمؤسسة الإسمنت حجار السود Schs بولاية سكيكدة وأنشطتها

يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على الأهداف الاستراتيجية التي تسعى مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة إلى تحقيقها، بالإضافة إلى استعراض مختلف الأنشطة التي تضطلع بها المؤسسة ضمن إطارها الإنتاجي والتجاري والتقني.

1. الأهداف العامة للمؤسسة:

تسعى مؤسسة الإسمنت حجار السود إلى تحقيق جملة من الأهداف ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والتنافسي، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

- تغطية الاحتياجات الوطنية من مادة الإسمنت، سواء على الصعيد المحلي أو على مستوى السوق الوطنية.
- تحسين صورة المؤسسة لدى مختلف الفاعلين، من زبائن وشركاء ومتعاملين اقتصاديين.
- تنويع المنتجات بما يتماشى مع حاجيات السوق ومعايير الجودة المطلوبة.
- الامتثال للمواصفات الدولية، وهو ما تعكسه شهادة الجودة ISO 9001 التي حصلت عليها المؤسسة.
- المساهمة في امتصاص البطالة من خلال اعتماد سياسة تكوين وتأهيل الشباب وإدماجهم في مناصب دائمة.
- تطوير وسائل الإنتاج من أجل مواجهة التحديات الناجمة عن المنافسة، لا سيما الخارجية منها.
- رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال تنظيم دورات تكوينية مستمرة لفائدة العاملين.

2. الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة

تضطلع المؤسسة بمجموعة من الأنشطة تتنوع بين أساسية وثانوية، نوجزها كما يلي:

◀ الأنشطة الإنتاجية:

تتمثل المهمة الأساسية للمؤسسة في إنتاج مادة الإسمنت، وهي عبارة عن مادة لاصقة مائية تتكون من مسحوق معدني يمتزج بالماء ليكون عجينة صلبة يتم الحصول على هذه المادة من خلال معالجة مزيج من الكلس والطين وتعرضه لدرجة حرارة عالية تصل إلى 1450°C ، ما يؤدي إلى تكوين مادة الكلينكر.

◀ الأنشطة التجارية:

تشمل العمليات التجارية للمؤسسة ما يلي:

- تسير العمليات الإدارية المرتبطة بالنشاط التجاري.
- تنفيذ العقود المبرمة مع الزبائن وضمان وفاء المؤسسة بالتزاماتها.
- تغطية شاملة لضمان وصول المنتج للمستهلك النهائي في أفضل الظروف.

◀ الأنشطة الثانوية:

بالإضافة إلى المهام الإنتاجية والتجارية، تقوم المؤسسة بجملة من الأنشطة الثانوية، أبرزها:

- صيانة وإصلاح التجهيزات والمعدات الثابتة داخل الوحدة.
- تنظيم ورشات خاصة بالصيانة الميكانيكية والكهربائية وصيانة الفرن.
- مراقبة جودة المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة والنهائية عن طريق مخابر تحليل متخصصة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الجانب الميداني للدراسة، حيث تم عرض مجتمع وعينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. كما يتضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، بهدف الوصول إلى استنتاجات تسهم في الإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مجتمع ومصادر بيانات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض مجتمع الدراسة والعينة المعتمدة فيها، مع توضيح مصادر جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها، بالإضافة إلى عرض أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والمتمثلة في شركة حجار السود (Schs)، ومؤسسة نفطال (NAFTAL)، ومؤسسة التنسيق اللوجيستيكي (SIL)، حيث تضم هذه المؤسسات مختلف الفئات الوظيفية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كالإطارات ورؤساء المصالح والمحاسبين والموظفين الآخرين ونظرا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، تم الاعتماد على عينة من العاملين بهذه المؤسسات لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث تم توزيع (53) استمارة على أفراد العينة. وبعد عملية الاسترجاع، تم الحصول على (49) استمارة، في حين بلغ عدد الاستمارات المفقودة (4) استمارات، وبعد فرز الاستبيانات المسترجعة والتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم استبعاد (4) استمارات غير صالحة ليلبغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (45) استمارة، والتي تم الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة والغير صالحة للتحليل

53	الاستبيانات الموزعة
49	الاستبيانات المسترجعة
4	الاستبيانات المفقودة
4	الاستبيانات الغير صالحة
45	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات اللازمة للإجابة عن إشكالياتها واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات هما:

1. **المصادر الأولية:** تمثلت في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة بهدف جمع البيانات المتعلقة بموضوع دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر.
2. **المصادر الثانوية:** تمثلت في مختلف المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، من كتب ومقالات علمية ورسائل جامعية ودراسات سابقة، والتي ساهمت في بناء الجانب النظري للدراسة.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان وتحليلها، تم الاعتماد على برنامج SPSS (Statistical Package for Social Sciences)، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، والمتمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل إجابات أفراد العينة وتحديد اتجاهاتهم نحو محاور الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة والتأكد من اتساقها الداخلي.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.
- وقد تم الاعتماد على نتائج هذه الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يُعد ضمان دقة وموثوقية البيانات من المتطلبات الأساسية في أي دراسة علمية، حيث تم التأكد من صدق أداة الدراسة بما يضمن قدرتها على قياس ما أُعدت لقياسه بدقة وفعالية، إضافة إلى التحقق من ثباتها لضمان استقرار النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تحليل المعطيات.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، وذلك كما يلي:

❖ **الصدق الظاهري للأداة:** لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم عرضها على الأستاذة المشرفة، للحكم على صدقها ظاهرياً، وذلك لأخذ رأيها في مدى وضوح عبارات الاستبيان، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف، وتعديل، وصياغة بعض الفقرات، حتى تكون مفهومة وواضحة، حتى الوصول إلى الصورة النهائية للاستبيان.

❖ صدق الاتساق الداخلي للأداة: لقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاول أداة الدراسة (نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر)، بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، والنتائج موضحة كما يلي:

1. محور نظام الرقابة الداخلية

الجدول رقم (03): نتائج قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات نظام الرقابة الداخلية

الرقم	العبارات	قيمة معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
01	تتخذ المؤسسات إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أي تجاوزات للأنظمة الرقابية.	0.435	0.003
02	تمنح الإدارة استقلالية كاملة للمدققين الداخليين للقيام بمهامهم دون ضغوط أو تدخلات.	0.673	0.000
03	تحرص الإدارة العليا على مناقشة تقارير الرقابة الداخلية في اجتماعاتها الدورية.	0.592	0.000
04	تلتزم الإدارة بمبادئ النزاهة والشفافية في جميع تعاملاتها.	0.672	0.000
05	يتم تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات الرقابية بشكل دقيق ومنظم لضمان الكفاءة والفاعلية.	0.633	0.000
06	تجري المؤسسات مراجعات دورية لتقييم الأداء.	0.756	0.000
07	تتوافق الإجراءات الرقابية مع اللوائح الداخلية للمؤسسة.	0.631	0.000
08	تسير المعايير الرقابية بالدقة.	0.646	0.000
09	تستعين المؤسسات بأنظمة الكترونية وبرمجيات حديثة لدعم عمليات الرقابة وتحسين كفاءتها.	0.632	0.000
10	تعتبر السياسات والإجراءات المطبقة كافية لدعم توجهات الإدارة.	0.515	0.000
11	نقاط الضعف محددة بدقة.	0.776	0.000
12	يتم علاج نقاط الضعف.	0.783	0.000
13	تتوفر الموارد الضرورية من أجل عمليات رقابية فعالة.	0.504	0.000
14	تتبنى المؤسسات أدوات تحليلية متطورة وحديثة لمعالجة البيانات وتحليلها بفعالية.	0.703	0.000
15	تتخذ الإجراءات المناسبة على الفور بمجرد اكتشاف الثغرات في نظام الرقابة.	0.732	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v25.

