جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم تسيير
قسم علوم مالية ومحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ما ستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق

بعنوان:

دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مطاحن الواحات وحدة – تقرت–

من إعداد الطالبتين: – بريالة رحاب
– معضور سعيدة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ.....:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د(...../أستاذ، جامعة ورقلة)رئيسا

د/بوقفة عبد الحق (أستاذ محاضر" أ"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د (...../أستاذ محاضر" أ"، جامعة ورقلة)مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة–
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم تسيير
قسم علوم مالية ومحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ما ستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق

بعنوان:

دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مطاحن الواحات وحدة – تقرت–

من إعداد الطالبتين: – بريالة رحاب
–معضور سعيدة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ.....:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د(...../أستاذ، جامعة ورقلة)رئيسا
د/بوقفة عبد الحق (أستاذ محاضر" أ"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
د (...../أستاذ محاضر" أ"، جامعة ورقلة)مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

الإهداء

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) صدق الله العظيم

بسم الله ابدأ كلامي الذي بفضله وصلت لمقامي هذا والحمد والشكر على ما أتاني

إلى نور العيون ورمش الجفون والسر المكنون والحب المجنون في القلب المفتون والعقل الموزون والصدر الحنون..إلى البلسم الشافي والقلب الدافئ والحنان الكافي إلى التي أحاطتني بحبها إلى أروع أم في الوجود ..... أمي الحبيبة

إلى كل من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بافتخار إلى الذي كافح ليضمن لنا البقاء وكان خير الآباء ..... أبي الغالي

إلى النجوم والكواكب والورود البهية الذين قاسموني حنان الوالدين إخوتي وأخواتي سناء ،خالد ، عبد الرؤوف ، لمياء ، علاء الدين ، الياس وندى

إلى القلب الطاهر الذي أشع نور الحنان والحب في قلبي ، إلى القمر الذي أضاء سماء روحي .. خطيبي الغالي بوبكر

إلى كل رمز من رموز الحب وحرف من حروفه زوجات إخوتي وأزواج أخواتي ، بنات خالاتي وكتاكيت العائلة

إلى من جمعني بهم القدر فكانوا أجمل ما قدمت لي الحياة صديقاتي كل باسمها

إلى كل من لم يذكره قلمي ولم ينسه قلبي.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك في الوجود أبي وأمي العزيزين حفظهما الله لي.

إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى حبيبة قلبي وروحي أمي الغالية أطال الله بعمرها و بارك فيها

وإلى من رباني على حب الخير و علمني معنى الحياة أبي الغالي.

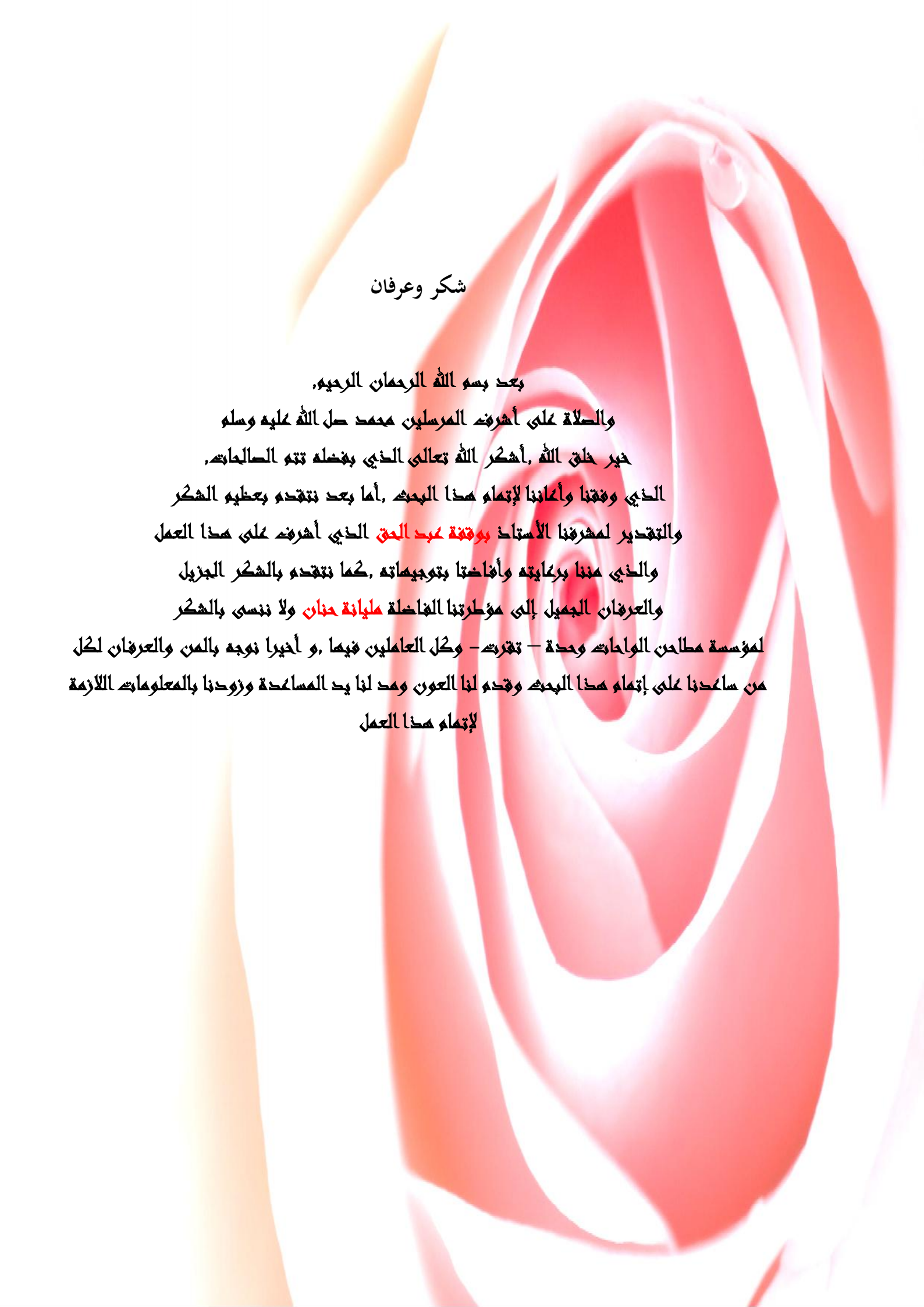
وإلى من علمني حرفا طيلة فترة دراستي من التعليم الابتدائي إلى الجامعة

والى إخوتي الأحباء .

و إلى من مد لي يد العون و المساعدة لإتمام هذا العمل نشكرهم على تعاونهم و مساعدتهم الفعالة.

إلى كل من أحبهم في الله و نصح في الله ودعا لي في ظهر الغيب أحبكم في الله.

معضور سعيدة



شكر وعرفان

بعد بسم الله الرحمان الرحيم,

والصلاة على أشرف المرسلين محمد صل الله عليه وسلم

خير خلق الله ,أشكر الله تعالى الذي بفضله تتم الصالحات,

الذي وفقنا وأعاننا لإتمام هذا البحث ,أما بعد نتقدم بعظيم الشكر

والتقدير لمشرفنا الأستاذ بوقفة عبد الحق الذي أشرف على هذا العمل

والذي مننا برعايته وأفاضنا بتوجيهاته ,كما نتقدم بالشكر الجزيل

والعرفان الجميل إلى مؤطرتنا الفاضلة مليانة حنان ولا ننسى بالشكر

لمؤسسة مطاحن الواحات وحدة – تقرت- وكل العاملين فيها ,و أخيرا نوجه بالمن والعرفان لكل

من ساعدنا على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة

لإتمام هذا العمل

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر، وعلى هذا الأساس تم عرض إطار نظري يتعلق بمفاهيم حول نظام الرقابة الداخلية وأهم المخاطر التي تواجهها المؤسسات وكيفية إدارتها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، أما الجانب التطبيقي فقد تم إجراء دراسة حالة بمؤسسة مطاحن الواحات وحدة –تقرت–، من خلال الاعتماد على أسلوب المقابلة وتدعيمها بالاستبيان الموزع على مجموعة من عمال المؤسسة . ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو أن نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة محل الدراسة فعال إلى حد ما في تقليل المخاطر وإدارتها، وأنه يوجد وعي كافي بأهمية المخاطر التي تواجهها.

الكلمات المفتاحية: نظام رقابة داخلية، إدارة المخاطر، مخاطر، مؤسسة اقتصادية.

Abstract:

This study aims to identify the extent of the internal control system contribution to reducing risks, on this basis, a theoretical framework was presented related to concepts about the internal control system and the most important risks that institutions face and how to manage them. Where we relied in that on the descriptive approach, as for the application a case study was conducted at the Oasis Mills Corporation unit Touggourt, by relying on the interview method and supporting it with the questionnaire distributed to a group of the organization's workers . One of the most important findings is that the internal control system adopted in the institution under study is to some extent effective in reducing and managing risks, and that there is sufficient awareness of the importance of the risks you face.

Key words: Internal Control System, Risk Management, Risk, Economic enterprise.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	II
الشكر	IV
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	VIII
قائمة الاختصارات	IX
المقدمة	ب
الفصل الأول : الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية	
تمهيد	02
المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن نظام الرقابة الداخلية	03
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن إدارة المخاطر	14
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	22
الفصل الثاني :الدراسة الميدانية لنظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بمؤسسة مطاحن الواحات وحدة – تقرت–	
تمهيد	29
المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة	30
المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة	34
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها	40
الخاتمة	60
قائمة المراجع	63
الملاحق	67
الفهرس	83

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مبادئ نظام الرقابة الداخلية	12
2-1	أهداف إدارة المخاطر	17
3-1	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	26
1-2	توزيع نقاط بيع مؤسسة مطاحن واحات وحدة – تقرت-	34
2-2	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	35
3-2	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى(مقياس ليكارت)	36
4-2	العدد الإحصائي الخاص باستمارة الاستبيان	37
5-2	توزيع العينة حسب الجنس	37
6-2	توزيع العينة حسب السن	38
7-2	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	38
8-2	توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	39
9-2	معامل الثبات ألفا كرونباخ	40
10-2	تحديد وتقييم المخاطر	45
11-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول	49
12-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني	51
13-2	مصفوفة الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	53
14-2	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	53
15-2	تحليل تباين خط الانحدار	54
16-2	معاملات خط الانحدار	55

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مكونات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية	06
2-1	مقومات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية	09
3-1	أنواع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية	11
4-1	مصفوفة المخاطر	21
1-2	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الواحات – تقرت-	33
2-2	مصفوفة النظام المتكامل لتحديد وتقييم الخطر	45
3-2	مدى ملائمة خط الانحدار	55

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الخطة والميزانية	67
02	نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمؤسسة	68
03	بطاقة تقدير المخاطر	69
04	بطاقة منطقة المطحنة	70
05	الميزانية	71
06	الموازنات التقديرية	72
07	استمارة الاستبيان	73
08	مخرجات أل SPSS	77
09	قائمة الأساتذة المحكمين	81

قائمة المختصرات

الرمز	الدلالة
COSO	Committee Of Sponsoring Organization Of the Tread Woy
IFACI	Institut Français d'audit et de Contrôle Interne
ISA	Standards Organization International
IIA	Institute of Internal Auditors

المقـــــــــــــــدمـة

أ- تـــوطـــــئـــة :

تأمل الجزائر للقيام بتغييرات جذرية على المستوى الاقتصادي، بغرض إنعاش خزينة الدولة، وبذلك أصبح من الضروري التركيز على دور المؤسسة الاقتصادية، التي لها دور هام في رقي وازدهار الاقتصاد، من خلال اتخاذ تدابير متعددة، ولتسهيل هذه العملية لابد من توفر أنظمة داعمة منها نظام الرقابة الداخلية .

لنظام الرقابة الداخلية دور هام وفعال في تسيير شؤون المؤسسة، وذلك من خلال حماية حقوقها من التلاعب و الإهمال، وضمان استمرارها وتطورها، كما يعتبر أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والتقليل منها، والتأكد من مدى تطبيق الإجراءات واللوائح والقوانين الموضوعة وعمليات مختلف الأنشطة، والتحقق من مدى كفايتها وانتظامها ودرجة الأمان المصاحبة لها.

وهنا يظهر دور إدارة المخاطر في مجابهة الخطر وتقويمه وإدارته، حيث تعتبر إدارة المخاطر من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات الاقتصادية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، وذلك من خلال التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة، ومراقبة الأخطاء ومتابعتها، تحليلها وقياسها وتحديد الوسائل المناسبة لمواجهتها وتفاديها وتقليل أثرها، والكشف عن الانحرافات و التجاوزات وتخفيضها إلى ادني مستوى، وعليه كلما كان في المؤسسة إدراك صحيح لإدارة المخاطر كلما قلت آثار المخاطر.

ومن هنا جاءت أهمية ودور هذه الدراسة التي تهدف إلى شرح وتفصيل دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر الاقتصادية في المؤسسات الجزائرية.

ب- طرح الإشكالية :

من خلال ما تم تقديمه وحتى نتمكن من الإلمام بموضوع الدراسة تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر بمؤسسة مطاحن الواحات وحدة تقرت ؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية اشتقت الأسئلة الفرعية التالية :

1. كيف هو نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في مؤسسة مطاحن الواحات وحدة –تقرت– ؟
2. ما هي المخاطر التي تهدد مؤسسة مطاحن الواحات تقرت ؟
3. هل يؤثر نظام الرقابة الداخلية في رصد المخاطر في مؤسسة مطاحن الواحات تقرت ؟

ت- فرضيات الدراسة :

وكمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة :

الفرضية الأولى : نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالمؤسسة فعالين إلى حد ما.

الفرضية الثانية : تتنوع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بحسب بيئتها.

الفرضية الثالثة : نعم يؤثر نظام الرقابة الداخلية في رصد المخاطر الاقتصادية داخل المؤسسة .

ث- مبررات اختيار الموضوع :

هناك العديد من الدوافع لاختيار الموضوع نذكر منها:

- ✓ اعتبار الموضوع في مجال تخصصن طلبة محاسبة وتدقيق .
- ✓ الأهمية البالغة التي تكتسبها إدارة المخاطر.
- ✓ التعرف على أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة.
- ✓ التعرف على مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- ✓ قلة البحوث على هذا الموضوع دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر.

ج- أهداف الدراسة :

- ✓ توضيح العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- ✓ محاولة أخذ نظرة عامة عن نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بمؤسسة مطاحن الواحات وحدة تقرت.
- ✓ التعرف عن مختلف المفاهيم المتعلقة بالمتغيرين.

ح- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في إبراز دور نظام الرقابة الداخلية الفعال والمحكم على مستوى المؤسسات الاقتصادية الواسعة وذات الأنشطة المتعددة ومدى خدمته في إدارة المخاطر، من خلال كشف ورصد الاختلال والغش ومختلف المخاطر التي تهدد المؤسسات الاقتصادية، وذلك بوضع كافة الأساليب والطرق والإجراءات من أجل التصدي والحد لهذه المخاطر، وإعطاء صورة واضحة عن كيفية إدارة المخاطر وتقييمها وخطواتها المتبعة للوصول إلى الهدف المسطر بأقل أضرار، إضافة إلى معرفة مدى وعي العامل بالمؤسسة بنظام الرقابة الداخلية المعمول به، ومدى وعيه بإدارة المخاطر .

خ- حدود الدراسة :

من حيث البعد الزمني كانت الدراسة من 23 فيفري إلى 23 مارس 2020، أما فيما يخص البعد المكاني فتمت دراستنا على مستوى مؤسسة مطاحن الواحات وحدة –تقرت–، وتمت الدراسة على متغيرين أساسيين تمثلا في نظام الرقابة الداخلية الذي يعتبر متغير مستقل وإدارة المخاطر المتغير التابع .

د- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

من أجل دراسة الموضوع والإجابة على الأسئلة المطروحة ومعرفة صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال الاستعانة بالمراجع السابقة كالمذكرات، والمجلات.... الخ، أما الجانب التطبيقي تمت المعالجة عن طريق المنهج التجريبي أي دراسة حالة بمؤسسة مطاحن الواحات وحدة –تقرت–، مركزين في ذلك

على المقابلة الشخصية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على مسؤوولة التدقيق، بالإضافة إلى توزيع استمارة استبيان على عينة من العمال اختيرت عشوائياكأداة للدراسة، ومعالجتها وفق البرنامج الإحصائي (spss) للحصول على نتائج البحث للجانب التطبيقي.

ذ- صعوبات الدراسة :

- ✓ قصر الفترة الممنوحة للدراسة والإلمام بكافة الجوانب.
- ✓ المؤسسة عبارة عن وحدة فقط، وبالتالي نقص في المعلومات المقدمة.
- ✓ بعد مكان الدراسة عن مكان الإقامة.
- ✓ نقص في المراجع التي تتعلق بموضوع دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسات.
- ✓ جائحة الكورونا وتأثيرها على فترة الدراسة.

ر- هيكل الدراسة :

لمعالجة دراستنا في شقيها النظري والتطبيقي قمنا بتقسيمها إلى فصليين بعد المقدمة كما يلي:

- ✓ **الفصل الأول** : حيث تناول الجانب النظري لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر الاقتصادية في المؤسسات الجزائرية، ويتضمن 3 مباحث حاولنا من خلاله التعرف على نظام الرقابة الداخلية، ثم التطرق إلى معرفة إدارة المخاطر، وذكر الدراسات السابقة المعتمدة.
- ✓ **الفصل الثاني** : عبارة عن دراسة ميدانية جسد فيها ما تم تناوله في الفصل النظري، حيث خصص مبحث للتعرف على المؤسسة محل الدراسة وقطاعها الاقتصادي، وفي المبحث الثاني الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة، أما المبحث الثالث خصص لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهـــــــــــيد:

يعتبر نظام الرقابة الداخلية من الأعمدة الأساسية التي ترتكز عليها المؤسسة لضمان استمرارها ونشاطها، وتحقيق أهدافها، فهو الذي يسمح بالكشف عن مواقع القوة والضعف، وحماية أصول المؤسسة.

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

ونظرا للتلاعب وحالات الغش التي تحيط بالمؤسسات، وجب مراجعة كل اللوائح والإجراءات من قبل المختصين لتقديم معلومات دقيقة لنظام إدارة المخاطر، الذي بدوره يقلل من التكاليف والخسائر المحتملة أي تقليل المخاطر إلى القدر الممكن، مما يسهل عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

وللإلمام أكثر بالموضوع قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن نظام الرقابة الداخلية

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن إدارة المخاطر

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن نظام الرقابة الداخلية

يعد نظام الرقابة الداخلية بالغ الأهمية داخل المؤسسة لما يحققه من أهداف، وبالتالي فهو يعتبر نظام وقائي لها، لحمايته لأصولها من الضياع ومنع حالات الغش والفساد ورفع الكفاءة الإنتاجية، وجذب المستثمرين من خلال تقديم معلومات صحيحة.

المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

تسعى المؤسسات إلى زيادة مستوى الأداء وتحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية فيها، لتحقيق أهدافها، ففي هذا السياق محاولة إبراز مختلف جوانب نظام الرقابة الداخلية.

الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية

نظرا لكبر المنشآت وتعدد نشاطها، شهد نظام الرقابة الداخلية العديد من التعارف حسب كل جهة من أهمها:

- **التعريف الأول:**

عرفه المعهد الأمريكي عام 1936 م بأنه مجموعة الطرائق والمقاييس التي تتبناها المنظمة بقصد حماية النقدية والموجودات الأخرى، وكذلك ضمان الدقة للعمليات المحاسبية للعمليات المثبتة في الدفاتر.[1]

- **التعريف الثاني:**

عرفته لجنة حماية المنظمات COSO على أنه العملية التي ينفذها مجلس إدارة المنظمة، أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة وأعضاء هيئة التدريس الأخرى، تهدف إلى تقديم ضمان معقول فيما يتعلق بانجاز الأهداف في الفئات التالية:

- فعالية وكفاءة العمليات .
- موثوقية الإبلاغ المالي .
- الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.[2]

---

1 - د.إبراهيم يوسف جويفل ألعبادي، **دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية في ضبط الإنفاق الحكومي، مجلة** الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، **الأردن، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني**، 2014، ص270 .

2- Hossam Haddad, **Internal Controls in Jordanian Banks and Compliance Risk**, Research Journal of Finance and Accounting,No.24,2016,Faculty of Economic and Business, University of Debrecen ,p17.

- **التعريف الثالث:**

عرّفه المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية **IFACI** على أنه نظام في المؤسسة محدد ومعرف ويضع تحت تصرفه مجموعة من المسؤوليات، وهو يشمل مجموعة من الموارد والسلوكيات والإجراءات والأعمال التي تتناسب مع خصائص كل مؤسسة، كما أنه يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية، ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة من جهة ويمكنها من الأخذ في الحسبان وبطريقة مناسبة كافة المخاطر المؤثرة عليها بما فيها التشغيلية والمالية من جهة أخرى .[1]

- **التعريف الرابع:**

كما عرفه المجلس الدولي لمعايير المراجعة والتأكيد بأنه عملية صممها وطبقها وتمسك بها المسؤولون عن إدارة المنشاة وغيرهم من الأشخاص، من اجل توفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنشاة التي تتعلق بمصداقية التقارير المالية ،وإمكانية الاعتماد عليها وفعالية وكفاءة العمليات ومدى الالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية المطبقة.[2]

- **التعريف الخامس:**

عرفه معيار التدقيق الدولي ISA رقم 315 بأنها العملية التي يقوم بها الأشخاص المكلفون بالرقابة أو الإدارة أو غيرهم من الموظفين بتصميمها وتطبيقها والمحافظة عليها من أجل توفير تأكيد معقول حول تحقيق أهداف منشأة ما، فيما يتعلق بموثوقية إعداد البيانات المالية وفعالية وكفاءة العمليات والامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية المطبقة.[3]

- **التعريف السادس:**

عرفته اللجنة الاستشارية للمحاسبين البريطانيين بأنه يتكون من مجموعة أنظمة الرقابة المالية وغيرها، الموضوعة من طرف الإدارة من اجل إدارة أعمال المؤسسة بكيفية منظمة وفعالة، ضمان احترام سياسات التسيير، حماية الأصول وضمان الصحة والوضعية الكاملة للمعلومات المسجلة بقدر الإمكان.[4]

❖ ومما سبق يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية على أنه مجموعة من القواعد، الإجراءات والأساليب معدة من اجل حماية ممتلكات المؤسسة، وتحقيق أهدافها من خلال تقليل الأخطار.

