



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

تحت عنوان:

أثر نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

—دراسة حالة مؤسسة الميناء عنابة—

إشراف الدكتورة:

غجاتي إبتسام

إعداد الطلبة:

❖ حاجي أماني

❖ مريدي رندة يقين

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير



بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: (وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) سورة النمل (19)

وورد في رواية الترمذي عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

يبقى التعبير عن الشكر والثناء من أصعب ما يُصاغ، لأن الكلمات مهما بلغت من البلاغة، تعجز عن أن تقي أصحاب الفضل حقهم.

قبل كل أحد، وبعد كل أحد، الشكر للواحد الأحد، الفرد الصمد، الذي أمدنا بالقوة والعون والسدد لإنجاز هذا العمل، وندعوه عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم.

فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا يا رب.

لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر والتقدير وخالص العرفان إلى أستاذتنا المشرفة "عجاتي إبتسام" التي تفضلت بقبولها الإشراف على تأطير هذه المذكرة، والتي كانت لها دورا كبيرا في توجيهنا وارشادنا لإعداد هذه المذكرة مما أنعم الله عليها من العلم والمعرفة.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول الإشراف على مناقشة هذه المذكرة. ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا العميق لكافة أستاذتنا الكرام بقسم علوم التسيير، لما بذلوه من جهود صادقة في تعليمنا، وكان لهم الفضل بعد الله فيما وصلنا إليه اليوم.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى موظفي "مؤسسة الميناء عناية"، على حسن استقبالهم، وتعاونهم البناء، وما أبدوه من دعم كريم





الإهداء

الحمد لله حبا وامتنانا على البدء والختام

بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وحصاد ما زرعته سنينا طويلة في سبيل العلم:

من قال فيهما الرحمان "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

الى من لا ينفصل اسمه عن اسمي، ذلك الرجل العظيم الذي كلل العرق جبينه، الى من علمني أن
الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، الى من غرس في روحي مكارم الأخلاق، الى من أعطاني ولم
يزل يعطيني بلا حدود

"أبي الغالي حفظه الله"

الى التي تراني بقلبها قبل عينيها، التي من جعل الجنة تحت أقدامها، وسهلت لي الشدائد بدعائها
انيسة العمر وحبيبة الروح، التي من كانت لي سحابة ماطرا بالحب والعطاء، التي من كانت ملجأ
ويدي اليمنى في هذه المرحلة

"أمي الغالية حفظها الله"

الى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع أرثوي منها، الى خيرة أيامي
وصفوتها، إلى قرة عيني

"أخي، أختي"

إلى أحن وأنقى قلبين في الدنيا، إليكما أهدي ثمرة جهدي وتعب سنين مضت، يا من كنتما الحصن
الدافئ والدعاء الصادق

"جدي، جدتي، أطال الله عمرهما"

لمن كان وجودهم في حياتي مصدر طمأنينة ودفء، لأولئك الذين أفتخر بالانتماء إليهم

"عائلتي"

ولا أنسى أولئك الذين خففوا عني ثقل الأيام، وشاركوني اللحظات الصعبة والجميلة، كنتم النور
عتمة الطريق وشركاء هذا الإنجاز بامتياز

"صديقاتي"

"نفسي"

التي تابرت رغم التعب والخذلان، وآمنت أن لكل مجتهد نصيب

أماني





الإهداء

"واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله على التمام والكمال، لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق سهلة لكنني فعلتها

اهدي بكل حب فرحة وثمره تخرجني الى:

"نفسي"

التي صبرت ومشت بثبات في دروب مليئة بالصعاب والخذلان والتي حملت في قلبها يقينا انه بعد

الصبر يأتي الفرج وانه هناك نور بعد كل عتمة

الى اللذان لازمتني دعواتهم في حياتي وتشجيعهم الدائم ابي وامي رزقكم الله ثوب الصحة والعافية

والعمر المديد

الى من احمل اسمه بكل افتخار حبيب قلبي، من كلله الله بالهيبة والوقار والذي كسى العرق جبينه

من أجلى الى ضلعي الثابت الذي لا يميل الى من دعمني دائما

"أبي الغالي"

الى سندي ومسندي مأمني وطمأنينتي روح قلبي، الى من لم تبخل عليا شيء، من كانت النور

وقت الظلام الى من امننت بي وقت ضعفي التي لم تترك يدي في أي يوم من الأيام قرّة عيني

"امي العزيزة"

الى من كانا سنداً لي في ضعفي وقوتي، الى الجزء الثابت من قلبي، الى قرّة عينايا واساس قوتي

"اخوتي"

الى من كنتن ملجا ومأمن ايامي، الى اللاتي لم يتركن يدي في نصف الطريق واللاتي امننا بعنبراتي

دائما الى من تبهج روحي برفقتهن وتضحك عينايا برؤيتهن، الى نعمة في دربي

"صديقات العمر"

الى "عائلي" بهجة الروح والقلب لا طالما احببتي بصدق وإخلاص

والى كل من دعمني وسهل طريقي وخفف عني ثقل الايام شكرا لأنكم كنتم الدافع والامان

رندة يقين



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الاهداء
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الاشكال
X	فهرس الملاحق
أ	المقدمة العامة
أ	1. إشكالية الدراسة
ب	2. فرضيات الدراسة
ب	3. أسباب اختيار موضوع الدراسة
ب	4. أهداف الدراسة
ج	5. أهمية الدراسة
ج	6. منهج الدراسة
ج	7. حدود الدراسة
ج	8. هيكل الدراسة
د	9. الدراسات السابقة
الفصل الأول: التأصيل النظري للرقابة الداخلية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية في المنظمة الاقتصادية
03	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية
04	المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية
10	المطلب الثالث: مكونات عملية الرقابة الداخلية
12	المطلب الرابع: أهداف وأهمية الرقابة الداخلية
14	المبحث الثاني نظام الرقابة الداخلية في المنظمة الاقتصادية
15	المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية
16	المطلب الثاني: خصائص نظام الرقابة الداخلية
17	المطلب الثالث: مبادئ نظام الرقابة الداخلية
18	المطلب الرابع: مقومات نجاح نظام الرقابة الداخلية
23	المبحث الثالث: سيرورة عمل نظام الرقابة الداخلية
23	المطلب الأول: إجراءات نظام الرقابة الداخلية

25	المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية
27	المطلب الثالث: أدوات تقييم نظام الرقابة الداخلية
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر في المنظمة الاقتصادية
34	المطلب الأول: مفهوم المخاطرة وأسبابها
37	المطلب الثاني: خصائص المخاطر في المنظمة الاقتصادية
37	المطلب الثالث: تصنيفات المخاطر في المنظمة الاقتصادية
41	المطلب الرابع: أساليب التعامل مع المخاطر
44	المبحث الثاني: كيفية إدارة المخاطر في المنظمة الاقتصادية
45	المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة المخاطر
49	المطلب الثاني: مبادئ إدارة المخاطر
50	المطلب الثالث: أدوات إدارة المخاطر
51	المطلب الرابع: قواعد إدارة المخاطر ومراحلها
55	المبحث الثالث: علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر في المنظمة الاقتصادية
55	المطلب الأول: مقومات نجاح عمليات إدارة المخاطر بالاستناد على الرقابة الداخلية
58	المطلب الثاني: تفعيل عمليات الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر
59	المطلب الثالث: إدارة المخاطر وفقا لنظام الرقابة الداخلية في المنظمة الاقتصادية
60	المطلب الرابع: تأثير نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في المنظمة الاقتصادية
62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة وتحليل أثر الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر بمؤسسة ميناء عنابة	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (ميناء عنابة)
65	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء عنابة
67	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لمؤسسة الميناء عنابة وأهدافها
68	المطلب الثالث: نشاط مؤسسة الميناء ومؤهلاتها
69	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الميناء عنابة
74	المبحث الثاني: منهج وإجراءات الدراسة الميدانية.

فهرس المحتويات

74	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها
75	المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية
76	المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية
80	المطلب الرابع: صدق وثبات واتساق الاستبيان
85	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي.
85	المطلب الأول: إجراءات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة
91	المطلب الثاني: تحليل خصائص البيانات الديمغرافية للعينة ومحاوّر الإستبيان
103	المطلب الثالث: عرض النموذج الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة
110	المطلب الرابع: تحليل ومناقشة النتائج
113	خلاصة الفصل
115	الخاتمة العامة
118	قائمة المراجع
126	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مبادئ نظام الرقابة الداخلية	17
02	تقسيم عبارات الاستبيان	77
03	عرض الاستبيانات	77
04	مقياس ليكارت الخماسي	78
05	توزيع اوزان المتوسطات	78
06	معامل الثبات الفا كرونباخ	81
07	الاتساق الداخلي للمحور الأول	82
08	الاتساق الداخلي للمحور الثاني	83
09	نظام S5	88
10	مستوى الخطورة	90
11	تقرير حوادث العمل	90
12	توزيع حوادث العمل حسب المديریات لسنة 2024	91
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	92
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	92
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	93
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	93
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	94
18	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد البيئة الرقابية	95
19	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد الأنشطة الرقابية	96
20	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد المراقبة والتقييم	97
21	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد المعلومات والاتصال	98
22	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تحديد المخاطر	99
23	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تحليل المخاطر	100
24	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تقييم المخاطر	101
25	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد المراقبة والمراجعة	102
26	معامل الارتباط والتحديد	103
27	نموذج العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	103
28	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	105
29	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	106

107	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	30
108	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	31
109	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	32

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع الرقابة الداخلية.	09
02	عناصر الرقابة الداخلية.	12
03	أهداف الرقابة الداخلية.	14
04	مسببات المخاطر.	36
05	أساليب التعامل مع المخاطر.	44
06	أدوات إدارة المخاطر.	51
07	خطوات إدارة المخاطر.	55
08	المقومات الأساسية الفعالة لإدارة المخاطر.	57
09	تأثير نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر.	61
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الميناء عنابة.	70
11	نموذج الدراسة.	75

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الاستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	اتفاقية إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الميناء عنابة
04	حوادث العمل بمؤسسة الميناء عنابة لسنة 2024/2023
05	إجراءات تقييم المخاطر
06	نظام التدقيق 5S
07	مخرجات نظام Spss
08	التصريح الشرفي

المقدمة العامة

في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، شهدت المؤسسات الاقتصادية خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً، الأمر الذي ساهم في اتساع نطاق أعمالها وزيادة حجمها، والتي أصبحت تواجه العديد من التحديات والمخاطر بمختلف أنواعها التي تهدد استقرارها واستمراريتها، وفي هذا السياق تبرز الحاجة إلى زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية من خلال تطوير أدوات فعالة وتعزيز قدرتها الرقابية على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها في الوقت المناسب.

حيث يلعب نظام الرقابة الداخلية دور هام وفعال في تسيير شؤون المنظمة، وذلك من خلال حماية حقوقها وضمان استمرارها وتطورها، كما يعتبر أحد أهم الآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان سلامة عملياتها، والتأكد من مدى التزامها بالسياسات والقوانين الموضوعة، وحماية أصولها، فضلاً عن التأكد من مصداقية ودقة المعلومات المالية والإدارية، كما أنه يشكل حاجزاً وقائياً يحمي المنظمة من المخاطر التي تواجهها وتؤثر على أدائها.

وبما أن المنظمات اليوم تنشط في بيئة تتسم بالتعقيد والتحديات، كان ولا بد من إيجاد طرق وأساليب فعالة للتعامل معها، وأبرزها ما يعرف بإدارة المخاطر حيث تلعب إدارة المخاطر دور أساسي في أي منظمة كانت نظراً لأهميتها البالغة، كونها تعمل على تحديد جميع المخاطر التي تواجه المنظمة بشكل شامل بمختلف أشكالها.

يرتكز جوهر الإدارة الفعالة للمخاطر على التعرف عليها وتحديدتها بدقة، وتقدير حجمها ومعالجتها، حيث يساعد ذلك على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لجميع العوامل التي قد تؤثر على المنظمة، ويعد نظام الرقابة الداخلية جزءاً أساسياً ومتكاملاً من هذه العملية، إذ يساهم في توفير بيئة رقابية منظمة تساعد على اكتشاف المخاطر في مراحل مبكرة، وتقليل احتمالية وقوعها أو الحد من آثارها.

1. إشكالية الدراسة:

نظراً للأهمية التي أصبح يكتسبها نظام الرقابة الداخلية في الحد من الأخطاء والمساهمة في حماية أصول المنظمة، دفعنا ذلك إلى البحث في توضيح العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر بمؤسسة الميناء عناية؟

ويتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير البيئة الرقابية على إدارة المخاطر بمؤسسة الميناء عناية؟
- ما مدى تأثير الأنشطة الرقابية على إدارة المخاطر بمؤسسة الميناء عناية؟
- ما مدى تأثير المراقبة والتقييم على إدارة المخاطر بمؤسسة الميناء عناية؟

- ما مدى تأثير المعلومات والاتصال على إدارة المخاطر بمؤسسة الميناء عنابة؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبيئة الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر بمؤسسة الميناء بعنابة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لأنشطة الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر بمؤسسة الميناء بعنابة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للمراقبة والتقييم على إدارة المخاطر بمؤسسة الميناء بعنابة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإعلام والاتصال على إدارة المخاطر بمؤسسة الميناء بعنابة.

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع:

1.3 أسباب موضوعية:

- محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية ومنهجية للتعامل مع المخاطر التي تفرضها تغيرات البيئة؛
- تسليط الضوء على أهمية إدارة المخاطر بالنسبة للمنظمات الاقتصادية؛
- إبراز دور وأهمية نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر وتحقيق الاستقرار والاستمرارية بالنسبة للمنظمة.

2.3 أسباب ذاتية:

- الرغبة في التعرف والتعمق أكثر في هذه الموضوع، واكتساب معارف جديدة؛
- إثراء القدرات المعرفية في المجالات التي تتعلق بالنظام الرقابي وإدارة المخاطر؛
- ملاءمة الموضوع للتخصص؛
- أهمية الموضوع البالغة في جميع المنظمات خاصة الاقتصادية.

4. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نذكر منها:

- تقديم إطار مفاهيمي لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر؛
- التعرف الفعلي على مدى التطبيق الفعلي لمختلف إجراءات، مراحل الرقابة الداخلية في المنظمة؛
- إبراز أثر نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة؛
- التعرف على أهم المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة الميناء عنابة، وطرق وأساليب التعامل مع هذه المخاطر وكيفية معالجتها.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في المنظمات الاقتصادية، من حيث كونه أداة فعالة في إدارة مختلف المخاطر التي قد تهدد استقرار المنظمة، وذلك بوضع مختلف الإجراءات والأساليب التي يعتمد عليها نظام الرقابة للحد من هذه المخاطر، كما تسعى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية ومدى قدرة المنظمة في التعرف على المخاطر والتعامل معها، مما يتيح للمنظمات وضع سبل فعالة لتحسين نظام الرقابية الداخلية وتعزيز ممارستها في إدارة المخاطر.

6. منهج الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع بطريقة تسمح بالإلمام بجميع جوانبه النظرية والتطبيقية، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على كلا من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي نظرا لطبيعة الموضوع المدروس.

فالمنهج الوصفي يظهر من خلال تقديم أهم ما جاء في نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وذلك استعانة بالكتب، المقالات والدراسات السابقة في الجانب النظري.

أما بالنسبة للمنهج التحليلي فقد تم الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي من خلال تحليل المعلومات والبيانات، محاولة منا لإسقاط مختلف المفاهيم النظرية على الدراسة الميدانية التي تم الاعتماد فيها على المقابلات الشخصية، الملاحظات، والاستبيانات الموجهة إلى عينة من عمال مؤسسة الميناء عنابة، بغية تحقيق أهداف الدراسة.