يبين الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون لفقرات نظام الرقابة الداخلية تراوحت بين 0.435 و 0.783 وهي موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإن العبارات تعكس مدى صدقها بخصوص ما وضعت لقياسه.

2. محور إدارة المخاطر

الجدول رقم (04): نتائج قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة المخاطر

الرقم	العبارات	قيمة معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
01	تعتمد مؤسستكم خطة فعالة لإدارة مختلف أنواع المخاطر التي قد تواجهها.	0.830	0.000
02	يتم تصنيف المخاطر وترتيبها وفق أولويات محددة بدقة لضمان سرعة التعامل معها.	0.864	0.000
03	يتم تدريب العاملين وتأهيلهم بشكل كافٍ لضمان قدرتهم على التعامل مع أي خطر محتمل.	0.808	0.000
04	الأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر تقدم نتائج ذات قيمة وأهمية.	0.779	0.000
05	يتم كشف المخاطر المحتملة في الوقت المناسب.	0.619	0.000
06	عملية تقييم المخاطر تكون بشكل دوري.	0.809	0.000
07	تعتبر عملية تحديد مصدر المشكلة جزء مهم في التعرف على المخاطر.	0.660	0.000
08	تجرى مراجعات متواصلة لقياس مدى نجاح استراتيجيات التصدي للمخاطر.	0.733	0.000
09	تخضع إجراءات إدارة المخاطر لمراجعة مستمرة للتحسين والتطوير.	0.607	0.000
10	عند تحديد خطر معين تعمل المؤسسات على توفير الموارد البشرية والمادية لمواجهتها.	0.769	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS) v25.

يبين الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون لفقرات إدارة المخاطر تراوحت بين 0.607 و 0.864، وهي موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإن العبارات تعكس مدى صدقها بخصوص ما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان الموجهة للدراسة من خلال معامل " ألفا كرو نباخ " لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل العبارات الموجودة في المقياس وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نتائج قياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
نظام الرقابة الداخلية	البيئة الرقابية	05	0.707
	الأنشطة الرقابية	05	0.722
	المراقبة والتقييم	05	0.838
الثبات الكلي لمحور نظام الرقابة الداخلية			0.899
الثبات الكلي لمحور إدارة المخاطر			0.913
الثبات الكلي للاستبيان ككل			0.946

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v25.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغت (0.946)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، حيث تجاوز المعدل العام للقبول (70%)، وأيضا جاءت قيمة معامل الثبات مرتفعة لكل من متغيرات الدراسة نظام الرقابة الداخلية (0.899) وإدارة المخاطر (0.913)، وهذا ما يفسر بأن هذه الأداة لو تم إعادة توزيعها على نفس عينة الدراسة وفي نفس عينة الشروط فإننا نتحصل على نفس النتائج، وبهذا يكون قد تم التأكد من ثبات استبيان الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لخصائص عينة الدراسة واتجاهات آرائها

فيما يلي سيتم عرض وتحليل الجزء الأول من الاستبيان والمتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، كما سيتم دراسة وتحليل اتجاهات آرائهم نحو متغيراتها وأبعادها المختلفة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص أفراد العينة

يعتبر تحليل خصائص عينة الدراسة مهم جدا من أجل التعرف على مدى ملاءمتها للدراسة، لذا سنتناول في الجدول الموالي وصفا لخصائص عينة الدراسة من ناحية، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي والخبرة المهنية.

الفرع الأول: المتغيرات الشخصية

1. الجنس:

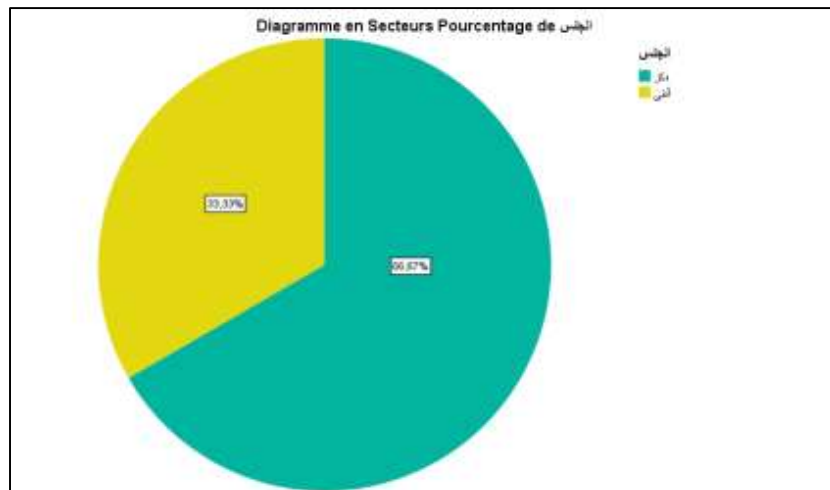
يوضح الجدول رقم (06) والشكل رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %	الترتيب
ذكر	30	66.7	1
انثى	15	33.3	2
المجموع	45	100	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v25.

الشكل رقم (07): توزيع متغير الجنس



المصدر: مخرجات v25 (SPSS).

يوضح الجدول رقم (07): والشكل السابق أن (30) من أفراد العينة ذكور وهم يمثلون ما نسبته (66.7%) من الحجم الإجمالي من العينة، في حين بلغ عدد الإناث (15) أي ما نسبته (33.3%) من الحجم الإجمالي للعينة ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث بالمؤسسات محل الدراسة بأنه راجع إلى طبيعة العمل.

2. التخصص العلمي:

يوضح الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي كما يلي:

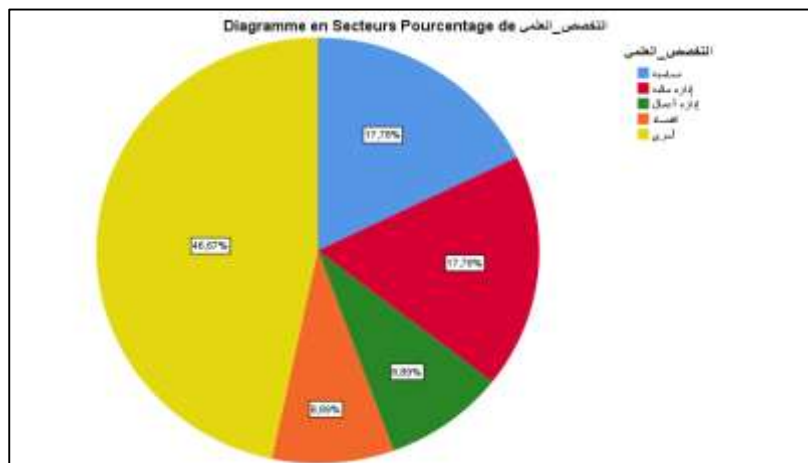
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
2	17.8	8	محاسبة
2	17.8	8	إدارة مالية
3	8.9	4	إدارة أعمال
3	8.9	4	اقتصاد
1	46.7	21	أخرى
/	100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات v25 (SPSS).