---

1 - **برابح بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة الماجستير، تخصص محاسبة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015/2014، ص 5 .

2 - **مقدم خالد**، عبد الله مايو، **نظام الرقابة الداخلية ،مطبوعة مقدمة للطلبة**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2016/2015، ص15.

3 - إبراهيم يوسف جويفل ألعبادي، **مرجع سابق**، ص270.

4 - بوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، شهادة ماجستير، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007/2006، ص19.

الفرع الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى خلق انسجام بين العاملين وتحقيق أهدافها المسطرة، ومما تم استخلاصه سابقا يمكن استنتاج الأهداف التالية:

1.2. حماية الأصول:

من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول، والتي تمكن المؤسسة من البقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة، وكذالك دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة.[1]

2.2. ضمان نوعية المعلومات :

أغلبية إخفاقات مصاريف الميزانية والتصفية القضائية يظهرون نقاط ضعف محلية، غياب نظام ملائم لمعلومة نوعية، من كلمة نوعية، نستطيع أن نفهم دفعة واحدة أن المعلومة (تاريخية ومستقبلية) تكون موضوعية، تعطي صورة صادقة عن المؤسسة في محيطها، وهي متاحة في الشكل المطلوب والزمان المناسب (مقررة أو لا)، لأولئك الذين يجب عليهم تفسيرها ومن ثم التصرف.[2]

3.2. تشجيع العمل بكفاءة :

إن أحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل ولكفء لموارد المؤسسة، ومن تم تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي للإدارة بعض الضمانات فقط بل يعطي تحسنا في مرد ودية المؤسسة.[3]

4.2. تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية :

يعتبر من بين أهداف الرقابة الداخلية السهر على احترام القوانين والقواعد وتعليمات الإدارة ويمكن أن تكون هذه القوانين دائمة أو ظرفية، وفي كثير من الأحيان تخضع لعدة تعديلات قبل وصولها إلى الشخص المعني بها، وتهدف الرقابة أيضا إلى تحسين نتائج المؤسسة بتطبيق إجراءات فعالة.[4]

---

1 - هيا مروان إبراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO**، **لستكمل متطلبات** درجة الماجستير، المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص28.

2 - رحو خيرة، **دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة**، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة التدقيق والمراقبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012/2011، ص51.

3 - أم كلثوم رزقة ، **دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** ، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2017/2016، ص6.

4 - رحو خيرة، **مرجع سابق**، ص51.

الفرع الثالث : مكونات نظام الرقابة الداخلية

يشمل أي نظام رقابي على عدة عناصر مهمة، ويجب دراستها لضمان الوصول وتحقيق الأهداف، حيث يوجد خمسة مكونات لنظام الرقابة الداخلية، يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل (1-1): مكونات نظام الرقابة الداخلية

المصدر: من إعداد الطالبتين

1.3. البيئة الرقابية:

تشتمل على التصرفات والسياسات والإجراءات التي تعكس الاتجاه العام للإدارة العليا والمديرين والمالكين فيما يتعلق بالرقابة وأهميتها، وتتكون بيئة الرقابة من مجموعة من العناصر مثل :

- الالتزام بالكفاءة.
- النزاهة.
- القيم الأخلاقية.
- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات التي يمارسها الأفراد.[1]

2.3. تقدير المخاطر:

توجيه جهود نظام الرقابة الداخلية نحو المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة سواء من مصادر داخلية أم خارجية وتقييم احتمال حدوث الخطر ونوعه وتأثيره.[2]

---

1 - إبراهيم يوسف جويفل **ألعبادي، مرجع سابق**، 2014، ص 271 .

2 - محمد سمير دهيرب، **تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة COSO**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، **المجلد1، الاصدار6، جامعة واسط**، 2012.

3.3. الأنشطة الرقابية : تتمثل في السياسات والإجراءات التي تساعد في تأكيدات بأن توجيها الإدارة قد تم تنفيذها، وأنها تساعد في التأكيد بأن تم اتخاذ الإجراءات الضرورية وذلك لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويوجد العديد من الإجراءات الرقابية في أي مؤسسة ألا من أهم هذه الأنشطة ما يلي :

مراجعات الأداء : تشمل مراجعات وتحليلات الأداء الفعلي مقابل الموازنات والتوقعات وأداء الفترات السابقة، ومختلف مجموعات البيانات ذات العلاقة التشغيلية أو المالية مقابل بعضها .

معالجة المعلومات : يتم إجراء مجموعة متنوعة من عناصر الرقابة لفحص ودقة واكتمال وتفويض المعلومات.

عناصر الرقابة الفعلية : تشمل هذه الأنشطة الأمن الفعلي للأصول، بما في ذلك وسائل الحماية الكافية مثل التسهيلات الآمنة للوصول إلى الأصول والسجلات .

فصل المهام : إن توكيل أفراد مختلفين بمسؤوليات التصريح بالمعاملات وتسجيل المعاملات والاحتفاظ بالأصول في عهدتهم . يقصد به تقليل فرص السماح لأي شخص أن يكون في موقف يرتكب فيه ويخفي الأخطاء والاحتيال أثناء التنفيذ العادي لمهامه.[1]

4.3. المعلومات والاتصالات : تمثل المعلومة عنصر مهم في اتخاذ القرار، حيث لا يستطيع نظام الرقابة الداخلية أن يحقق أهدافه بدون توفير معلومات تلبي احتياجات متخذي القرار، وهذا من خلال الحرص على توفير نظام للمعلومات ذو كفاءة وفعالية عالية من أجل توصيل تلك المعلومات بشكل يسمح باستغلالها بالشكل المناسب والذي يحقق أهداف نظام الرقابة الداخلية، إلا انه يوجد العديد من العراقيل والتي قد تشكل مخاطر على هذه الأهداف، فعملية توصيلها يعتبر تحديا وهذا من حيث حجم الفقد الذي قد يسمها من مصدرها إلى غاية استغلالها، من جهة القدرة على فهمها عند مرحلة تحليلها وإدماجها في عملية اتخاذ القرار.[2]

5.3. المتابعة : هي التقييم الدوري والمستمر لمختلف مكونات الرقابة الداخلية من قبل الإدارة، لتحديد فيما إذا كانت تعمل بالشكل المطلوب، وتحديد الحاجة لإجراء التطوير والتحديث المطلوب، وتحديد مواطن الضعف في النظام الرقابي المتبع.[3]

1- طيبي عبد الحق، **دور مهنة محافظ حسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية**، مذكرة ما ستر، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة د.طاهر مولاي، سعيدة، 2018/2017، ص37- ص38.

2 - مقدم خالد، عبد الله مايو، مرجع سابق، 2016/2015، ص46.

3- محمد حامد مجيد السامرائي، **أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية**، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2016، ص11.

المطلب الثاني : مقومات نظام الرقابة الداخلية

للحصول على نظام رقابة داخلية فعال لابد من وجود دعائم أساسية قوية لتحقيق الأهداف المرجوة، والمتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول : المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام الرقابة الداخلية

تتمثل في مجموعة من الطرق والوسائل التي تزيد من كفاءتها والمتمثلة فيما يلي :

1.1. **هيكل تنظيمي كفء** : يقصد به المخطط التنظيمي الذي يوضح المستويات الإدارية والمهام التي يشغلها كل فرد في المؤسسة، ويتضمن ما يلي :

- تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل نشاط .
- تعيين حدود درجات المسؤولية بالنسبة لكل شخص .

2.1. **كفاءة الأفراد** : إن فعالية نظام الرقابة الداخلية لتحقيق أهدافه لا يقتصر فقط على تنظيم محاسبي سليم وتنظيم إداري ملائم، ولكن يجب أن تتوفر المؤسسة على مجوعة من الموظفين ورؤساء إدارات عاملين بالمؤسسة ذات درجة عالية من الكفاءة والقدرة المهنية.[1]

3.1. **معايير أداء سليمة** : إن وجود هيكل كفء وعمالة مدربة وذات قدرات وكفاءات عالية، لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين، وذلك في محاولة لمقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات.[2]

4.1. **مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول** : يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسات وإجراءات لتوفير الحماية اللازمة للأصول، والسجلات من التلف والضياع والاختلاس، حتى تكون المعلومات والتقارير صحيحة، كما يجب عليها الاحتفاظ بالسجلات والملفات في أماكن تقلل من احتمالات إدخال تعديلات عليها وإتلافها، وإتباع سياسات سليمة لتوفير الحماية المادية للأصول كتخصيص أماكن خاصة بها، استخدام الأنظمة الالكترونية لحمايتها، تحديد الأشخاص المسموح لهم بالدخول إلى هذه الأماكن، الاحتفاظ بالأقراص المدمجة وأشرطة السجلات الممغنطة في أماكن مكيفة حتى لا تتلف، كما يجب أن يتم إصدار واستلام تلك الأشرطة والأقراص عن طريق التصريح واثبات تلك العمليات.[3]

---

1 - حدي نصري، **آليات عمل مراجع الحسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014، ص43.
2 - بوطورة فضيلة، مرجع سابق، 2007/2006، ص24.
3 - برابح بلال، مرجع سابق، ص19- ص20.

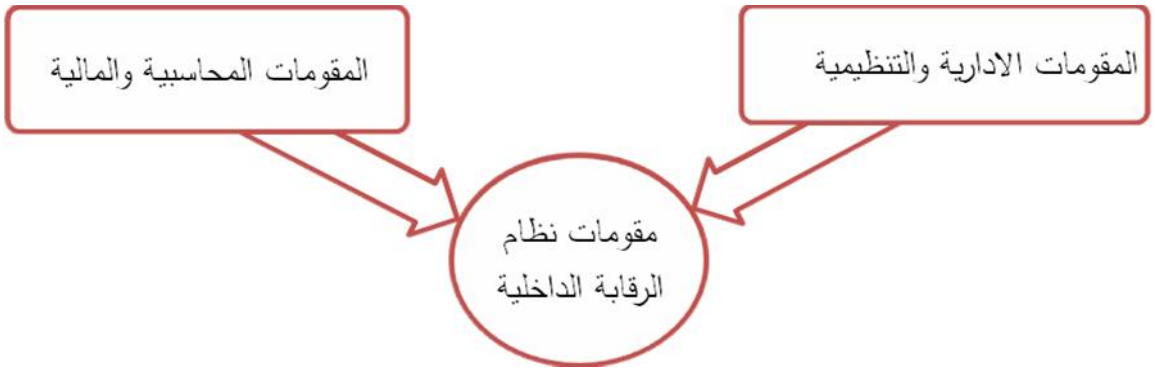
5.1. قسم المراجعة الداخلية : من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الجيد وجود قسم تنظيمي إداري داخل الوحدة يطلق عليه قسم المراجعة الداخلية، يهدف هذا القسم إلي الفحص المستمر للسياسات والإجراءات الموضوعة من طرف الإدارة، وكذا التأكد وبشكل مستمر من مدى دقة وسلامة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام، أيضا التحقق من وجود أوجه تلاعب أو مخالفات وبصورة مختصرة، فإن المهمة الرئيسية لقسم المراجعة الداخلية هي التأكد من تطبيق مهمات الرقابة الداخلية.[1]

الفرع الثاني: المقومات المحاسبية والمالية لنظام الرقابة الداخلية

تهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من أن كل عمليات المنشاة قد تم تنفيذها وفقا لنظام تفويض السلامة الملائم والمعتمد من الإدارة وتشتمل على :

- الدليل المحاسبي : كوسيلة وقائية ضد الغش والتلاعب.
- الدورة المستندية : خاصة أن عملية الرقابة لا تتم إلا بوجود المستندات الضرورية .
- المجموعة الدفترية : يجب أن تتميز ببساطة التصميم والقدرة على توفير البيانات المطلوبة .
- الوسائل الآلية والالكترونية المستخدمة .
- الجرد الفعلي للأصول .
- الموازنات التخطيطية .
- أنظمة التكاليف المعيارية ونظم تكاليف الأنشطة .[2]

الشكل(1-2) : مقومات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبتين

1 - حمزة يحيات، فوزية لعرابة، **دور المراجعة الداخلية في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية**، **مذكرة ملستر**، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016، ص19.

2 - بوطورة فضيلة، بقة الشريف، **دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية**، **مجلة المثنى** للعلوم الإدارية والاقتصادية، **الجزائر، العدد1**، 2015، ص248.

المطلب الثالث : أنواع، خصائص ومبادئ نظام الرقابة الداخلية

يرتبط نظام الرقابة الداخلية بكل النظم الأخرى في المؤسسة ويتكامل معها، وذلك لتعدد أنواعه، خصائصه ومبادئه، وفي هذا المطلب إعطاء شرح لكل عنصر.

الفرع الأول : أنواع نظام الرقابة الداخلية

ينقسم نظام الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أنواع وهي :

1.1. الرقابة الإدارية :

هي تشمل الخطة التنظيمية ووسائل تنسيق الإجراءات الهادفة التي تستعملها المؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية عن طريق ضمان الالتزام بالسياسات الإدارية، الاستخدام الاقتصادي الكفء للموارد والتوزيع المناسب للمسؤوليات والصلاحيات، ولتحقيق ذلك فهي تعتمد على وسائل متعددة مثل الكشوف الإحصائية، دراسة الوقت والحركة، تقارير الأداء، رقابة الجودة، الموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية، استخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين وهي متعلقة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية والمالية.[1]

2.1. الرقابة المحاسبية :

تهدف الرقابة المحاسبية إلى ضمان دقة وصحة البيانات المحاسبية، وكذلك الإجراءات التي يمكن أن تضعها الإدارة لتحقيق الرقابة المحاسبية : وتشمل الخطة التنظيمية وتحديد المسؤوليات والفصل بين الوظائف في المالية، استخدام طريقة القيد المزدوج، استخدام حسابات المراقبة الإجمالية، إعداد موازين المراجعة الدورية، إعداد مذكرة تسوية حساب البنك، إتباع نظام الجرد المستمر للمخزون ،اعتماد قيود التسويات وتصحيح الأخطاء من قبل أشخاص غير الذين قاموا بإعداد قيود اليومية.[2]

3.1. الضبط الداخلي :

ويقصد به تحديد إجراءات معينة تتبع لإتمام وتنفيذ العمليات والقيود المتعلقة بها بطريقة تلقائية ومستمرة . يشمل نظام الضبط الداخلي الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المؤسسة من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع

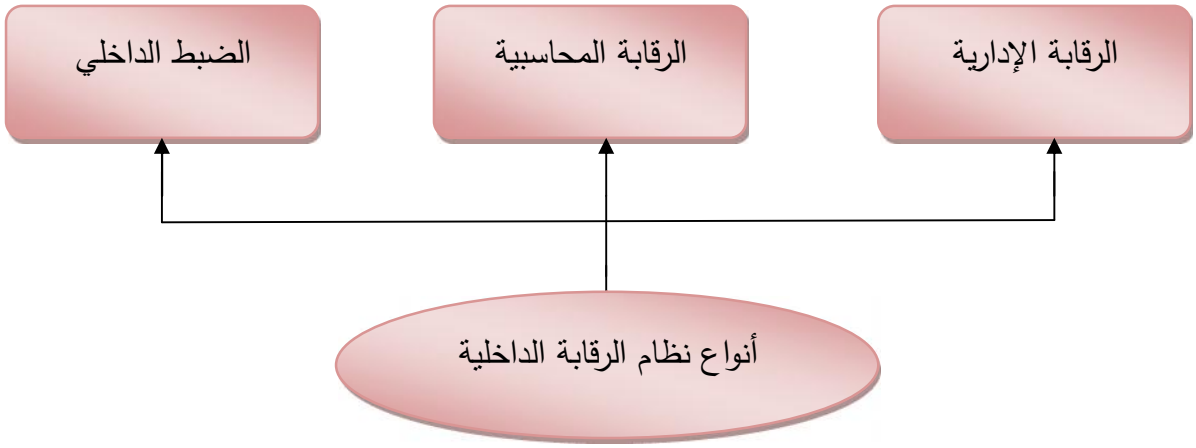
---

1 - برابح بلال، مرجع سابق، ص8.
2- هيا مروان إبراهيم لطن، مرجع سابق، ص29.

الرقابة الذاتية، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات، السلطات والمسؤوليات .[1]

ويمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل(1-3) : أنواع نظام الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني : خصائص نظام الرقابة الداخلية

يمتاز نظام الرقابة الداخلية الفعال بمجموعة من الخصائص المهمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- سهولة الفهم من مستخدميه .
- المرونة والتكيف مع المتغيرات والظروف البيئية .
- السرعة في الإبلاغ عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- الموازنة بين التكلفة والمردود .
- دقة البيانات المتعلقة بالنظام .
- الأساليب والأدوات الرقابية فيه موضوعية وغير شخصية .
- التركيز على الحالات الاستثنائية والتعامل معها .[2]

1 - سارة دحيري، **فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية**، مذكرة ما ستر، تخصص مالية وبنوك، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2019/2018، ص11.
2 - بوطورة فضيلة، بقة الشريف، مرجع سابق،2015، ص250.

الفرع الثالث : مبادئ نظام الرقابة الداخلية

يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المبادئ حددها الاتحاد الدولي للمحاسبين، موضحة كالتالي:

الجدول(1-1) : مبادئ نظام الرقابة الداخلية

المبادئ	شرحها
دعم أهداف المنشأة	يتم تطبيق الرقابة الداخلية لمساعدة المنشأة في تحقيق أهدافها عن طريق إدارة المخاطر التي تواجهها، وفي الوقت نفسه تتسق مع القواعد المنظمة والسياسات التي تطبقها المنشأة . لهذا يجب على المنشأة أن تجعل الرقابة الداخلية جزءا من إدارة المخاطر، على أن يكون كلاهما جزءا لا يتجزأ من نظام الحوكمة.
تحدي الأدوار والمسؤوليات	يتعين أن تحدد المنشأة مختلف الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية، متضمنة الهيئة التنظيمية، الإدارة بكل مستوياتها، العاملين، وجهات الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة لتنسيق عملية التعاون فيما بين هذه الفئات.
تعزيز وترسيخ ثقافة التحفيز	يتعين على الهيئة التنظيمية والمستويات الإدارية أن تعزز الثقافة التنظيمية التي تحفز أعضاء المنشأة على التصرف بما يتفق مع إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر التي وضعتها الهيئة التنظيمية، فيما يتعلق بالرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المنشأة؛ ولاشك أن تصرفات الإدارة العليا تمثل عنصرا حاسما في هذا المجال.
ربط نظام الرقابة الداخلية بالأداء الفردي	يتعين على الهيئة التنظيمية والإدارية بالمنشأة، أن تربط تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بأهداف الأداء لكل فرد من أفرد المنشاة . فكل فرد بالمنشأة يجب أن يكون مسؤول عن إنجاز المهام الموكلة إليه، والتي ترتبط بأهداف الرقابة الداخلية.
الاستجابة للمخاطر	يتعين دائما تصميم وتنفيذ وتطبيق نظام وإجراءات الرقابة الداخلية والاستجابة لمخاطر محددة، ومسببات تلك المخاطر والعواقب الناجمة عنها.
التواصل بشكل منتظم	يتعين أن تضمن الإدارة وجود عملية تواصل فعالة ومنتظمة بين كل المستويات بالمنشأة، فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية، وذلك حتى تتحقق من الفهم الكامل والتطبيق السليم لمبادئ الرقابة الداخلية من جميع أفراد المنشأة.
توفير الشفافية والمساءلة	يتعين أن تقوم الهيئة التنظيمية مع إدارة المنشأة بتقديم تقارير دورية إلى أصحاب المصالح عن المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، فضلا عن هيكل نظام الرقابة الداخلية بالمنشأة والأداء الفعلي لهذا النظام.
المتابعة والتقويم	يتعين أن تتم متابعة وتقويم أساليب الرقابة، سواء كانت أساليب رقابة فردية، أم نظام الرقابة

	الداخلية بشكل منتظم . إن اكتشاف مستويات الخطر غير المقبولة وفشل عملية الرقابة أو الأحداث التي تقع خارج نطاق الخطر المقبول يمكن أن يكون مؤشرا على عدم فعالية الأساليب المتبعة في الرقابة الفردية، أو نظام الرقابة الداخلية ما يستدعي تحسينها وتطويرها.
ضمان توافر المهارات الكافية	يتعين أن يكون لدى الهيئة التنظيمية والإدارية والمشاركين الآخرين في نظام حوكمة المنشأة من المعارف والمهارات والقدرات ما يكفي للاطلاع بمسؤوليات الرقابة الداخلية المرتبطة بالأدوار التي يقومون بها . في هذا الصدد تعني المهارات اللازمة ما يلي: / الفهم الكافي لكيفية تأثير التغيرات في تحقيق أهداف المنشأة، وبيئتيها الخارجية والداخلية وبإستراتيجيتها وأنشطتها والعمليات والنظم على درجة تعرض المنشأة للمخاطر. / معرفة كيفية التعامل مع المخاطر باستخدام أساليب الرقابة المناسبة، بما لا يتعارض مع إستراتيجية المنشأة لإدارة المخاطر وسياساتها بشأن الرقابة الداخلية. / معرفة مبادئ فصل الواجبات وتحديد الاختصاصات بما يضمن الفصل السليم للواجبات والاختصاصات المتعارضة، بحيث لا يكون هناك فرد واحد لديه الصلاحيات الكاملة في إجراء اعتماد عملية ما من أولها إلى آخرها. / القدرة على تنفيذ وتطبيق أساليب الرقابة ومتابعة درجة فعاليتها والتعامل مع أي مخاطر غير مغطاة بشكل كاف، وكذلك التعامل مع أي نقاط ضعف، أو حالات فشل محتملة. / توافر القدرات الكافية لتقويم وتحسين كل أسلوب من أساليب الرقابة الفردية. / القدرة على تقويم مراجعة وتحسين نظام الرقابة الداخلية في المنشأة.[1]

المصدر: مطبوعة مقدم خالد،عبد الله مايو،نظام الرقابة الداخلية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2016/2015، ص18-19.