7. حدود الدراسة:

بهدف معالجة إشكالية البحث بطريقة منهجية دقيقة، تم وضع مجموعة من الحدود المكانية، الزمانية والموضوعية لضبط نطاق الدراسة وتوجيهها بشكل فعال، وهي كالآتي:

- **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة ميناء عنابة كنطاق مكاني للدراسة الميدانية، لكونها تمثل نموذجا واقعا لتطبيق نظام رقابي داخلي فعال في بيئة تتسم بتعدد المخاطر المعقدة.
- **الحدود الزمنية:** امتد المجال الزمني للدراسة ابتداء من أواخر شهر جانفي 2025، حيث تم البدء في جمع الإطار النظري من مختلف المراجع والمصادر التي تخدم موضوع البحث، أما توزيع الاستبيان فقد تم في أواخر شهر أفريل إلى غاية شهر ماي وذلك بهدف جمع البيانات الميدانية اللازمة للتحليل.
- **الحدود الموضوعية:** تم ضمن هذه الدراسة التركيز على نظام الرقابة الداخلية ومدى إسهامه في إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

8. هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع بطريقة تسمح بالإلمام بجميع جوانبه الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى 3 فصول مترابطة ومتكاملة على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** يتضمن الأدبيات النظرية لنظام الرقابة الداخلية، حيث تم التعرض لماهية الرقابة الداخلية، نظام الرقابة الداخلية، انواع، إجراءات، عناصر، مراحل ومقومات نظام الرقابة الداخلية.
- **الفصل الثاني:** مدخل الى إدارة المخاطر، حيث تم التعرض إلى ماهية المخاطر ومسبباتها، إدارة المخاطر كما تضمن أساليب، مبادئ وادوات إدارة المخاطر.
- **الفصل الثالث:** تم فيه تقديم تحليل نتائج استمارات الاستبيان ومناقشتها، تناول هذا الفصل عرض الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل المعلومات التي جمعها من المقابلات، الملاحظات واستمارات الاستبيان، تمت مناقشة النتائج وتحليلها بشكل دقيق مع التركيز على الاستنتاجات المهمة والتوصيات فيما يخص نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

9. الدراسات السابقة:

في إطار دراسة هذا الموضوع تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيراته، ويعرض فيما يلي ملخص لمختلف الدراسات سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية:

1.9. الدراسات المتعلقة بالرقابة الداخلية:

- **دراسة محمد علي محمد الجابري:** بعنوان "تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن"، رسالة ماجستير في المحاسبة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن، سنة 2014، هدفت الدراسة الى تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن، استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد وتوزيع استبيان على عينة الدراسة التي تمثلت في المدققين الداخليين، في الإدارات العامة للمراكز الرئيسية لشركات التأمين في مدينة صنعاء، وبلغ عددها (35) استبيان، توصل الباحث من خلال الدراسة إلى نتائج عديدة، من بينها:

✚ إن خبرة وكفاءة المدقق الداخلي لها تأثير هام في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية.

✚ التزام المدقق الداخلي برفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة متضمنة أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية له تأثير هام في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية.

✚ أن يتمتع المدقق بالحيادية والنزاهة له دور هام في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية.

- **Study Zahid Ali Channar, Maha Khan, Irfan Haider Shakri:** Titled "Internal Control Effectiveness & Its Relationship with Financial Performance", Magazine IBT of business studies (Formerly journal of management & social sciences), vol 11, No 02, Pakistan, 2015,

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى فعالية كل مكون من مكونات نظام الرقابة الداخلية الخمسة، وفعالية النظام ككل وعلاقته بالأداء المالي، اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على مصادر أولية وثانوية، بالنسبة للمصدر الأولي كان استبيان، أما المصدر الثانوي فتمثل في القوائم المالية للبنوك عينة الدراسة عن فترة زمنية مدتها 4 سنوات تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Spss مع تطبيق الارتباط وتحليل التباين نجم عن هذه الدراسة عدة نتائج من بينها:

✚ أن فعالية نظام الرقابة الداخلية كانت الأعلى في البنوك الخاصة تليها البنوك العامة ثم البنوك الإسلامية التي سجلت أدنى مستوى من الفعالية.

✚ ورغم أن الفروق لم تكن كبيرة من الناحية الإحصائية، إلا أن تبايناً طفيفاً كان ملحوظاً.

✚ كما تبين أن: البنوك الخاصة حققت مستوى مرتفعاً من الأداء المالي، البنوك العامة حققت مستوى متوسطاً، البنوك الإسلامية كان أدائها المالي منخفضاً.

✚ خلصت الدراسة إلى أن فعالية نظام الرقابة الداخلية ترتبط إيجابياً بالأداء المالي للبنوك.

- **دراسة جدي سمراء: بعنوان "دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - سنة 2016/2017، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يؤديه نظام الرقابة الداخلية في تحسين مصداقية المخرجات المحاسبية، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي بغية الإلمام بكافة الجوانب النظرية للدراسة، في حين تم الاعتماد على المقابلة إلى جانب الاستبيان وتحليل معطياته اعتماداً على برنامج Spss في الجانب التطبيقي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✚ أن العلاقة التي تربط الرقابة الداخلية بالمخرجات المحاسبية تتمثل في الهدف الذي تسعى الرقابة الداخلية إلى تحقيقه والتمثل في تحقيق مصداقية التقارير المالية.

✚ وجود نظام رقابة فعال داخل المؤسسة الاقتصادية سيؤدي إلى الوثوق في مخرجاتها المحاسبية.

- **دراسة سارة تيسير علي زريقات: بعنوان "أثر الالتزام بالمبادئ الأساسية لتحسين وتقويم الرقابة الداخلية في التدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات"**، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 104، الأردن، سنة 2024، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بالمبادئ الأساسية لتحسين وتقويم الرقابة الداخلية في التدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات، ارتكزت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من 150 مدقق داخلي أفضت الدراسة إلى نتائج عدة من أبرزها:

✚ وجود أثر للالتزام بتحديد الأدوار والمسؤوليات ولربط نظام الرقابة الداخلية بالأداء الفردي ولضمان

توافر المهارات الكافية وللتواصل بشكل منظم وللمتابعة والتقويم وللالتزام بالشفافية والمساءلة على

التدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات.

✚ عدم وجود أثر للالتزام بدعم الأهداف وتعزيز وترسيخ ثقافة وللالتزام بالاستجابة للمخاطر على التدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات.

- **Study Alec Zitha, Freddy Munzhelele, Ndivvhuwo Sirembe:** Titled "Effectiveness of internal control systems: A case study of a TVET college in Vhembe district, Limpopo province, South Africa", Magazine international journal of research in business and social science (IJRBS), Vol 13, No 09, South Africa, 2024,

تهدف هذه الدراسة الى فحص فعالية نظم الرقابة الداخلية في إحدى كليات التعليم والتدريب الفني والمهني (TVET) في منطقة فيمبي، مع التركيز على المكونات الخمسة الأساسية لنظام الرقابة الداخلية: بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، عمليات المعلومات والاتصال، والرصد (المراقبة)، استخدمت هذه الدراسة عينة مكونة من 52 موظفًا دائمًا. وقد تم اختيار المشاركين بناءً على معرفتهم بنظم الرقابة الداخلية ومشاركتهم في تطوير وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة. أظهرت نتائج الدراسة أن:

✚ بيئة الرقابة بالمؤسسة كانت فعالة بشكل كبير.

✚ المكونات الأربعة الأخرى لنظام الرقابة الداخلية كانت فعالة بشكل متوسط.

✚ أن نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة كان فعالاً بدرجة متوسطة.

✚ يجب إعطاء الأولوية لتعزيز نظم الرقابة الداخلية من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية.

✚ ضرورة وجود سياسات تدعم التحسين المستمر للرقابة الداخلية، مما قد يؤدي إلى تعزيز الحوكمة والمساءلة داخل المؤسسة.

- **دراسة بوقدوم مريم وعثماني مصطفى:** بعنوان "مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية بالاعتماد على خرائط التدقيق"، دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 01، سنة 2024، حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية، متبعة في ذلك المنهج الوصفي في الجانب النظري، كم تم استخدام منهج دراسة حالة وذلك من خلال دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة ميناء الجزائر توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها:

✚ أن نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة ميناء الجزائر يحتوي على مجموعة من نقاط القوة تزيد من فعاليته.

✚ لتدقيق الداخلي يعتبر آلية رقابية وظيفتها التأكد من تنفيذ ضوابط وإجراءات نظام الرقابة الداخلية.

✚ يساهم التدقيق الداخلي في تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية التي بدورها تعتبر دعامة لوظيفة التدقيق الداخلي.

2.9. الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر:

- **Study Robert Hoyt, Andre libenberg:** Titled "Enterprise Risk Management theory and practice (ERM)", Magazine The journal of Risk and insurance, Vol 78, No 04, The United States of America, 2011,

تهدف هذه الدراسة إلى فهم الدوافع التي تجعل الشركات تتبنى نظام إدارة المخاطر المؤسسية، وتقييم أثر هذا التبنى على الأداء المالي للشركات، متبعا من خلال ذلك بيانات من شركات أمريكية واستبيانات تم التوصل إلى:

✚ إدارة المخاطر المؤسسية تقلل من تقلبات الأرباح وتزيد في القيمة السوقية للمؤسسة.

✚ إدارة المخاطر المؤسسية تعتبر أداة استراتيجية تساهم في تحسين واستقرار ربحية الشركات.

- دراسة العنزي ناصر بن مصارع رشيد: بعنوان "إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث"، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية، السعودية، سنة 2015، هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المخاطر في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والتعرف على المخاطر التي تواجه هذه المؤسسات، وذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على استبيان تم توزيعه على عينة مقدرة ب 175 مفردة، تم التوصل إلى:

✚ وجود إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي تساعد على مواجهة التحديات بدرجة عالية.

✚ أن درجة تأهيل وتدريب مؤسسات التعليم العالي تساعد على مواجهة الأزمات، والمخاطر المحتملة.

- دراسة عمر حميدات: بعنوان "الهندسة المالية كمدخل لإدارة المخاطر في ظل الأزمات المالية" دراسة حالة البلدان العربية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، سنة 2017/2018، هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الدور الحقيقي للهندسة المالية بين إدارة المخاطر وخلق الأزمات المالية إضافة إلى التعرف على الأساليب والإجراءات المتبعة في الأسواق المالية، بهدف إدارة المخاطر، متبعة في ذلك المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، والمنهج المقارن في الجانب التطبيقي، تم التوصل في هذه الدراسة إلى:

✚ ارتكاز الأسواق المالية على دراسة المخاطر من أجل السعي إلى إدارتها وتحقيقها.

✚ تأسيس فريق إدارة المخاطر مثل لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر.

- Study Mustafa Majid Jameel Al-Shammaa: Titled "Improving Risk management in Megaprojects", PhDthesis, University of Leeds, The United Kingdom, 2019,

تهدف هذه الدراسة الى تحسين أداء تنفيذ المشاريع الكبرى وذلك من خلال تقديم طريقة جديدة لإدارة المخاطر تتجاوز الأساليب التقليدية، ولهذا الغرض، تم اعتماد المنهجية المعدلة للنظرية المؤسسة (Adapted Grounded Theory) لجمع وتحليل البيانات التجريبية، من خلال مقابلات شبه مهيكلة مع خبراء في المشاريع الكبرى، توصلت الدراسة الى:

✚ تطوير نهج جديد لإدارة المخاطر في المشاريع الكبرى يقدم ولأول مرة يشمل مجموعة من إجراءات

التخفيف العملية التي يمكن تطبيقها بشكل منهجي ومتسق لإدارة وتخفيف المخاطر الشائعة في

المشاريع الكبرى بصورة جماعية.

- دراسة بوزرواطة أسماء وحمادي مليكة: بعنوان "دور اليات الحوكمة في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"، المجلد 07، العدد 02، سنة 2024، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وذلك بالتركيز على آلية مجلس الإدارة، متبعة في ذلك المنهج الوصفي والتحليلي للتعريف بمتغيرات البحث، ومن ثم الاعتماد على أسلوب الاستبيان، تم التوصل في هذه الدراسة إلى:

✚ تزايد فعالية تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية كما كان تطبيق فعال لآليات الحوكمة داخل المؤسسة.

- دراسة خالد عبده خبراني وأسماء أبو عنزة: بعنوان "الإستراتيجيات الفعالة لإدارة المخاطر والتخفيف منها في مجال أمن الشركات في المملكة العربية السعودية"، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 10، السعودية، سنة 2024، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة المخاطر المتبعة في الشركات السعودية وكيفية تعزيزها للأمن السيبراني لحماية البيانات والأصول الحيوية. تم استخدام منهجية بحث متعددة الجوانب، تشمل المنهج الوصفي لتحليل الوضع الحالي لإدارة المخاطر، والمنهج الكمي لجمع البيانات من خلال استبيانات، والمنهج النوعي من خلال مقابلات مع خبراء في مجال الأمن السيبراني، خلصت الدراسة إلى أن:

✚ الشركات السعودية بحاجة إلى تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر، تتضمن تعزيز الوعي بين الموظفين، التعاون مع الجهات الحكومية والخاصة؛
✚ توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لمواجهة التهديدات المستقبلية.

3.9. دراسات متعلقة بالمتغيرين معا:

- دراسة عودة خلف الجرايدة: بعنوان "أثر تطبيق مكونات الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر وفق COSO"، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن، سنة 2015، هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تطبيق نظام الرقابة الداخلية وفق نظام COSO على إدارة مخاطر المشروع في الشركات الصناعية الأردنية مع التركيز على مكونات الرقابة الداخلية وتأثيرها على أنواع مختلفة من المخاطر، متبعة في ذلك استبيان تم توزيعه على 142 عينة، تم التوصل إلى أن:

✚ البيئة الرقابية تؤثر في إدارة المخاطر الكلية وجزئياتها؛
✚ توفر تطبيق مكونات الرقابة الداخلية "مكون المتابعة والرصد" وفق نظام ال COSO هو المكون الذي يؤثر على كل أنواع إدارة المخاطر.

- دراسة بوشياخي بوحوص، بوعزة عبيد بشير: بعنوان "علاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة المالية للأسواق، مجلد 11، عدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، سنة 2024، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة التي تربط بين نظام الرقابة الداخلية

و إدارة المخاطر إضافة إلى معرفة كيفية معالجة المخاطر وسبل تفاديها، متبعة من خلال ذلك المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي دراسة حالة في المؤسسة الاقتصادية الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE)، تم التوصل إلى:

✚ إن نظام الرقابة عبارة عن ضوابط داخلية تسمح بالإدارة الصارمة لأنشطة المؤسسة للتقليل من الأخطاء.

✚ لا يمكن ممارسة عملية إدارة المخاطر دون وجود نظام رقابة داخلية فعال.

✚ قوة وضعف نظام الرقابة الداخلية يؤثر في نجاح أو فشل عملية إدارة المخاطر.

- **Study Wisdom Mawuli Kalevor, Reindorf Kudjo Kasemekpor, Maclean Bajimpong Betakan: Titled “effective Internal Control Systems and Financial Risk Management: Evidence from public Universities in Ghana”, IOSR Journal of business and Management (IOSR-JBM), Vol 26, No 02, Ghana, 2024,**

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير أنظمة الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر المالية في الجامعات الحكومية في غانا، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى استخدام الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزعت الاستبيانات على مجموعة من المهنيين الماليين، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✚ ان أنظمة الرقابة الداخلية فعالة بشكل عام، إلا أن هناك بعض المخاوف، مثل تجاوز الإدارة للضوابط، وسوء استخدام الموارد.