لوحظ من الجدول رقم (07): الذي يبين توزيع العينة وفقا لمتغير التخصص العلمي، أن أغلبية أفراد العينة لديهم تخصص علمي آخر مثل: القانون، الإعلام الآلي، الهندسة المدنية، بنسبة 46.7%، تليها الفئة الثانية من الأفراد الذين تخصصهم العلمي إدارة مالية ومحاسبة بنسبة 17.8%، بعد ذلك الفئة الثالثة التي شملت كل الأفراد الذين لديهم تخصص علمي اقتصاد وإدارة أعمال بنسبة 8.9%، وتدل هذه النتائج على وجود تنوع في التخصصات العلمية لدى أفراد العينة، مما يعكس تعدد الخلفيات الأكاديمية للمبحوثين ويمكن توضيح هذه النتائج أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع متغير التخصص العلمي



المصدر: مخرجات SPSS v25.

3. المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كما يلي:

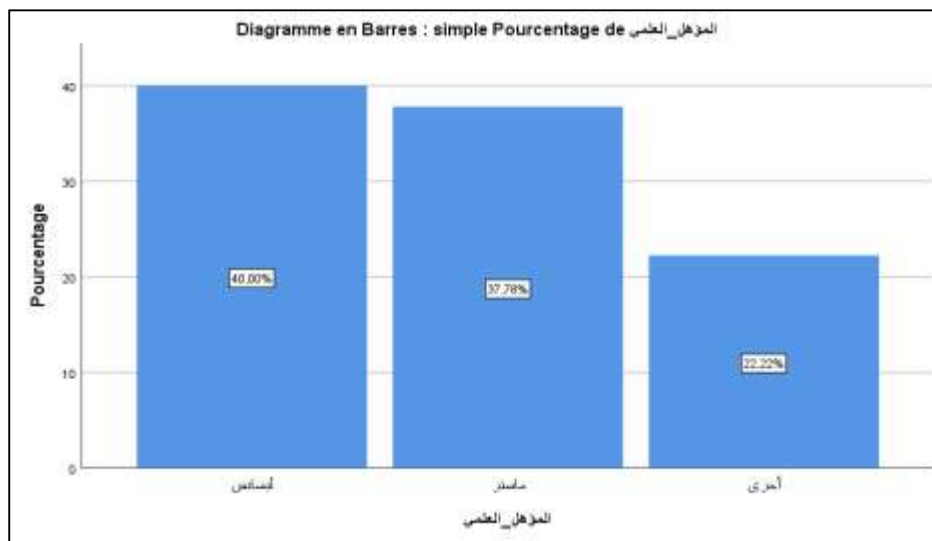
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
1	40.0	18	ليسانس
2	37.8	17	ماستر
/	/	/	دكتوراه
3	22.2	10	أخرى
/	100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v25.

لوحظ من الجدول رقم (08): الذي يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، أن أغلبية أفراد العينة مؤهلهم العلمي ليسانس بنسبة 40.0%، ثم الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ماستر بنسبة 37.8%، بعد ذلك يأتي الأفراد الذين لديهم مؤهلات أخرى بنسبة 22.2%، وهذه النتائج تدل على أن مستوى التأهيل العلمي لأفراد العينة يميل إلى المستوى الجامعي، مما يعكس توفر درجة علمية لدى المبحوثين، ويمكن توضيح هذه النتائج أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): توزيع متغير المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات V₂₅ (SPSS).

الفرع الثاني: المتغيرات الوظيفية

1. المنصب الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

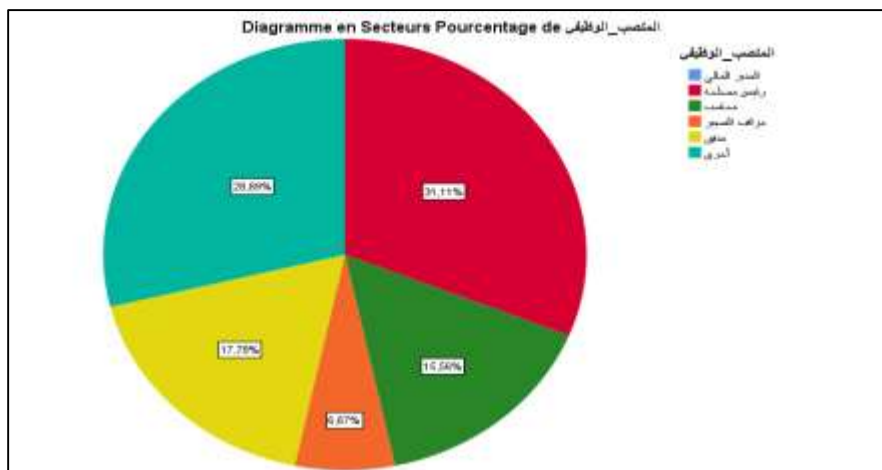
الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	المنصب الوظيفي
/	/	/	مدير مالي
1	31.1	14	رئيس مصلحة
4	15.6	7	محاسب
5	6.7	3	مراقب تسيير
3	17.8	8	مدقق
2	28.9	13	أخرى
/	100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات V₂₅ (SPSS).

يظهر الجدول أعلاه توزيع العينة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي، حيث أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة 31.1%، يليها الأفراد الذين يشغلون مناصب أخرى بنسبة 28.9%، ثم الأفراد الذين منصبتهم الوظيفي مدقق بنسبة 17.8%. بعد ذلك الأفراد الذين منصبتهم الوظيفي محاسب بنسبة 15.6%، وفي الأخير يأتي الأفراد الذين يشغلون منصب مراقب تسيير بنسبة 6.7%، وتدل هذه النتائج على تنوع المناصب الوظيفية

داخل المؤسسات محل الدراسة، مع غلبة المناصب الإشرافية، مما قد يعكس مستوى تنظيمي وهيكل يسهل على فهم مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة والشكل التالي يوضح هذه النتائج أكثر:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: مخرجات SPSS v25.

2. الخبرة المهنية:

يوضح الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

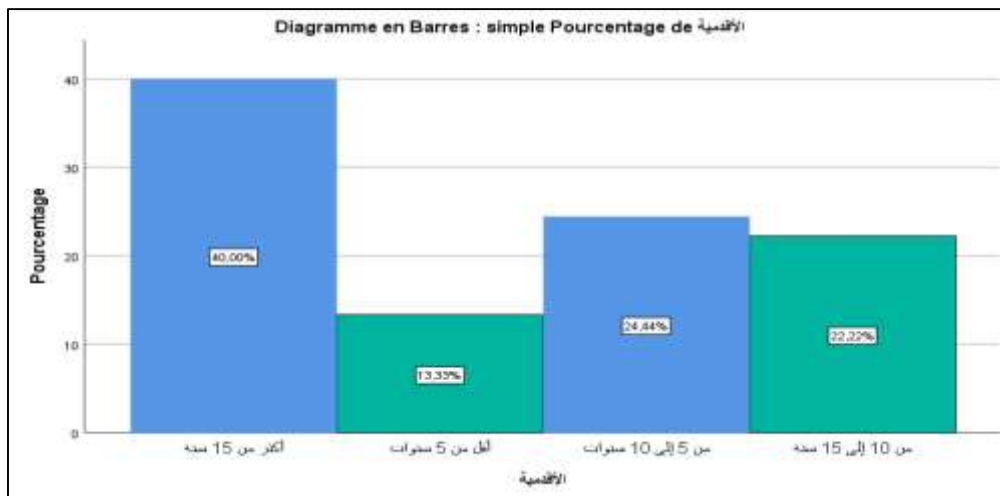
الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
4	13.3	6	أقل من 5 سنوات
2	24.4	11	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
3	22.2	10	من 10 سنوات إلى 15 سنة
1	40.0	18	أكثر من 15 سنة
/	100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v25.