يوضح الجدول شرح للمبادئ المتعارف عليا وفق الاتحاد الدولي للمحاسبين، والتي بدورها نحصل على نظام رقابة داخلية سليم، وتتمثل في دعم أهداف المنشأة، تحدي الأدوار والمسؤوليات، تعزيز وترسيخ ثقافة التحفيز،

1 - **مطبوعة خالد مقدم**، عبد الله مايو، **مرجع سابق**، 2016/2015، **ص18- ص19**.

ربط نظام الرقابة الداخلية بالأداء الفردي، الاستجابة للمخاطر، التواصل بشكل منتظم، توفير الشفافية والمساءلة، المتابعة والتقويم، ضمان توافر المهارات الكافية....الخ . وتختلف هذه الخصائص حسب اختلاف الجهات.

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية عن إدارة المخاطر

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة تتخللها تغيرات سريعة ومفاجئة، ونظرا لتعدد الأزمات الاقتصادية، فقد أصبح من الضروري الآن التركيز على إدارة المخاطر أكثر من أي وقت مضى، لان هذه التغيرات جعلت المؤسسات تواجه أخطار متعددة قد تكون سببا في انتهائها أو خسارتها، وبالتالي وجب عليها اتخاذ تدابير وإجراءات لمواجهة مختلف المخاطر، من خلال إدارة المخاطر التي تسمح بتقديم استراتيجيات يتبعونها في حالة الطوارئ للتقليل من حجم الخسائر.

المطلب الأول : مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها

تعتبر دراسة إدارة المخاطر من المواضيع الجد مهمة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وقبل الحديث عن إدارة المخاطر لابد من التطرق إلى توضيح وتعريف المخاطر وأنواعها.

الفرع الأول : مفهوم المخاطر وأنواعها

1.1. مفهوم المخاطر

تعدد تعريف المخاطر، من أهمها :

- عرفت على أنها مقياس نسبي لدى تقلب العائد أو التدفقات النقدية التي سيتم الحصول عليها مستقبلا، حيث عرفت على أنها توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه .
- كما يحدد مفهوم الخطر في كونه يتفق مع حالة اللاتأكد في أن كلا منهما يحمل عنصر الشك وعدم اليقين في أحداث المستقبل، بسبب تغيير حالات الطبيعة وعدم ثباتها، ولكن في حالة الخطر يستطيع متخذ القرار أن يضع احتمالات لحدوث حالات المستقبل اعتمادا على الخبرة السابقة والدراسات الإحصائية، وما إلى ذلك من معلومات تاريخية .[1]
- هي الظواهر والأحداث التي تهدد إنجاز الأهداف وتؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها .[2]

---

1 - مايو عبد الله، **بوقفة عبد الحق، أثر تطبيق مبدأ التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال –**المجلد** 03- **العدد**5،2017، ص13 .

2 - سعودي حفصية، **فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة **الماستر**، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2014-2015، ص37.

- المخاطر هي : أحداث غير مرئية وغير مرغوبة في المستقبل .[1]
- يعتبر الخطر من أهم المشاكل الحيوية التي تؤثر على المشاريع تأثيرا فعالا، ولذا يجب أن نفهم ونعرف معنى كلمة الخطر بشكل علمي، لأن ازدياد الخطر يتحول إلى مشكلة . حيث إن كل المشاريع تتعرض للمخاطر فإنه يمكن من خلال الدراسة العملية أن نبين أنواع هذه المخاطر أو نحددها بشكل أكثر دقة على النحو التالي :

– بعض المخاطر تعتبر بسيطة وتتلاشى ولا تؤثر على سير المشروع .

– بعض المخاطر تتطور لتتحول إلى مشكلة لها أبعادها ويجب وضع خطة لإصلاحها سريعا .

– نسبة قليلة من المخاطر تتحول إلى أزمات قد تعصف بالمشروع بالكامل .[2]

❖ ومنه يمكننا تعريف الخطر على أنه حدث قابل للتحقق مستقبلا، ويؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة .

2.1. أنواع المخاطر

صنف كل من (غالي وMoeller) أنواع المخاطر إلى :

- **مخاطر مالية** : وهي المخاطر المرتبطة بالاستثمار والائتمان وسداد الديون بالإضافة إلى مخاطر تغير سعر الفائدة وسعر الصرف.
- **مخاطر تشغيلية** : وهي تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات ورأسمال المنشأة، وذلك نتيجة اتخاذ قرارات خاطئة لا تتناسب مع التغيرات الحديثة، وذلك بالإضافة إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية وعدم كفاءة نظم المعلومات، وتتضمن المخاطر التشغيلية كلا من : المخاطر الفنية والتكنولوجية الحديثة، والغش وعدم التوافق بين السياسات الإدارية والإجراءات ضد سوء الإدارة .
- **مخاطر الأعمال** : وهي مخاطر مصاحبة للصناعة أو البيئة التي تعمل داخلها المنشأة وهي تتضمن المخاطر الخارجية عن سيطرة المنشأة كالقوانين واللوائح والتنظيمات والقيود الاقتصادية والسياسية.[3]

---

1 - خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، **الطبعة الأولى، عمان**، 2009، ص08 .

2 - **عطلف عبد المنعم وآخرون**، **تقييم وإدارة المخاطر**، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث-كلية الهندسة-جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص5.

3- خالد صباح علي، حسين علي محسين، ثامر كاظم عبد الرضا، **أنموذج مقترح لتقويم إدارة مخاطر الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على وفق إطار coso**، مجلة جامعة جيهان –اربيل العلمية، إصدار خاص، العدد:02(الجزءA)، أيلول 2018، ص165.

الفرع الثاني : مفهوم إدارة المخاطر

- **التعريف الأول :**

عرفه معهد المدققين الداخليين IIA إدارة المخاطر على أنها هيكل متناسق أو عمليات مستمرة عبر الوحدة الاقتصادية ككل لتحديد وتقييم والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على إنجاز الأهداف.[1]

- **التعريف الثاني :**

وكما عرفت لجنة COSO إدارة المخاطر عبارة عن عملية تنفذ بواسطة الإدارة والأفراد في الوحدة، ويتم تطبيقها من خلال إعدادها كإستراتيجية داخل الوحدة . وتهدف إلى التعرف على الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الوحدة، وإدارة المخاطر تكون في حدود الرغبة في المخاطرة المقبولة، وذلك لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف الوحدة .[2]

- **التعريف الثالث :**

إدارة المخاطر عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد تحليل، الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع، وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي تساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج إيجابية وتخفيض إمكانية أسباب تحقيق نتائج غير ملائمة، وتكون إدارة المخاطر أكثر فعالية عندما تؤدى مبكرا في حياة المشروع وهي مسؤولية مستمرة عبر تنفيذ المشروع .[3]

- **التعريف الرابع :**

تمكن إدارة المخاطر بالمؤسسة من التعامل مع المخاطر والفرص التي تؤثر على القيمة أو الحفاظ عليها وتعرف على أنها عملية يقوم بها مجلس إدارة المؤسسة وقادتها وغيرهم من الموظفين تعمل على وضع إستراتيجية في المؤسسة، تهدف إلى تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة، تساهم في توفير حالة تأكيد المعقول فيما يتعلق بتحقيق أهدافها .[4]

❖ وبالتالي يمكن تعريف إدارة المخاطرة على أنها الإجراء المحكم والمنتظم يطبقه جميع من بالمؤسسة سواء مدراء أو عمال بغية الوصول إلى أهداف المؤسسة .

---

1 - هيا مروان إبراهيم لظن، **مرجع سابق**، 2016، ص42.
2 - **خالد صباح علي**، حسين علي محسين، **ثامر كاظم عبد الرضا، مرجع سابق**، ص165.
3- سعودي حفصية، مرجع**سابق**، ص38 .
4- مايو عبد الله، **بوقفة عبد الحق، مرجع سابق**، ص13 .

الفرع الثالث : أهداف إدارة المخاطر

إن أهداف إدارة المخاطر لا تقل أهمية عن أهداف القطاعات والأقسام الأخرى في المؤسسة، لذا نجد أن الكتاب يطرحون العديد من الأهداف لإدارة المخاطر والهدفان الرئيسيان فيها يكونان عادة التخفيف من تأثيرات المخاطرة وتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، حيث يرى الكاتبان (Meher and Hedges) في كتابهما" إدارة المخاطر" مفاهيم وتطبيقات، أن إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف يصنفانها إلى فئتين:

- أهداف ما قبل الخسارة.
- أهداف ما بعد الخسارة.

موضحة في الجدول التالي:

الجدول(1-2): أهداف إدارة المخاطر

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

Source: Meher and Hedges, Risk management in the Busines Enterprise, R.D.Irwin, 1963, p137.

ووفقا ل Meher and Hedges فإن الغالبية العظمى من الحالات ترتبط فيها أهداف ما قبل الخسارة بالتوفير وتحاشي التوتر والقلق، في حين تتصل أهداف ما بعد الخسارة بالاكتمال وسرعة التعافي وتنتج هذه الأهداف معا هدف إدارة المخاطر المسطر أو المنشود . ويمكن تقسيم أهداف إدارة المخاطر إلى الأهداف التالية:

1. الأهداف النوعية :

وتتمثل في العناصر التالية :

- **هدف البقاء** : حيث تهدف أي مؤسسة من خلال إدارة المخاطر إلى الاستمرار وضمان البقاء في المحيط ككيان عامل في الاقتصاد، وبهذا المعنى تكون الوظيفة الأساسية لإدارة المخاطر هي القيام بدور مساند في هرم أهداف المؤسسة، وضمان أن بلوغ هذه الأهداف الأخرى لن تمنعه الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر

البحته، فإذا حدثت خسارة ونتيجة لذلك عجزت المؤسسة عن تحقيق أهدافها يكون من الواضح أن الهدف من إدارة المخاطر لم يتحقق، الأمر الذي سيستدعي إعادة المراجعة.

- **تقليل القلق** : فعدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا نظر إدارة مؤسسة عن الأمور الأخرى، وفي الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق والانزعاج الذي ينشأ من عدم التأكد بخصوص بقاء المؤسسة تأثير ضار على عمل ونشاط المؤسسة، وبما أن القلق سيستنزف طاقة يمكن توظيف هذه الطاقة بشكل أكثر إنتاجية وجدوى في قنوات أخرى.

- **استمرارية النمو**: لا يكون في أغلب الأحيان تعظيم الربح هو هدف المؤسسة، حيث أنه من بين الأهداف الأخرى التي كثيرا ما تذكر في مقدمة أهداف المؤسسة هو النمو، وعندما يكون النمو هدفا تنظيميا هاما تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو أحد أهداف إدارة المخاطر الهامة.
- **المسؤولية الاجتماعية** : كما رأينا سابقا في الجدول فأننا نجد أن هدف المسؤولية الاجتماعية يكون سابقا للخسارة ولاحقا لها، باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مجموعة من الالتزامات الاجتماعية التي تحكم المؤسسة بسبب علاقتها بموظفيها وبالمنظمات الأخرى وبالمجتمع عموما، وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها والتي تشكل جزءا لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر وبقدر ما تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد بالإضافة إلى أن المجتمع سيستفيد من ذلك .

2. الأهداف الكمية :

من الناحية المثالية ينبغي أن تكون الأهداف قابلة للحصر الكمي كلما أمكن ذلك، ورغم أن أيا من الأهداف السابقة قابلة للقياس الكمي إلا أنه كثير من إدارات إدارة المخاطر في المؤسسات قد وضعت أهداف قابلة للقياس الكمي، ويمكن دراسة عدة أهداف من بينها إجمالي المبالغ المنفقة على أقساط التأمين وكذا عدد الإصابات أو الحوادث الواقعة في النواحي الموجهة تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها حيث تقوم إدارة السلامة والصحة المهنية بنشر إحصائيات لمعدلات الإصابة حسب الصناعة وتوفر هذه الإحصائيات إلى جانب خسائر المؤسسة السابقة معايير مفاضلة تفيد في وضع أهداف كمية في مجال إصابات وحوادث العمل الخاص بالعاملين، وهناك مقياس أخر للأداء استخدمته بعض المؤسسات كمعيار كمي وهو تكلفة المخاطرة والذي هو عبارة عن مجموع مصروفات إدارة المخاطر بما في ذلك خسائر التأمين والخسائر المختزنة معبرا عنها بنسبة مئوية من الإدارات، هذه الأخيرة التي تقع تحت تأثير التغيرات والتباينات الواسعة في المكاسب على الملاك والأطراف الأخرى .

فمثلا: نجد أن المساهمين يفضلون الأرباح المستقر على الأرباح التي تشهد تغيرات كبيرة ولأن المستثمرون يفضلون عموما التدفق المستمر للدخل فإن إدارة المخاطر تسعى دائما إلى تخفيض التباين في الدخل التي تنتج عن

الخسائر البحتة إلى أقل مستوى ممكن، بالإضافة إلى أنه يساعد في تعظيم الاستقطاعات الضريبية عن الخسائر وتقليل الضرائب عن الأرباح ولكن الخسائر غير المؤمن ضدها تكون قابلة للاستقطاع فقط بقدر ما يمكن تعويضها أو مقابلتها بالأرباح، فإن العبء الضريبي الطويل المدى للمؤسسة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة نسبيا بمرور الوقت .

3. أهداف تعظيم القيمة :

إن الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو المحافظة على قيم المؤسسة وتطويرها وجعلها ذات إنتاجية ومر دودية دائمة، من خلال تحديد جملة المخاطر المؤثرة في مختلف الاستراتيجيات المرسومة قصد التحكم والمحافظة على أدنى مستوى معين للخسارة المحتملة، وهذا من خلال البحث عن كل العوامل والمسببات التي قد تؤدي إلى التأثير السلبي على قيم ودعائم المؤسسة وكذا التعرف على درجة تأثيرها على سيرورة العمل داخل المؤسسة، فالمسير اليوم أصبح يتعامل مع اتجاهين هما : الاتجاه التقليدي المتعلق بتجنب المخاطر والاتجاه الحديث المتعلق بإدارة المخاطر وهذا ما يتوجب عليه بناء إستراتيجية بعيدة المدى في كيفية التعامل مع الأخطار وكذا تفعيل نظم اتخاذ القرارات التي تتخذها المؤسسة في مواجهتها لأغلب المخاطر، والذي من شأنه أن يخلق قيمة مضاعفة للمؤسسة تمكنها من التعامل بطريقة فعالة مع بيئتها الخارجية والداخلية، لذا نجد أن الإدارة تعمل على أن لا يحال بين المؤسسة وتحقيق هدف تعظيم القيمة أي شيء .

كما أنه يمكن حصر بعض الأهداف الأخرى لإدارة المخاطر فيما يلي:

- تحقيق التعاون والتنسيق بين المستوى الاستراتيجي والعملي فما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة .
- إعداد سياسة وهيكل واضح لإدارة المخاطر داخل وحدات العمل المختلفة .
- التطوير المستمر والدائم لبرامج إدارة المخاطر، والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط .
- إعداد التقارير الدقيقة عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة، ومهما كانت الأهداف التي تسعى وظيفة إدارة المخاطر إلى تحقيقها، إلا أنها كعملية منهجية تتطلب وجود خطوات واضحة ودقيقة وقواعد ثابتة تحكمها سياسات متعددة .[1]

المطلب الثاني : خطوات (مراحل) إدارة المخاطر

تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها موضع دراسة المخاطر، ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو التالي:

---

1 - عقون حكيمة، **إدارة مخاطر شركات التأمين، مذكرة ماستر**، تخصص تأمينات، جامعة العربي بن مهيدي، **أم البواقي**،2014/2013، ص20-21-22-23.

1- إنشاء السياق العام :

الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي إنشاء السياق الذي يشير إلى جوانب البيئة والمخاطر وتنظيم إدارة المخاطر التي يجري تطبيقيا، وعادة ما يجري إنشاء السياق بوقت مبكر لأنه أمر بالغ الأهمية لنجاح أو فشل العملية، إذ إن وضع الإطار العام سيتم من خلاله التأكد من إن المراحل الأخرى في عملية إدارة المخاطر هي أكثر استهدافا وأكثر كفاءة وإنها سوف تجنب إهدار الوقت والموارد، ومن الضروري أن تقيم إدارة المخاطر المنظمة ومقدراتها وأهدافها واستراتيجياتها، كما أن إنشاء السياق العام يساهم في تصميم عملية إدارة مخاطر فاعلة وتحديد المعايير والمخاطر التي يجب إدارتها، فضلا عن توفير الأدلة للقرارات بدراسات أكثر تفصيلا لإدارة المخاطر وهذا يحدد مجال المراحل المتبقية لإدارة المخاطر .[1]

2- تحديد المخاطر:

ويكون ذلك من خلال تحديد مصادر الخطر ومجالات التأثير والأحداث (بما في ذلك التغيرات في الظروف) وأسبابها والعواقب المحتملة، حيث يتم الإجابة عن أسئلة متعلقة بكيفية حدوث الخطر ومكان وقوعه وسبب وقوعه وأثاره ومن يمكنه التأثير فيه .

ينطوي تحديد المخاطر على تحديد مصادر الخطر ومجالات التأثير والأحداث (بما في ذلك التغيرات في الظروف) وأسبابها وعواقبها المحتملة، ووصف العوامل التي قد تخلق أهدافك أو تعززها أو تمنعها أو تقللها أو تسرعها أو تؤخر تحقيقها .[2]

3- تحليل المخاطر :

ويتضمن تحليل المخاطر تطوير فهم للمخاطر والتأثيرات الإيجابية والسلبية، ويوفر تحليل المخاطر مدخلات لتقييم المخاطر واتخاذ القرارات بشأن أنسب استراتيجيات وطرق علاج المخاطر، يمكن أن يوفر تحليل المخاطر أيضا مدخلات لاتخاذ القرارات حيث تتضمن الخيارات أنواع ومستويات مختلفة من افتراض المخاطر والتخفيف منها والحد منها وتجنبها، وتتميز المخاطر بميزتين أساسيتين :

- شدة العواقب السلبية المحتملة .
- احتمال حدوث كل نتيجة .

ومنه يتم تعريف مستوى الخطر عن طريق قياس الشدة والاحتمالية .[3]

---

1 -**سعد علي حمود العنزي، عراك** عبود عمير الدليمي، **تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات:مدخل نظري تحليلي، مجلة** جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، **المجلد** 7، **العدد**13، 2015، ص576.

2- Raaghieb Najjaar ,yaeesh Yasseen & Rashied Small**, Risk Management**, Seminar-June2017, p31.

3 -Antonio Borghesi, Barbara Gaudenzi ,**Risk Management (How to Assess, Transfer and Communicate Critical Risks)** ,University of Verona, Italy,2013 , P53 .

4- تقييم المخاطر :

يعد تقييم المخاطر من أكثر المهمات تكرارا، ويكون أساسا في العديد من القرارات المهمة، ويساعد الإدارة في معالجة المخاطر، إذ بعد أن يتم الانتهاء من مرحلة تحليل المخاطر فإنه من الضروري تقدير المخاطر وقياسها هو تحديد نتائج المخاطر نتائج كمية أو نوعية أو مزيج منهما تبعا للظروف، والأحداث المسببة لها .

ينبغي النظر في تأثير المخاطر من خلال أخذ عوامل الوقت والجودة والموارد بنظر الاعتبار، وبالاعتماد على مصفوفة المخاطر الموضحة . يتم تقدير مستوى المخاطر من خلال بعدين هما تأثير المخاطر واحتمال حدوثها .

الشكل (1-4) : مصفوفة المخاطر

الاحتمال \ التأثير			
متوسط	منخفض	متوسط	متوسط
منخفض	منخفض	منخفض	منخفض

المصدر: استنادا على الدراسات السابقة

ويتم احتساب عامل الخطر كما يلي :

عندما يكون مستوى الخطر أكبر من (RF>0.7) فيعد الخطر عاليا، وإذا كان مستوى الخطر أكبر من (0.3) وأقل أو يساوي (0.7) فان الخطر يعد متوسطا أي (RF<0.7>0.3)، أما إذا كان مستوى الخطر أقل أو يساوي (0.3) فان مستوى الخطر منخفضا أي (RF<0.3) .

5- معالجة المخاطر :

الغرض من هذه المرحلة هو تحديد الاستجابة للمخاطر ومعالجتها، من خلال وضع الإجراءات الأفضل لمعالجة المخاطر التي تعطي احتمالات النجاح الأكبر، إن معالجة المخاطر والاستجابة لها يتطلب وصف المخاطر ووصف الأحداث والمواقف المثيرة بالشكل الصحيح وأكد (ISO, 31000:2009) أن الغرض من عملية معالجة المخاطر هو لإمرار المخاطر التي ينبغي معالجتها، وتحديد الأولوية لمعالجتها، حيث ان تقييم المخاطر يهدف إلى مقارنة النتائج المتحققة من تحليل المخاطر مع المعايير المقبولة والمحددة في مرحلة تحديد السياق الحالي، ويجب معالجة المخاطر التي يتم تحديدها عندما تكون غير مقبولة .