✚ رصد مجموعة من المشكلات مثل عدم الالتزام المنتظم بالسياسات، وانخفاض الثقة في حماية الأصول، والتحديات في تنفيذ أنظمة الرقابة الداخلية.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

بمراجعة الدراسات السابقة والنتائج التي تم التوصل إليها، نجد أن كل واحدة منها خلصت إلى نتائج قد تكون مماثلة وقد تكون مختلفة أحياناً، هذا الاختلاف قد يكون راجع إلى عينة الدراسة، المؤسسة محل الدراسة الميدانية، ارتباط نظام الرقابة الداخلية بمتغيرات أخرى إضافة إلى اعتمادهم على الأبعاد: البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، المراقبة والتقييم

أما بالنسبة إلى دراستنا الحالية فتميزت بتسليط الضوء على مؤسسة الميناء عناية باعتبارها مؤسسة حيوية تواجه العديد من المخاطر مما يجعل دراسة نظام الرقابة الداخلية في هذا السياق فريدة، كما تناولت دراستنا الأبعاد الأربعة المتكاملة لنظام الرقابة الداخلية: البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، المراقبة والتقييم، المعلومات والاتصال، مع تحليل أثر هذه الأبعاد على فاعلية إدارة المخاطر.

إضافة إلى ذلك ارتباط نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر واعتماد الدراسة على أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والاستبيان.

الفصل الأول: التأسيس النظري
للمراقبة الداخلية

تمهيد:

شهد مفهوم الرقابة الداخلية تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة وهذا راجع للتطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية التي ميزت هذا العصر، وهو ما انعكس بشكل مباشر على طبيعة المنظمات الاقتصادية من ناحية الحجم والتعقيد، وزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق الأهداف، إضافة إلى تعقد المشاكل الإدارية الناتجة عن زيادة حجم أعمالها، مما ساهم في اتساع فجوة المخاطر والتحديات التي تواجه هذه المنظمات، كل هذا أوجد حاجة ضرورية لنظام رقابي فعال يواكب تلك التحديات ويقلص من فجوة المخاطر، حيث أن تنفيذ الرقابة الداخلية بشكل فعال لا يقتصر فقط على المنظمات الكبيرة أو المنظمات المالية، بل يمتد ليشمل جميع أنواع المنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة. فنجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على قدرتها على إدارة مواردها ومخاطرها بكفاءة، وهو ما يتحقق من خلال الرقابة الداخلية الفعالة التي تساعد في منع الأخطاء والكوارث المحتملة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي والنظري لعملية الرقابة الداخلية عبر المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية في المنظمة الاقتصادية.

المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية في المنظمة الاقتصادي

المبحث الثالث: سيرورة عمل نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية في المنظمة الاقتصادية

تعتبر الرقابة الداخلية في المنظمات الاقتصادية الركيزة الأساسية لنجاحها، حيث لا بد من وجود نظام رقابي فعال يضمن السير الحسن لمختلف الوظائف والأنشطة، كما يعد بمثابة نظام وقائي لها يضمن بما في ذلك حماية الأصول ومنع حالات الغش والفساد وتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية

نظرا للدور البارز الذي تلعبه الرقابة الداخلية في نجاح واستمرارية وبقاء المنظمات الاقتصادية وحماية أصولها حظيت باهتمام العديد من المختصين والباحثين في دراستها. ومن بين المفاهيم التي وردت حول عملية الرقابة الداخلية نذكر ما يلي:

- **معييار التدقيق الدولي ISA رقم 315:** عرفها 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 منظمة ما، فيما يتعلق بموثوقية البيانات المالية وفعالية وكفاءة العمليات والامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية المطبقة¹.
- **اللجنة الراعية للمنظمات COSO:** فقد عرفت الرقابة الداخلية على أنها عبارة عن عملية تنفذ من طرف مجلس الإدارة المدراء؛ وباقي الموظفين مصممة من أجل تأمين مستوى معقولة من إنجاز الأهداف التشغيلية؛ وإعداد التقارير والالتزام².
- **لجنة بازل:** عرفت الرقابة الداخلية بأنها "عملية تتأثر بتدعيم الإدارة العليا ومجلس الإدارة والأفراد في جميع المستويات الوظيفية، وهي ليست مجرد مجموعة من الإجراءات أو السياسات التي تؤدي في وقت محدد، بل هي عملية مستمرة في جميع المستويات الوظيفية داخل المنظمة، ويعد مجلس الإدارة والإدارة العليا مسؤولين عن إنشاء الثقافة المناسبة لتنفيذ الرقابة الداخلية والمراقبة المستمرة لتقييم مدى كفاءته، كما يجب أيضا مشاركة جميع الأفراد في عملية الرقابة³.
- **تعد الرقابة الداخلية من الوظائف الإدارية الأساسية التي تهدف إلى ضمان سير العمل بشكل منظم ومتوافق مع الخطط المعتمدة، بالإضافة إلى الكشف عن الأخطاء المحتملة ومعالجتها قبل حدوثها⁴.**

¹. إبراهيم يوسف جويل العبادي، "دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية في ضبط الانفاق الحكومي"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 02، 2014، ص 270.

². خالد مقدم، عبد الله مايو، "نظام الرقابة الداخلية"، مطبوعة مقدمة للطلبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2016، ص 14.

³. محمد سمير احمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 20.

⁴. إبراهيم عبد الله واخرون، "مبادئ الإدارة الحديثة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 133.

- الرقابة الداخلية هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة بهدف حماية أصول المنظمة، وضمان دقة وسلامة المعلومات المالية، وزيادة درجة الاعتماد عليها بالإضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بالسياسات الإدارية المعتمدة¹.
- بناءً على المفاهيم السابقة يمكن القول بأن الرقابة الداخلية تعتبر عملية مستمرة تهدف إلى تقييم الأنشطة والتأكد من أن الأنظمة والإجراءات المتبعة تحقق النتائج المرجوة. تشمل الرقابة الداخلية مجموعة من الأنشطة مثل المراجعة المالية، وضمانات الأمان، والضوابط على العمليات اليومية، بالإضافة إلى تقييم الأداء بشكل دوري.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية

تنقسم عملية الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أقسام أساسية والمتمثلة فيما يلي:

1. **الرقابة الإدارية:** من بين الجوانب الأساسية للرقابة الداخلية نجد الرقابة الإدارية، إذ تمثل الوجه الإداري للرقابة الداخلية، تشمل على خطة التنظيم والوسائل والإجراءات المختصة بصفة أساسية لتحقيق أكبر كفاءة إنتاجية ممكنة وضمان تحقيق السياسات الإدارية، إذ تشتمل على كل ما هو إداري، سواء كانت برامج تدريب العمل، طرق التحليل الإحصائي، ودراسة حركة المنظمة عبر مختلف الأزمنة، تقارير الأداء، الرقابة على الجودة والى غير ذلك من الاشكال الرقابية².
- وقد عرفت لجنة معايير التدقيق بأنها " خطة التنظيم وما يرتبط بها من إجراءات وأساليب تختص بالعمليات القرارية، والتي تقود الإدارة الى فرض سلطتها وتحكمها في هذه العمليات³."
- ويتحقق هذا النوع من الرقابة من خلال الجوانب التالية:

- 1.1 **عناصر الرقابة الإدارية:** تركز الرقابة الإدارية على مجموعة من العناصر التي تضمن فعاليتها ومن بينها⁴:

- تحديد الأهداف العامة الرئيسية للمنظمة وكذلك الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام والتي تساعد في تحقيق الأهداف العامة الرئيسية، مع وضع توصيف دقيق لمثل هذه الأهداف حتى يسهل تحقيقها.
- وضع نظام لرقابة الخطة التنظيمية في المنظمة لضمان تحقيق ما جاء بها من إجراءات وخطوات وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة.

¹ عبد الرؤوف جابر، "الرقابة المالية والمراقب المالي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2004، ص 169.

² مسعود كسكس وآخرون، "تأثير تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 48.

³ مصطفى يوسف كافي، "تدقيق الحسابات في ظل البيئة الإلكترونية واقتصاد المعرفة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 176.

⁴ كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، "دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة"، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2001، ص ص 237، 238.

- وضع نظام لتقدير عناصر النشاط في المنظمة على اختلاف أنواعها بشكل دوري في بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الأساس في عقد المقارنات وتحديد الانحرافات السلبية بصفة خاصة، ومنها:

• قواعد وأسس تقدير المبيعات؛

• قواعد وأسس تقدير الإنتاج؛

• قواعد وأسس تقدير عناصر المصروفات الأخرى؛

• قواعد وأسس تقدير عناصر الإيرادات الأخرى.

- وضع نظام خاص للسياسات، والإجراءات المختلفة للعناصر الهامة في المنظمة للاسترشاد بها ومنها:

• سياسات وإجراءات الشراء؛

• سياسات وإجراءات البيع؛

• سياسات وإجراءات الإنتاج؛

• سياسات التوظيف والترقي بالنسبة للعاملين؛

• سياسات وإجراءات التسعير لمنتجات المنظمة؛

• إجراءات وقواعد تنفيذ السياسة المالية في المنظمة.

- وضع نظام خاص لعملية اتخاذ القرارات يضمن سلامة اتخاذها بما لا يتعارض مع مصالح المنظمة وما يهدف إلى تحقيقه من أهداف وما يصل إليه من نتائج، وعلى أساس أن أي قرار لا يتخذ إلا بناء على أسس ومعايير معينة وبعد دراسة وافية تبرر ضرورة اتخاذ مثل هذا القرار.

1.2. أدوات الرقابة الإدارية: تعتمد الرقابة الإدارية على مجموعة من الأدوات لضمان فعالية النظام

الرقابي وتحقيق أهداف المنظمة. ومن أبرز هذه الأدوات¹:

- الموازنات التخطيطية (التقديرية)؛

- التكاليف المعيارية؛

- موازنة البرامج والأداء؛

- دراسات الوقت والحركة؛

- التقارير الدورية؛

- نظم تأهيل وتدريب العاملين؛

- الاحصائيات والرسوم البيانية؛

- خرائط التدفق.

¹. كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص ص 238، 239.

3.1. وسائل الرقابة الإدارية: تجلى وسائل الرقابة الإدارية في¹:

- **إستخدام الموازنات التخطيطية:** تعرف الموازنات التخطيطية بأنها جملة من التقديرات المستقبلية المبنية على دراسات علمية وعملية لما يجب أن يكون عليه نشاط المنظمات من موارد، واستخدامات، ونشاطها الاستثماري، ومصادر تمويلها، بحيث تظهر أهميتها في تعزيز الرقابة الإدارية وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما تم التخطيط له مسبقاً، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة وفقاً لنتائج تحليل الانحرافات.
- **تدريب الموظفين:** يتم تدريب الموظفين بهدف تعزيز كفاءتهم الإنتاجية التي تعتبر من أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية، بحيث يجب ألا يقتصر التدريب على فئة معينة من الموظفين فقط، بل يجب أن يشمل جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وأن يتم بشكل دوري ومستمر.

- **إجراء التحليل المالي:** يعرف التحليل المالي بأنه عملية تحليل وتفسير نقدي للبيانات التي تتضمنها الدفاتر والكشوف المالية، من أجل كشف نقاط القوة والضعف.
- **إعداد التقارير:** يجب أن تتميز التقارير بالوضوح والدقة، وأن تحتوي على معلومات صحيحة خضعت للتدقيق حتى يمكن الاعتماد عليها، بالإضافة إلى ضرورة تقديمها في الوقت المناسب وإلا لا جدوى من تقديمها بعد فوات الأوان، ويعيق اتخاذ القرارات الفعالة.

2. الرقابة المحاسبية: تعبر عن الخطة التنظيمية وكافة الإجراءات الهادفة إلى اختبار دقة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها والوقوف على سلامة المعالجة المحاسبية من جهة، ومن جهة أخرى العمل على حماية أصول المنظمة².

كما عرفت لجنة معايير التدقيق الرقابة المحاسبية الداخلية بأنها " الخطة التنظيمية وما يرتبط بها من إجراءات وأساليب تهدف الى حماية الأصول، والتأكد من دقة البيانات المحاسبية المستخدمة في السجلات المحاسبية"³.

1.2. عناصر الرقابة المحاسبية: تتكون الرقابة المحاسبية من عدة عناصر أساسية تساهم في تحسين

فعالية النظام المحاسبي وضمان دقة المعلومات المالية. ومن أبرز هذه العناصر⁴:

- وضع وتصميم نظام مستندي متكامل وملائم لعمليات المنظمة؛

¹. أبو بكر الصديق قيدوان، "التدقيق الداخلي ودوره في تقييم نظام الرقابة الداخلية كآلية لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم والاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2019، ص ص 73، 74.

². مسعود كسكس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³. مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

⁴. محمد السيد سرايا، "أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 80.

- وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق مع طبيعة نشاط المنظمة؛
- وضع نظام سليم لجرد أصول وممتلكات المنظمة وفقاً للقواعد المحاسبية المتعارف عليها؛
- وضع نظام لمراقبة وحماية المنظمة وأصولها وممتلكاتها ومتابعتها للتأكد من وجودها واستخدامها فيما خصصت له. ومن ذلك إمكانية استخدام حسابات المراقبة الملائمة لذلك؛
- وضع نظام لإعداد موازين مراجعة بشكل دوري (شهري مثلاً) للتحقق من دقة ما تم تسجيله من بيانات ومعلومات مالية خلال الفترة المعد عنها ميزان المراجعة؛
- وضع نظام لاعتماد نتيجة الجرد والتسويات الجردية في نهاية الفترة من مسؤول واحد أو أكثر في المنظمة.

1.2. أدوات الرقابة الداخلية المحاسبية: تركز الرقابة المحاسبية على مجموعة من الأدوات وذلك لضمان دقة وسلامة العمليات المحاسبية. ومن بين هذه الأدوات¹:

- المراجعة المستندية؛
- المراجعة الفنية؛
- الرقابة المالية؛
- المراجعة الداخلية؛
- الضبط الداخلي؛
- النظام المحاسبي.

3.2. وسائل الرقابة المحاسبية: تتمثل وسائل الرقابة المحاسبية فيما يلي²:

- **طريقة القيد المزدوج:** يتم إتباع طريقة القيد المزدوج عند إثبات العمليات المحاسبية في الدفاتر، بحيث اتباع هذه الطريقة وما يترتب عليها من توازن حسابي في جميع مراحل النظام المحاسبي يؤدي إلى اكتشاف بعض الأخطاء، فعدم التوازن الحسابي في أي مرحلة من مراحل النظام المحاسبي القائم على أساس القيد المزدوج دليلاً على وجود خطأ في تلك المرحلة يتطلب التصحيح.
- **موازن المراجعة:** إذ أنه من الضروري إعداد موازين المراجعة بشكل دوري (شهري أو نصف شهري) والعمل على إجراء المطابقات بين الحسابات والسجلات أولاً بأول وفي الوقت المحدد.
- **المصادقات:** يجب القيام بإرسال مصادقات للعملاء والموردين، إضافة إلى تدقيق كشوفات البنك مع حساب البنك وإجراء مذكرات تسوية بشكل دوري.

¹. كمال الدين مصطفى، محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 236.

². أبو بكر الصديق قيدوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 72، 73.