حسب الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية، فإن أغلبية أفراد هذه العينة كانت خبرتهم (أكثر من 15 سنة) بنسبة 40%، يليها فئة الأفراد الذين لديهم خبرة في المؤسسات محل الدراسة (من 5 سنوات إلى 10 سنة) بنسبة 24.4%، ثم الأفراد الذين خبرتهم كانت (من 10 سنوات إلى 15 سنة) بنسبة 22.2%، وفي الأخير تأتي فئة الأفراد الذين خبرتهم كانت (أقل من 5 سنوات) بنسبة 13.3%، وهذا يدل على توفر عنصر الخبرة لدى أفراد العينة، مما ستعكس إجاباتهم الواقع المدروس.

ويمكن توضيح هذه النتائج أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات V₂₅ (SPSS).

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور أداة الدراسة

يتم هنا عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة

باستخدام مقياس ليكارت الخماسي تم إعطاء الدرجات التالية لمختلف بدائل الإجابة كما يلي:

◀ درجة واحدة للإجابة غير موافق بشدة.

◀ درجتين للإجابة غير موافق.

◀ ثلاث درجات للإجابة محايد.

◀ أربع درجات للإجابة موافق.

◀ خمس درجات للإجابة موافق بشدة.

والجدول التالي يوضح حدود الموافقة.

الجدول رقم (11): حدود الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة الوظيفية	الفئة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة على مقياس ليكارت الخماسي

1. تحليل محور نظام الرقابة الداخلية

يتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد محور نظام الرقابة الداخلية كما يلي:

البعد الأول: البيئة الرقابية

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد البيئة الرقابية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
01	تتخذ المؤسسات إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أي تجاوزات للأنظمة الرقابية.	3.93	0.86	مرتفع	2
02	تمنح الإدارة استقلالية كاملة للمدققين الداخليين للقيام بمهامهم دون ضغوط أو تدخلات.	3.86	0.81	مرتفع	3
03	تحرص الإدارة العليا على مناقشة تقارير الرقابة الداخلية في اجتماعاتها الدورية.	3.95	0.70	مرتفع	1
04	تلتزم الإدارة بمبادئ النزاهة والشفافية في جميع تعاملاتها.	3.73	0.96	مرتفع	4
05	يتم تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات الرقابية بشكل دقيق ومنظم لضمان الكفاءة والفاعلية.	3.53	0.84	مرتفع	5
	إجمالي البعد (البيئة الرقابية)	3.80	0.52	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات V₂₅ (SPSS).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بسكيكدة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة ببعد البيئة الرقابية أن مستوى الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً. حيث احتلت العبارة رقم (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري قدره (0.70)، مما يشير إلى اهتمام الإدارة بمتابعة ومراجعة التقارير المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية بصورة منتظمة. في المقابل، جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري قدره (0.84) وهو ما يدل على أن تنظيم المسؤوليات الرقابية يحظى بدرجة الموافقة مرتفعة، إلا أنه يبقى أقل مقارنة ببقية عناصر البيئة الرقابية.

كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبعد البيئة الرقابية بلغ (3.80) بانحراف معياري قدره (0.52) وهو ما يعكس مستوى الموافقة مرتفعاً لدى أفراد العينة، مما يدل على توفر بيئة رقابية جيدة داخل مؤسسات محل الدراسة، تتسم بالاهتمام بالرقابة والمتابعة والالتزام بالإجراءات التنظيمية، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية.

البعد الثاني: الأنشطة الرقابية

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد الأنشطة الرقابية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
01	تجري المؤسسات مراجعات دورية لتقييم الأداء.	3.88	0.71	مرتفع	1
02	تتوافق الإجراءات الرقابية مع اللوائح الداخلية للمؤسسة.	3.80	0.81	مرتفع	2
03	تسير المعايير الرقابية بالدقة.	3.75	0.74	مرتفع	3
04	تستعين المؤسسات بأنظمة الكترونية وبرمجيات حديثة لدعم عمليات الرقابة وتحسين كفاءتها.	3.48	0.86	مرتفع	4
05	تعتبر السياسات والإجراءات المطبقة كافية لدعم توجهات الإدارة.	3.37	0.77	متوسط	5
إجمالي البعد (الأنشطة الرقابية)		3.66	0.54	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات V₂₅ (SPSS).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة ببعد الأنشطة الرقابية أن مستوى الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً. حيث احتلت العبارة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري قدره (0.71)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن المؤسسات تولي اهتماماً بالمراقبة الأداء بشكل مستمر من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء. في المقابل جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري قدره (0.86) وهو ما يدل على أن السياسات والإجراءات المعتمدة تساهم في دعم الإدارة، إلا أن هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من التطوير مقارنة ببقية عناصر الأنشطة الرقابية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بسكيكدة

كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبعده الأنشطة الرقابية بلغ (3.66) بانحراف معياري قدره (0.54)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفعاً لدى أفراد العينة، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تطبق الأنشطة الرقابية بدرجة جيدة، وتسعى إلى متابعة الأداء وتعزيز إجراءات الرقابة بما يدعم إدارة المخاطر وتحقيق أهدافها.

البعد الثالث: المراقبة والتقييم

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول بعد المراقبة والتقييم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
01	نقاط الضعف محددة بدقة.	3.28	1.03	متوسط	5
02	يتم علاج نقاط الضعف.	3.53	0.99	مرتفع	3
03	تتوفر الموارد الضرورية من أجل عمليات رقابية فعالة.	3.62	0.80	مرتفع	2
04	تتبنى المؤسسات أدوات تحليلية متطورة وحديثة لمعالجة البيانات وتحليلها بفعالية.	3.33	0.95	متوسط	4
05	تتخذ الإجراءات المناسبة على الفور بمجرد اكتشاف الثغرات في نظام الرقابة.	3.80	0.66	مرتفع	1
	إجمالي البعد (المراقبة والتقييم)	3.51	0.70	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات V₂₅ (SPSS).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة ببعد المراقبة والتقييم أن مستوى الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بصفة عامة. حيث احتلت العبارة رقم (05) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (0.66)، مما يشير إلى أن المؤسسات تتعامل مع الأخطاء والمشكلات عند حدوثها من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. في حين جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.03)، وهو ما يدل على أن عملية تحديد المشكلات والاختلالات داخل المؤسسات تحتاج إلى مزيد من الدقة والتحسين.

كما بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده المراقبة والتقييم (3.51) بانحراف معياري قدره (0.70)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعاً لدى أفراد العينة، ويشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد نظاماً مقبولاً في المراقبة والتقييم مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير خاصة فيما يتعلق باستخدام الأدوات التحليلية الحديثة وتعزيز آليات الكشف المبكر عن المشكلات.