ويضيف (John & Johan, 2012:23) إن مرحلة المعالجة تتضمن الأساليب التي تعالج المخاطر لجعلها مقبولة وإمكانية السيطرة عليها، ويتم ذلك من خلال مدخلين أولهما التقليل من احتمال حدوث المخاطر، وثانيهما تقليل نتائج المخاطر على أعمال المنظمة .[1]

المطلب الثالث : العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية لهما دور رئيسي وهام في تحقيق أهداف المنشأة ويساهمان في حماية أصول المنشأة، فكلما كان نظام الرقابة الداخلية قوي وفعال كان بالإمكان التقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسة، ويعتمد هذا على مجموعة من الضوابط الرقابية التي تهدف إلى الوقاية واكتشاف مختلف المخاطر والتحقق من تصحيح الأخطاء، وتتمثل هذه الضوابط في :

1- الضوابط الوقائية :

وهي الضوابط التي يتم وضعها لاكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها، ويتم بناءها ضمن النظام بحيث تكون جزءا من الأعمال الاعتيادية للمؤسسة، كالفصل بين الوظائف، وجود أجهزة إنذار للسرقة والحريق، وجود أرقام سرية للدخول إلى أنظمة الحاسوب .

2- الضوابط الكشفية :

وهي الضوابط التي يتم تصميمها في النظام ليتم من خلالها تحديد الأخطاء والانحرافات بعد وقوعها وتعتبر هذه الضوابط أكثر كلفة من الضوابط الوقائية، إضافة إلى أن بعض الأخطاء من الصعب مراقبتها بشكل مسبق، كوجود كاميرات مراقبة على الأماكن الهامة في المؤسسة، الجرد الفعلي للنقدية بشكل دوري أو مستمر، وجود وحدات رقابية داخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

3- الضوابط التصحيحية :

وهي الضوابط التي تعمل على التأكد من الإجراءات التصحيحية للانحرافات قد تم اتخاذها أو أن هذه الانحرافات لم تحدث مرة ثانية، وهذه الضوابط تتعامل مع الانحرافات بعد اكتشافها وحتى تكون هذه الضوابط ذات كفاءة على الإدارة وضع نظام يسلط الضوء على الانحرافات والأخطاء ومتابعتها لحين تصحيحها وعدم السماح بتكرار حدوثها، كوجود أنظمة وإجراءات لمعالجة الأخطاء والانحرافات التي تم اكتشافها .

1 -**سعد علي حمود العنزي**، عراك عبود عمير الدليمي، **مرجع سابق**، ص577- ص578.

4- الضوابط الرادعة :

وهي الضوابط التي تشكل رادع لدى الأفراد للقيام بأية انحرافات أو تجاوزات،كوجود تدقيق داخلي يتمتع بالكفاءة، إجراءات عقابية بحق المخالفين والمهملين، وجود تدقيق خارجي فعال .[1]

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

يعرض هذا المبحث العديد من الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون في جامعات مختلفة، من أجل معالجة موضوع نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بعدة إشكاليات مختلفة، وكذلك الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من عدة جوانب، كالتالي:

المطلب الأول : دراسات باللغة العربية

في هذا المطلب تنوع في الدراسات باللغة العربية شملت مذكرات الماستر، الماجستير، المجلات وغيرها موضحة كالتالي:

1- دراسة رحو خيرة : دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة، مذكرة ما ستر تخصص محاسبة التدقيق والمراقبة، جامعة الشلف، 2012 .

هدفت إلى معرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي في المؤسسة والتعرف على دوره في إدارة المخاطر، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها الاهتمام الكبير من طرف العاملين بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة وضمان نظام سليم والتجنيد لمواجهة أي خطر محتمل .

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التاريخي التحليلي في الجانب النظري، والمنهج الوصفي، الاستقراء، والاستنتاج في الجانب التطبيقي .[2]

2- دراسة بوطورة فضيلة : دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك ،مذكرة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007/2006 .

ركزت على توضيح دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق استقرار المعاملات في المؤسسات المصرفية. حيث تم الاعتماد على مناهج مختلفة كالمنهج الوصفي للمفاهيم العامة، المنهج التحليلي للمعطيات والأرقام، المنهج الإحصائي الاستقرائي لبعض الجداول والملاحق والاعتماد على بعض القوانين والأنظمة والأوامر وأسلوب دراسة الحالة للصندوق الوطني للتعاون ألفلاحي – بنك – .

---

1 - **أم كلثوم رزقة، مرجع سابق، ص20.**

2 - رحو خيرة، **دور التدقيق الداخلي في ادارة مخاطر المؤسسة، مذكرة ماستر**، تخصص محاسبة التدقيق والمراقبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، **للشلف**،2012/2011.

وتم التوصل إلى أن إبراز فعالية النظام تستند على مقوماته الإدارية والتنظيمية، المحاسبية والمالية .[1]

3- دراسة برابح بلال : تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، 2015/2014 .

تهدف إلى إظهار الدور الذي يلعبه المراجع الداخلي من خلال عمل المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، بالاعتماد على مراجع خاصة والاستبيان .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن المراجعة الداخلية تساعد المؤسسة في الحفاظ على عدة ضوابط داخلية تسمح بتقييم النظام والاستمرار في التقدم.[2]

4- دراسة سعودي حفصية : فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر، والتعرف على مختلف أدوار المراجعة الداخلية التي تسمح بتحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر.

وقد توصلت من خلال هذه الدراسة إلى نتائج متمثلة في أن هناك إدراك لدى المراجعة الداخلية بأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، وأهمية وضع إجراءات مراجعة تأخذ في الحسبان المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بوضع نظام لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبته وتقييم فعاليته .[3]

5- دراسة هيا مروان : مدى فعالية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO .

تهدف إلى تقييم كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية، وإبراز دور إدارة المخاطر وتطبيقه على القطاعات الحكومية لمواجهة المخاطر والتحديات المحيطة بها . ولتعزيز هذه الدراسة تم إعداد إستبانة حول مدى فعالية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO(دراسة ميدانية حول القطاعات الحكومية في قطاع غزة)، حيث توصلت الباحثة إلى نتائج منها :

- غياب اللوائح المنظمة لأداء التدقيق الداخلي للقيام بدوره في تقويم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية في قطاع غزة .
- ضعف الدور الفاعل للتدقيق الداخلي في تحديد مخاطر البيئة الداخلية ووضع الأهداف في القطاعات الحكومية .[4]

---

1 - بوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، شهادة ماجستير، تخصص علوم تسيير، **جامعة محمد** بوضياف بالمسيلة،2007/2006.

2 - **برابح بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة الماجستير، **تخصص محاسبة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.**

3 - سعودي حفصية، **فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2014-2015.

4 - هيا مروان إبراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO، لستكمل متطلبات درجة** الماجستير، المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة،2016 .

المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

تم الاعتماد على دراستين أجنبيتين تمثلت في مجلة ومذكرة موضحة كالتالي :

1- دراسة Hossam Haddad (2016) بعنوان :

Internal Controls in Jordanian Banks and Compliance Risk

تحدثت هذه الدراسة عن تحديد أدوات وتقنيات الرقابة الداخلية، ونشر نهج لإدارة المخاطر التي يمكن أن تضعه البنوك، عندما تتعامل مع الامتثال لأغراض الرقابة، وهل تملك البنوك ضوابط داخلية متكاملة للتعامل مع المخاطر المحتملة لعدم الامتثال .

اعتمد الباحث على تقديم استبيان والمقابلة، وتوصل إلى أن البنوك الأردنية تطبق ضوابط داخلية متكاملة، وتطبق في النظم والأفراد والعمليات من أجل التخفيف والقيام للامتثال للمخاطر التي قد تواجهها هذه البنوك، كما يجب أن تعمل الضوابط الداخلية في البنوك على تعزيز وفعالية معالجة مخاطر عدم الامتثال . [1]

2- دراسة Antonio Borghesi (2013) بعنوان :

Risk Management (How to Assess, Transfer and Communicate Risks) Critical

بحيث توفر هذه الدراسة طريقة متكاملة لتقييم المخاطر الخطيرة ونقلها وإبلاغها، ويسلط الضوء على المنهجيات الناشئة التي يمكن أن تساعد في حماية الشركات من الأحداث الضارة وآثارها.

يشرح الباحث كيف ينبغي الجمع بين وجهات نظر مختلفة لإدارة المخاطر، ولا سيما كيفية دمج رؤية حوكمة الشركات مع وجهات نظر إدارة العمليات، الإدارة المالية، وإدارة استمرارية الأعمال . في هذا المعنى يقدم الدليل توجيهات ملموسة حول كيفية تطوير فريق وثقافة إدارة المخاطر، مع مراعاة تحديات العمل واستخدام الأدوات الإدارية المناسبة . [2]

المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تناول موضوع الدراسة الحالية إبراز دور نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، الذي أصبح يساهم في كشف ورصد الاختلال والغش الذي بدوره يسبب مخاطر للمؤسسة، وإعطاء صورة واضحة عن كيفية إدارة المخاطر، من خلال تقديم اقتراحات ووضع استراتيجيات للوصول إلى الهدف المسطر، إضافة إلى معرفة مدى وعي العامل بالمؤسسة

1-Hossam Haddad ,**Internal Controls in Jordanian Banks and Compliance Risk**, Research Journal of Finance and Accounting , No.24,2016,Faculty of Economic and Business, University of Debrecen .
2 - Antonio Borghesi, Barbara Gaudenzi ,Risk **Management (How to Assess, Transfer and Communicate Critical Risks)** ,University of Verona, Italy,2013.

بنظام الرقابة الداخلية المعمول به، ومدى وعيه بإدارة المخاطر، ومعرفة ما مدى تطابق الجانب النظري للواقع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ وفي كون الدراسات السابقة متنوعة الدراسة من استبيان إلى دراسة حالة إلا أن دراستنا جمعت الاثنين معا دراسة حالة مضاف إليها الاستبيان، وهذا ما ميز دراستنا عن الدراسات الأخرى، وهذا ما تم توضيحه في هذا المطلب من أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات الأخرى من خلال الأدوات، المنهج، الحدود الزمنية والمكانية والنتائج.

الجدول رقم (1-3) :أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية	رحو خيرة	كلاهما تناولا إدارة المخاطر . الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة . دراسة حالة.	دراسة التدقيق الداخلي. دراسة نظام الرقابة الداخلية. ولاية الشلف، ودراستنا بتقرت، ولاية ورقلة.
	بوطورة فضيلة	كلاهما تناولا نظام الرقابة الداخلية. دراسة حالة.	الاعتماد على مناهج مختلفة. دراسة بالمؤسسة المصرفية. بالمسيلة، والدراسة الحالية بتقرت.
	برابح بلال	كلاهما تناولا نظام الرقابة الداخلية. الاستبيان.	دراسة دور المراجع الداخلي. ببومرداس، والدراسة الحالية بقرت.
	سعودي حفصية	دراسة إدارة المخاطر. الاستبيان. الاعتماد على المنهج الوصفي.	دراسة دور المراجعة الداخلية.
	هيا مروان	دراسة إدارة المخاطر. الاستيانة.	دراسة التدقيق الداخلي. دراسة ميدانية بقطاع غزة.
	Hossam Haddad	كلاهما تناولا نظام الرقابة الداخلية	دراسة الضوابط الداخلية للبنوك.
	Antonio Borghesi	كلاهما تناولا إدارة المخاطر بالمؤسسة بالإضافة لتقييم المخاطر	دراسة وجهات نظر مختلفة لإدارة المخاطر.

المصدر: من إعداد الطالبتين

خـــــــلاصـــــة الفـصـــل

من خلال ما ورد في هذا الفصل نجد أن لنظام الرقابة الداخلية دور فعال في المؤسسات، فهو الأساس الذي يدعم تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على استمرارها، والذي يعمل على وضع مجموعة من القوانين والقواعد، والتي تهدف إلى :

- السهر على حماية أصول المؤسسة، وممتلكاتها من الضياع والإهمال، وذلك باستخدام مجموعة من الوسائل والأدوات والمكونات والعناصر.
- المعلومات والتأكد من مدى التزام العاملين في المؤسسة الاقتصادية باللوائح والقوانين .

كما تم تناول المخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية سواء داخلية أو خارجية، وكيفية إدارتها، والمراحل المتبعة لتحليل هذه المخاطر وتجنبها والتقليل منها، كل هذا مرتبط بنظام الرقابة الداخلية الذي يعتبر آلية فعالة في تطور المؤسسة الاقتصادية.

وتم التطرق إلى بعض الدراسات التي تبرز مختلف الجوانب المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ومدى انسجامها واختلافها مع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بمؤسسة مطاحن الواحات وحدة – تقرت–

تمهـــــــــــــيد:

بعد تناول مختلف المفاهيم النظرية الخاصة بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتوضيح العلاقة بينهما، حيث تم حصر مجال الدراسة على مؤسسة مطاحن الواحات وحدة تقرت، والتي تعتبر من المؤسسات الإستراتيجية والمهمة لأنها تنتج أحد أهم المواد الضرورية وهو السميد.

وهذا بهدف دراستها جيدا ومطابقة ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتوصل إلى خلاصة شاملة للنتائج ومدى صحة الفرضيات.

وللإلمام أكثر بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى **3 مباحث** كما يلي:

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

لدراسة واقع نظام الرقابة الداخلية ودوره في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية استوجب اللجوء إلى أحد المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في مؤسسة مطاحن الواحات وحدة – تقرت –، وقد تم اختيار هذه المؤسسة على أنها مؤسسة اقتصادية إنتاجية، وبالتالي فهي عرضة للعديد من المخاطر سواء داخلية أو خارجية، ما يستوجب على نظام الرقابة الداخلية المعمول به داخل هذه المؤسسة اليقظة والاستعداد لمواجهة هذه المخاطر، وسنحاول في هذا المبحث الإحاطة بكل نقاط الموضوع.

المطلب الأول : نظرة حول مؤسسة مطاحن الواحات وحدة – تقرت–

في هذا المطلب سيتم عرض معلومات عامة عن المؤسسة محل الدراسة، من نشأتها، موقعها ومساحتها.

الفرع الأول : نشأة مؤسسة مطاحن الواحات وحدة –تقرت–

من أجل تخفيف العبء وضغط الطلب المتزايد على وحدة الرياض سطيف على مادتي السميد والدقيق بنوعيه العادي والممتاز والمنتجات الأخرى، وعليه فقد أنشأت وحدة مطاحن الواحات بمدينة تقرت طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 1980/11/30 وأصبحت فرعا تابعا إلى المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها _ الرياض سطيف_، وتم انجازها من طرف مؤسسة سويسرية - BUHLER- مع مساهمة إطارات جزائرية.

وقد استهلت نشاطها في 1983/05/27 برأس مال يقدر ب 100.000.000دج، وهذا قبل أن تقسم المؤسسة الأم وتعطى مؤسسة مطاحن الواحات الاستقلالية حيث أصبح رأس مالها حاليا يقدر ب 761.320.000 دج وهذا بسبب الارتفاع الدائم للحصص العينية المقدمة في الاستثمارات الحاصلة.

تعتبر الوحدة حاليا مؤسسة صناعية تجارية تابعة لمجمع الرياض سطيف .

الفرع الثاني : موقع ومساحة الوحدة

تقع الوحدة بالمنطقة الصناعية لمدينة تقرت، يحدها شمالا الديوان الوطني لتمر، وشرقا المؤسسة الصناعية للحديد والصلب، غربا السكة الحديدية ومن الجنوب المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية، تقدر مساحتها الإجمالية ب 61833.50 م^2.

موقع المؤسسة يسمح لها بالسيطرة على أسواق السميد والدقيق في الجنوب الشرقي للبلاد.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة

الهيكل التنظيمي للوحدة يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج وهو يسهل عملية توزيع المهام والسير الحسن لعملية الإنتاج.

الفرع الأول : التعريف بمصالح المؤسسة

- **المديرية العامة :**

تعتبر المحرك الرئيسي للوحدة يترأسها الرئيس المدير العام وله مهام عديدة منها:

- المحافظة على السير الحسن للوحدة .
- السعي لتحقيق الأهداف المسطرة والمتفق عليها.
- توزيع المهام والتنسيق مع مختلف الدوائر والمصالح.

- **أمانة المديرية :**

ويتجلى دورها في:

- المحافظة على أسرار الوحدة.
- تسجيل وتنظيم البريد الصادر والوارد.
- تنظيم الاجتماعات التي يعقدها المدير سواء مع إطارات الوحدة أو العملاء.
- تلعب دور الوسيط بين الإدارة والأطراف الأخرى.

- **المحتسب :**

يقوم المكلف بهذا المكتب بمراقبة مدى تطبيق المصالح للمناهج المسطرة لها.

- **المستشار القانوني :**

تهتم هذه المصلحة بمتابعة وحل النزاعات الخارجية، وكذا دراسة مختلف القضايا بين الوحدة والمتعاملين معها.

- **مصلحة الوقاية والأمن :**

لهذه المصلحة دورا هاما في الحفاظ على الأمن داخل الوحدة، وذلك بتوفير كل مقاييس السلامة والأمن وتقديم الإسعافات الأولية في حالة حوادث العمل، وكذلك توفير المحيط الملائم للعمل.

- **المخبر:**

يتم على مستواه مراقبة نوعية المواد الأولية وكذا المنتجات النهائية وذلك بتحليل عينات من هذه الأخيرة.

- **مصلحة الإنتاج :**

وهي بمثابة العمود الفقري للوحدة وهي تتكفل بتسيير **مراحل الإنتاج داخل الوحدة، وكذا المستخدمين التابعين** لها،كما تقوم بدراسة الطلب لتحديد كمية الإنتاج اللازمة حتى تحقق التوازن لأنها تعد قلب المؤسسة، وتضم فصيلتي الإرسال والاستقبال.

- **مصلحة التموين والتسيير:**

تهتم بتموين الوحدة بمختلف المواد الأولية واللوازم الأخرى وقطع الغيار وتضم ثلاث فصائل.

- **مصلحة النقل :**

وتتكفل هذه المصلحة بنقل العمال والموظفين من والى الوحدة أو مهام أخرى وكذلك نقل المنتجات إلى مراكز ونقاط البيع.

- **مصلحة المالية والمحاسبة :**

حيث يقوم رئيس هذه المصلحة بإمضاء الشيكات وتحمل أتعاب الشراء واستقبال أرباح البيع والأوراق الواردة من البنك وتتمثل مهامها أيضا في تسجيل مختلف القيود المحاسبية وكذا تسديد الأجور وتحليل الوضعية المالية للوحدة، وتضم الفصائل التالية :

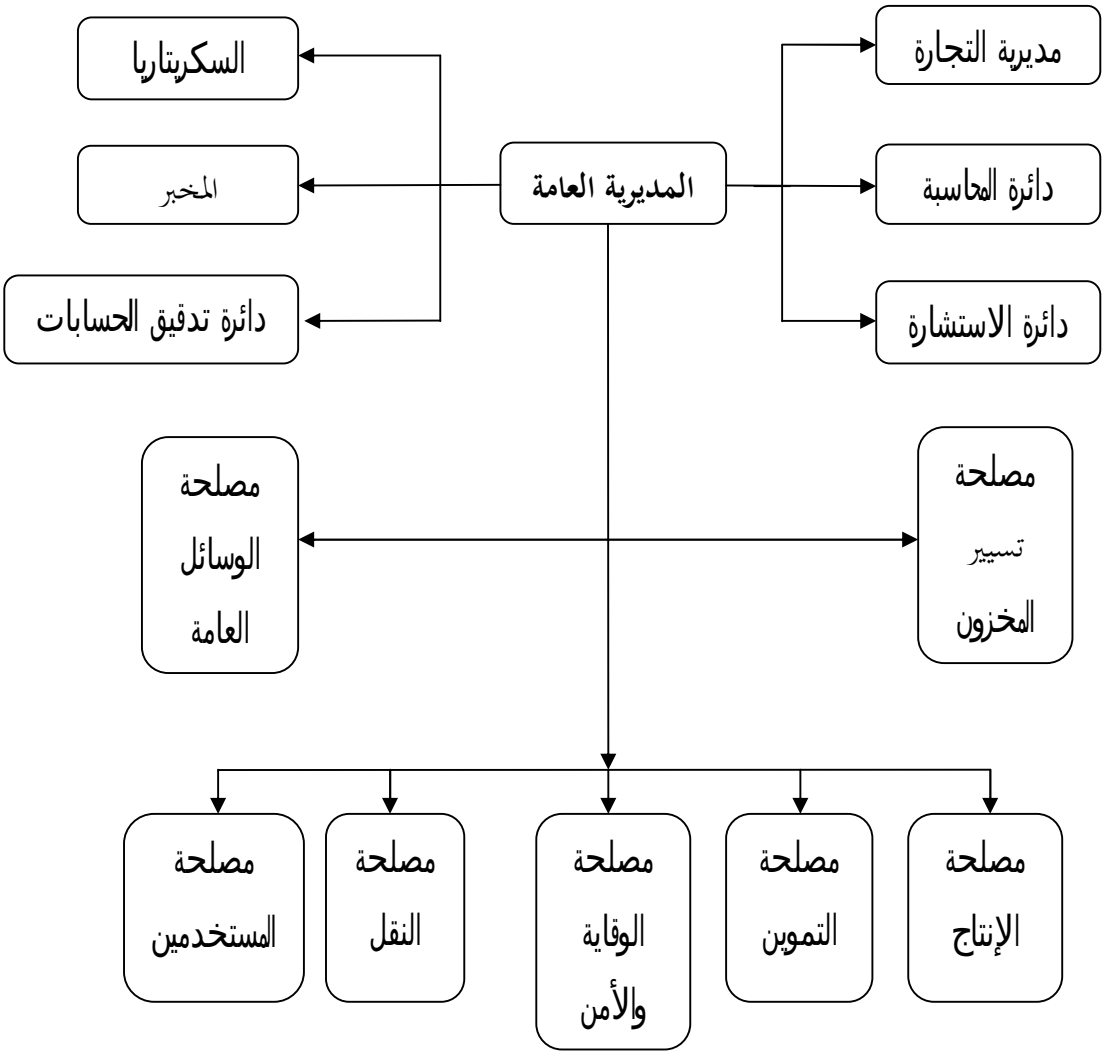
- فصيلة الاستثمار: وهي فصيلة خاصة بجرد الاستثمارات القديمة والجديدة وتصنيفها حسب قسم الحسابات الذي تنتمي إليه مع إعطاء رمز لكل حساب.
- فصيلة المالية.
- فصيلة المحاسبة التجارية : وهي مختصة في مراقبة المراكز التابعة للوحدة وتسديد الضرائب على الإنتاج المباع.
- فصيلة الجباية : ولها علاقة بمصلحة الضرائب والتصريح بنشاطات المؤسسة من بيع وشراء.
- فصيلة المداخيل.