- **إجراءات التدقيق الداخلي:** يجب إتباع إجراءات التدقيق الداخلي على جميع العمليات وذلك قبل وبعد إثباتها في الدفاتر، من أجل الحصول على الرقابة المانعة والرقابة المصححة.
- **الحسابات الختامية:** يجب اعداد الحسابات الختامية على شكل فترات دورية (شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية).

3. الضبط الداخلي: يشير نظام الضبط الداخلي إلى تلك الخطة التنظيمية التي تشمل كل الوسائل والإجراءات التي تهتم أساسا بتعزيز الكفاية في حماية أصول وممتلكات المنظمة من الاختلاس، السرقة، الضياع أو سوء الاستعمال، وما ترتبط به من وسائل أو مقاييس هدفها ضبط عمليات المنظمة ومراقبتها بطريقة تلقائية مستمرة، وذلك بجعل كل موظف يراجع عمل الموظف الآخر، لضمان حسن سير العمال وعدم حدوث أخطاء أو غش أو تلاعب بأصول، ممتلكات وحساب المنظمة ويعتمد على تقسيم العمال وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والفصل بين الأعمال التنفيذية، بحيث لا يعهد لموظف واحد بتنفيذ العملية كاملة من بدايتها حتى نهايتها¹.

1.3. وسائل الضبط الداخلي: يمكن تلخيص وسائل الضبط الداخلي في النقاط التالية²:

- **تحديد الواجبات والمسؤوليات:** يجب تحديد واجبات ومسؤوليات كل موظف، وذلك من خلال تقسيم المؤسسة إلى أقسام واضحة ومستقلة في واجباتها ومسؤولياتها، بحيث أن كل عملية تنفذ يكون مسؤول عنها أكثر من قسم، أي لا يعهد إلى قسم واحد بتنفيذ العملية بأكملها، ويجب أن يكون يقوم هذا التقسيم بشكل واضح لضمان سهولة تنفيذه ومتابعته.
- **الإجراءات التفصيلية:** يتم وضع الإجراءات التفصيلية التي تحدد خطوات أداء كل عملية، بحيث تختلف هذه الإجراءات من منظمة إلى أخرى وذلك وفقا للهيكل التنظيمي للمنظمة وحجمها وعدد الموظفين فيها، بحيث يجب على كل موظف ان يكون على دراية تامة بالإجراءات الواجب إتباعها عند تنفيذ كل عملية.
- **تصميم المستندات:** يعد تصميم المستندات وسيلة هامة من وسائل الضبط الداخلي، مما يستدعي ذلك عناية مناسبة وذلك لأن المستندات ستكون الركيزة الأساسية للعمل المحاسبي، فعن طريق المستند يتم محاسبة الموظفين المسؤولين عن تحريرها، فالتوقيع على المستند يجعل الموقع أمام مسؤولية والتي تلزمه التصرف في حدود الصلاحيات الممنوحة له، ويجب أن يتصف المستند بالبساطة في الشكل والسهولة في الفهم من قبل المستخدمين له، كما أنه من الضروري ان تكون بيانات المستند كافية وتحقق الغرض الذي صمم من أجله.
- **ثبات الإجراءات:** إن ثبات الإجراءات الخاصة بالضبط الداخلي يساعد على تحقيق الاستقرار والإنظام عند إجراء العمليات المختلفة، لذا وجب على كل موظف أن يتصرف في حدود

¹. مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 176، 177.

². أبو بكر الصديق قيدوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 74، 75.

ونطاق مسؤوليته ويقوم بتأدية واجبه كما يجب، بحيث يكون ثبات الإجراءات على عنصرين أساسيين وهما:

✚ **ثبات المبادئ والأسس المحاسبية:** يجب الثبات في المبادئ والأسس المحاسبية الخاصة بالمعاملات المحاسبية المختلفة، كما هو الحال في تحديد أسس احتساباً لإهلاك وأسس تقييم المخزون، لأن استقرار هذه المبادئ أمر أساسي عند معالجة ما يصادف من مشكلات محاسبية حيث أنها تغني عن الاستفسار حول كيفية المعالجة.

✚ **ثبات أنواع التقارير:** يجب ثبات أنواع التقارير المطلوبة من قبل الإدارة ووقت وكيفية إعدادها ونوع المعلومات المطلوبة في كل تقرير، مما يسهل عملية تصحيح الانحرافات في حال حدوثها، ومعرفة مدى التزام الموظفين بتأدية مهامهم وفقاً لما تم التخطيط له.

الشكل رقم (01): أنواع الرقابة الداخلية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مسعود كسكس وآخرون، " تأثير تقييم نظام الرقابة الداخلية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 48.

إضافة الى أنواع أخرى تتمثل في¹:

- **رقابة المنع:** تهدف الى منع الأخطاء والغش قبل حدوثه؛
- **رقابة الاكتشاف:** تهدف الى اكتشاف الخطأ بعد حدوثه؛
- **رقابة التصحيح:** تهدف الى تصحيح الخطأ الذي اكتشف بواسطة رقابة الاكتشاف؛
- **رقابة التوجيه:** تهدف الى الحصول على النتائج الإيجابية من برامج معينة وضعت لهذا الغرض.

¹. عطاء الله احمد سويلم الحسبان، "الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 54.

المطلب الثالث: مكونات عملية الرقابة الداخلية

إن أي نظام رقابي يتكون من عناصر مهمة يجب دراستها لضمان تحقيق الأهداف حيث توجد خمس مكونات رئيسية لنظام الرقابة الداخلية والمتمثلة في:

1. **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 من بينها:

- الالتزام بالكفاءة؛
 - النزاهة؛
 - القيم الأخلاقية؛
 - فلسفة الإدارة ونمط التشغيل؛
 - تحديد الصلاحيات والمسؤوليات التي يمارسها الأفراد¹.
- تعتبر البيئة الرقابية الركيزة التي تقوم عليها بقية المكونات الأخرى، وأساس تحقيق نظام رقابي فعال²، كما تعتبر البيئة الرقابية الايجابية أساسا لكل المعايير حيث أنها تعطي نظاما وبيئة تؤثر على جودة الأنظمة الرقابية وهناك عوامل كثيرة تؤثر عليها من أهمها:

- نزاهة الإدارة والمواطنين والقيم الأخلاقية التي يحافظون عليها؛
- التزام الإدارة بالكفاءة بحيث يحافظون على مستوى معين من الكفاءة مما يسمح لهم بالقيام بواجباتهم؛
- إضافة إلى فهم أهمية تطوير تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة؛
- فلسفة الإدارة، وتعني نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات المحاسبية إدارة الأفراد وغيرها؛
- الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يحدد إطار الادارة لتخطيط وتوجيه ورقابة العمليات كي تحقق أهداف المنظمة؛

- أسلوب إدارة المنظمة في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات؛
- السياسات الفاعلة للقوى البشرية من حيث سياسات التوظيف والتدريب وغيرها؛
- علاقة كل من المالكين وأصحاب المصالح بالمنظمة³.

¹. إبراهيم يوسف جويغل العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

². سمية احمد ميلي، "دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي"، مجلة التدقيق والمالية، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2020، ص 19.

³. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، مرجع سبق ذكره، ص 50.

2. **الأنشطة الرقابية:** تعرف الأنشطة الرقابية على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات والآليات التي تدعم توجهات الإدارة لغرض تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، والتي تضمن القيام بإجراءات لمعالجة المخاطر. من أهم هذه الأنشطة فحص الأداء، معالجة المعلومات، الحفاظ على إجراءات الأمن والسجلات فصل المهام¹.

3. **تقييم المخاطر:** الخطر هو احتمال تعرض المنظمة للتهديد أو وجود ثغرات ولذلك يتطلب الأمر الاهتمام بإجراء تقييم المستويات الخطر التي تتعرض لها المنظمة سواء كانت مخاطر داخلية أو مخاطر خارجية، حيث يعتبر وضع أهداف ثابتة وواضحة للمنظمة شرطا لتقييم المخاطر، لذلك فإن تقييم المخاطر عبارة عن تحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة في خطوط الأداء الطويلة الأجل، فانه من الضروري تحليلها للتعرف على آثارها وذلك من حيث أهميتها وتقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها والخطوات الواجب القيام بها².

4. **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، لذلك يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة وإلى آخرين يحتاجونها داخل المنظمة، وذلك بشكل وإطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الأخرى وحتى تستطيع المنظمة أن تتفقد وتراقب عملياتها، يجب عليها أن تقوم في الوقت المناسب باتصالات ملائمة يمكن الوثوق بها، حيث أن الاتصال يسمح للموظفين بفهم مسؤولياتهم المتعلقة بالرقابة الداخلية وكذا أهميتهم في تحقيق الأهداف وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية والخارجية. وعليه فإن نظام المعلومات والاتصال يشمل كافة نظم المعلومات، ولكن بشكل خاص النظام المحاسبي الذي يتكون من سياسات والإجراءات والوسائل الموضوعية من قبل الإدارة لجمع وتحليل وتسجيل وتصنيف البيانات الية وإعداد التقارير وتوصيل النتائج³.

¹. عطا الله أحمد سويلم الحسبان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

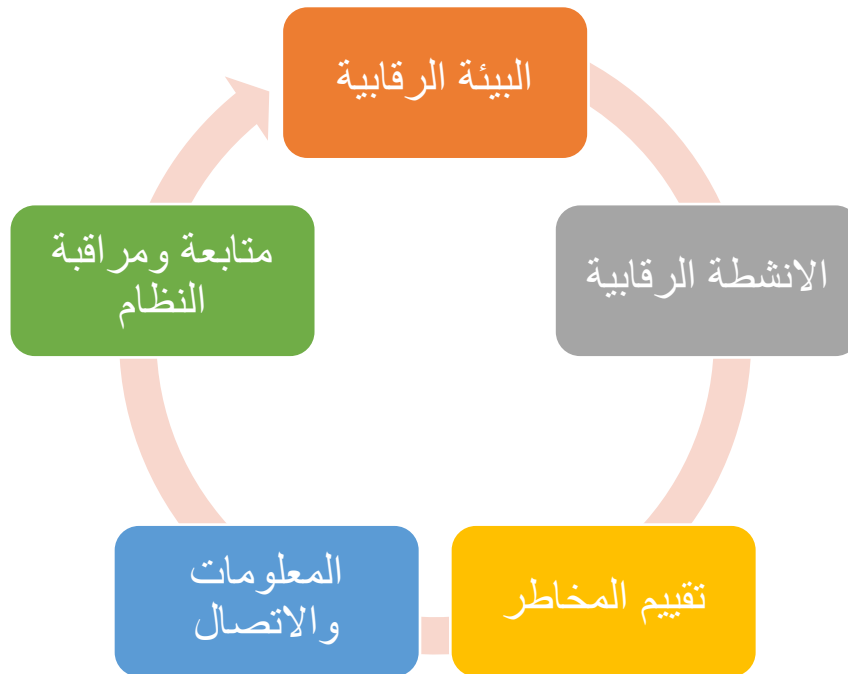
². علي حسين زليح وآخرون، "فاعلية نظام الرقابة كمتغير وسيط بين البيئة التنظيمية وكفاءة المراجعة الداخلية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الخامس، العدد الثاني، 2020، ص 528.

³. زهية توام، "التطورات الحديثة للمراجعة الداخلية ومدى تطبيقاتها في البنوك الجزائرية"، اطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016/2015، ص 32.

5. **متابعة ومراقبة النظام:** هي التقييم الدوري والمستمر لمختلف نوعية وجودة 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 المتبع¹.

حيث تعمل مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما، وتضمن نتائج التدقيق والمراجعة الأخرى ثم معالجتها مباشرة، ويجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية، ويجب أن تشمل هذه الأنظمة على سياسات وإجراءات الضمان أن نتائج التدقيق تتم بشكل سريع².

الشكل رقم (02): عناصر الرقابة الداخلية



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الرابع: أهداف وأهمية الرقابة الداخلية

تلعب الرقابة الداخلية دوراً أساسياً في دعم أداء المنظمة، إذ تعتبر وسيلة فعالة لضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات، وتعزيز كفاءة وفعالية قرارات المنظمة.

¹. محمد حامد مجيد السامرائي، "أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية"، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص 11.

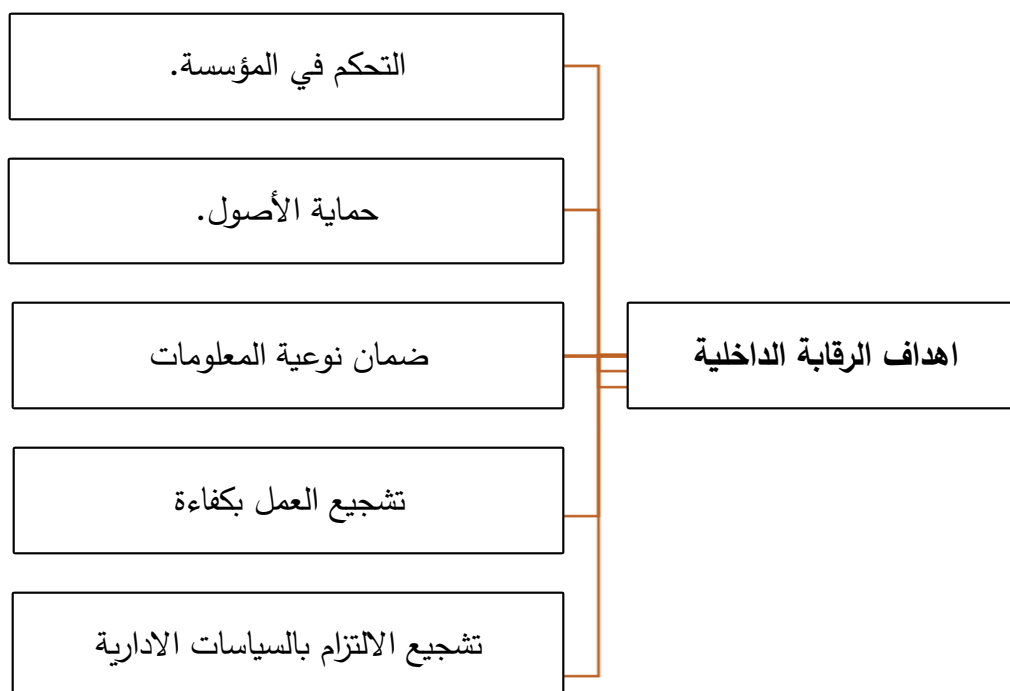
². عطا الله أحمد سويلم الحسبان، مرجع سبق ذكره، ص 52.