2. تحليل محور إدارة المخاطر

يتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة المخاطر كما يلي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجوبين حول محور إدارة المخاطر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
01	تعتمد مؤسستكم خطة فعالة لإدارة مختلف أنواع المخاطر التي قد تواجهها.	3.66	0.85	مرتفع	6
02	يتم تصنيف المخاطر وترتيبها وفق أولويات محددة بدقة لضمان سرعة التعامل معها.	3.71	0.84	مرتفع	3
03	يتم تدريب العاملين وتأهيلهم بشكل كافي لضمان قدرتهم على التعامل مع أي خطر محتمل.	3.55	1.01	مرتفع	8
04	الأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر تقدم نتائج ذات قيمة وأهمية.	3.55	0.89	مرتفع	7
05	يتم كشف المخاطر المحتملة في الوقت المناسب.	3.46	0.81	مرتفع	9
06	عملية تقييم المخاطر تكون بشكل دوري.	3.66	0.85	مرتفع	6
07	تعتبر عملية تحديد مصدر المشكلة جزء مهم في التعرف على المخاطر.	4.06	0.65	مرتفع	1
08	تجرى مراجعات متواصلة لقياس مدى نجاح استراتيجيات التصدي للمخاطر.	3.62	0.74	مرتفع	5
09	تخضع إجراءات إدارة المخاطر لمراجعة مستمرة للتحسين والتطوير.	3.66	0.76	مرتفع	4
10	عند تحديد خطر معين تعمل المؤسسات على توفير الموارد البشرية والمادية لمواجهتها.	3.73	0.93	مرتفع	2
إجمالي المحور (إدارة المخاطر)		3.67	0.63	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات V₂₅ (SPSS).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمحور إدارة المخاطر أن مستوى الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بصفة عامة.

حيث احتلت العبارة رقم (07) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري قدره (0.65) مما يشير إلى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات والمخاطر من أجل فهمها والتعامل

معها بفعالية في المقابل جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري قدره (0.81)، وهو ما يدل على أن عملية اكتشاف المخاطر تحظى بمستوى موافقة مرتفع، إلا أنها تبقى أقل مقارنة ببقية ممارسات إدارة المخاطر، مما يستدعي مزيداً من الاهتمام بهذا الجانب. كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لمحوّر إدارة المخاطر بلغ (3.67) بانحراف معياري قدره (0.63)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفعاً لدى أفراد العينة، ويشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماماً بإدارة المخاطر من خلال تحديدها وتقييمها ومتابعتها بصورة مستمرة، مع وجود بعض الجوانب التي يمكن تطويرها، خاصة فيما يتعلق بسرعة اكتشاف المخاطر وتعزيز الإجراءات الوقائية المرتبطة بها.

التحقق من شروط الاختبارات المعلمية

الفرضية الصفرية H_0 : بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
الفرضية البديلة H_1 : بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.
يوضح الجدول رقم نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم(16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	متغيرات الدراسة	Shapiro-wilk	
		قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة
01	البيئة الرقابية	0.900	0.101
02	الأنشطة الرقابية	0.976	0.462
03	المراقبة والتقييم	0.963	0.163
	نظام الرقابة الداخلية	0.979	0.572
	إدارة المخاطر	0.970	0.285

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v25.

يوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه إذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) تقبل الفرضية التي مفادها أن بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وترفض الفرضية التي مفادها أن بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي. وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: الاختبار الإحصائي للفرضية الرئيسية

والتي تنص على أنه:

H_0 : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة".

H_1 : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة".

ولاختبارها تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، ويمكن تلخيص نتائج هذا الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (R)	المتغيرات	
			المتغير التابع	المتغير المستقل
الرفض	0.000	0.843	إدارة المخاطر	نظام الرقابة الداخلية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V25.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة معامل ارتباط هي 0.84، وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. كما أنه تشير قيمة الدلالة Sig 0.000 وهي أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة".

الفرع الثاني: الاختبار الإحصائي للفرضيات الفرعية

1. الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه:

H_0 : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين البيئة الرقابية وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة".

H_1 : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين البيئة الرقابية وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الأولى

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	المتغيرات	
			المتغير التابع	البعد 1
الرفض	0.000	0.643	إدارة المخاطر	البيئة الرقابية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V25.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة معامل ارتباط هي 0.64، وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين البيئة الرقابية وإدارة المخاطر. كما أنه تشير قيمة الدلالة 0.000 Sig وهي أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين البيئة الرقابية وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة".

2. الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه:

H_0 : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأنشطة الرقابية وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة".

H_1 : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأنشطة الرقابية وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثانية

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	المتغيرات	
			المتغير التابع	البعد 2
الرفض	0.000	0.728	إدارة المخاطر	الأنشطة الرقابية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS_{v25}.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة معامل ارتباط هي 0.72، وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين الأنشطة الرقابية وإدارة المخاطر. كما أنه تشير قيمة الدلالة 0.000 Sig وهي أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الأنشطة الرقابية وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة".

3. الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه:

H_0 : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المراقبة والتقييم وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة".

H_1 : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المراقبة والتقييم وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	المتغيرات	
			المتغير التابع	البعد 3
الرفض	0.000	0.852	إدارة المخاطر	المراقبة والتقييم

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS_{v25}.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة معامل ارتباط هي 0.85، وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين المراقبة والتقييم وإدارة المخاطر. كما أنه تشير قيمة الدلالة 0.000 Sig وهي أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي نصت على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المراقبة والتقييم وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة".

الخلاصة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان واستخلاص النتائج. حيث اعتمدت الدراسة على استبيان وُزِعَ على عينة من العاملين بلغ عددها 53 استمارة، تم استرجاع 49 منها، في حين تم الاعتماد على 45 استبيانًا صالحًا للتحليل. وقد شملت الدراسة ثلاث مؤسسات اقتصادية مختلفة، مما سمح بدراسة واقع تطبيق نظام الرقابة الداخلية في بيئات تنظيمية متنوعة. كما تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور رئيسية تمثلت في: البيئة الرقابية، والأنشطة الرقابية والمراقبة والتقييم. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات محل الدراسة، حيث برز دور أبعاد الرقابة الداخلية في دعم مختلف الممارسات المرتبطة بإدارة المخاطر.



الخاتمة

الخاتمة:

يعد نظام الرقابة الداخلية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في مواجهة مختلف المخاطر التي قد تعترض تحقيق أهدافها، حيث يساهم في حماية الأصول، وضمان سلامة المعلومات، وتحسين كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية، كما يمثل إحدى الآليات التنظيمية المهمة التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم التأكد، الأمر الذي يجعل من تفعيل نظام الرقابة الداخلية ضرورة ملحة لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة؟، حيث سعت الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وبيان مدى مساهمة مكونات الرقابة الداخلية في دعم جهود المؤسسة في التعرف على المخاطر وتقييمها والحد من آثارها المحتملة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تضمن مجموعة من المحاور المرتبطة بأبعاد نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، كما تم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين بعدد من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة، وتمت معالجة البيانات المحصل عليها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط...، وذلك بهدف قياس العلاقة بين متغيري الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة.

بناءً على ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، يمكن عرض أهم النتائج المتحصل عليها على النحو الآتي:

النتائج النظرية:

- يعد نظام الرقابة الداخلية من المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في حماية أصولها ومواردها وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- يساهم نظام الرقابة الداخلية في الكشف المبكر عن الانحرافات والأخطاء وتحديد أسبابها ومعالجتها.
- يوفر نظام الرقابة الداخلية معلومات دقيقة وموثوقة تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر والتعامل معها بكفاءة.