- **مصلحة الوسائل العامة.**

الفرع الثاني : مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة

وفي ما يلي الهيكل التنظيمي لمطاحن الواحات وحدة تقرت :

الشكل(2–1) : مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الواحات – تقرت–



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مسؤولة مصلحة التدقيق(المحتسب)

المطلب الثالث : نشاط المؤسسة ونقاط البيع التابعة لها

الفرع الأول : نشاط المؤسسة

يتمثل إنتاج المؤسسة في مادتي السميد والدقيق العادي والممتاز، بالإضافة إلى النخالة، غذاء الأنعام . أما عن الزبائن فهم تجار الجملة، الخبازين، المستهلكين.

الفرع الثاني : نقاط البيع التابعة للمؤسسة

تتوفر الوحدة على عشرة نقاط بيع تغطي كامل أسواق الجنوب الشرقي للبلاد موزعة على أربع ولايات : ورقلة، الوادي، اليزي وتمنراست، والجدول الموالي يبين توزيع نقاط البيع على الولايات الأربعة:

الجدول(2–1) : توزيع نقاط بيع مؤسسة مطاحن الواحات على الولايات

ولاية ورقلة	ولاية الوادي	ولاية اليزي	ولاية تمنراست
مركز البيع ورقلة		مركز التوزيع اليزي	نقطة البيع تمنراست
مركز البيع تقرت	مركز البيع الدبيلة	نقطة البيع الدبداب	-
نقطة بيع حاسي مسعود	مركز البيع المغير	نقطة البيع جانت	-
-	مركز البيع جامعة	-	-

المصدر : معلومات مقدمة من طرف مسؤولة مصلحة التدقيق

نلاحظ أن المؤسسة تتبع سياسة التوزيع الشامل المناسبة للمنتجات الميسرة والسهلة المنال، حيث تعتمد على شبكة واسعة من قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة، ويلاحظ كذلك أن قوة البيع لا تتوفر على التكوين والخبرة اللازمة، ولا تقوم إلا بدور التاجر ولا تتعداه إلى جمع معلومات والبيانات عن السوق التي تفيد في اتخاذ قرارات علاجية ووقائية، كما يلاحظ عدم وجود إجراءات تحفيزية كافية للقوة البيعية لبذل مجهودات في زيادة حجم المبيعات.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة الميدانية والتي تهدف إلى تحديد دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر الاقتصادية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال وجهة نظر عينة الدراسة، حيث يشتمل هذا المبحث على الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتعلق موضوع البحث بنظام الرقابة الداخلية وجملة المخاطر التي تواجهها المؤسسة وكيفية إدارتها، لذلك لابد من ضرورة التنويع في أدوات الدراسة للحصول على المعلومات ومن هذه الأدوات ما يلي:

1. **المقابلة الشخصية** : حيث تمت المقابلة الشخصية مع رئيسة مصلحة التدقيق للحصول على المعلومات الأولية، من خلال طرح أسئلة ومحاولة الإجابة عليها، لاختبار الفرضيات والإحاطة الشاملة بكل معطيات الموضوع.
2. **الملاحظة** : تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة أيضا كوسيلة، بغية التأكد من المعلومات المقدمة والإجراءات المتبعة في المؤسسة، وذلك بالملاحظة المباشرة أثناء تواجدنا بالمؤسسة (كطلب وثيقة هوية شخصية عند الدخول للمؤسسة، ووجود أجهزة مراقبة، بالإضافة إلى الملاحظة الغير مباشرة والمتمثلة في الإطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالشركة كنظام الرقابة الداخلي الخاص بها (انظر الملحق 02) وبعض الميزانيات (أنظر الملحق 05) .
3. **الاستبيان** : هو من أبرز الأدوات المستخدمة في الأبحاث العلمية، وعلى الخصوص في الأبحاث التربوية والاجتماعية، فهو سبيل للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمفردات الدراسة ويتضمن مجموعة من الأسئلة ذات الطابع الرسمي يتم تحديدها وصياغتها وفق أسس وتهدف إلى التعرف على آراء، اتجاهات، نوايا ودوافع مجتمع الدراسة، ولقد تم تصميم الدراسة وفق المحاور الكبرى لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية (المعلومات الشخصية، واقع نظام الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر بالمؤسسة وواقع المخاطر التي تهدد المؤسسة) . وقد تم استخدام مقياس لكارت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان .

3–1– إعداد الاستبيان :

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على سلم ليكارت الثلاثي، وهو أسلوب لقياس الآراء، ويستخدم في العديد من استمارات الاستبيان، ويتم توجيهه في شكل أسئلة بحيث تكون الاستجابات تعبر عن الآراء ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، وتكون الإجابة على سؤال هذا القياس عادة ثلاث خيارات(موافق، غير موافق، محايد).

الجدول رقم (2–2) : درجات مقياس لكارت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر : عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي spss، الجزء الثالث، ص538.

الجدول رقم (2–3) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى(مقياس ليكارت)

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	غير موافق
من 1.67 إلى 2.33	محايد
من 2.34 إلى 3	موافق

المصدر : عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي spss، الجزء الثالث، ص538.

3–2– أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة

بغرض التحليل وقراءة أجوبة أفراد عينة الدراسة، استخدمت مجموعة من الاختبارات الإحصائية تمثلت في:

- ترميز البيانات التي تم إدخالها إلى الحاسب الآلي وذلك وفق مقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق 1، محايد 2، موافق3) وترميز الفقرات إلى رمز،Q1، Q2، Q3 ...،Q21، وترميز نظام الرقابة الداخلية (QN)، والمخاطر التي تهدد المؤسسة (QM) .
- معامل ألفا كرونباخ : يستعمل من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين، حيث أنه يأخذ قيم بين الصفر والواحد.
- معامل الارتباط بيرسون : وهو مقياس العلاقة الثنائية الخطية للمتغيرين .
- المتوسط الحسابي :يستخدم من أجل توضيح أهمية الفقرات المدرجة في الاستبيان.
- الانحراف المعياري : يحدد مقدار انحراف إجابات عينة الدراسة عن المتوسطات الحسابية .
- اختبار Anova : ويستخدم هذا الاختبار لمقارنة متوسطات العينات للتوصل لقرار بوجود أو عدم وجود فروقات بين متوسطات العينات .

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب تم التطرق إلى مجتمع الذي تتكون منه الدراسة المعتمدة، والعينة المأخوذة والمطبق عليها الاستبيان.

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

لقد تمت الدراسة بمجمع أقرود يف مطاحن الواحات وحدة –تقرت-، وكانت العينة عبارة عن عمال المؤسسة وتم الحرص على أن تكون العينة تمس مختلف المصالح في المؤسسة ومختلف الكفاءات، وقد تم اختيارهم عشوائيا

وذلك بغية التقليل من حالة عدم التأكد قدر الإمكان، ولقد تم توزيع استمارات الاستبيان على العينة ممثلة بذلك مجتمع الدراسة .

وقد تم توزيع حوالي 35 استمارة وبعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم أبقينا على 30 استمارة من مجموع الاستمارات، بعدما قمنا بإقصاء 05 استمارات، 03 لعدم استلامها وضياعها و02 استبعدت لنقص الإجابة فيها .

الجدول (2–4) : العدد الإحصائي الخاص باستمارة الاستبيان

البيان	الاستبيان	
	العدد	النسبة
عدد الاستمارات المعلن عنها	35	%100
المفقودة والمهملة	03	%8.57
الملغاة	02	% 5.71
الصالحة	30	%85.72

المصدر: إعداد الطالبتين

الفرع الثاني : عينة الدراسة

يمكن تلخيص خصائص وسمات عينة الدراسة من خلال: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة.

1– توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول رقم(2–5): توزيع العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	18	60
أنثى	12	40
المجموع	**30**	**100**

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تمثلت في الذكور بنسبة 60%، أما الإناث بنسبة 40% من المجموع الكلي، وهذا راجع إلى طبيعة العمل (الإنتاجية) في مؤسسة مطاحن الواحات وحدة تقرت.

2– توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم(2–6): توزيع العينة حسب السن

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	**15**	**50**
من 30 إلى 40 سنة	**12**	**40**
اكثر من 40 سنة	**3**	**10**
المجموع	**30**	**100**

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة أقل من 30 سنة مثلت بنسبة 50%، وكذلك الفئة من 31 إلى 40 سنة مثلت بنسبة 40 %، بينما الفئة الأكثر من 40 سنة مثلت بنسبة 10%، وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على العنصر البشري فئة الشباب.

3–توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(2–7): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة%
ليسانس	13	43.3
ماستر	13	43.3
شهادة مهنية	3	10
أخرى	1	3.3
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر فئة كانت من حملة شهادة ماستر وليسانس وذلك بنسبة 43% من العينة، يليهم حاملي الشهادة المهنية بنسبة 10%، وفي الأخير شهادات أخرى بنسبة 3 %، وبالتالي يمكن القول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهلات علمية تسمح بأداء مهام.

4– توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم(2–8) : توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	15	50
من 6 إلى 10 سنوات	11	36.7
أكثر من 11 سنة	4	13.3
المجموع	**30**	**100**

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول أن فئة الأقدمية أقل من 5 سنوات مثلت بنسبة 50%، ومن 6 إلى 10 سنوات بنسبة 37%، وبنسبة 13% من عينة الدراسة تتراوح عدد سنوات الأقدمية لأكثر من 11 سنة، وبالتالي يمكن القول أن أعلى نسبة تمثلت في فئة أقل من 5 سنوات، لأنه كما وضح سابقا أن المؤسسة تعتمد على العنصر البشري فئة الشباب، ومنه نرى أن خبرتهم تكون أقل من 5 سنوات.

المطلب الثالث : صدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة هو قياس أسئلة الاستبيان، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بالطرق التالية :

– **صدق المحكمين** : لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين بغية تحكيمه قبل نشره، من أجل دقة الأسئلة والصياغة اللغوية، حيث تم إجراء بعض التعديلات بناء على ملاحظات المحكمين ليظهر في صورته النهائية المتمثلة في جزئيين كما يلي :

الجزء الأول : عبارة عن معلومات عامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية في المؤسسة)، أما بالنسبة للجزء الثاني فيتناول فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين :

المحور الأول : واقع نظام الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر بمؤسسة مطاحن الواحات وحدة - تقرت - وتتضمن 09 فقرات .

المحور الثاني : واقع المخاطر التي تهدد مؤسسة مطاحن الواحات وحدة - تقرت - وتتضمن 12 فقرة .

– طريقة ألفا كرونباخ : وهي احد معاملات الثبات تستخدم لقياس مصداقية البيانات حيث تأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما زادت قيمة معامل ألفا كرونباخ زادت مصداقية البيانات التي تعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، وقد تم اختبار مدى توفر الثبات بين المحور الأول والثاني وكانت النتيجة كالتالي :

الجدول رقم (2–9) : معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة ألفا كرونباخ
20	0.742	%74

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول تطبيق اختبار المصداقية والثبات ألفا كرونباخ على المحور الأول والثاني، فأظهرت النتيجة أن المعامل قدر ب(0.742) أي 74% وهي قيمة قريبة من 1 واكبر من 0.5، وذلك بعد حذف الفقرة رقم 18 حيث تعتبر هذه الفقرة تضعف المقياس، وحذفها يؤدي إلى زيادة الثبات، وبالتالي نعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرونباخ، ومنه يمكن الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المبحث الثالث :عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

في هذا الجزء تم تناول ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الأدوات المتبعة في الدراسة، وذلك لتحليل فقرات الاستبيان ومناقشة الفرضيات من أجل إثباتها أو رفضها وذلك باستخدام أساليب التحليل الإحصائية .

المطلب الأول : تحليل ونتائج المقابلة الشخصية

سبق وأن تم التطرق إلى نظام الرقابة الداخلية ومكوناته نظريا وسيتم إسقاطه على المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى عرض المخاطر التي تتعرض إليها المؤسسة وكيف تواجهها، وذلك من خلال الملاحظات والمقابلة الشخصية .

الفرع الأول : واقع نظام الرقابة الداخلية و أبرز المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة

أولا : نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة

يتكون نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة مطاحن الواحات من عدة إجراءات وسياسات، توضح مسؤوليات كل مصلحة وكل فرد في المؤسسة، وطريقة العمل الواجب إتباعها في أداء العمل، واحترام القانون الداخلي المعمول به وإتباعه وعدم مخالفته.

تم التعرف سابقا على مكونات وأهداف نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية نظريا، وعليه سنقوم بإسقاط هذه العناصر على واقع نظام الرقابة الداخلية لهذه المؤسسة.

1– مكونات نظام الرقابة الداخلية

1.1. البيئة الرقابية :

وتشتمل على الإجراءات والسياسات التي تتعلق بالرقابة وتتكون من :

- **الالتزام بالكفاءة** : لوحظ في المؤسسة تنوع في الكفاءات المهنية للأفراد، وذلك من خلال المقابلات الشخصية مع رؤساء المصالح وسؤالهم عن المستوى التعليمي (شهادة ليسانس، ما ستر، شهادات عليا، وكذلك شهادات المعاهد)، كل هذا لتحسين العمل ورفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف المبرمجة.
- **النزاهة القيم الأخلاقية** : تعتبر من أولويات المؤسسة والتي تلزم كل فرد بالعمل بإخلاص وإتقان للعمل، والاحترام والتقدير بين العمال لضمان جو مناسب للعمل والرفع من سمعة المؤسسة.
- **الحوافز والمكافئات** : من خلال المقابلة مع رئيسة المصلحة لوحظ أن المؤسسة تقدم تحفيزا للعمال الذين قاموا بمجهودات ساهمت في الرفع من إنتاج المؤسسة.
- **تحديد الصلاحيات والمسؤوليات التي يمارسها الأفراد** : من خلال بطاقة المنصب التي يوجد فيها الوظائف الموكلة لكل فرد، ويقوم المدقق باقتراح تغيير مناصب العمال حسب الضرورة .

2.1. تقدير المخاطر:

وتكون عن طريق بطاقة تعريف المخاطر وتقييم الضرر، وقد وضعت هذه البطاقة من طرف لجنة متكونة كل من عنصر(مخبري وأمن وصيانة وإنتاج) في المؤسسة الأم، وتعتمد هذه البطاقة على بعدين لتقدير الخطر هما : درجة وقوع الخطر(أي الحدة)، ودرجة التكرار. (أنظر الملحق رقم 03).

3.1. الأنشطة الرقابية مراجعة الأداء :

وتتمثل في الحضور الشخصي للمدقق في الواقع، للمراجعة والتأكد من صحة تطبيق الإرشادات والتعليمات، من أجل تحقيق الأهداف المبرمجة.

4.1. المعلومات والاتصالات:

تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي جيد يسمح لها بتبادل المعلومات مع الأطراف بطريقة سلسة وسهلة، وتستعين المؤسسة في جلب المعلومة من الانترنت والقانون وأحيانا من الجريدة الرسمية مثل (قانون الصفقات العمومية).

5.1. المتابعة :

حيث يجتمع مجلس الإدارة شهريا لدراسة كل المصالح سواء (إنتاج، صحة، أمن وغيرها) لدراسة الأوضاع، وتوضع على شكل تقرير شهري ومنه تعالج النقائص وتصحح، بالإضافة إلى الموازنة التقديرية ولوحة القيادة.

2– أهداف نظام الرقابة الداخلية :

2–1– حماية الأصول :

تسعى المؤسسة لحماية أصولها بصفة عامة، وكما يسعى نظام الرقابة الداخلية لحماية هاته الأصول بصفة خاصة وذلك من خلال فرض الحماية المدنية والمتمثلة في خلية الأمن وبالاستعانة بأدواتها المتمثلة في : (كاميرات المراقبة، أجهزة الإنذار، اجتماعات دورية للتوعية بالمخاطر ولليقظة والحذر، صنع ألبسة خاصة بعمال المصنع ...الخ)، وأيضا من خلال الحماية المحاسبية لجميع عناصر الأصول وذلك بنظام المعلومات المحاسبي الخاص بالمؤسسة .

2–2– ضمان نوعية المعلومات :

يسعى نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة جاهدا لضمان نوعية المعلومة وتوفرها في الوقت المناسب سواء تلقي المعلومة من المصادر الرسمية والموثوق فيها، أو إعطاء المعلومة للزبائن أومن لهم مصلحة (كمصلحة الضرائب) وذلك من خلال مكونات نظام الرقابة وأدوات النظام، لأن ضمان نوعية المعلومة هو ضمان لاتخاذ قرار المؤسسة الصائب، وتعطي صورة صادقة عن المؤسسة في محيطها .

2–3– تشجيع العمل بكفاءة :

يعمل نظام الرقابة الداخلية على تشجيع العمل بكفاءة وذلك من خلال تكثيف الدورات التكوينية للعمال الجدد خاصة، ومكافئة العمال القدم ومن لهم خبرة في المؤسسة وتحفيزهم لتقديم الأفضل والأكثر من خبرتهم للاستفادة منها وينعكس هذا على الاستعمال الأمثل والكفء لموارد المؤسسة . تم تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا مما يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة.

2–4– تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية :

ويعتبر من بين أهداف نظام الرقابة الداخلية التي لا تقل أهمية عن الأهداف المذكورة سابقا، بحيث يسهر نظام الرقابة الداخلية من خلال أدواته المستعملة داخل المؤسسة على تطبيق القوانين والقواعد والتعليمات منذ صدور القانون أو التعليمة إلى غاية تطبيقها من طرف المعنيين بها سواء (عمال أو زبائن أو غيرهم).

ثانيا : أبرز المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة

1– المخاطر التي تواجهها المؤسسة في ظل الظروف العادية

تتعدد المخاطر التي تواجهها المؤسسة بتعدد الأنشطة التي تزاولها، فمن خلال الملاحظات والمقابلات التي أجريت مع مسئولة المصلحة تم احصاء جملة من المخاطر تتمثل فيما يلي:

1–1– المخاطر المالية : مثل مخاطر التأمين، حيث أن المؤسسة تؤمن على المخاطر الطبيعية، مخاطر نقل السلع، مخاطر وسائل النقل ومخاطر متنوعة . بحيث أن المؤسسة الأم هي من تتحمل الخسائر المالية.

1–2– المخاطر التجارية : مثل التحايل، الغش، ظهور منافسين .

1–3– المخاطر البشرية : ومن أبرزها والتي دائما ما تواجه المؤسسة هي:

- عدم التكوين الجيد للعمال: حيث أغلب العمال يكون لهم التكوين النظري أو الأكاديمي فقط، ولذلك لابد من توفير دورات تكوينية، لأنه وحسب رأي رؤساء المصالح أن التكوين العملي بعيد عن النظري.
- عدم احترام القوانين أو الجهل بها من طرف العمال ما ينتج عنه أخطار جسيمة قد تلحق الأذى بالعمال .

1–4– المخاطر الإنتاجية : المخاطر التي تأثر على عملية الإنتاج بشكل مباشر وتوقفه مثل : خطر قدم بعض الآلات، عطل الآلات... الخ.

1–5– المخاطر الطبيعية : كل خطر ينتج من الطبيعة من شأنه التأثير على مردودية المنتج من الأمثلة التي تعرضت لها المؤسسة تساقط الأمطار وإلحاق الضرر بالمنتج (أكياس السميد) المحملة في الشاحنات، رغم أخذ الاحتياطات ألازمة.

2– المخاطر التي تعرضت لها المؤسسة في ظل أزمة كورونا

تم تناول هذا الجزء بغية توضيح المخاطر التي واجهت المؤسسة في ظل هذه الأزمة العالمية، ومنه انتهزت الفرصة وسلط الضوء على دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر والتقليل من هذه المخاطر قدر الإمكان، وذلك من خلال طرح هذه الصعوبات والمخاطر وكيف استطاعت المؤسسة التحكم فيها والاستمرار في نشاطها وتلبية طلب السوق الضخم والاستثنائي، رغم الخطر المحدق بالجميع، ومنه نذكر جملة من المخاطر كالتالي :

- الخوف من تفشي هذا الوباء داخل المؤسسة والتأثير على نفسية العمال.
- تسريح بعض العمال كالحوامل والنساء اللواتي لديهن أطفال صغار مما جعل بعض المناصب شاغرة.
- الضغط في العمل خاصة في مصلحة التجارة ومصلحة الإنتاج.
- الضغط على مصلحة الأمن من قبل تجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلك للحصول على المنتوج (السميد والفرينة).