1. **أهداف الرقابة الداخلية:** يمثل نظام الرقابة الداخلية حجر الأساس في دعم المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وذلك من خلال التوافق بين تلك الأهداف وسلوكيات العاملين ويتحقق ذلك من خلال المساهمة في تحقيق الأهداف التالية¹:

- **التحكم في المنظمة:** لضمان التحكم الشامل والفعال في أنشطة المنظمة، وعناصر الإنتاج والتكاليف، ومختلف السياسات التي وضعتها بغية تحقيق ما ترمي إليه المنظمة، يتوجب على المنظمة تحديد أهداف دقيقة وواضحة، وهيكل العمل الداخلي بطريقة منظمة مع الاعتماد على إجراءات واضحة ومحددة، كل هذا يساعدنا في الحصول على معلومات صحيحة تعكس واقع المنظمة، وتساهم في خلق رقابة فعالة عن مختلف العناصر المراد التحكم فيها.
- **حماية الأصول:** ان الحفاظ على أصول المنظمة من اهم وأبرز الأهداف التي يسعى نظام الرقابة الداخلية لتحقيقها، وذلك من خلال فرض حماية لمختلف أصول المنظمة من استثمارات، مخزونات، وحقوق سواء من خلال الحماية المادية او المحاسبية، وتعد هذه الحماية ضرورية ليس فقط للحد من المخاطر المحتملة، بل أيضا من اجل تعزيز كفاءة استخدام أصولها بشكل فعال، مما يساهم في دعم وتحقيق الأهداف المرسومة ضمن السياسة العامة للمنظمة.
- **ضمان نوعية المعلومات:** من أجل ضمان جودة المعلومات لابد من اختيار بيانات دقيقة وموثوقة في ظل نظام معلوماتي يعمل على معالجة تلك البيانات والذي يقوم بتحويلها الى معلومات مفيدة قابلة للتحليل والاستخدام، حيث يتولى نظام المعلومات المحاسبية مهمة معالجة تلك البيانات وتحويلها الى معلومات مفيدة.
- **تشجيع العمل بكفاءة:** يساهم نظام الرقابة الداخلية عند تطبيقه بفعالية واستخدام جميع ادواته في ضمان الاستعمال الأمثل والكفاء لموارد المنظمة، ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال تقليص التكاليف الى أدنى مستوى ممكن، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يقتصر على توفير الضمانات للإدارة وفقط بل يشمل أيضا تعزيز الأداء العام للمنظمة ورفع مستوى المردودية.
- **تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية:** إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي امتثال وتطبيق أوامر الجهة المديرة، إذ أن احترام هذه السياسات وتعزيزها يعد من بين العوامل الأساسية التي تمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها كما هو مخطط في هيكلها التنظيمي.

¹. عامر حاج دحو، بن يمينة إبراهيم، "تقييم المخاطر الرقابة الداخلية ودورها في تفعيل حوكمة المؤسسات"، الملتقى الوطني الثالث الحوكمة والترشيد الاقتصادي رهان استراتيجي لتحقيق التنمية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، الجزائر، 2016، ص ص 11، 12.

الشكل رقم (03): أهداف الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عامر حاج دحو، بن يمينة إبراهيم، الحوكمة والترشيد الاقتصادي رهان استراتيجي لتحقيق التنمية في الجزائر، الملتقى الوطني الثالث، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية أدرار، 2016، ص ص 11، 12.

1. أهمية الرقابة الداخلية: للرقابة الداخلية أهمية كبيرة داخل المنظمة تكمن فيما يلي¹:

- حماية أصول المنظمة من الاختلاس والفساد؛
- زيادة الكفاءة والفاعلية والرفع من كفاءة أداء العاملين؛
- العمل على كشف الانحرافات وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها ومنع تكرار حدوثها؛
- بلوغ الأهداف المسطرة من قبل إدارة المنظمة².

المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية في المنظمة الاقتصادية

يجب على إدارة أي منظمة إقامة نظام رقابة سليم كونه من بين أهم الأدوات التي يتم من خلالها إدارة ومراقبة وقياس موارد المنظمات، وقد تطورت أنظمة الرقابة على مر السنين تزامنا مع التغيرات الحاصلة

¹. نعيم ابراهيم الطاهر، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 330.

². إدريس عبد السلام شتيوي، "المراجعة: معايير وإجراءات"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، جامعة قاريونس، ليبيا، 2008، ص 54.

وتتنامي حجم الأنشطة التي تواجه المنظمة لتحقيق الأهداف والغايات، حيث ان نظام الرقابة لا يسهم في الوقاية وكشف الانحرافات فقط، انما يعزز من مصداقية التقارير وتحسين أداء المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

تسعى المنظمات الحديثة إلى تطوير نظام رقابة داخلية فعال لأنه يعد أداة أساسية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة الأداء الإداري والمالي، وقد اختلفت مفاهيم نظام الرقابة الداخلية والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- عرف المعيار رقم 400 نظام الرقابة الداخلية بأنه كافة السياسات والإجراءات أي الضوابط الداخلية التي تتبناها إدارة المنظمة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول الى هدفها في ضمان إدارة منظمة وكفاءة للعمل والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع اكتشاف الغش والخطأ ودقة اكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب¹.
 - عرفه المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية IFACI على أنه نظام في المنظمة محدد ومعرف ويضع تحت تصرفه مجموعة من المسؤوليات، وهو يشمل مجموعة من الموارد والسلوكيات والإجراءات والأعمال التي تتناسب مع خصائص كل منظمة، 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 أخرى².
 - هو نظام الفحص الداخلي والتدقيق الداخلي المطبق من قبل المنظمة من اجل تمكين إدارة المنظمة من السيطرة على النشاطات التشغيلية والمالية والتي تكون من مسؤوليتها³.
- من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول ان نظام الرقابة الداخلية هو عبارة عن منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات والضوابط التي تضعها إدارة المنظمة وتعمل على تنفيذها ومتابعتها بهدف ضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وهو لا يقتصر فقط على حماية الأصول والموارد، بل يشمل السير الحسن للعمل، والامتثال للتشريعات والقوانين.

¹. غسان فلاح المطارنة، "تدقيق الحسابات المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 207.

². عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، "الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 15.

³. وجدان علي احمد، "دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 7.

المطلب الثاني: خصائص نظام الرقابة الداخلية

- يتسم نظام الرقابة الداخلية بعدة خصائص أساسية تساعد في ضمان فعاليته وكفاءته في حماية الأصول وضمان الامتثال وتحقيق الأهداف. من أبرز هذه الخصائص ما يلي¹:
- **الفعالية:** يقصد بها تطبيق نظام رقابي متطور وفعال، قادر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، ومعالجتها بطريقة تضمن عدم وجودها في المستقبل، بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
 - **الدقة:** يجب أن يتمتع نظام الرقابة بالقدرة على جمع معلومات دقيقة وشاملة عن الأداء والتأكد من مصدر المعلومات من خلال البيانات والسجلات المحاسبية، والمتابعة المستمرة بغية رصد الانحرافات من أجل حقيقة المركز المالي.
 - **التوقيت المناسب:** يتعين على القائمين على مختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعداد التقارير، وذلك لضمان توصيل المعلومات واستغلالها في الوقت المناسب قبل ان تفقد المعلومة معناها وفائدتها.
 - **توفير في النفقات:** يساهم نظام الرقابة في الحد من الانحرافات مما يؤدي الى التقليل من النفقات الضائعة والخسائر المرتبطة به، لذا يجب أن يكون مردود النظام يفوق التكاليف المترتبة عليه.
 - **التكامل:** يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، الى جانب أهمية وجود تكامل بين الخطط ذاتها من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة.
 - **الملائمة:** حيث من الضروري أن يتناسب النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة، حجمها، أهدافها، وتطلعاتها المستقبلية، بالإضافة إلى نوع الصناعة التي تعمل فيها، ونوع العملاء، وطبيعة السلع أو الخدمات المقدمة وغيرها. فالمنظمة الكبيرة والمعقدة في أنشطتها تحتاج إلى نظام رقابي شامل ومعقد، بينما قد لا تحتاج المنظمة الصغيرة والمحدودة النشاط الا إلى نظام رقابي مبسط².
 - **المرونة:** يجب أن يكون النظام الرقابي مرنا كي يظل محتفظا بفعاليته في مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف غير المتوقعة أو في حالات الفشل التام، حيث يجب أن تكون الرقابة قادرة على تنبيه المعنيين بالفشل قبل حدوثه وأن تحافظ الرقابة على سير العمليات رغم حدوث أي فشل³.

¹. لويذة بهاز واخرون، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 02، 2019، ص 31.

². بشير العلاق، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 347.

³. نفسه، ص 348.

- **الموضوعية:** تعني أن تكون عملية الرقابة وتقاريرها مدعومة بالأدلة الثابتة والموضوعية، وعدم تأثرها بالنواحي الشخصية والذاتية. فالمراقب يجب أن يكون شاهداً على ما نظره وحققه وقيمه، حتى تكون هذه الشهادة موضع الثقة، يجب أن تستند إلى أدلة لا يشكك فيها¹.
- **الاستمرارية:** تعني استمرار عملية الرقابة مادام النشاط قائماً ومستمراً، بحيث لا تكون مؤقتة أو حسب الطلب. وهذا ما يضمن الفورية في اكتشاف المخالفات والانحرافات، والكشف عن أوجه القصور لمعالجتها فوراً. وبالتالي، مما يستوجب وجود خطة وبرنامج زمني محدد لعمليات الرقابة².
- **الشمولية:** تعني أن تشمل عملية الرقابة جميع الأنشطة والعقود التي تنفذها المنظمة، وتتم على جميع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، سواء كانوا في المستويات العليا أو الدنيا. وبالتالي، يجب أن يتسع نطاق الرقابة الداخلية في المنظمات ليعطي مختلف الجوانب المرتبطة بتنفيذ جميع أنواع الأنشطة والعقود³.

المطلب الثالث: مبادئ نظام الرقابة الداخلية

يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المبادئ والتي يمكن حصرها في الجدول التالي في الجدول التالي⁴:

الجدول رقم (01): مبادئ نظام الرقابة الداخلية

المبادئ	شرحها
دعم أهداف المنظمة	يتم تطبيق الرقابة الداخلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها عن طريق إدارة المخاطر التي تواجهها، وفي الوقت نفسه تتسق مع القواعد المنظمة والسياسات التي تطبقها المنظمة. لهذا يجب عليها أن تجعل الرقابة الداخلية جزءاً من إدارة المخاطر، على أن يكون كلاهما جزءاً لا يتجزأ من نظام الحوكمة.
تحديد الأدوار والمسؤوليات	يتوجب أن تحدد المنظمة 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 المنظمة على التصرف بما يتفق مع إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر التي وضعتها الهيئة التنظيمية، فيما يتعلق بالرقابة الداخلية من أجل

¹. نوال بن عمارة، "أبعاد الرقابة الداخلية وأهميتها في مصارف الشركة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2009، ص 152.

². نفسه، ص 152.

³. نوال بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 152.

⁴. خالد مقدم عبد الله مايو، مرجع سبق ذكره، ص ص 18، 19.

تحقيق أهداف المنظمة، ولا شك أن تصرفات الإدارة العليا تمثل عنصرا حاسما في هذا المجال.	
يتعين دائما تصميم وتنفيذ وتطبيق نظام وإجراءات الرقابة الداخلية والاستجابة لمخاطر محددة، ومسببات تلك المخاطر والعواقب الناجمة عنها.	الاستجابة للمخاطر
يتعين على الهيئة التنظيمية والإدارية بالمنظمة، أن تربط تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بأهداف الأداء لكل فرد من أفراد المنظمة. فكل فرد بالمؤسسة يجب أن يكون مسؤولا عن إنجاز المهام الموكلة إليه، والتي ترتب بأهداف الرقابة الداخلية.	ربط نظام الرقابة الداخلية بالأداء الفردي
يتعين أن يكون لدى الهيئة التنظيمية والإدارية والمشاركين الآخرين في نظام حوكمة المنظمة من المعارف والمهارات والقدرات ما يكفي للاضطلاع بمسؤوليات الرقابة الداخلية المرتبطة بالأدوار التي يقومون بها.	ضمان توافر المهارات الكافية
يتوجب أن تضمن الإدارة وجود عملية تواصل فعالة ومنظمة بين كل المستويات بالمنظمة، فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية، وذلك حتى تتحقق من الفهم الكامل والتطبيق السليم للمبادئ الرقابة الداخلية من جميع أفراد المنظمة.	التواصل بشكل منظم
يتعين أن تتم متابعة وتقويم أساليب الرقابة، سواء كانت أساليب رقابة فردية، أم نظام الرقابة الداخلية بشكل منظم. 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.	المتابعة والتقويم
يتعين أن تقوم الهيئة التنظيمية مع إدارة المؤسسة بتقديم تقارير دورية إلى أصحاب المصالح عن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، فضلا عن هيكل نظام الرقابة الداخلية بالمنظمة والأداء الفعلي لهذا النظام.	توفير الشفافية

المصدر: مطبوعة مقدم خالد عبد الله مايو، نظام الرقابة الداخلية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015.

المطلب الرابع: مقومات نجاح نظام الرقابة الداخلية

ان وجود نظام قوي للرقابة الداخلية يعد مؤشرا على بناءه وفق مجموعة من المقومات والركائز، والتي من خلالها يسمح بتوليد معلومات معبرة بصدق عن الوضعية الحقيقية للمنظمة من جهة، وتحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى. ويمكن ان نميز بين نوعين من المقومات: مقومات إدارية ومقومات محاسبية:

1. المقومات الإدارية والتنظيمية: تشمل الجهة الإدارية لمقومات نظام الرقابة الداخلية على جملة من الطرق

والوسائل التي تساعد في تحقيق اهداف النظام وتتمثل فيما يلي:

1.1. هيكل تنظيمي اداري كفاء: : يعد وجود هيكل تنظيمي فعال في أي منظمة من الركائز الأساسية

التي تقوم عليها عملية الرقابة، اذ يسهم في تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة لكافة الإدارات والأشخاص بدقة وبصورة واضحة، وتتوقف طبيعة الهيكل التنظيمي على طبيعة المنظم، حجمها، مدى الانتشار الجغرافي لها، وعدد القطاعات أو الفروع، ويجب أن يكون لكل شخص في الهيكل التنظيمي رئيساً يتابعه ويقيم أدائه باستمرار، وضرورة إعداد خرائط تفصيلية لكل قسم مع وجود إمكانية لتغيير الهيكل التنظيمي مع تغير الظروف المحيطة، أي أن يتصف هذا الهيكل بالمرونة، ومن ناحية أخرى يجب أن يعمل الهيكل التنظيمي الكفاء على إعطاء كل فرد واجبات ومسؤوليات محددة، تتناسب وقدراته مع تطبيق مبدأ الفصل بين المهام المختلفة¹.

وبالتالي تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي ودوره في تبسيط نظام الرقابة الداخلية داخل المنظمة، كون أن تصميم هذا الهيكل يراعى فيه العناصر الآتية²:

- حجم المنظمة؛
- طبيعة النشاط؛
- تسلسل الاختصاصات؛
- تحديد المديریات؛
- تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل؛
- البساطة والمرونة؛
- مراعاة الاستقلالية بين المديریات (التي تقوم بالعمل ليست هي التي تحتفظ بالأصول، وليست هي التي تقوم بحاسبة الأصول).

2.1. اختيار الموظفين الأكفاء: يلعب العامل الكفاء دوراً مهماً في إنجاح وتحقيق مبنغيات المنظمة،

لذلك يعتبر هذا العامل أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهدافه، فبدون العاملين المتدربين والحريصين على أداء أعمالهم وفق ما رسمته الخطة العامة للمنظمة لا يمكن أن نحصل على نظام للرقابة الداخلية الفعالة. يراعى في اختيار الموظفين العناصر التالية:

¹. بوطورة فضيلة، "دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006/2007، ص 23.

². محمد التهامي طواري ومسعود صديقي، "المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسات التطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2005، ص 98.

- شهادات في ميدان العمل؛
- خبرة تمكنه من التحكم في وظيفته؛
- الالتزام بالسياسات المرسومة؛
- احترام نظام التدريب.

كما يجب أن يوجد نظام عادل للحوافز والترقيات يشير حماس لعاملين، ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية بغية تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام¹.

3.1. وجود مستويات ومعايير أداء سليمة: إن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم يؤثر بدرجة كبيرة

على فعالية نظام الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء، ولهذا من الضروري أن تتضمن الإجراءات الموضوعة من قبل المنظمة خطوات واضحة يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول، كما يجب عليها إظهار مستويات الأداء والوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات، كما أن كفاءة العاملين بالمنظمة لا يعني التخلي عن معايير قياس أداءهم، وذلك من أجل محاولة المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات².