النتائج التطبيقية:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن إجابات أفراد العينة حول البيئة الرقابية كان لديها اتجاه مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.80) مع انحراف معياري قدره (0.52)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية البيئة الرقابية ودورها في تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسات محل الدراسة.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن تصورات أفراد العينة حول الأنشطة الرقابية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.66) بانحراف معياري قدره (0.54)، مما يدل على توافر الأنشطة الرقابية بمستوى جيد داخل المؤسسات محل الدراسة وتقارب آراء أفراد العينة حول هذا البعد.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن تصورات أفراد العينة حول بعد المراقبة والتقييم كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.51) بانحراف معياري قدره (0.70)، مما يشير إلى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بعمليات المراقبة والتقييم ودورها في دعم فعالية نظام الرقابة الداخلية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن تصورات أفراد العينة حول محور إدارة المخاطر كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.67) بانحراف معياري قدره (0.63)، مما يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة المخاطر وسعيها إلى التعرف على المخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية.

نتائج اختبار الفرضيات:

- أسفرت نتائج التحليل الإحصائي المعتمد على معامل ارتباط بيرسون عن مجموعة من النتائج التي دعمت فرضيات الدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الأول لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أن هذا البعد يساهم في تعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) المتعلقة بالبعد الأول.
 - كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الثاني لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يؤكد أهمية هذا البعد في دعم عمليات تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها، وعليه يتم ربط الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الخاصة بالبعد الثاني.
 - كذلك كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الثالث لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر عند مستوى معنوية (0.05)، مما يعكس الدور الذي يؤديه هذا البعد في تحسين قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر المختلفة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) الخاصة بالبعد الثالث.

التوصيات:

- العمل على تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الاقتصادية باعتباره من أهم الآليات المساهمة في تحسين إدارة المخاطر والحد من آثارها السلبية.
- الاهتمام بعمليات المتابعة المستمرة لنظام الرقابة الداخلية من أجل اكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها بما يساهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر.
- تطوير الأنشطة الرقابية وتحسين إجراءاتها بصفة مستمرة بما يتلاءم مع طبيعة المخاطر التي تواجهها المؤسسة والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل.

- تنظيم دورات تدريبية وندوات مخصصة لفائدة العاملين والإطارات الإدارية بهدف تنمية معارفهم في مجال الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- إنشاء أو تفعيل لجان مختصة بمتابعة المخاطر والرقابة الداخلية للمساهمة في تحسين فعالية النظام الرقابي وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر المختلفة.

آفاق الدراسة:

- في ضوء نتائج هذه الدراسة، يمكن اقتراح بعض المحاور البحثية المستقبلية التي من شأنها تعميق دراسة دور الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية، ومن أهمها:
- دراسة مدى تأثير الالتزام بالإجراءات التنظيمية للرقابة الداخلية على تقليص الأخطاء والتجاوزات داخل المؤسسة.
 - دراسة العلاقة بين فعالية الرقابة الداخلية واستمرارية نشاط المؤسسة في ظل الأزمات الاقتصادية وعدم الاستقرار.
 - دراسة مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على التقييم الدوري لأنظمة الرقابة الداخلية كأداة لتحسين الأداء وتقليل المخاطر.



المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

✓ الكتب:

1. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-بنوك)، الدار الجامعية، 2007.
2. عبد الوهاب نصر علي وشحاتة سيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، قسم المحاسبة، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2005-2006.
3. عطا الله أحمد سويلم الحسان، التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.

✓ الرسائل والأطروحات:

4. عصام معالي، معوقات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الفلسطينية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2018.
5. فريدة أمزال، التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022-2023.
6. هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية دور المدقق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
7. شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2010-2011.
8. عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم المخاطر والرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر 2017-2018.
9. عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة الخطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

✓ المجالات والمقالات:

10. فاطمة بوهالي، "إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35(01).
11. حاج قويدر قورين وآخرون، "دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر البنكية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، 2019.
12. بكوش مهاء وبوغازي فريدة، "أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 01، 2022.

13. بوشخي بوحوص وبوعزة عبيد بشير، "علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية" مجلة المالية والأسواق، المجلد 11، العدد 02، 2024.
14. حمول طارق وبوشنافة أحمد، "إدارة الخطر كتوجه تسييري حديث بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها"، مجلة الرؤية الاقتصادية، العدد 03، 2012.
15. رابح بلال وبراغ محمد، "المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022.
16. زرقط فايزة ولباز الأمين، "إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية في ظل متطلبات معيار الإبلاغ المالي الدولي IFRS"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020.
17. شيخي بلال وشاوشي كهينة، "فعالية التشريعات الجزائرية في إرساء ضوابط الرقابة الداخلية في البنوك"، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2018.
18. عبد الله بلوناس ولمجد بوزيدي، "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة دراسات اقتصادية العدد 17.
19. المهدي ناصري، "الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08 2013.
20. لطفي بوناب ومحمد بوناب، "أهمية الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في مؤسسة نفضال للوقود CBR"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2023.
21. لوييزة بهاز وآخرون، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 02، 2019.
22. محمد حسان خمقاني ومسعود صدقي، "اختبار فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة باستخدام أسلوب المعاينة الإحصائية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

23. Benaichouche Mouhamed (2018), Technical analysis as a financial risk management tool, Revue algérienne de l'économie et finance, N° :09, avril
24. Mounir khiari Benkara imene, the alignment of internal control with the ERP system, alaq Review of research and studies, Volume: 05/N°: 02.
25. CARAIMAN ADRIAN – COSMIN, the Stages of the Risk Management Process, Series, Issue 3, 2020.



الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة مالية



استبيان

تحية طيبة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر شعبة علوم التسيير تخصص إدارة مالية بعنوان:

دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

نأمل من سادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية كون أن صحة نتائج البحث تعتمد

بدرجة كبيرة على ما ستقدمونه من إجابات، كما نحيطكم علما أن البيانات المقدمة ستكون سرية

وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذة:

عثمان شهيرة

من إعداد الطالبة:

تزيير مونة

السنة الجامعية 2025-2026

المحور الأول: معلومات الشخصية والوظيفية

الرجاء منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. المؤهل العلمي:

ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

أخرى ☐

3. التخصص العلمي:

محاسبة ☐ إدارة مالية ☐ إدارة أعمال ☐ اقتصاد ☐

أخرى ☐

4. المنصب الوظيفي:

المدير المالي ☐ رئيس مصلحة ☐ محاسب ☐ مراقب التشغيل ☐

أخرى ☐

5. الأقدمية:

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

أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: نظام الرقابة الداخلية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: البيئة الرقابية						
1	تتخذ المؤسسة إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أي تجاوزات للأنظمة الرقابية.					
2	تمنح الإدارة استقلالية كاملة للمدققين الداخليين للقيام بمهامهم دون ضغوط أو تدخلات.					
3	تحرص الإدارة العليا على مناقشة تقارير الرقابة الداخلية في اجتماعاتها الدورية.					
4	تلتزم الإدارة بمبادئ النزاهة والشفافية في جميع تعاملاتها.					
5	يتم تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات الرقابية بشكل دقيق ومنظم لضمان الكفاءة والفاعلية.					
البعد الثاني: الأنشطة الرقابية						
6	تجري المؤسسة مراجعات دورية لتقييم الأداء.					
7	تتوافق الإجراءات الرقابية مع اللوائح الداخلية للمؤسسة.					
8	تسير المعايير الرقابية بالدقة.					
9	تستعين المؤسسة بأنظمة الإلكترونيات وبرمجيات حديثة لدعم عمليات الرقابة وتحسين كفاءتها.					
10	تعتبر السياسات والإجراءات المطبقة كافية لدعم توجهات الإدارة.					
البعد الثالث: المراقبة والتقييم						