- الضغط في العمل على آلات الطحن ومعدات الإنتاج الأخرى.
- الصرامة في اتخاذ تدابير الوقاية والسلامة سواء مع عمال المؤسسة أو الزبائن مما يزيد من تكلفة المصاريف لتوفير وسائل الوقاية (كالكمامات، القفازات، معقم الأيدي، معقم الأسطح، ...الخ).
- إلغاء العديد من الدورات التكوينية للعمال .

الفرع الثاني : إدارة المخاطر في المؤسسة وعلاقتها بنظام الرقابة الداخلية

أولا : خطوات إدارة المخاطر بالمؤسسة

بإسقاط معطيات المؤسسة على الجانب النظري للدراسة يمكن تلخيص خطوات إدارة المخاطر المتبعة في المؤسسة إلى أربع خطوات متمثلة في :

1– تحديد الهدف : تقوم المديرية العامة للمؤسسة ومجلس الإدارة بتحديد الأهداف ودراستها ومدى تلاؤمها مع المؤسسة، ووضع خطة محكمة لتحقيقها، من خلال (Plan et Budget 2020)(انظر الملحق 01)، فان كانت هذه الأهداف تخدم مصالح المؤسسة يتم المصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة، وان كانت عكس ذلك يعيدون دراستها وتعديلها.

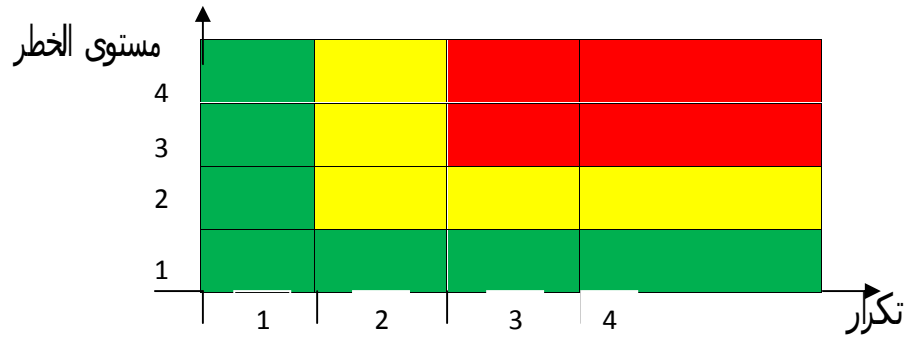
2– تحديد المخاطر: تحدد المؤسسة المخاطر المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجة:

- المخاطر الداخلية : وتتمثل في المخاطر التي تمس الأمن الداخلي وسلامة الأفراد والممتلكات والمستلزمات الخاصة بالعمل، وكذلك التقصير من طرف الموظفين في أداء العمل.
- المخاطر الخارجية: وتتمثل في المخاطر التي تقع خارج محيط المؤسسة، كالمنافسة القوية من حيث الجودة والسعر من طرف مطاحن جديع، وتقلبات السوق في حالة قلة الطلب على المنتج وكساده لدى المؤسسة.

3– تقييم الخطر: بعد تحديد الخطر في المؤسسة يتم تقييمه حسب:

- درجة الوقوع: وتحدد من خلال ترتيب المخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها من المرحلة الأولى.
- درجة التكرار: أي ترتيب الأخطار التي تواجه المؤسسة ترتيبا زمنيا نتيجة تكراره وهذا ما يسهل على المؤسسة معالجة المخاطر حسب أولوياتها.
- حدة الحدث: ويقاس بالأثر أو العائد التي تتحمله المؤسسة من خلال تعرضها للخطر، حيث كلما كانت حدة الخطر شديدة كانت التكلفة الناتجة عنه باهظة.

الشكل(2–2):مصفوفة النظام المتكامل لتحديد وتقييم الخطر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الملحق رقم (3).

يوضح الشكل مصفوفة النظام المتكامل لتحديد وتقييم الخطر، حيث يمثل محور الترتيب مستوى الخطر أما محور الفواصل يحمل تكرار الخطر:

- تكرار تعرض الموظفين للخطر

1:منخفض: التعرض للطلب مرة واحدة في السنة.

2:المتوسط : التعرض للأمر مرة واحدة في الشهر.

3:متكرر: معرض بالترتيب مرة واحدة في الأسبوع.

4: شائع جدا: التعرض اليومي أو الدائم.

- مستوى شدة الضرر المحتمل

1: منخفض:حادث أو مرض دون ضياع الوقت.

2:المتوسط:حادث أو مرض مع الوقت الضائع.

3: شديد: حادث أو مرض بإعاقة دائمة.

4: خطير جدا: مرض أو حادث مميت.

بالاعتماد على المصفوفة المقدمة، قامت المؤسسة بإنشاء بطاقة من خلالها يحدد الخطر ويقيم ويعالج بالحلول المقترحة أو بتدابير أخرى حسب كل منطقة في المؤسسة، ونذكر على سبيل المثال منطقة المطحنة ويكون شكل البطاقة كالتالي: (أنظر الملحق 04)

الجدول رقم (2–10): تحديد وتقييم المخاطر

المهام التي تعرض المواقف	المنطقة	المتسبب في الخطر	الضرر المحتمل	المخاطر			مستوى الأولوية	التدابير المتوفرة للحماية	التدابير الأخرى
				تكرار	مستوى الشدة				

الخطرة									
الطاقة الزائدة	المطحنة	زيادة الضغط	انفجار/ حريق	2	3	6		صيانة المعدات والتحقق منها ووسائل الحماية الخاصة بها (الصمامات ،القواطع ..)	تنفيذ توصيات للفحوصات الفنية الدورية للمنشات
توازن غير مستقر	المطحنة	توازن غير مستقر	سقوط	1	4	4		استخدام معدات الوقاية الشخصية (حزام الأمان)	شراء منصات متنقلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على (الملحق رقم04)

الشدة = التكرار X المستوى

4.3. إدارة المخاطر: من خلال المناقشة مع المسؤولة اتضح أنه توجد لجنة على مستوى المؤسسة لتحليل وتقييم المخاطر، وهذه اللجنة نشأت بعد أن قامت المؤسسة باعتماد نظام الجودة ومنه تم تحرير جدول تقييم المخاطر، ومن خلاله يحدد الخطر ويعالج حسب قواعد وإرشادات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية المتبعة في المؤسسة، وذلك من خلال المخطط السنوي الصادرة من مؤسسة الأم، وذلك للسيطرة على الخطر قدر الإمكان والقضاء عليه، بالإضافة إلى اللجوء إلى إبرام عقود التأمين بين المؤسسة الأم وإحدى مؤسسات التأمين، حيث يكون التأمين في المؤسسة على: المخاطر الطبيعية، مخاطر نقل السلع، مخاطر وسائل النقل والتأمين على مخاطر أخرى متنوعة.

بالإضافة إلى وضع الإجراءات الوقائية اللازمة لتقليل الخطر، كتوفير اللباس الخاص بالعمل، وضع كاميرات مراقبة، مطفأة الحريق، مخارج النجدة، المراقبة المستمرة ... الخ.

ثانيا : علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر

حيث تم التطرق لدراسة هذه العلاقة من خلال المخاطر التي تعرضت لها المؤسسة في ظل أزمة **كورونا وكيف** تعاملت المؤسسة مع هذه **المخاطر** ؟ و ما هو الدور الذي أداه نظام الرقابة الداخلية في إدارة **المخاطر**؟.

لقد كان لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة دور فعال في مواجهة هذه المخاطر، حيث كانت مساهمة نظام الرقابة الداخلية من خلال ما يلي :

1– أدوات نظام الرقابة الداخلية

1–1– البيئة الرقابية :

- **الالتزام بالكفاءة** :كان لهذه النقطة من مكونات نظام الرقابة الداخلية فضلا كبيرا في التأقلم والتحكم في هذا الخطر، وذلك ناتج عن الكفاءات لدى رؤساء المصالح وتكوينهم الجيد وخبرتهم الطويلة وصبرهم، **ما مكنهم من مواجهة هذا الخطر.**
- **القيم الأخلاقية** : وقد ساهمت هذه النقطة من مكونات نظام الرقابة الداخلية من خلال تعاون العمال فيما بينهم وتحملهم المسؤولية جميعا وإدراكهم جيدا بضرورة هدفهم الموحد وهو استمرار المؤسسة وربحها .

1–2– المتابعة : أما بالنسبة لهذه النقطة فقد تقلص أداءه وذلك راجع إلى تخفيف الاجتماعات الشهرية التي كانت تعقد من أجل دراسة الأوضاع بغية تجنب تفشي الوباء بين العمال .

1–3– الأنشطة الرقابية : ومن الأنشطة التي اعتمدتها المؤسسة خلال هذه الفترة هي **مراجعة الأداء والمتمثلة في الموازنة التقديرية وذلك بتحليلات الأداء الفعلي مقابل الموازنات والتوقعات** وأداء الفترات السابقة. **(أنظر الملحق 05 – 06)**

2– مقومات نظام الرقابة الداخلية

2–1 – المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام الرقابة الداخلية :

- **هيكل تنظيمي كفء**: يقصد به المخطط التنظيمي الذي يوضح المستويات الإدارية والمهام التي يشغلها كل فرد في المؤسسة، ويتضمن ما يلي :
  - **تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل نشاط .**
  - **تعيين حدود درجات المسؤولية بالنسبة لكل شخص .**

حيث يساعد هذا الهيكل من تحدد المسؤوليات والفصل في المهام **والتقليل من حدوث الخطأ المقصود والخطأ** الغير المقصود قدر الإمكان داخل المؤسسة .

- **كفاءة الأفراد**: وهذا المقوم مهم لدى المؤسسة وتعتمده دائما من خلال الاهتمام بالعاملين ذات الدرجات العالية والخبرة الطويلة وتكوين العمال الجدد وهذا ما يساعد كثيرا في التقليل من الأخطار داخل المؤسسة .

- معايير أداء سليمة : ويقصد بها معايير لقياس أداء العمال وذلك من خلال **مقارنة المدقق الداخلي للمخطط** ونظام الرقابة الداخلية مع الأداء الفعلي للعمال وتحديد الانحرافات بغية تصحيحها .
- مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول : **لكل مؤسسة** سياسات وإجراءات لحماية أصولها، **ومن سياسات** مؤسسة مطاحن الواحات لحماية أصولها وسجلاتها من **التلف والضياع تشديد الإجراءات على** الأماكن التي تحتفظ فيها على الأرشيف وتحديد الأشخاص المسموح لهم بالدخول أو التفتيش فيه **برخصة من الإدارة، وأرشفتها قدر** الإمكان الكترونيا للتقليل من خطر إتلافها وضياعها كحفظها في الأقراص والأشرطة، بالإضافة إلى **أن يكون لدى المؤسسة سياسات** وإجراءات لتوفير **الحماية المادية اللازمة للأصول، وذلك من** خلال توفير كاميرات المراقبة، **أجهزة الإنذار**، وغيرها **من الأجهزة الأمنية المتطورة.**
- **قسم المراجعة الداخلية** : ويعتبر هذا القسم مهم جدا في مؤسسة مطاحن الواحات وهو قسم **تنظيمي إداري لا يمكن التخلي عنه، حيث أن من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الجيد وجود قسم تنظيمي إداري داخل الوحدة** يطلق عليه قسم المراجعة الداخلية **وكما يعرف بالمؤسسة باسم(المحتسب)، يهدف هذا القسم** إلي **الفحص المستمر للسياسات والإجراءات الموضوعة من طرف الإدارة، وكذا التأكد وبشكل مستمر من مدى** دقة **وسلامة البيانات المحاسبية** التي **يوفرها النظام، أيضا التحقق من وجود أوجه تلاعب أو** مخالفات، **وبصورة** مختصرة، **فإن المهمة الرئيسية لقسم المراجعة الداخلية هي التأكد من تطبيق مهمات الرقابة الداخلية، كما يسعى المراجع(المدقق)** الداخلي دائما إلى سماع العمال أكثر من الحديث وذلك لكشف الثغرات والتنبيه لها **لسدها .**

2–2– المقومات المحاسبية والمالية لنظام الرقابة الداخلية :

تعتمد المؤسسة في رقابتها المحاسبية **على :**

- الدليل المحاسبي: **كوسيلة وقائية ضد الغش والتلاعب.**
- **الدورة المستندية : خاصة أن عملية الرقابة لا تتم إلا بوجود المستندات الضرورية .**
- المجموعة الدفترية: يجب أن تتميز ببساطة التصميم والقدرة على توفير البيانات المطلوبة.
- الوسائل الآلية والالكترونية المستخدمة (كالنظام المعلومات المحاسبي).
- **الجرد الفعلي للأصول**(وهو مقارنة المدقق للأصول في الواقع مع ما هو مدون في الوثائق).
- **الموازنات التخطيطية (الموازنة التقديرية) .**

❖ **النتائج المستخلصة :**

من خلال المقابلة التي أجريت **داخل مؤسسة مطاحن الواحات وحدة – تقرت- مع مسئولة مصلحة التدقيق** بصفتها المصلحة التي لها دور مهم ولها قرارات في إعداد نظام الرقابة **الداخلية للمؤسسة، وذلك للتصدي**

للمخاطر التي تواجه المؤسسة وتعيق الوصول إلى أهدافها، ومن خلال الملاحظات المباشرة والغير مباشرة توصلنا إلى النتائج التالي :

- ✓ يعتبر نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة فعال وصارم خاصة مع رؤساء المصالح كونهم متكونين علميا وعمليا.
- ✓ تعتبر المخاطر المتعلقة بالبيئة الداخلية والتي تنتج عن عدم كفاءة الأفراد عمليا (تكوينا) من أكثر المخاطر التي تواجه رؤساء المصالح بصفة خاصة، والتي تواجه المؤسسة بصفة عامة، وذلك لما فيها مضيعة للوقت والوقوع في أخطار جسيمة مكلفة.
- ✓ للنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة القدرة على المواجهة والتحكم في المخاطر الناتجة عن البيئة الداخلية أكثر من الناتجة عن البيئة الخارجية .
- ✓ يعتبر خطر المنافسة الخارجية من أكثر الأخطار التي تواجهها المؤسسة على صعيد البيئة الخارجية.
- ✓ لا يوجد بالمؤسسة مصلحة أو إدارة خاصة بإدارة المخاطر يتم اللجوء إليها عند الضرورة.
- ✓ تدير المؤسسة الخطر الذي تواجهه من خلال بطاقة تحديد وتقييم الخطر بحيث يقيم ويعالج الخطر بالحلول المقترحة أو بتدابير أخرى حسب كل منطقة في المؤسسة.
- ✓ تستعين المؤسسة بالتأمين للتقليل من الخسائر المادية التي تنتج عن الحوادث .

المطلب الثاني : تحليل فقرات الاستبيان

في هذا المطلب تحليل لفقرات محاور الاستبيان باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى عرض نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها وذلك بواسطة معامل الارتباط بيرسون والارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الفرع الأول : تحليل البيانات الخاصة بواقع نظام الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر بالمؤسسة

تتلخص إجابات عينة الدراسة عن هذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم(2–11) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول

N	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى

1	لديكم اطلاع على نظام الرقابة الداخلية وعلى كيفية العمل به	2.27	0.980	4	متوسط
2	تقومون بتطبيق نظام الرقابة الداخلية بصرامة	2.10	0.845	5	متوسط
3	تساهم أدوات نظام الرقابة الداخلية المعمول بها في المؤسسة في التقليل من الخطر	2.30	0.651	3	متوسط
4	لنظام الرقابة الداخلية المعمول به في المؤسسة دور مهم وبارز في مساعدة إدارة المخاطر لتحقيق أهدافها	2.60	0.563	1	مرتفع
5	يساهم تقسيم نظام الرقابة الداخلية إلى ثلاث أنواع (إدارية ومحاسبية والضبط الداخلي)في التقليل من الخطر والتحكم فيه داخل المؤسسة	2.60	0.563	1	مرتفع
6	بإمكان المؤسسة الكشف عن الخطر من خلال نظام الرقابة الداخلية	1.47	0.819	7	قليل
7	بإمكان المؤسسة الكشف عن الخطر من خلال نظام الرقابة الداخلية وأنظمة أخرى	2.53	0.819	2	مرتفع
8	للنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسة أهداف مشتركة	2.60	0.563	1	مرتفع
9	بإمكان كل من نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر العمل على حدا دون حاجة الواحد إلى الآخر	1.80	0.961	6	متوسط
	المعدل الكلي	**2.252**	**0.3585**		**متوسط**

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول السابق تحليل الجزء الثاني المخصص لواقع نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة حيث بلغ المتوسط العام 2.252 وبلغ الانحراف المعياري 0.3585، كما يظهر الجدول أن أغلب المتوسطات الحسابية جاءت بدرجات متقاربة من حيث المستوى، مما يدل على وجود وعي بواقع نظام الرقابة الداخلية من قبل أفراد العينة في هدا المحور، بينما الانحراف ضعيف أي أن اغلب الإجابات في اتجاه واحد لحد كبير.

- احتلت الفقرات الرابعة، الخامسة والثامنة المراتب الأولى من حيث أهميتها في دراسة واقع نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة بمتوسط إحصائي قدر ب 2.60 وانحراف معياري قدر ب 0.563 .
- في حين جاءت الفقرة السادسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط إحصائي 1.47 وانحراف معياري 0.819.

الفرع الثاني : تحليل البيانات الخاصة بواقع المخاطر التي تهدد المؤسسة

لقد تم دراسة الإجابات الخاصة بهذا المحور باستخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والترتيب، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (2–12) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني

N	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
10	لديكم إدراك لمفهوم لإدارة المخاطرة وفلسفتها	2.40	0.932	3	مرتفع
11	البيئة التي تعمل بها المؤسسة تشكل مصدرا للخطر الخارجي	2.03	0.809	6	متوسط
12	البيئة التي تعمل بها المؤسسة تشكل مصدرا للخطر الداخلي	1.83	0.791	10	متوسط
13	هل مر على مسامعكم خطر يهدد مؤسستكم	1.87	1.008	9	متوسط
14	هل مؤسستكم عرضة للخطر	2.13	1.008	4	متوسط
15	مصدر الخطر الذي تتعرض له المؤسسة داخلي	1.47	0.730	11	قليل
16	مصدر الخطر الذي تتعرض له المؤسسة خارجي	2.53	0.730	2	مرتفع
17	يمكن تحديد طبيعة هذا الخطر من خلال خطورته	2.00	1.017	7	متوسط
18	يمكن تحديد طبيعة هذا الخطر من خلال احتمال وقوعه	1.97	0.999	8	متوسط
19	هل تأثر هذه المخاطر فعلا في النشاط الذي تمارسه داخل	2.13	1.008	4	متوسط

	هذا القسم				
20	هل أنت مستعد لمواجهة هذا الخطر	2.07	0.907	5	متوسط
21	بعد تحديد الخطر يتم معالجته حسب القواعد والإرشادات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية	2.57	0.679	1	مرتفع
	المعدل الكلي	**2.083**	**0.330**		**متوسط**

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح واقع المخاطر التي تهدد المؤسسة، حيث بلغ المتوسط العام 2.083 والانحراف المعياري 0.330، كما يظهر الجدول أن أغلب المتوسطات الحسابية جاءت بدرجة متوسط من حيث المستوى، مما يدل على انخفاض الوعي ودراية أفراد العينة في هذا المحور، أي أنهم غير مدركين بواقع مجمل المخاطر التي تهدد مؤسسة مطاحن الواحات.

- احتلت الفقرة 21 المرتبة الأولى من حيث أهميتها في واقع المخاطر التي تهدد المؤسسة بمتوسط إحصائي 2.57 وانحراف معياري 0.679، والفقرة 16 المرتبة الثانية، وتليها الفقرة 10 ثم الفقرتين 14 و 19.
- بينما احتلت الفقرة 15 المرتبة الأخيرة بمتوسط إحصائي 1.47 وانحراف معياري 0.730 .

المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

وضع سابقا فرضيات للدراسة وفي هذا المطلب تم اختبار هذه الفرضيات لنفيها أو قبولها، ومناقشة النتائج المتوصل إليها من دراستها.

الفرع الأول : اختبار الفرضيات

من خلال هذا الجزء تم حساب معاملات الارتباط الخاصة بكل محور من محاور الدراسة، وذلك من أجل تحديد العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل نظام الرقابة الداخلية والمتغير التابع إدارة المخاطر بمؤسسة مطاحن الواحات وحدة – تقرت -.

يوضح الجدول التالي دراسة العلاقة الارتباطين بين محوري الاستبيان باستخدام معامل بيرسون مستوى الدلالة الإحصائية.

حيث أن:

- إذا كانت sig أكبر من 0.05 نقبل الفرضية H_0.

- إذا كانت sig أقل من 0.05 نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1.

الفرضية الصفرية =H_0 (لا توجد علاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر).

الفرضية البديلة =H_1 (وجود علاقة بين نظام الرقابة وإدارة المخاطر) .

الجدول رقم(2–13) :مصفوفة الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المحورين		المحور الأول	المحور الثاني
المحور الأول	معامل الارتباط	1	0.485
	مستوى المعنوية		0.007
المحور الثاني	معامل الارتباط	0.485	1
	مستوى المعنوية	0.007	

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائيspss

من خلال النتائج الموضحة في جدول مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (نظام الرقابة الداخلية) والمتغير التابع (إدارة المخاطر) يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بارتباط قوي وايجابي، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.485 عند مستوى دلالة 0.007 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد0.05، وهدا يؤكد على أن لنظام الرقابة الداخلية دور في تقليل المخاطر بالمؤسسة.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية لا توجد علاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ونقبل الفرضية البديلة وجود علاقة بين نظام الرقابة وإدارة المخاطر.