4.1. سياسات وإجراءات لحماية الأصول: من الضروري أن تضع المنظمة سياسات وإجراءات توفر

الحماية اللازمة للأصول والسجلات من التلف والضياع والاختلاس، وحتى تكون المعلومات والتقارير صحيحة، كذلك يجب ان يتم الاحتفاظ بالسجلات والملفات في اماكن تقلل من احتمالات ادخال تعديلات عليها او اتلافها. كما ينبغي اتباع سياسة سليمة للحماية المادية للأصول كائن يخصص لها اماكن (مخازن) أو استخدام أنظمة إلكترونية لإقفالها وفتحها واستخدام الخزائن الحديدية المصفحة للنقدية، وتحديد الاشخاص المسموح لهم بالدخول لهذه الاماكن. كذلك الاحتفاظ بالأقراص المدمجة واشربة السجلات الممغنطة في اماكن مكيفة حتى لا تتلف بسبب درجات الحرارة المرتفعة، ويجب ان يتم اصدار واستلام تلك الاشربة والاقرص عن طريق التصريح واثبات تلك العمليات³.

5.1. قسم المراجعة الداخلية: من بين المتطلبات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الجيد وجود قسم كتنظيم

إداري داخل المنظمة يطلق عليه اسم قسم أو مصلحة "المراجعة الداخلية"، حيث تلعب هذه المصلحة دورا رقابيا مهما يتمثل في التأكد من تطبيق كافة الإجراءات والسياسات واللوائح الموضوعة من طرف

¹. محمد التهامي طواهري، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

². براهيم بلال، "تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/2015، ص 19.

³. غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 212.

إدارة المنظمة، كما يعمل هذا القسم على التأكد من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام المحاسبي، وكذلك التأكد من عدم وجود أي تلاعب أو مخالفات، أو بصورة مختصرة فالمهمة الرئيسية لقسم المراجعة الداخلية هي التأكد من تطبيق والالتزام بمهام الرقابة الداخلية¹.

6.1. رقابة الأداء: من أجل تحقيق كفاءة عالية في العمل يجب الالتزام بمستويات أداء مخططة ومرسومة، وفي حال عدم وجود أي انحراف عن هذه المستويات يجب دراسته ووضع الإجراءات الكفيلة بتصحيحه وتتم رقابة الأداء بطريقة غير مباشرة كاستعمال أدوات الرقابة المختلفة مثل: الموازنات التقديرية، التكاليف المعيارية، وتقارير الكفاية والتدقيق الداخلية وما شابه².

2. المقومات المحاسبية والمالية: إلى جانب المقومات الإدارية يقوم نظام الرقابة الداخلية الفعال على مجموعة من المقومات المحاسبية والمالية والذي يتضمن مجموعة من الطرق والوسائل التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتتمثل فيما يلي:

1.2. نظام محاسبي سليم: يعد وجود نظام محاسبي سليم أحد أهم مكونات الرقابة الداخلية الفعالة، إذ يضمن للإدارة الحماية اللازمة للأصول والسجلات من التلف والضياع، وذلك كون الإدارة تعتمد بدرجة كبيرة على التقارير والبيانات المعدة لمعرفة الاداء الملائم والاداء غير الملائم³. ويعتمد النظام المحاسبي السليم على مجموعة متكاملة من سمات الرقابة المالية، التي تلبي احتياجات الإدارة، وتحقيق رقابة داخلية فعالة للنظام المحاسبي ككل والمتمثلة في⁴:

- **المجموعة الدفترية:** وفق لطبيعة المنظمة وطبيعة نشاطها، تعد مجموعة دفترية متكاملة تراعي النواحي القانونية والشكلية في اعدادها.
- **الدورة المستندية:** تطلب تحقيق نظام جيد للرقابة الداخلية وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما تمثل المصدر الأساسي للقيود وأدلة التدقيق، لذلك عند تصميم المستندات يجب مراعاة النواحي القانونية والشكلية.

¹. شعباني لطفي، "المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين سير المؤسسة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 107.

². وجدان علي احمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³. غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 210.

⁴. عامر حاج دحو، "التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد درارية، أدرار، الجزائر، 2017/2018، ص 65.

- **الدليل المحاسبي:** إن وجود أساس سليم لتقديم بيانات إجمالية له أهمية بارزة في مجال التحليل والمقارنات اللازمة لأغراض الرقابة، حيث يتم تقسيم هذه البيانات إلى حسابات رئيسية وأخرى فرعية. كما يتضمن الدليل شرح مفصل لكيفية استخدام هذه الحسابات.

2.2. استخدام كافة الوسائل الآلية: إن استعمال الآلة الحاسبة وإدخال الاعلام الآلي في العمل المحاسبي، من شأنه أن يدعم نظام الرقابة الداخلية، وذلك لما يوفره هذا التطور من مزايا متعددة، والمتمثلة في¹:

- دقة وسرعة المعالجة؛
- سهولة الحصول على المعلومات؛
- حماية الأصول بوجود برامج مساعدة؛
- توفير الوقت؛
- تدعيم العمل بكفاءة؛
- خفض تكلفة المعالجة؛
- التحكم في المعلومات.

ان تأمين مسار المعالجة الآلية للبيانات وفق الطرق التالية:

- **الالتزام:** يجب أن يتم مسار المعالجة الآلية للبيانات وفق طرق وإجراءات منطقية منظمة ومتجانسة؛
- **الوقاية:** يجب أن يخضع مسار المعالجة الآلية للبيانات الى شكل منظم للرقابة، بغية تدارك الاخطار والغش وإجراء التصحيحات اللازمة.

3.2. الجرد الفعلي للأصول: تعد بعض عناصر الأصول المملوكة للوحدة الاقتصادية قابلة للجرد الفعلي كالنقدية بالخزينة والمخزون بأنواعه الثلاثة والأوراق المالية والتجارية ومعظم عناصر الأصول الثابتة كالأراضي، المباني، السيارات، الآلات والأثاث. كما وأن نتائج الجرد الفعلي ومقارنتها بالأرصدة الحسابية التي تشملها السجلات المحاسبية، يساهم في توضيح نتائج عمليات الرقابة على تلك الأصول².

4.2. الموازنات التخطيطية: يتمثل دور الرقابة للموازنات في مقارنة بين الأهداف المخططة بالنتائج الفعلية، مع تحديد أسباب الانحرافات لمحاولة تقاؤها، وتتطلب عملية الرقابة باستخدام الموازنات، تحديدا دقيقا للتنظيم وأهدافه ووظائفه، كذا تحديد خطو السلطة والمسؤولية ووجود نظام سليم،

¹. محمد طاهر التوهامي، مرجع سبق ذكره، ص ص 102، 103.

². بوطورة فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ووضع معايير عملية دقيقة، لكن ما ينبغي الإشارة له هو أن الموازنات التخطيطية لا تحتل نظاماً كاملاً للرقابة ولكن جزءاً منه فقط¹.

5.2. نظام التكاليف المعيارية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة: التكاليف المعيارية هي تكاليف محددة مسبقاً لتكلفة وحدة المنتج خلال الفترة المقبلة، ويتم تحديدها عادة باستخدام الأساليب العلمية، وتهدف إلى مساعدة الإدارة في أغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتمكنها من الكشف عن عناصر عدم الكفاءة الموجودة في التكاليف الفعلية ثم القيام بعملية تحليلها. ونظام التكاليف على أساس الأنشطة يسمح للمنظمة بتحديد التكلفة الفعلية المرتبطة بالخدمات وذلك بناءً على الموارد المستهلكة من قبل الأنشطة التي تم القيام بها لإنجاز هذه الخدمات وهو أداة تستخدمها الإدارة لترشيد قراراتها في مجالي التخطيط والرقابة².

المبحث الثالث: سيورة عمل نظام الرقابة الداخلية

ان مع تزايد التحديات والضغوطات التي تواجه المنظمات أصبح من الضروري إجراء تقييم ومراجعة دورية لنظام الرقابة الداخلية، حيث يعد تقييم نظام الرقابة عملية هادفة إلى فحص وتحليل فعالية وكفاءة الإجراءات، بالإضافة إلى الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المنظمة وهذا للتأكد من مدى انسجام واستجابة النظام للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة به.

المطلب الأول: إجراءات نظام الرقابة الداخلية:

تعتبر إجراءات نظام الرقابة الداخلية ركيزة أساسية لهذا النظام حيث تتضمن مجموعة من السياسات والعمليات التي تهدف إلى تحقيق الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها.

1. إجراءات تنظيمية إدارية: تخص هذه الإجراءات أوجه النشاط داخل المنظمة حيث نجد إجراءات تخص الأداء الإداري وأخرى تخص الجانب التطبيقية تتمثل في³:

- تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل؛
- توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعملية ما من البداية للنهاية، وبحيث يقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر؛
- توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد الخطأ والإهمال؛
- تقسيم العمل بين الإدارات والموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف كالتالي:

¹. شعباني لطفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 105، 106.

². جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، "محاسبة التكاليف المعيارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 27.

³. مصطفى صالح سلامة، "مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية"، دار البداية ناشرون موزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص ص 20، 21.

- وظيفة التصريح بالعملية؛
 - وظيفة الموافقة على العملية؛
 - وظيفة تنفيذ العملية؛
 - وظيفة تسجيل العملية؛
 - وظيفة الاحتفاظ بعهد الأصول.
 - تنظيم الأقسام حسب طبيعة كل قسم؛
 - إيجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا يترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسؤول؛
 - توقيع الموظفين على السندات التي أعدها كإثبات قيامهم بهذا العمل؛
 - إجراءات حركة التنقلات بين الموظفين من حين لآخر بحيث لا يتعارض ذلك مع السير الحسن للعمل.
2. إجراءات محاسبية: يعتبر نظام المعلومات المحاسبية من بين أهم المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية الفعال لذلك أصبح من الضروري وضع إجراءات تمكن من إحكامه وضبطه وتتمثل في:
- التسجيل الفوري للعمليات؛
 - اصدار تعليمات بموجب اثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها لأن هذا يقلل من فرص الغش والاحتيال ويساعد ادارة المنظمة على الحصول على ما تريده من عمليات بسرعة؛
 - اصدار التعليمات بعدم اثبات أي مستند ما لم يكن معتمدا بين الموظفين والمسؤولين؛
 - عدم اشراك أي موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب ان يراجعه موظف آخر؛
 - استعمال الآلات المحاسبية مما يسهل الضبط الحسابي ويقلل من احتمالات الخطأ ويقيد إلى سرعة انجاز العمل¹؛
 - القيام بجرد مفاجئ دوريا للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية؛
 - اجراء مطابقة دورية بين الكشف الواردة من الخارج والأرصدة في الدفاتر والسجلات كما في حالة البنوك².
3. إجراءات عامة: بعد التطرق إلى الإجراءات المتعلقة بالجانب التنظيمي والإداري والإجراءات التي تخص العمل المحاسبي سنتطرق إلى إجراءات عامة تكون مكملة لسابقتها وتتمثل في:
- التأمين على ممتلكات المنظمة ضد جميع الأخطاء؛

¹. مصطفى صالح سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 23

². عبد الرؤوف جابر، مرجع سبق ذكره، ص 176.

- التأمين على الموظفين الذين بحوزتهم عهدة نقدية أو بضائع، أوراق مالية أو تجارية أو غيرها ضد خيانة الأمانة؛
- وضع نظام رقابي سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر؛
- استخدام وسيلة رقابة الجدية يجعل سلطات الاعتماد متماشية مع المسؤوليات؛
- استخدام وسائل الرقابة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة كتوقيع الصكوك؛
- استخدام نظام التفتيش مجموعة قسم خاص بالمنظمة في الحالات التي تستدعيها طبيعة الأصول بحيث تكون عرضة للتلاعب والاختلاس¹؛
- ادخال الاعلام الآلي الذي يعتبر من اهم الوسائل التي يتم بها تشغيل نظم المعلومات نظرا لكونه يساعد في تخفيض نسبة الخطأ في المعالجة السرعة في معالجة العمليات؛
- إضافة إلى القيام بعدد كبير من العمليات في وقت قصير².

المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية

يعد تقييم نظام الرقابة الداخلية من المراحل الأساسية التي تقوم بها المنظمة حيث تهدف الى فهم واستيعاب النظام المعلوماتي والرقابي للمنظمة، وكذا اعداد برنامج الاختبارات من اجل التحقق من صحة عمل النظام. وينجز هذا التقييم عبر أربعة مراحل أساسية:

1. دراسة وفهم نظام الرقابة الداخلية: في هذه المرحلة يتم التركيز على مكونات هيكل الرقابة الداخلية، حيث يجب دراسة وفهم كل مكون من مكونات الرقابة الداخلية، وتعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى والأساسية في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية، وتشمل هذه المرحلة دراسة وفهم العناصر التالية³:

1.1. فهم بيئة الرقابة: تبدأ هذه المرحلة بالتعرف على المنظمة وعلى الظروف البيئية التي تعمل بها قبل البدء في أي تقييم أو فحص لنظام الرقابة الداخلية، اذ يجب جمع معلومات كافية حول الإدارة ومدى اهتمامها بتنفيذ نظام الرقابة الداخلية وتطويره، كما يتوجب أيضا الحصول على المستندات الأساسية مثل: محاضر واجتماعات الإدارة، النظام الأساسي، نماذج عن توقيعات المسؤولين، العقود والاتفاقيات، وتحفظ هذه الوثائق في ملف يسمى "الملف الدائم".

2.1. فهم تقييم المخاطر: يتطلب فهم عملية تقييم المخاطر التي تقوم بها الإدارة تحديد كفية قيام الإدارة بتحديد المخاطر المرتبطة بإعداد التقارير المالية، وتقييم جوهرية واحتمال حدوثها وتقرير التصرفات المطلوبة لدراسة المخاطر.

¹. احمد فايد نور الدين، "التدقيق المحاسبي"، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2016.

². محمد التهامي طواهر مسعود صديقي، "المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2005، ص 122.

³. مسعود كسكس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 50، 51.

3.1. أنشطة الرقابة: تختلف فهم الأنشطة الرقابية حسب حجم المنظمة، فالبنسبة للمنظمات صغيرة الحجم

تكون أنشطتها محدودة، على عكس المنظمات كبيرة الحجم التي تكون أكثر تفصيلاً، ويعد تحديد الأنشطة الفعالة أمراً أساسياً لمنع أو كشف الأخطاء والانحرافات في المنظمات، ويمثل وجودها عنصر قوة، في حين يعد غيابها مؤشر ضعف، إن استخدام أدوات مثل قوائم الفحص أو مصفوفات الأخطاء يساهم في تحسين التقييم، مما يمكن من اتخاذ قرار بشأن الحاجة لتعزيز نظام الرقابة.

4.1. فهم ودراسة نظام المعلومات المحاسبي: يتم فهم الرقابة الداخلية المحاسبية من خلال تقسيم الأنشطة

المحاسبية إلى دورات ومن ثم متابعة عينات للنشاط من أولها إلى آخرها، وتسمى باختبارات المرور العابر.