					نقاط الضعف محددة بدقة.	11
					يتم علاج نقاط الضعف.	12
					تتوفر الموارد الضرورية من أجل عمليات رقابية فعالة.	13
					تتبنى المؤسسة أدوات تحليلية متطورة وحديثة لمعالجة البيانات وتحليلها بفعالية.	14
					تتخذ الإجراءات المناسبة على الفور بمجرد اكتشاف الثغرات في نظام الرقابة.	15

المحور الثالث: إدارة المخاطر

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتمد مؤسستكم خطة فعالة لإدارة مختلف أنواع المخاطر التي قد تواجهها.					
2	تصنيف المخاطر وترتيبها وفق أولويات محددة بدقة لضمان سرعة التعامل معها.					
3	تدريب العاملين وتأهيلهم بشكل كافٍ لضمان قدرتهم على التعامل مع أي خطر محتمل.					
4	الأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر تقدم نتائج ذات قيمة وأهمية.					
5	يتم كشف المخاطر المحتملة في الوقت المناسب.					
6	عملية تقييم المخاطر تكون بشكل دوري.					
7	تعتبر عملية تحديد مصدر المشكلة جزء مهم في التعرف على المخاطر.					
8	تجرى مراجعات متواصلة لقياس مدى نجاح استراتيجيات التصدي للمخاطر.					

					تخضع إجراءات إدارة المخاطر لمراجعة مستمرة للتحسين والتطوير.	9
					عند تحديد خطر معين تعمل المؤسسة على توفير الموارد البشرية والمادية لمواجهتها.	10

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	إلياس بوجعادة	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
02	سمية بلجبلية	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
03	حسينة خالدي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
04	بوجمعة ديبون مساهل	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
05	أحسن طيار	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الملحق رقم (03): مخرجات spss

Corrélations

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع	8ع	9ع	10ع	نظام الرقابة الداخلية
1ع	Corrélation de Pearson	1	,407**	-,005	-,077	,144	,504**	,336*	,364*	,166	,343*	,435**
	Sig. (bilatérale)		,006	,974	,617	,346	,000	,024	,014	,277	,021	,003
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
2ع	Corrélation de Pearson	,407**	1	,424**	,417**	,305*	,755**	,507**	,358*	,255	,189	,673**
	Sig. (bilatérale)	,006		,004	,004	,042	,000	,000	,016	,091	,214	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
3ع	Corrélation de Pearson	-,005	,424**	1	,718**	,347*	,396**	,182	,282	,333*	,280	,592**
	Sig. (bilatérale)	,974	,004		,000	,020	,007	,232	,060	,026	,063	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
4ع	Corrélation de Pearson	-,077	,417**	,718**	1	,628**	,386**	,423**	,224	,512**	,320*	,672**
	Sig. (bilatérale)	,617	,004	,000		,000	,009	,004	,138	,000	,032	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
5ع	Corrélation de Pearson	,144	,305*	,347*	,628**	1	,328*	,722**	,249	,443**	,275	,633**
	Sig. (bilatérale)	,346	,042	,020	,000		,028	,000	,099	,002	,067	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
6ع	Corrélation de Pearson	,504**	,755**	,396**	,386**	,328*	1	,508**	,504**	,346*	,200	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,007	,009	,028		,000	,000	,020	,187	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
7ع	Corrélation de Pearson	,336*	,507**	,182	,423**	,722**	,508**	1	,293	,430**	,194	,631**
	Sig. (bilatérale)	,024	,000	,232	,004	,000	,000		,051	,003	,202	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
8ع	Corrélation de Pearson	,364*	,358*	,282	,224	,249	,504**	,293	1	,400**	,321*	,646**
	Sig. (bilatérale)	,014	,016	,060	,138	,099	,000	,051		,006	,032	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
9ع	Corrélation de Pearson	,166	,255	,333*	,512**	,443**	,346*	,430**	,400**	1	,259	,632**
	Sig. (bilatérale)	,277	,091	,026	,000	,002	,020	,003	,006		,086	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
10ع	Corrélation de Pearson	,343*	,189	,280	,320*	,275	,200	,194	,321*	,259	1	,515**
	Sig. (bilatérale)	,021	,214	,063	,032	,067	,187	,202	,032	,086		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
نظام الرقابة الداخلية	Corrélation de Pearson	,435**	,673**	,592**	,672**	,633**	,756**	,631**	,646**	,632**	,515**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		11ع	12ع	13ع	14ع	15ع	نظام الرقابة الداخلية
11ع	Corrélation de Pearson	1	,798**	,351*	,452**	,551**	,776**

	Sig. (bilatérale)		,000	,018	,002	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
12ع	Corrélation de Pearson	,798**	1	,457**	,529**	,549**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
13ع	Corrélation de Pearson	,351*	,457**	1	,552**	,410**	,504**
	Sig. (bilatérale)	,018	,002		,000	,005	,000
	N	45	45	45	45	45	45
14ع	Corrélation de Pearson	,452**	,529**	,552**	1	,505**	,703**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
15ع	Corrélation de Pearson	,551**	,549**	,410**	,505**	1	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
نظام الرقابة الداخلية	Corrélation de Pearson	,776**	,783**	,504**	,703**	,732**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م
1م	Corrélation de Pearson	1	,748**	,772**	,726**	,327*	,563**	,489**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,028	,000	,001
	N	45	45	45	45	45	45	45
2م	Corrélation de Pearson	,748**	1	,672**	,731**	,532**	,622**	,511**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
3م	Corrélation de Pearson	,772**	,672**	1	,581**	,285	,693**	,490**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,058	,000	,001
	N	45	45	45	45	45	45	45
4م	Corrélation de Pearson	,726**	,731**	,581**	1	,323*	,487**	,597**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,031	,001	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
5م	Corrélation de Pearson	,327*	,532**	,285	,323*	1	,458**	,324*
	Sig. (bilatérale)	,028	,000	,058	,031		,002	,030
	N	45	45	45	45	45	45	45
6م	Corrélation de Pearson	,563**	,622**	,693**	,487**	,458**	1	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,002		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
7م	Corrélation de Pearson	,489**	,490**	,492**	,597**	,324*	,571**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,001	,000	,030	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45
8م	Corrélation de Pearson	,511**	,545**	,464**	,390**	,520**	,654**	,464**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,008	,000	,000	,001
	N	45	45	45	45	45	45	45
9م	Corrélation de Pearson	,451**	,374*	,535**	,243	,327*	,555**	,451**

	Sig. (bilatérale)	,002	,011	,000	,108	,029	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	
10م	Corrélation de Pearson	,568**	,705**	,470**	,695**	,582**	,482**	,5
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,001	
	N	45	45	45	45	45	45	
إدارة_المخاطر	Corrélation de Pearson	,830**	,864**	,808**	,779**	,619**	,809**	,6
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,00
	N	45	45	45	45	45	45	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,707	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,722	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	15

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	10

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	25

Fréquences

Statistiques

		الجنس	المؤهل_العلمي	التخصص_العلمي	المنصب_الوظيفي	الأقدمية
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	66,7	66,7	66,7
	أنثى	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	18	40,0	40,0	40,0
	ماجستير	17	37,8	37,8	77,8
	أخرى	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

التخصص_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاسبة	8	17,8	17,8	17,8