الجدول رقم (2–14):الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

مصدر التباين	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري المقدر
1	0.485[a]	0.235	0.208	0.29407

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائيspss

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط الخطي بين واقع نظام الرقابة الداخلية وواقع المخاطر هو 48% ، أي أن هناك ارتباط متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو 23.5 %، وهذا ما يفسر أن التغيرات في تقليل المخاطر سببها نظام الرقابة الداخلية.

الجدول رقم (2–15): تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA[a]

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	D. إحصائيات فيشر	Sig. المعنوية الكلية للنموذج
1تراجع	0.745	1	0.745	8.619	0.007[b]
بقايا	2.421	28	0.086		
المجموع	3.167	29			

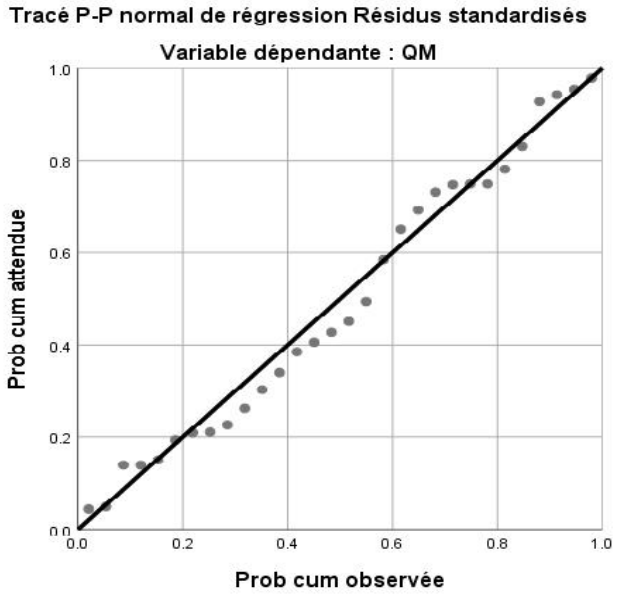
المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائيspss

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.745 ومجموع مربعات البواقي هو 2.421 ومجموع المربعات الكلي يساوي 3.167 .
- درجة حرية الانحدار تساوي 1 ودرجة حرية البواقي تساوي 28.
- معدل مربعات الانحدار يساوي 0.745 ومعدل مربعات البواقي يساوي 0.086 .
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 8.619 .
- مستوى دلالة الاختبار 0.007 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (نظام الرقابة الداخلية) والمتغير التابع (إدارة المخاطر) ومنه خط الانحدار يلاءم المعطيات.

وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2–3): مدى ملائمة خط الإنحدار



المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائيspss

ل دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول رقم (2–16): معاملات خط الانحدار

	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة الاحتمال
1 (قيمة الثابت)	1.076	0.347		3.100	0.004
المحور الأول	0.447	0.152	0.485	2.936	0.007
a. تباين المتغير التابع : المحور الثاني					

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات البرنامج الإحصائيspss .

من خلال الجدول نجد أن خط الانحدار يساوي (1.08) الذي يمثل B من معادلة المستقيم Y= B+Ax، أما ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (A)، ثم أخذ قيمة sig للمتغير المستقل دور نظام الرقابة الداخلية

الذي قيمته (0.007) وهي قيمة أقل من 0.05، وبالتالي تحقق الفرضية البديلة H_1، وعليه تصبح معادلة خط الانحدار :

$$Y= 1.08 + 0.45x$$

X: المتغير المستقل.

Y: المتغير التابع ومنه كلما زاد نظام الرقابة الداخلية فعالية زاد دوره في إدارة المخاطر.

الفرع الثاني : مناقشة الدراسة الميدانية

من خلال هذا الجزء سنحاول تفسير ما تم التوصل إليه.

1– مناقشة نتائج المحور الأول للاستبيان:

يظهر من الجدول رقم (2-11) أن المتوسطات الحسابية جاءت بدرجات متقاربة في المستوى، مما يدل على وجود وعي بواقع نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة مطاحن الواحات وحدة - تقرت- .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى عن فعالية نظام الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر بالمؤسسة .

مما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- أنواع نظام الرقابة الداخلية تساهم في تقليل المخاطر.
- تساهم أدوات نظام الرقابة في تقليل المخاطر.

2– مناقشة نتائج المحور الثاني للاستبيان :

يظهر من الجدول رقم (2-12) أن المتوسطات الحسابية جاءت بدرجات متوسطة من حيث المستوى، مما يدل على وعي ودراية أفراد العينة ببيئة المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة مطاحن الواحات وحدة تقرت.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على تنوع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بحسب بيئتها.

مما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- مصدر الخطر الذي تتعرض له المؤسسة خارجي.
- يتم معالجة الخطر حسب القواعد والإرشادات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية.

3– مناقشة نتائج العلاقة الارتباطية بين المتغيرين :

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة والنتائج والتي هي مبينة في الجدول رقم (2- 13)، يتضح وجود علاقة ذات دالة إحصائية قوية ايجابية، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.485 عند مستوى دلالة 0.007 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وهدا يؤكد على أن لنظام الرقابة الداخلية دور في تقليل المخاطر بالمؤسسة، ومنه

نرفض الفرضية الصفرية لا توجد علاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ونقبل الفرضية البديلة وجود علاقة بين نظام الرقابة وإدارة المخاطر.

ل مما يثبت صحة الفرضية الثالثة توجد علاقة بين نظام الرقابة الداخلية وتقليل المخاطر بالمؤسسة.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة التطبيقية **تم التوصل** إلى أن نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة فعال إلى حد ما وليس مطلقا، **وذلك لقدرته على التحكم ومعالجة بعض المخاطر، وعجزها على** مواجهة مخاطر أخرى **مكلفتا بذلك المؤسسة خسائر مادية .**

إضافة إلى ذلك، ليس للمؤسسة إدارة خاصة تدير المخاطر ما أدى إلى غياب **فلسفة إدارة المخاطر لدى العمال،** وإنما تعتمد على بطاقة تحديد ومعالجة الخطر قد أعدت مسبقا من طرف لجنة مختصة، اعتمدت هذه اللجنة في تحديد الخطر على مستوى الخطر وتكراره، واعتمدت في معالجة الخطر على **قواعد وإرشادات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية** المتبعة في المؤسسة، وتخدم هذه البطاقة كل المصالح في المؤسسة، **ومنه يمكن القول بأن نظام الرقابة الداخلية هو** الداعم الأساسي لإدارة المخاطر في مواجه **المخاطر** الذي يفرضه نشاط المؤسسة ومحيطها **الداخلي والخارجي**، ولكنه غير كافي لوحده وإنما يتطلب أنظمة وقوى أخرى داعمة لذلك .

الـــــخاتـــمـــة

الخاتمة :

تعطي المؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة لنظام الرقابة الداخلي الخاص بها وذلك لسعيه في الحفاظ **على ممتلكات المؤسسة وبقائها واستمرارها، هذا ما أدى بالمسؤولين بالمؤسسة تطبيقه بصرامة بصفة خاصة وعلى** جميع عمال **المؤسسة بصفة عامة.**

كما يعتبر نظام الرقابة الداخلية السند **الأول لإدارة المخاطر بالمؤسسة، حيث يعمل نظام الرقابة الداخلي على التقليل من المخاطر** التي تتعرض لها المؤسسة سواء من البيئة **الداخلية أو البيئة الخارجية** التي تهدد استقرار **واستمرارية المؤسسة قدر الإمكان، لذا وجب على المؤسسة اليقظة وتفعيل نظام الرقابة الداخلية قدرا الإمكان،** ومن خلال هذه الدراسة توصلنا لإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تطرح التساؤل التالي : **(ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر بمؤسسة مطاحن الواحات وحدة – تقرت –؟).**

حيث توصلنا إلى أن لنظام الرقابة الداخلية دور في إدارة **المخاطر لكن ليس بشكل مطلقا، وذلك لكونه يكشف** ويعالج بعض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وعجزها **عن أخرى.**

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية توصلنا إلى نتائج **اختبار** الفرضيات التي طرحت سابقا إضافة إلى جملة من النتائج والتي تمثل خلاصة لهذه الدراسة، وهي كالتالي :

الفرضية الأولى : **من خلال جدول المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الأول تم التوصل** إلى **وجود وعي بواقع** نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة مطاحن الواحات وحدة - **تقرت-** وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى عن فعالية نظام الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر بالمؤسسة .

الفرضية الثانية : من خلال جدول المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الثاني تم التوصل إلى وجود **وعي ودراية** أفراد العينة ببيئة المخاطر التي تتعرض لها **مؤسسة مطاحن الواحات وحدة تقرت،** وببعض المخاطر التي تتعرض لها **سواء داخلية أو خارجة،** وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على تنوع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بحسب بيئتها.

الفرضية الثالثة : من خلال قراءة نتائج مصفوفة الارتباط بيرسون ومناقشتها **اتضح** أن هناك **علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة بوجود علاقة بين** المتغيرين.

نتائج الدراسة :

1- لنظام الرقابة الداخلية في مؤسسة **مطاحن الواحات وحدة – تقرت- دور مهم وفعال لحد ما** في إدارة **المخاطر وتقليل الخطر.**

2- رغم الأهمية والدور الذي يشغله نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر إلا وأنه غير كافي لوحده لمواجهة المخاطر وإنما يتطلب وجود قوى وأنظمة أخرى داعمة.

3- ليس هناك مصلحة أو إدارة خاصة بالمؤسسة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة.

4- غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى العمال يجعل العمال على جهل بالمخاطر المستقبلية وبالتالي عدم الاستعداد لها وعدم معالجتها في وقتها، ما يؤدي إلى القضاء على المؤسسة وعدم استمرارها.

5- أبرز المخاطر التي تواجهها مؤسسة مطاحن الواحات وحدة –تقرت- ومن الصعب معالجتها هي التي تصدر من البيئة الخارجية مثل المنافسة من قبل مؤسسة جديع، ومن البيئة الداخلية تكمن في عدم تكوين العمال عمليا، وهذا ناتج عن الاختلاف أو التباعد بين التكوين الأكاديمي والعملي.

6- تعتبر المخاطر الناتجة عن الطبيعة هي المخاطر الأقل ضررا في وحدة المؤسسة، ويعود ذلك إلى طبيعة البيئة التي بها المؤسسة التي تقل بها المخاطر الطبيعة كالفيضانات والزلازل ...الخ .

التوصيات :

- الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية والعمل على توعية العمال بمفهوم نظام الرقابة الداخلية قدر الإمكان ،إضافة إلى عقوبات لمن يخالف تعليمات هذا النظام .
- لابد من توفير أنظمة أخرى داعمة لنظام الرقابة الداخلية.
- تعيين مصلحة أو إدارة خاصة تدير المخاطر بالمؤسسة.
- إجبارية خضوع العمال الجدد للدورات تكوينية قبل مزامنة مهامهم في المؤسسة لتجنب قدر الإمكان الوقوع في مخاطر جسيمة ناتجة عن جهل العمال بالمؤسسة ، إضافة لتخفيف على رؤساء المصالح مراقبة العمال في كل لحظة لتوعيتهم وإرشادهم .
- إلزامية الاهتمام بالخطر قبل وقوعه وذلك بوعي العمال بالمخاطر المتوقعة والتجمد لها في وقت سواء ماليا أو بشريا ،إضافة إلى الاهتمام بالخطر بعد وقوعه وذلك بالتخفيف قدر الإمكان من مخلفات هذا الخطر وذالك من خلال التأمينات بأنواعها (كالتأمين على الحياة ، على الحوادث ،على معدات النقل ،وغيرها)

أفاق الدراسة :

- دور نظام الرقابة الداخلية في تأسيس إدارة خاصة تدير المخاطر.
- أهمية برامج الحاسوب في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.
- دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر.

قائمة المراجع

الكتب :

- **خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، **عمان**، 2009.
- عاطف عبد المنعم وآخرون، **تقييم وإدارة المخاطر، الطبعة** الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث- كلية الهندسة- **جامعة القاهرة، مصر**، 2008.
- **عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي spss، الجزء الثالث، دار خوارزم العلمية**، الطبعة الأولى، 2017.

المذكرات :

1. **أم كلثوم رزقة، دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ما ستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2016.
2. **برابح بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة الماجستير، تخصص محاسبة، **جامعة** أمحمد بوقرة بومرداس، 2015/2014.
3. **بوطورة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، شهادة ماجستير، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007/2006.
4. **حدي نصري، آليات عمل مراجع الحسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ما ستر، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015/2014.
5. حمزة يحيات، **فوزية لعرابة، دور المراجعة الداخلية في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ما ستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016.
6. رحو خيرة، **دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة**، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة التدقيق والمراقبة، **جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف**، 2012/2011.
7. سارة دحيري، **فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية، مذكرة** ماستر، تخصص مالية وبنوك، جامعة محمد بوضياف، **المسيلة**، 2019/2018.

8. **سعودي حفصية، فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية،** رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2014.

9. طيبي عبد الحق، **دور مهنة محافظ حسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية،** مذكرة ما ستر، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة د. طاهر مولاي، سعيدة، 2018/2017.

10. **عقون حكيمة، إدارة مخاطر شركات التأمين،** مذكرة ما ستر، تخصص تأمينات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2013.

11. محمد حامد مجيد السامرائي، **أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية،** رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2016.

12. **هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO،** استكمال متطلبات درجة الماجستير، المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2016 .

المجلات :

1. **بوطورة فضيلة، بقة الشريف، دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية،** مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، الجزائر، العدد1، 2015.

2. **خالد صباح علي، حسين** علي محسين، **ثامر كاظم عبد الرضا، أنموذج مقترح لتقويم إدارة مخاطر الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية على وفق إطار COSO،** مجلة جامعة جيهان –اربيل العلمية، إصدار خاص، العدد:02(الجزءA)، أيلول 2018.

3. **د.إبراهيم يوسف جويفل ألعبادي، دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية في ضبط الإنفاق الحكومي،** مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، 2014.

4. سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، **تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات:مدخل نظري تحليلي،** مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7 ،2015.

5. مايو عبد الله، **بوقفة عبد الحق، أثر تطبيق مبدأ التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال –المجلد 03- العدد5، 2017.

6. محمد سمير دهيرب، **تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة COSO**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد1، الاصدار6، جامعة واسط، 2012.

7. مقدم خالد، عبد الله مايو، **نظام الرقابة الداخلية ،مطبوعة مقدمة للطلبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة**، 2016/2015.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Antonio Borghesi, Barbara Gaudenzi, **Risk Management (How to Assess**, **Transfer and Communicate Critical Risks**), University of Verona, Italy, 2013.

2. Hossam Haddad, **Internal Controls in Jordanian Banks and Compliance Risk**, Research Journal of Finance and Accounting, No24, Faculty of Economic and Business, University of Debrecen, 2016.

3. Raaghieb Najjaar, yaeesh Yasseen & Rashied Small, **Risk Management**, Seminar-June2017..

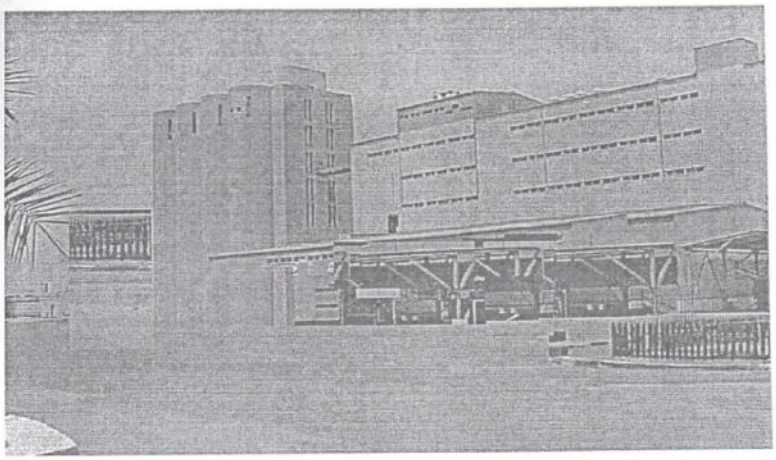
الملاحق

الملحق رقم 1

Agr div
أغروديف

GROUPE AGRO-INDUSTRIES « SPA AGRODIV »
الشركة التابعة حبوب الزيبـــــان
LA FILIALE CÉRÉALES LES ZIBANS
مطاحن الوحات تقرت
LES MOULINS DES OASIS TOUGGOURT

PLAN ET BUDGET 2020



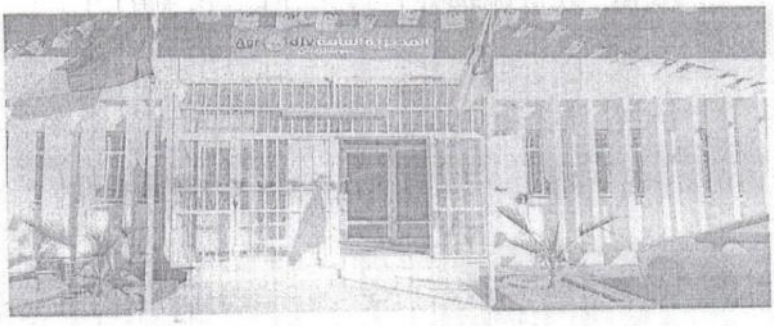
الملحق رقم 2

Agr div
أغروديف

مجمع الصناعات الغذائية «اقروديف»
GROUPE AGRO-INDUSTRIES
« SPA AGRODIV »

FILIALE CEREALES DES ZIBANS/spa
EL-KANTARA-BISKRA

PLAN D'AUDIT INTERNE
EXERCICE 2020



CA N°06/2019 DU 19/12/2019

مجلس الإدارة

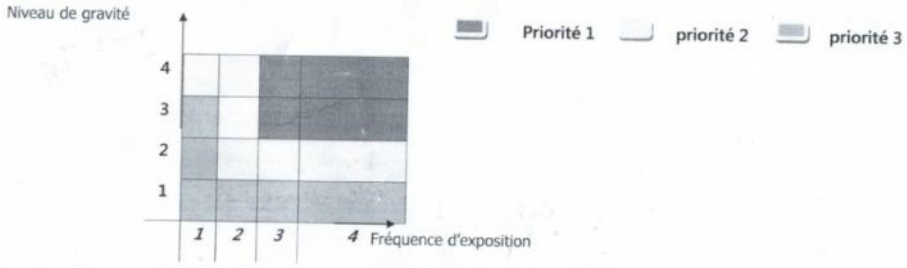
69 68 01 FAX 033 69 68 03
ontact_filiale_zibans@agrodiv.dz

ISO 9001 ALGERIE

OSHAS 18001

الملحق رقم 3

Agr div Filiale Céréales les Zibans C.I.C Les Moulins des Oasis TGT	Système de Management intégré Moulins des Oasis	N : Version : 02 Date : 25/10/2018 Page : 3/24
	FICHE D'IDENTIFICATION DES DANGERS ET D'EVALUATION DES RISQUES	



Fréquence d'exposition des salariés aux dangers :

1 : Faible : Exposition de l'ordre d'une fois par an.
2 : Moyenne : Exposition de l'ordre d'une fois par mois.
3 : Fréquente : Exposition de l'ordre d'une fois par semaine.
4 : Très Fréquente : Exposition quotidienne ou permanente.

Niveau de gravité des dommages potentiels :

1 : Faible : Accident ou maladie sans arrêt de travail.
2 : Moyenne : Accident ou maladie avec arrêt de travail.
3 : Grave : Accident ou maladie avec incapacité permanente.
4 : Très grave : Accident ou maladie mortel.