ويشير الواقع العملي أن لكل صناعة عدد معين من دورات العمليات، ولكنها يمكن أن تشترك جميعها في الدورات الخمس التالي¹:

- **دورة المبيعات/الإيرادات:** وتشمل الإجراءات والسياسات المتبعة وتقسيم الأعمال والواجبات بحيث لا يقوم شخص واحد بعمل أكثر من خطوة واحدة بالنسبة لخطوات البيع؛
- **دورة المشتريات/النفقات:** وتشمل إجراءات شراء البضاعة أو الخدمات والموجودات؛
- **دورة الإنتاج والاستثمار:** وتشمل إجراءات خزن المواد، إصدار المواد للإنتاج، تقسيم أو توزيع عناصر تكلفة الإنتاج على البضاعة المصنعة واحتساب وقيد تكلفة البضاعة المباعة؛
- **دورة الرواتب والأجور:** وتشمل الإجراءات المتعلقة بتعيين وفصل الموظفين، تحديد الرواتب والأجور، حفظ ومعرفة الوقت بالنسبة للعمل، عمل كشوف الرواتب، الاستقطاعات من الرواتب، الراتب الكلي، الراتب الصافي وإجراءات دفع الرواتب؛

- **الدورة المالية:** والتي تشمل تخويل الحصول على التمويل، تنفيذ وتسجيل العمليات وعلى سبيل المثال الحصول على قروض البنك، التأجير، السندات، وكيفية التعامل مع إصدار رأس المال.

2. التقييم المبدئي لنظام الرقابة الداخلية: بعد دراسة وفهم نظام الرقابة الداخلية ومن خلال تقسيم النشاط

المحاسبي إلى دورات يمكن استكمال الدراسة الأولية، وبذلك يتمكن من تحديد أنظمة الرقابة الداخلية التي يمكن الاعتماد عليها لزيادة كفاءة وفعالية المراجعة بعد تسجيل وتحديث الأنظمة، والتأكد من صحة العمليات من خلال اختبارات المطابقة بعد تحديد طبيعتها وتوقيتها ونطاقها²، إضافة إلى ذلك يمكن في هذه المرحلة إعطاء تقييم أولي للمراقبة الداخلية باستخراجه مبدئياً، لنقاط القوة (ضمانات تسمح بالتسجيل

¹. هادي التميمي، "مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص ص 89، 90.

². مسعود كسكس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الجيد للعمليات) ونقاط الضعف (عيوب يترتب عنها خطر ارتكاب أخطاء وتزوير). تستعمل في هذه الخطوة، في الغالب، استمارات مغلقة إما بنعم أو بلا. (الجواب بنعم إيجابي، الجواب بلا سلبي). وعليه يستطيع المراجع في نهاية هذه الخطوة تحديد نقاط قوة النظام ونقاط ضعفه وذلك من حيث التصور، أي من الناحية النظرية للنظام محل الدراسة¹.

3. **اختبارات الالتزام:** وتعرف كذلك باختبارات الاستمرارية ويتم في هذا النوع من الاختبارات التأكد من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي للنظام نقاط قوة فعلا أي مطبقة في الواقع وبصفة مستمرة ودائمة². ويجب على إدارة المنظمة أن تحث الموظفين على الالتزام بهذه الإجراءات والأساليب عن طريق تدريبهم وأداء المهام المخصصة لكل واحد منهم، لكي يكون على علم تام بمسؤولياته وما هو المطلوب منه³.

4. **التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية:** يعتمد هذا التقييم على نتائج المراحل السابقة، حيث يتم تقديم تقييم شامل حول فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية، تلخص هذه التقييمات في تقرير يحدد نقاط الضعف ويشرح تأثيراتها على المعلومات المالية⁴.

المطلب الثالث: أدوات تقييم نظام الرقابة الداخلية

يتم الاعتماد في تقييم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الأدوات والأساليب والطرق وذلك بهدف الحكم على فعالية النظام وتحديد الانحرافات ومن أهمها:

1. **الاستبيان:** يضم استفسارات كتابية تحتوي على الأسس السليمة التي تقوم عليها الرقابة الداخلية، ويتم صياغة أسئلة نموذج الاستبيان بطريقة فنية بأن تكون الإجابة إما (نعم) أو (لا) أو يطبق أو لا يطبق، حيث ان اجابة نعم أو يطبق تشير إلى قوة نظام الرقابة الداخلية وإجابة لا او لا يطبق تشير الى ضعف النظام⁵.

1.1. **مزايا الاستبيان:** من اهم مزايا الاستبيان نذكر ما يلي⁶:

- سهولة التطبيق بالنسبة لمختلف المنظمات؛
- مرونة الأسئلة بما يضمن ابراز معظم خصائص النظام المحاسبي؛

¹. محمد بوتين، "المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2005، ص ص 73، 74.

². نفسه، ص 74.

³. مسعود كسكس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁴. بوقدوم مريم، عثمانى مصطفى، "مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية بالاعتماد على أسلوب خرائط التدفق"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 01، 2024، ص 488.

⁵. غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 218.

⁶. خالد امين عبد الله، "التدقيق والرقابة في البنوك"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص 170.

- إمكانية تغطية جميع المجالات التي تهم مراقب الحسابات وذلك بتصميم مجموعة من الأسئلة في مختلف المجالات؛

- عدم اعتراض الموظفين على تطبيقها.

2.1. عيوب الاستبيان: تتمثل عيوبه في¹:

- لا يمكن أن يتغلغل في التفاصيل الدقيقة التي لا بد منها لنظام الرقابة الداخلية الخاصة بكل منظمة حيث ان التركيز يكون على الخطوط العريضة فقط؛
- ان وجود الاستبيان يقود المدقق والمراقب بالاكتفاء بما ورد فيه من أسئلة وعدم اجراء تحريات واستفسارات أخرى تستلزمها الظروف؛
- استغراق وقت وجهد في جمع البيانات وتحليلها.

2. التقرير الوصفي (المذكرة المكتوبة): يعرف على انه تقرير وصفي عن الاجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية في تنفيذ العمليات المختلفة، وعن تدفق المعلومات والبيانات بين الاقسام أو الوظائف أو وحدات النشاط المختلفة، ويتم ذلك عن طريق المقابلات مع المسؤولين والعاملين، الملاحظة، الاختبار، الاستفسار وكذلك عن طريق السندات والسجلات المحاسبية وغيرها من الوثائق المستخدمة في المؤسسة. تستخدم هذه الطريقة كبديل عن طريق قائمة الاستبيان في تقييم نظام الرقابة الداخلية، وتكتب المذكرة تبعا لطريقة تنظيم عملية التقييم، ومن خلال هذه المذكرة يستطيع المراجع تكوين فكرة عن اجراءات الرقابة الداخلية الخاصة لكل بند، ومن ثمة يستحسن مواطن الضعف ان وجدت والتي يجب أن يأخذها في الاعتبار عند فحصه واختباره لتلك البنود².

1.2. مزايا التقرير الوصفي: تتميز هذه الوسيلة بما يلي³:

- تحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية المطبق او بيان شامل لنقاط القوة والضعف في آن واحد.

2.2. عيوب التقرير الوصفي: ومن عيوب هذه الوسيلة⁴:

- صعوبة تتبع الشرح المطول في وصف الإجراءات لغرض التعرف على نقاط الضعف في نظام الرقابة؛
- صعوبة التأكد من تغطية جميع عناصر الطريقة المتبعة الا بعد اجراء استقصاءات أخرى.

¹. ابوبكر الصديق قيدوان، "التدقيق الداخلي ودوره في تقييم نظام الرقابة الداخلية كألية لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2019، ص 104.

². محمد سمير الصبان، "نظرية المراجعة واليات التطبيق"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 192.

³. نواف محمد عباس الرماحي، "مراجعة المعاملات المالية"، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 186.

⁴. نفسه، ص 186.

3. **خرائط التدفق:** تعرف خرائط التدفق بأنها رسم بياني يستخدم الرموز كتغير عن مسار تدفق المستندات داخل المنظمة، وبعبارة أخرى تبين خريطة التدفق الدورة الكاملة لكل مستند أو سجل يستخدم داخل المنظمة.¹

كما تعرف على أنها أداة توضيحية توضح تدفق المعلومات والإجراءات بحيث يتم اختبارها واكتشاف أي نقاط ضعف فيها، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب يعتمد فيه على خرائط تدفق المعلومات في المنظمة والإجراءات المتبعة وتحديد أوجه القصور فيها.²

1.3. **عيوب خرائط التدفق:** تتمثل عيوب هذه الخرائط في:³

- الصعوبة في رسم الخرائط ومن ثم استنتاج نظم الرقابة الداخلية من واقعها؛
- إن الخرائط تبين الإجراءات العادية أما الإجراءات غير العادية فلا تظهرها الخرائط بالرغم من أهميتها في عملية الفحص والتدقيق في أغلب الأحوال.

4. **الملخص التذكيري:** يعتمد على بيان تفصيلي كملخص كتابي تحدد فيه الإجراءات والأسس التي يتميز بها النظام السليم من أجل الاسترشاد بها كدليل ارشادي عند التقييم.⁴

1.4. **مزايا الملخص التذكيري** نذكر ما يلي:⁵

- يؤدي وظيفة تذكيرية فقط أي انها ترسم الإطار العام الذي يجري في نطاقه الفحص بدون تحديد تحريات أو اسئلة معينة.

2.4. **عيوب الملخص التذكيري:** تتمثل عيوب هذه الوسيلة في:⁶

- انه لا ينتج عنها تسجيل كتابي من جانب وحدة النتائج فحص المدقق النظام الرقابة الداخلية المتبع إذ أنها تعمل كمرشد فقط يساعد في عملية الفحص؛
- الملخص التذكيري لا تنطبق في حالة الوحدات التي تتفرد أعمالها بطبيعة خاصة؛
- لا يتحقق التنسيق أو التوحيد في إجراءات فحص نظام الرقابة الداخلية في المنظمات المختلفة حيث إنه متروك لكل موظف من الموظفين المسؤولين حرية اختيار الوسيلة التي يراها مناسبة؛
- قد تتسبب هذه الوسيلة في وضع حد لروح الاستقلال في التفكير إذ تتعرض للتفاصيل بدرجة كبيرة.

¹. ابوبكر الصديق فيدوان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

². ادريس عبد السلام شتيوي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³. خالد امين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 171.

⁴. عبد النبي فتيحة، "تقييم نظام الرقابة الداخلية للبنوك التجارية في ظل معيار تقرير محافظ الحسابات NRCQC07"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 96.

⁵. عبد الرزاق محمد عثمان، "أصول التدقيق والرقابة الداخلية"، الدار النموذجية، بيروت، لبنان، 2006، ص 123.

⁶. عبد الرزاق محمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 123.

5. المقابلات: تتم عن طريق إجراء مقابلات مع الموظفين، وذلك بعد أن يتم تحديد موعد معهم ويكون موضوع المقابلة أسئلة يقوم المراجع بطرحها ليتلقى أجوبة شفوية تساعد المراجع على فهم نظام الرقابة الداخلية¹.

¹. محمد سمير الصبان، مرجع سبق ذكره، ص 192.

الخلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حول عملية الرقابة الداخلية يمكننا القول أنها عملية تقييم ومراقبة مستمرة، حيث تعتبر الرقابة الداخلية ركيزة التسيير في أي منظمة والتي تسعى جاهدة إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتحديد أسبابها والعمل على تصحيحها ومعالجتها. إضافة إلى ذلك نظام الرقابة يستمد فعاليته من فعالية مكوناته وتكاملها مع بعضها البعض.

كما يعد نظام الرقابة جزء لا يتجزأ من النظام العام المعتمد عليه من قبل المنظمة لتنظيم وتوجيه أنشطتها، وضمان نجاعة وسلامة العمليات وتعزيز المصداقية والشفافية بداخلها، والامتثال للوائح والقوانين.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر

تمهيد

في ظل التحولات المستمرة والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة عرفت المخاطر تزايد مستمر متزامنا مع التنوع الذي عرفته الأنشطة الاقتصادية بل واصبحت صفة ملازمة للاقتصاديات المعاصرة، لذلك أصبحت إدارة المخاطر ركيزة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات كونها تنشط في بيئة متقلبة، وذلك لضمان الاستقرار، الاستمرارية وتحقيق غاياتها المرجوة وأهدافها الاستراتيجية وتقليل التكاليف الباهظة لحماية أصولها. فالمخاطر بمختلف أشكالها سواء كانت مالية، تشغيلية، قانونية أو غيرها تمثل تحديات حقيقية تعرقل وتعيق سيرورة الأعمال، هذا ما يستدعي اتخاذ واعتماد على نظام إدارة المخاطر الشامل الذي يهدف بدوره للتعرف على هذه المخاطر وتحديدتها وتحليلها بدقة، ووضع آليات فعالة للتعامل معها والتخفيف من آثارها، وإدارتها بشكل يتناسب مع كل منها على حدى.

لهذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية تتمثل في:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر في المنظمة الاقتصادية.

المبحث الثاني: كيفية إدارة المخاطر في المنظمة الاقتصادية.

المبحث الثالث: علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر في المنظمة الاقتصادية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر في المنظمة الاقتصادية

تعد المخاطر من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات الاقتصادية التي تسعى جاهدة لمواجهة المخاطر والتعامل معها بشكل مناسب للحد منها أو تفادي وقوعها، تنشأ المخاطر لعدم اليقين من صحة الإجراءات المتبعة أو بسبب عوامل داخلية تتعلق بنشاط الوحدة أو خارجية نتيجة التغيرات والتطورات المتسارعة، أو الأحداث الغير متوقعة التي تؤثر سلباً على نتائجها وأهدافها، لذلك فإن فهم المخاطر وتحليلها يساهم في اتخاذ القرارات السليمة وتعزيز القدرة التنافسية والرفع من الكفاءة التشغيلية.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر وأسبابها

المخاطرة هي جزء لا يتجزأ من عمل أي منظمة اقتصادية، إذ تتعرض هذه الأخيرة لمجموعة من المخاطر المتعددة وهذا راجع الى التغيرات المستمرة في الأسواق والبيئة المحيطة بها، مما يجعل من الضروري إدراك مفهوم المخاطرة والعوامل المؤدية اليها، من أجل تعزيز مرونة المنظمة وكفاءتها، وتحقيق إدارة فعالة.

1. مفهوم المخاطرة والخطر: تناول الكثير من الباحثين والكتاب مفهوم الخطر والمخاطرة، وغالباً ما يكون هناك خلط بين مصطلحي كل من الخطر والمخاطرة وفيما يلي سنتطرق لكل من مفهوم الخطر والمخاطرة.

1.1. مفهوم المخاطرة: أعطيت للمخاطرة عدة مفاهيم من أهمها ما يلي:

- تعرف المخاطر بانها: "ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس وبشكل أكثر دقة يقصد بالمخاطر: الحالة التي يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة أو المتوقعة أو المأمولة¹؛
- تعرف المخاطرة على انها ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية، وما يترتب عليها من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين²؛

¹. بن علي بلعزوز وآخرون، "إدارة المخاطر"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 30.

². خالد احمد علي محمود، "فن ادارة المخاطر في البنوك وسوق المال"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 2019، ص 37.

- وقد عرف قاموس أكسفورد المخاطر على أنها التعرض لإمكانية الخسارة أو الإصابة أو غيرها من الظروف المعاكسة أو غير المرغوب بها أو هي فرصة أو موقف ينطوي على حدث محتمل¹.

2.1. مفهوم الخطر: تعددت مفاهيم الخطر تبعاً لاختلاف السياقات التي يستخدم فيها ونذكر منها ما يلي:

- نستطيع تعريف الخطر على أنه "ذلك الحدث الذي قد يصيب الأشخاص والممتلكات، ويؤدي في حال وقوعه إلى خسائر مادية أو معنوية، أو كليهما معاً²؛
 - عرف الخطر على أنه التهديدات التي تنشأ نتيجة حدث، أو فعل يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبما في ذلك خلق القيمة³؛
 - ورد تعريف كلمة خطر في قاموس أكسفورد الحديث بأنها إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه⁴.
- 2. أسباب المخاطر:** مسببات الخطر هي مجموعة من الظواهر الطبيعية أو العامة مثل: الحريق العواصف السرقطة السطو الوفاة وغيرها، وهي عوامل تؤثر على نتائج قرارات الأفراد سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، تتميز هذه العوامل بأنها غالباً ما تكون خارجة عن نطاق سيطرة الإنسان مما يجعل من الصعب التنبؤ بنتائجها⁵.