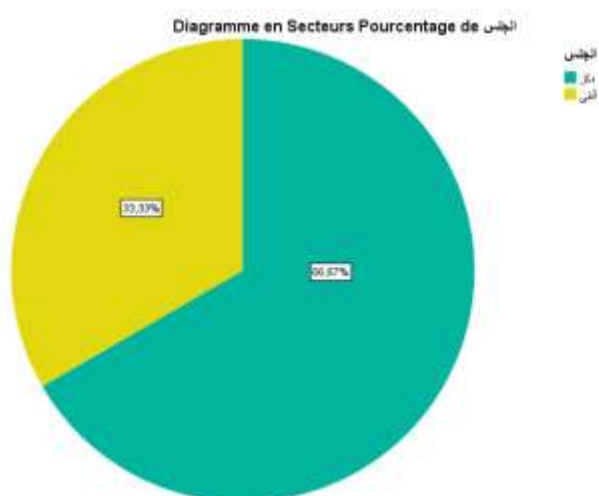
إدارة مالية	8	17,8	17,8	35,6
إدارة أعمال	4	8,9	8,9	44,4
اقتصاد	4	8,9	8,9	53,3
أخرى	21	46,7	46,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

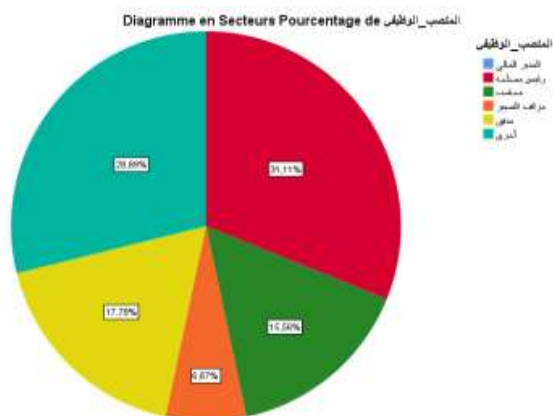
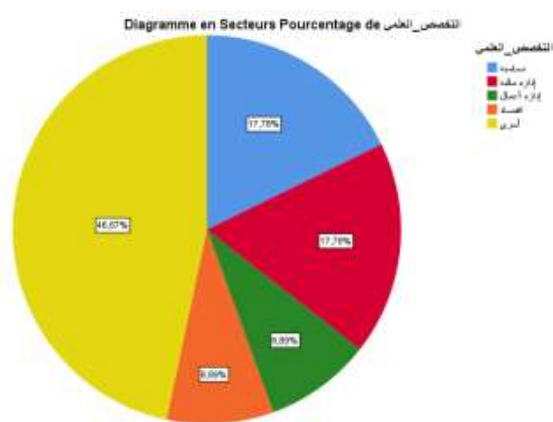
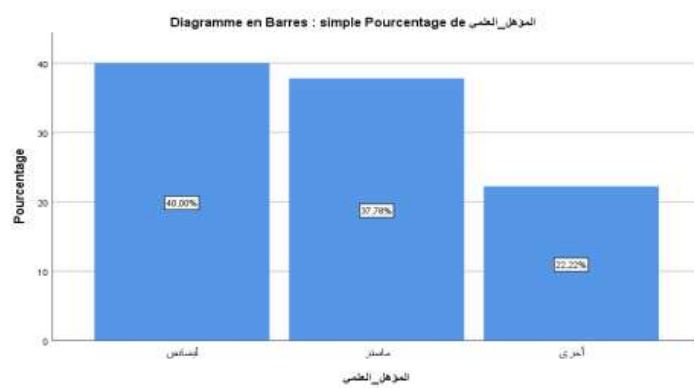
المنصب_الوظيفي

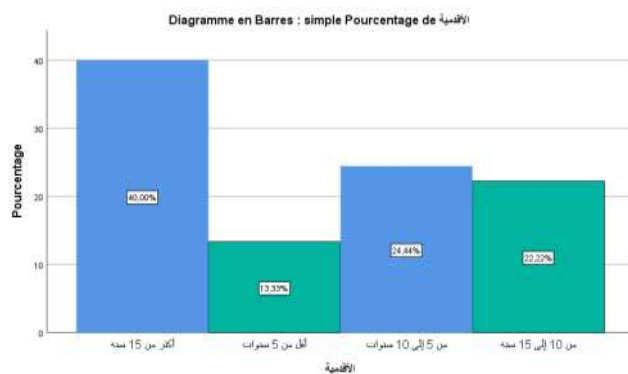
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس مصلحة	14	31,1	31,1	31,1
محاسب	7	15,6	15,6	46,7
مراقب التدبير	3	6,7	6,7	53,3
مدقق	8	17,8	17,8	71,1
أخرى	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	6	13,3	13,3	13,3
من 5 إلى 10 سنوات	11	24,4	24,4	37,8
من 10 إلى 15 سنة	10	22,2	22,2	60,0
أكثر من 15 سنة	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	







Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1ع	45	1,00	5,00	3,9333	,86340
2ع	45	1,00	5,00	3,8667	,81464
3ع	45	2,00	5,00	3,9556	,70568
4ع	45	1,00	5,00	3,7333	,96295
5ع	45	1,00	5,00	3,5333	,84208
البيئة_الرقابية	45	1,40	4,20	3,8078	,52018
6ع	45	2,00	5,00	3,8889	,71421
7ع	45	2,00	5,00	3,8000	,81464
8ع	45	1,00	5,00	3,7556	,74332
9ع	45	2,00	5,00	3,4889	,86923
10ع	45	1,00	5,00	3,3778	,77720
الأنشطة_الرقابية	45	2,40	4,80	3,6622	,54074
11ع	45	1,00	5,00	3,2889	1,03621
12ع	45	1,00	5,00	3,5333	,99087
13ع	45	2,00	5,00	3,6222	,80591
14ع	45	1,00	5,00	3,3333	,95346
15ع	45	2,00	5,00	3,8000	,66058
المراقبة_والتقييم	45	2,00	5,00	3,5156	,70128
N valide (liste)	45				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1م	45	2,00	5,00	3,6667	,85280
2م	45	2,00	5,00	3,7111	,84267
3م	45	1,00	5,00	3,5556	1,01255
4م	45	1,00	5,00	3,5556	,89330
5م	45	1,00	5,00	3,4667	,81464
6م	45	1,00	5,00	3,6667	,85280
7م	45	2,00	5,00	4,0667	,65366

8م	45	2,00	5,00	3,6222	,74739
9م	45	2,00	5,00	3,6667	,76871
10م	45	1,00	5,00	3,7333	,93905
إدارة_المخاطر	45	2,10	5,00	3,6711	,63124
N valide (liste)	45				

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
البيئة_الرقابية	,175	45	,001	,900	45	,101
الأنشطة_الرقابية	,112	45	,199	,976	45	,462
المراقبة_والتقييم	,134	45	,042	,963	45	,163
نظام_الرقابة_الداخلية	,116	45	,155	,979	45	,572
إدارة_المخاطر	,123	45	,083	,970	45	,285

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations

		نظام_الرقابة_الداخلية	إدارة_المخاطر
نظام_الرقابة_الداخلية	Corrélation de Pearson	1	,843**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	45	45
إدارة_المخاطر	Corrélation de Pearson	,843**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		البيئة_الرقابية	إدارة_المخاطر
البيئة_الرقابية	Corrélation de Pearson	1	,643**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	45	45
إدارة_المخاطر	Corrélation de Pearson	,643**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الأنشطة_الرقابية	إدارة_المخاطر
الأنشطة_الرقابية	Corrélation de Pearson	1	,728**

	Sig. (bilatérale)		,000
	N	45	45
إدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,728**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المراقبة والتقييم	إدارة المخاطر
المراقبة والتقييم	Corrélation de Pearson	1	,852**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	45	45
إدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,852**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).