الملحق رقم 4

Agrodiv Filiale Céréales les Zibans C.I.C Les Moulins des Oasis TCT	Système de Management intégré Moulins des Oasis FICHE D'IDENTIFICATION DES DANGERS ET D'EVALUATION DES RISQUES	N : Version : 02 Date : 25/10/2018 Page : 14/24

8. Zone : les moulins (semoulerie, minoterie)

Tâches présentant des situations dangereuses	La zone	Facteur ou situation qui déclenchant le danger	Dommages éventuels	Risques			Niveau de priorité	Mesures de protection Existantes	Autres actions
				Fréquence	Gravité	Criticité			
Surcharge de puissance	Moulin	Augmentation la pression	Explosion /Incendie	2	3	6		Entretien et la vérification des équipements et leurs moyens de protection (fusibles, disjoncteurs...)	Mise en œuvre des recommandations de contrôle technique périodique des installations
Rupture de pièce	Moulin de trituration	Vibration	Explosion /Incendie	2	3	6		Respect de planning de maintenance préventive	
Recharge d'électricité statique	Moulin	Augmentation la chaleur	Explosion /Incendie	2	3	6		Vérification de la mise à la terre et son efficacité	
Equilibre instable à une hauteur de 1m50lors	Moulin	Equilibre instable	Traumatismes dus à une chute avec dénivellation	1	4	4		Utilisation des EPI (ceinture de sécurité, harnais) Utilisation d'échafaudage	Achat d'une plate-forme mobile équipée d'une rambarde

الملحق رقم 5

GROUPE AGRODIV
FILIALE CEREALES LES ZIBANS
C.I.C : Les Moulins des Oasis

Agrodiv

Flash du Mois DE JANVIER 2020

1/Matiere premiere

104,7888558 60,82539683 101,3756614
132,6871514 101,3949206 126,7436508

Rebriques	Stock Début	Entrées	Consommations des blés			Stock Final	Entrées des blés		
			Déchets	Triturations BI	Total		1er décade	2eme décade	3eme décade
Blé Dur	1 600,00	18 000,00	136,00	19 024,00	19 160,00	440,00	5 400,00	5 400,00	7 200,00
Blé Tendre	5 126,40	30 000,00	101,20	31 838,20	31 939,40	3 187,00	9 000,00	9 000,00	12 000,00

2/ Production

Rubriques	Stock Début	Entrées		Sorties			Stock Final		
		PRODUCTION	Achats Marchandises	Ventes Clients	Cessions Inter - C.I.C	Echantillons et Dons	Moulin	Circuit	Total
Semoules									
SS 25 KG	3 058,25	9 240,00	-	8 851,00	-	-	2 300,00	1 147,25	3 447,25
S.S 20 Kg	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SS 10 KG pp	461,00	1 997,50	-	1 908,10	-	-	300,00	250,40	550,40
SS 10KG Toile	-			-	-	-	-	-	-
SS 05 KG tis	-			-	-	-	-	-	-
SS 01KG	143,65	1 437,76		633,28	400,00	-	380,00	168,13	548,13
SS 02KG	3,30	-	-	-	-	-	-0,00	3,30	3,30
SC 10KG NAFAA	93,00			55,40	-	-	-	37,60	37,60
Total Semoules	3 759,20	12 675,26	-	11 447,78	400,00	-	2 980,00	1 606,68	4 586,68
Farines									
FP 50 KG	3 011,00	21 139,00		20 521,00	480,00	-	372,50	2 776,50	3 149,00
FP 25 KG	317,00	2 624,00		2 636,00	-	-	110,00	195,00	305,00
FC10 KG	131,30	10,00		51,90	-	-	-	89,40	89,40
FS 05 KG	196,60		-	120,45	-	-	0,00-	76,15	76,15
FC 25 KG Complète	-			-	-	-	-	-	-
FS 25 KG	530,75	970,50		1 236,00	-	-	262,50	2,75	265,25
F S 01 KG	2,40	-	-	-	-	-	0,00-	2,40	2,40
Total Farines	4 189,05	24 743,50	-	24 565,35	480,00	-	745,00	3 142,20	3 887,20
Issues									
Son Gros blé dur	-	5 339,00	-	5 339,00	-	-	-	-	-
Son Gros blé tendre	241,80	8 136,40		8 057,20	-	-	321,00	-	321,00
3SF	-	1 623,50		1 428,00	-	-	195,50	-	195,50
Criblure	-			-	-	-	-	-	-
Dechet blé dur	-	126,00		126,00	-	-	-	-	-
Dechet blé tendre	-	91,20		91,20	-	-	-	-	-
Total Issues	241,80	15 316,10	-	15 041,40	-	-	516,50	-	516,50
Pates Sétif	203,400		-	16,670	-	-	-	186,730	186,730
Pates Laouinet	16,050		-	2,020	-	-	-	14,030	14,030
Pates Djelfa	-		-	-	-	-	-	-	-
Pates Bélida	59,390		-	2,420	-	-	-	56,970	56,970
Pates Bélida Spaghétti	4,145		-	1,355	-	-	-	2,790	2,790
Levure seche 500 Gr	-		-	-	-	-	-	-	-
Couscous 01 KG Harrouch	-		-	-	-	-	-	-	-
Couscous 05KG	48,900		-	5,200	-	-	-	43,700	43,700
Couscous 01KG	1,430		-	-	-	-	-	1,430	1,430
Couscous 10 KG	108,000		-	52,400	-	-	-	55,600	55,600
Couscous 01 KG Bélida	0,000		-	-	-	-	0,000	-	0,000
Café 250 Gr	-		-	-	-	-	-	-	-
Tomate 01 KG	-		-	-	-	-	-	-	-
Haricot 50 KG	-		40,000	-	-	-	-	-	-
Poichice 50 KG	-		61,000	-	-	-	-	40,000	40,000
Riz 50 KG	-		40,000	-	-	-	-	61,000	61,000
Riz Blanc 01 KG	6,040		-	0,820	-	-	-	40,000	40,000
Riz Etuvé 01 KG	15,380		-	0,860	-	-	0,000-	5,220	5,220
Poichice 01 KG	14,370		-	0,050	-	-	-	14,520	14,520
Lentille 50 Kg	3,000		60,000	-	-	-	-	14,320	14,320
Lentille 01 Kg	17,820		-	0,230	-	-	-	63,000	63,000
Haricot 01 KG	0,270		-	-	-	-	0,000	17,590	17,590
Sel Rafie 1KG	33,850		-	0,630	-	-	-	0,270	0,270
Sel Boulangé 15KG	91,520		-	10,170	-	-	-	33,220	33,220
Orge non broyé	167,500		-	-	-	-	-	81,350	81,350
Surce blanc 01 Kg	6,200		-	0,400	-	-	-	167,500	167,500
							-	5,800	5,800

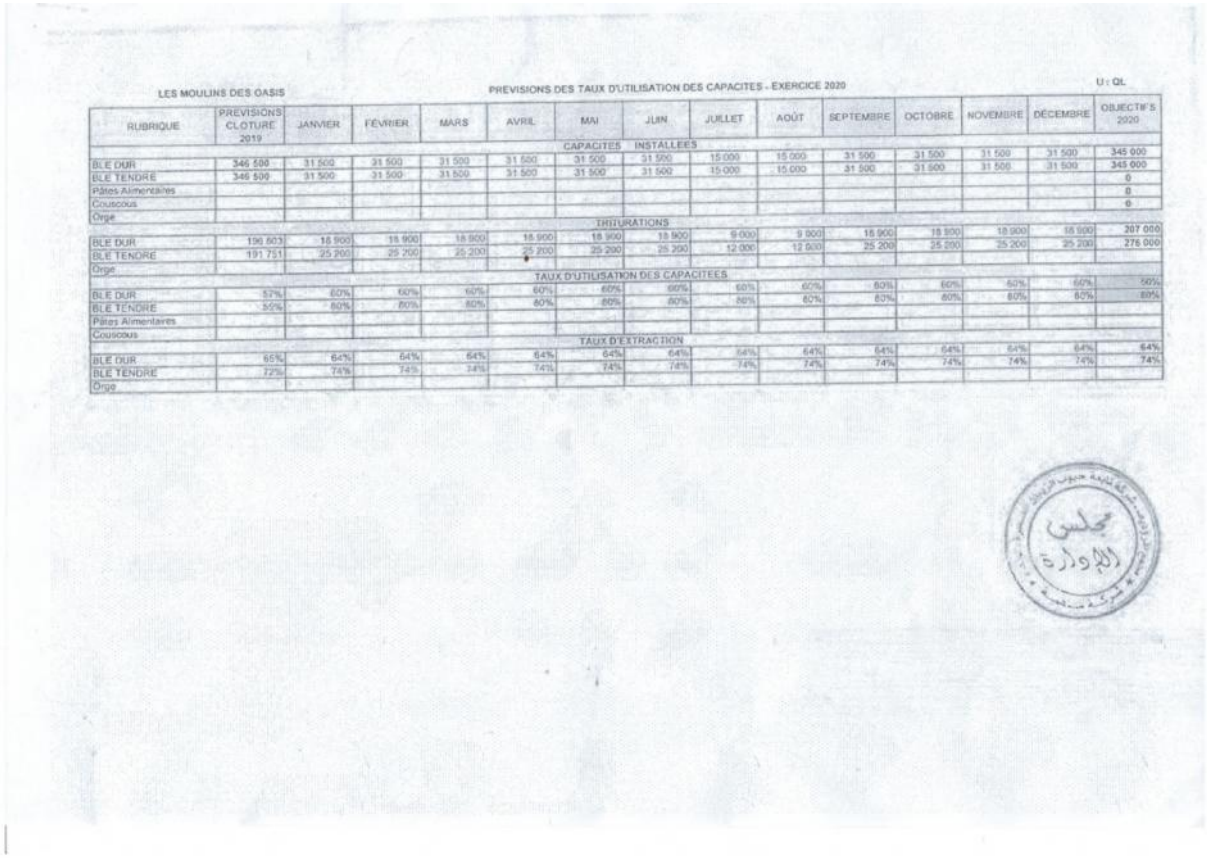
3/ Ventes Physiques et Chiffre d'Affaire

U =QX/DA

Rebriques	Quantités	Valeurs
Semoules	11 447,78	41 783 810,00
Farines	24 565,35	48 841 336,76
Issues	15 041,40	24 675 144,20
Pates et autres	93,225	567 605,53
Produits d'Orge	-	-
Total Chiffre d'Affaires		115 867 896,49

INDICATEURS	Semoulerie	Minoterie
TAUX DE REALISATIONEN APPRIVISIONNEMENTS	95,24%	119,05%
TAUX DE REALISATION EN TRITURATIONS	100,66%	126,34%
TAUX DE REALISATION DES FABRICATIONS	104,79%	132,69%
TAUX D'EXTRACTIONS MOYENS :	66,63%	77,72%
TAUX DES RENDEMENTS	103,15%	103,23%
TAUX DE REALISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES :	114,20%	

الملحق رقم 6



LES MOULINS DES OASIS

PREVISIONS DES TAUX D'UTILISATION DES CAPACITES - EXERCICE 2020

U : QL

RUBRIQUE	PREVISIONS CLOTURE 2019	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	OBJECTIFS 2020
CAPACITES INSTALLEES														
BLE DUR	346 500	31 500	31 500	31 500	31 500	31 500	31 500	15 000	15 000	31 500	31 500	31 500	31 500	345 000
BLE TENDRE	346 500	31 500	31 500	31 500	31 500	31 500	31 500	15 000	15 000	31 500	31 500	31 500	31 500	345 000
Pâtes Alimentaires														0
Couscous														0
Orge														0
TRITURATIONS														
BLE DUR	196 503	18 900	18 900	18 900	18 900	18 900	18 900	9 000	9 000	18 900	18 900	18 900	18 900	207 000
BLE TENDRE	191 751	25 200	25 200	25 200	25 200	25 200	25 200	12 000	12 000	25 200	25 200	25 200	25 200	276 000
Orge														
TAUX D'UTILISATION DES CAPACITEES														
BLE DUR	57%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
BLE TENDRE	55%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Pâtes Alimentaires														
Couscous														
TAUX D'EXTRACTION														
BLE DUR	65%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%
BLE TENDRE	72%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%	74%
Orge														

الملحق رقم 7

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

شعبة : علوم مالية ومحاسبية

التخصص: محاسبة وتدقيق

استمارة استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر شعبة علوم مالية ومحاسبية تخصص محاسبة وتدقيق بعنوان: * دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية * الرجاء من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء هذا الموضوع، من خلال تكرمكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة، وهذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم ، ونحيطكم علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وتخصيص جزء من وقتكم، بما يخدم البحث العلمي.

إعداد الطالبتين :

- **بريالة رحاب**
- **معضور سعيدة**

تحت إشراف الأستاذ:

بوقفة عبد الحق

معلومات عامة :

1– الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2– السن : أقل من 30 سنة ☐

بين 30إلى 40 سنة ☐

أكبر من 40 سنة ☐

3– المستوى التعليمي : ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

شهادة مهنية ☐ أخرى ☐

4- الأقدمية في المؤسسة : 1 - 5 سنوات ☐

من 5- 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الأول : واقع نظام الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر بالمؤسسة مطاحن الواحات وحدة –تقرت–

N	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	لديكم اطلاع على نظام الرقابة الداخلية وعلى كيفية العمل به			
2	تقومون بتطبيق نظام الرقابة الداخلية بصرامة			

3	تساهم أدوات نظام الرقابة الداخلية المعمول بها في المؤسسة في التقليل من الخطر			
4	لنظام الرقابة الداخلية المعمول به في المؤسسة دور مهم وبارز في مساعدة إدارة المخاطر لتحقيق أهدافها			
5	يساهم تقسيم نظام الرقابة الداخلية إلى ثلاث أنواع (إدارية ومحاسبية والضبط الداخلي)في التقليل من الخطر والتحكم فيه داخل المؤسسة			
6	بإمكان المؤسسة الكشف عن الخطر من خلال نظام الرقابة الداخلية			
7	بإمكان المؤسسة الكشف عن الخطر من خلال نظام الرقابة الداخلية وأنظمة أخرى			
8	للنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسة أهداف مشتركة			
9	بإمكان كل من نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر العمل على حدا دون حاجة الواحد إلى الآخر			

المبحث الثاني : واقع المخاطر التي تهدد المؤسسة مطاحن الواحات وحدة – تقرت –

N	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
10	لديكم إدراك لمفهوم لإدارة المخاطرة وفلسفتها			
11	البيئة التي تعمل بها المؤسسة تشكل مصدرا للخطر الخارجي			
12	البيئة التي تعمل بها المؤسسة تشكل مصدرا للخطر الداخلي			

13	هل مر على مسامعكم خطر يهدد مؤسستكم			
14	هل مؤسستكم عرضة للخطر			
15	مصدر الخطر الذي تتعرض له المؤسسة داخلي			
16	مصدر الخطر الذي تتعرض له المؤسسة خارجي			
17	يمكن تحديد طبيعة هذا الخطر من خلال خطورته			
18	يمكن تحديد طبيعة هذا الخطر من خلال احتمال وقوعه			
19	هل تأثر هذه المخاطر فعلا في النشاط الذي تمارسه داخل هذا القسم			
20	هل أنت مستعد لمواجهة هذا الخطر			
21	بعد تحديد الخطر يتم معالجته حسب القواعد والإرشادات وإجراءات نظام الرقابة الداخلية			

الملحق رقم 8

الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.742	20

التكرارات والنسب المئوية للمعلومات الشخصية

x1 الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	60.0	60.0	60.0
	انثى	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x2 السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من30 سنة	15	50.0	50.0	50.0
	من 30 إلى40	12	40.0	40.0	90.0
	اكثر من 40سنة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x3 المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	13	43.3	43.3	43.3
	ماستر	13	43.3	43.3	86.7
	شهادة مهنية	3	10.0	10.0	96.7
	أخرى	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

x4 الأقدمية في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	أقل من 5سنوات	15	50.0	50.0	50.0
	من 6 إلى 10 سنوات	11	36.7	36.7	86.7
	من 11فما فوق	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Q1	30	2.27	.980
Q2	30	2.10	.845
Q3	30	2.30	.651
Q4	30	2.60	.563
Q5	30	2.60	.563
Q6	30	1.47	.819
Q7	30	2.53	.819
Q8	30	2.60	.563
Q9	30	1.80	.961
QN	30	2.2519	.35848
N valide (liste)	30		

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Q10	30	2.40	.932
Q11	30	2.03	.809
Q12	30	1.83	.791
Q13	30	1.87	1.008
Q14	30	2.13	1.008
Q15	30	1.47	.730
Q16	30	2.53	.730
Q17	30	2.00	1.017

Q18	30	1.97	.999
Q19	30	2.13	1.008
Q20	30	2.07	.907
Q21	30	2.57	.679
QM	30	2.0833	.33045
N valide (liste)	30		

Corrélations

		QN	QM
QN	Corrélation de Pearson	1	.485**
	Sig. (bilatérale)		.007
	N	30	30
QM	Corrélation de Pearson	.485**	1
	Sig. (bilatérale)	.007	
	N	30	30

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

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.485[a]	.235	.208	.29407

a. Prédicteurs : (Constante), QN

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.745	1	.745	8.619	.007[b]
	de Student	2.421	28	.086		
	Total	3.167	29			

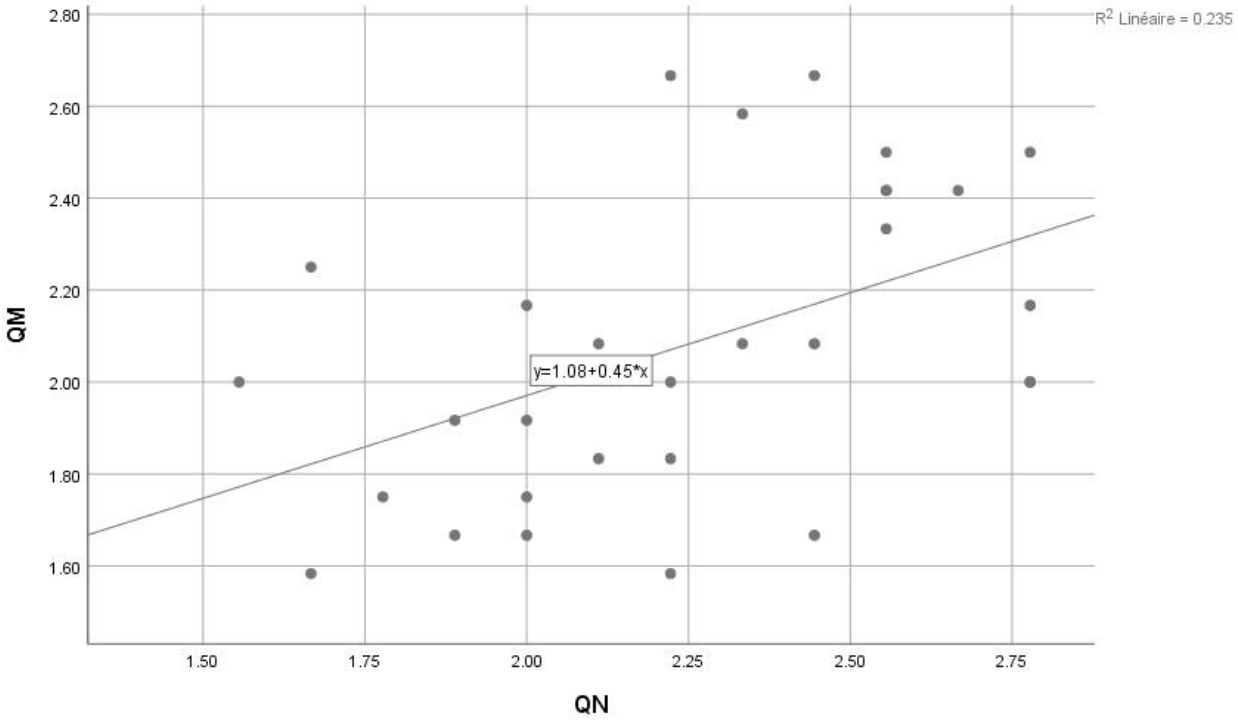
a. Variable dépendante : QM

b. Prédicteurs : (Constante), QN

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.076	.347		3.100	.004
	QN	.447	.152	.485	2.936	.007

a. Variable dépendante : QM



الملحق رقم 9

قائمة الأساتذة المحكمين	
اللقب	**الاسم**
مايو	عبد الله
بن جروة	حكيم
عرابه	الحاج

الفهرس

الفهرس

الإهداء II
شكر وعرفان IV
الملخص V
قائمة المحتويات VI
قائمة الجداول VII
قائمة الأشكال VIII
قائمة الملاحق VIII
قائمة المختصرات IX
المقدمة ..... ب
الفصل الأول : الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية
تمهـــــــــيد: 2
المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن نظام الرقابة الداخلية 3
المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية 3
الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية 3
الفرع الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية 5
الفرع الثالث : مكونات نظام الرقابة الداخلية 6
المطلب الثاني : مقومات نظام الرقابة الداخلية 8
الفرع الأول : المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام الرقابة الداخلية 8
الفرع الثاني: المقومات المحاسبية والمالية لنظام الرقابة الداخلية 9
المطلب الثالث : أنواع، خصائص ومبادئ نظام الرقابة الداخلية 10
الفرع الأول : أنواع نظام الرقابة الداخلية 10
الفرع الثاني : خصائص نظام الرقابة الداخلية 11
الفرع الثالث : مبادئ نظام الرقابة الداخلية 12
المبحث الثاني : مفاهيم أساسية عن إدارة المخاطر 14
المطلب الأول : مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها 14
الفرع الأول : مفهوم المخاطر وأنواعها 14

الفرع الثاني : مفهوم إدارة المخاطر 16
الفرع الثالث : أهداف إدارة المخاطر 17
المطلب الثاني : خطوات (مراحل) إدارة المخاطر 19
المطلب الثالث : العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر 22
المبحث الثالث : الدراسات السابقة 23
المطلب الأول : دراسات باللغة العربية 23
المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية 25
المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية 25
خـــــلاصـــة الفـصـــل 27
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لنظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر بمؤسسة مطاحن الواحات وحدة– تقرت–
تمهـــــــــيد: 29
المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة محل الدراسة 30
المطلب الأول : نظرة حول مؤسسة مطاحن الواحات وحدة – تقرت- 30
الفرع الأول : نشأة مؤسسة مطاحن الواحات وحدة –تقرت- 30
الفرع الثاني : موقع ومساحة الوحدة 30
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة 31
الفرع الأول : التعريف بمصالح المؤسسة 31
الفرع الثاني : مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة 33
المطلب الثالث : نشاط المؤسسة ونقاط البيع التابعة لها 34
الفرع الأول : نشاط المؤسسة 34
الفرع الثاني : نقاط البيع التابعة للمؤسسة 34
المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة 34
المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة 35
المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة 36
الفرع الأول : مجتمع الدراسة 36
الفرع الثاني : عينة الدراسة 37

المطلب الثالث : صدق أداة الدراسة.....39
المبحث الثالث :عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها 40
المطلب الأول : تحليل ونتائج المقابلة الشخصية.....40
الفرع الأول : واقع نظام الرقابة الداخلية و أبرز المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة 40
الفرع الثاني : إدارة المخاطر في المؤسسة وعلاقتها بنظام الرقابة الداخلية 44
المطلب الثاني : تحليل فقرات الاستبيان.....49
الفرع الأول : تحليل البيانات الخاصة بواقع نظام الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر بالمؤسسة..... 49
الفرع الثاني : تحليل البيانات الخاصة بواقع المخاطر التي تهدد المؤسسة..... 51
المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج 52
الفرع الأول : اختبار الفرضيات 52
الفرع الثاني : مناقشة الدراسة الميدانية 56
خلاصة الفصل : 58
الخاتمة :.....60
المراجع.....63
الملاحق 67
الفهرس.....83