يمكن تقسيم مسببات المخاطرة الى نوعين رئيسيين وهما:

- 1.2. مسببات المخاطرة الموضوعية (طبيعية):** هي تلك العوامل أو الأسباب الواضحة والمباشرة التي تؤدي الى ارتفاع مستوى الخطورة وزيارة تأثيرها، وتشمل هذه المسببات الظواهر الطبيعية مثل: الصواعق، الزلازل البراكين، والوفاة الطبيعية، إضافة الى الكوارث الاجتماعية مثل: الثورات،

¹. عمر على إسماعيل، إبراهيم أحمد مسير، "تكامل نظام إدارة المخاطر 2018:3100 (ISO) ومنهجية إدارة مخاطر الجودة في بناء جودة التعليم العالي: تصورات نظرية"، المؤتمر العالمي الثالث، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة جيهان، أربيل، 2021، ص 172.

². هاني جزاع ارتيمة، سامر محمد عكور، "إدارة الخطر والتأمين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

³. Jérémie Lacroix, *analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises : Impacts et rôle pour la DSI*, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, Paris, 2007, P9.

⁴. عبد الكريم قندوز، "التحوط وإدارة الخطر"، E-kutub Ltd، لندن، 2018، ص 23.

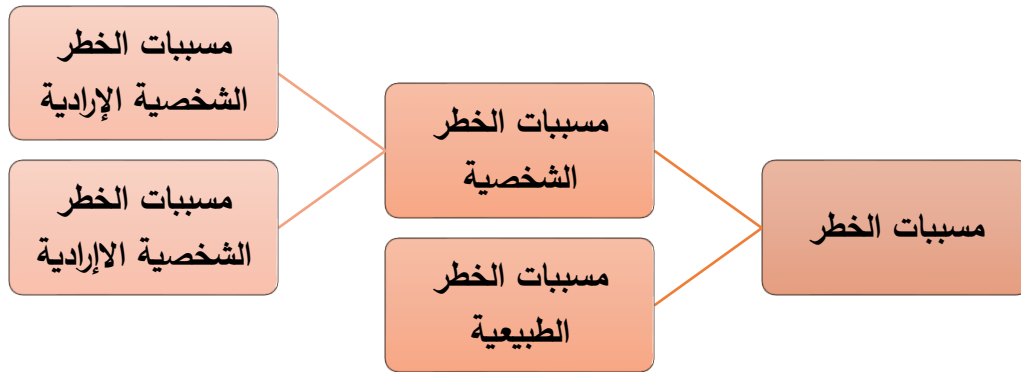
⁵. "مسببات الخطر"، من الموقع <https://www.mdrscenter.com>، تم الإطلاع بتاريخ 2025/02/26.

الحروب، المجاعات، انتشار الأوبئة والحرائق كل ذلك يزيد عادة من درجة الخطورة بالنسبة لحياة الإنسان والأصول والممتلكات وما شابه ذلك¹.

2.2. مسببات المخاطرة الشخصية: تعرف بأنها تلك العوامل الناتجة عن تدخل العنصر البشري سواء كان هذا التدخل عن قصد أو دون قصد، ويمكن تقسيم مسببات الخطر الشخصية الى قسمين²:

- **مسببات مخاطرة شخصية لا ارادية:** وهي مجموعة العوامل الناتجة عن التصرفات الغير مقصودة من الانسان، مثل الاهمال من بعض الاشخاص الذين يعتادون التدخين في بعض الاماكن والذي يعد محفزاً لوقوع الحريق ويسهم في زيادة درجة خطورتها.
- **مسببات مخاطرة شخصية ارادية:** وهي مجموعة العوامل التي يقوم بها الانسان عن وعي وقصد، والتي تؤدي الى زيادة الخسارة المترتبة عليها وبالتالي زيادة مستوى الخطورة، مثل: ظاهرة الانتحار، تزيد من درجة خطورة ظاهرة الوفاة كما يرفع من احتمال تكرارها.

الشكل رقم (04): مسببات المخاطر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على رائد عبد الخالق العبيدي، خالد احمد المشهداني، إدارة المؤسسات المالية والمصرفية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 101، 102.

¹ "الخطر - تعريف الخطر وأنواع الخطر ومسببات الخطر"، من الموقع <https://www.business4lions.com>، تم الإطلاع بتاريخ 2025/02/26.

² رائد عبد الخالق العبيدي، خالد احمد المشهداني، "إدارة المؤسسات المالية والمصرفية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص ص 101، 102.

المطلب الثاني: خصائص المخاطر في المنظمة الاقتصادية

من أجل التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها واتخاذ التدابير المناسبة لا بد من معرفة خصائصها التي تمثل السمات الأساسية المميزة لها ومعرفة تصنيفاتها لمعرفة التعامل مع كل منها على حدى.

تتميز المخاطر بالعديد من الخصائص نذكر منها¹:

- تتسم بعدم اليقين بشأن النتائج، التي قد تكون إيجابية أو سلبية، ولا يمكن التنبؤ بها بدقة؛
- تستلزم اتخاذ قرارات حاسمة ومصيرية للتعامل معها أو الحد من تأثيرها؛
- تتغير مع مرور الوقت، حيث قد تبدو بعض المخاطر أكثر وضوحاً في فترات معينة، بينما تتلاشى تدريجياً؛
- تشكل تهديداً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما قد تؤثر على سمعة وسمو متخذي القرار؛
- تتطلب معالجات خاصة وهياكل تنظيمية ملائمة للتعامل معها بفعالية؛
- تتسم بالتعقيد والتداخل، حيث تتشابك عناصرها وعواملها وأسبابها بشكل يصعب فصله؛
- تستلزم من القائمين على إدارتها مستوى عالٍ من الكفاءة والأداء؛
- يؤدي ارتفاع مستوى المخاطر إلى زيادة الشكوك حول الخيارات والبدائل المتاحة؛
- تشكل المخاطر تهديداً لاستقرار المؤسسة واستدامتها.

المطلب الثالث: تصنيفات المخاطر في المنظمة الاقتصادية

تعرف تصنيفات المخاطر على أنها مجموعات تستخدم لتنظيم عمليات تحديد المخاطرة تقييمها وقياسها ومراقبتها طوال فترة التعرض للمخاطر، وتستخدم تصنيفات المخاطر في المؤسسة لتحديد التأثير العام للمخاطر عليها.

1. تصنيف المخاطر من حيث مصدر الخطر: تواجه المؤسسة مجموعة متنوعة من المخاطر في

المجالات الوظيفية المختلفة وفي جميع أرجائها ومن هذه المخاطر ما يلي²:

- **مخاطر الأعمال:** هي المخاطر المرتبطة بالصناعة والمجال الأساسي الذي تعمل فيها المؤسسة.
- **مخاطر التشغيل:** وهي المخاطر المرتبطة بالنظم الداخلية أو الأفراد العاملين بهذه النظم بالمؤسسة.

¹. سليم بطرس جلد، "الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات"، دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 20.

². محمد علي محمد علي، "إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية"، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 08، 09.

- **مخاطر الإدارة:** هي المخاطر المرتبطة بالوظائف الإدارية والممارسات التي تقوم بها إدارة المؤسسة.
- **المخاطر القانونية:** هي المخاطر الناشئة عن الدخول في اتفاقيات تعاقدية مع أطراف أخرى مع عدم التأكد بالوفاء بالالتزامات تجاه هذه الأطراف.
- **مخاطر الائتمان:** هي المخاطر المرتبطة بفشل الطرف الآخر في الوفاء بالالتزامات التي تعهد بها.
- **مخاطر الأسعار:** هي المخاطر المرتبطة بالتحركات غير المرغوبة صعوداً أو هبوطاً في الأسعار بالسوق، وهي تنقسم إلى: مخاطر سعر الفائدة، مخاطر سعر العملة أو سعر الصرف، مخاطر أسعار السلع، مخاطر الملكية.
- **مخاطر الأموال:** هي المخاطر الناتجة عن فشل المؤسسة في الوفاء بأعباء الديون وفقاً للشروط المتفق عليها مع الممولين أو المقرضين.
- **مخاطر التركيز:** وهي المخاطر الناتجة عن تركيز الاستثمارات في قطاع واحد أو عدة قطاعات صغيرة، وتسمى مخاطر عدم التنوع.
- **مخاطر التغطية:** وهي المخاطر الناتجة عن الخطأ في التغطية أو الفشل في تحقيق التغطية الكافية للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
- **مخاطر سياسية:** وهي المخاطر الناتجة عن القرارات الحكومية مثل الضرائب، التسعير، الجمارك، التأمين.
- **مخاطر السوق:** ناتجة عن التحرك السلبي أو العكسي في القيمة السوقية للأصل سواء كان سندا، قرضاً، صرفاً أجنبياً، سلعة أو عقداً مشتقاً مرتبطاً بهذه العقود الأصلية، حيث تشير إلى المخاطر التي تنشأ من مكونات محفظة السوق التي لها تأثير على المراكز المحمولة داخل ميزانية المؤسسة وخارجها لخسائر نتيجة لتقلب الأسعار في السوق، وهي تشمل المخاطر الناجمة عن تقلب أسعار الفائدة وعن تقلب أسعار الأسهم في الأدوات المالية¹.
- **مخاطر السيولة:** تنشأ مخاطر السيولة عن عدم قدرة المؤسسة على مواجهة النقص في الالتزامات أو على تمويل الزيادة في الموجودات، وعندما تكون سيولة المؤسسة غير كافية يتعذر عليه الحصول على أموال كافية سواء عن طريق زيادة التزاماته أو تحمل تكلفة معقولة بتحويل

¹. عمر حميدات، "الهندسة المالية كمدخل لإدارة المخاطر في ظل الأزمات المالية"، اطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017/2018، ص 63.

موجوداته بسرعة إلى موجودات سائلة مما يؤثر في درجة الربحية، وفي الحالات القصوى من الممكن أن تؤدي عدم كفاية السيولة إلى انعدام الملاءة المالية للمؤسسة¹.

- **مخاطر التضخم:** هي المخاطر الناتجة عن الارتفاع العام في الأسعار ومن ثم انخفاض القوة الشرائية للعملة، مما قد يضر أصحاب الدخول النقدية الثابتة مثل السندات والأسهم الممتازة، أما أصحاب المعاشات بسبب انخفاض الدخل الحقيقي، وأصحاب رؤوس الأموال تزداد توظيفاتهم المالية بهدف الحصول على الأرباح التضخمية².

2. **تصنيف المخاطر من حيث تأثيرها على القطاعات الاقتصادية:** يمكن تصنيف المخاطر التي تواجهها المؤسسة من حيث تأثيرها على القطاعات الاقتصادية إلى مخاطر نظامية ومخاطر غير نظامية³:

- **المخاطر النظامية:** هي المخاطر العامة التي تتعرض بها جميع المنشأة بالسوق بصرف النظر عن صفة العمومية مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية، ولذلك يصعب التخلص من هذه المخاطر بالتنوع، وقد تمس أيضاً المخاطر التي لا يمكن تجنبها بالتنوع أو مخاطر السوق.
- **المخاطر الغير نظامية:** هي المخاطر الخاصة التي تواجه شركة معينة نتيجة لخصائص وظروف تلك الشركة، ويمكن تخفيض أو تجنب تلك المخاطر بالاعتماد على استراتيجية التنوع، ولذلك سميت أيضاً بالمخاطر التي يمكن تجنبها بالتنوع.

3. **تصنيف المخاطر حسب تأثيرها:** يمكن تقسيم المخاطر وفق هذا التصنيف إلى⁴:

- **المخاطر التي تصيب الممتلكات:** وهي التي تصيب أموال وممتلكات الشخص كحرائق الدور والمحلات والمصانع والسرقات والغرق والتلف التي تصيب الأموال المنقولة بجرماً أو أية أخطار تتعرض لها الأموال سواء كانت منقولة أو غير منقولة.
- **المخاطر التي تصيب الأشخاص:** وهي التي تصيب الشخص في حد ذاته، ويكون ذلك. إلى حادث ما يؤدي به إلى الوفاة أو الإعاقة مؤقتاً أو دائماً. بسبب تعرضه

¹. عمر حميدات، مرجع سبق ذكره، ص 65.

². نفسه، ص 65.

³. شادي صالح الجبرمي، "دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر"، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2010/2011، ص ص 25، 26.

⁴. عيد احمد ابو بكر، وليد اسماعيل سيفو، "إدارة الخطر والتأمين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 39.

- **مخاطر المسؤوليات:** وهذه الأخطار لا تصيب الشخص نفسه أو ماله بصورة مباشرة بل تصيب أشخاص آخرين في أرواحهم أو أموالهم، ويكون الفرد المتسبب مسؤولاً عنها أمام القانون وتسمى المسؤولية هذه بالمسؤولية المدنية تجاه الغير ومن أمثلتها الأخطار المهنية.
- 4. **تصنيفات المخاطر حسب طريقة التعامل معها:** هناك تقسيم آخر والذي نعتقد أنه أحسن التقسيمات، والذي امن به كل من Oldfield and Santomero حيث يعتبران أن المنظمات تواجه الأنواع الثلاثة الآتية من المخاطر¹:
 - **المخاطر التي يمكن التخلص منها:** وهي في العادة المخاطر التي تجد المنظمة أن بإمكانها التعامل معها بطرق معينة، كالتنوع على سبيل المثال، ويتم التخلص منها عادة بتكلفة منخفضة نسبياً.
 - **المخاطر يمكن تحويلها للأطراف الأخرى:** هناك بعض أنواع المخاطر التي لا يمكن للمنظمة التحكم فيها ولا التحوط ضدها، في هذه الحالة تستطيع المؤسسة تحويلها لأطراف أخرى لديها الاستعداد لتحملها أو التعامل معها لكن بمقابل ولعل التأمين والمشتقات وحتى التوريق من أبرز الطرق التي يمكن من خلالها تحويل المخاطر.
 - **المخاطر التي بإمكان المؤسسة نفسها أن تديرها:** بالإضافة إلى المخاطر السابقة فهناك نوع من المخاطر التي تجد المنظمة نفسها مضطرة لتحملها، بحيث لا يمكن تحويلها لجهات أخرى، ولا يمكن التخلص منها، وهنا يكون على المؤسسة السعي لتقليل آثارها قدر الإمكان.
- 5. **المخاطر العامة والخاصة:** ثمة طريقة معتمدة لتقسيم المخاطر بين مخاطر عامة وأخرى خاصة، فالمخاطر العامة ترتبط بأحوال السوق أو الاقتصاد عامة بينما ترتبط الثانية بمنظمة بعينها أو بنوع معين من الأصول. وبينما يمكن التحكم في آثار المخاطر الخاصة بأصل استثمار محدد من خلال كبر وتنوع المحفظة الاستثمارية، لا يمكن ذلك الإجراء بالنسبة للمخاطر العامة. غير أن بعضاً من مكونات هذه المخاطر العامة في حكم المقدور عليه لتخفيف آثارها واستخدام أساليب لتحويلها².
- 6. **المخاطر الديناميكية والاستاتيكية:** والمقصود بها:
 - **المخاطر الديناميكية:** يقصد بالمخاطر الديناميكية تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد وتنشأ من مجموعتين من العوامل المجموعة الأولى عبارة عن عوامل في البيئة الخارجية للاقتصاد، الصناعة، المنافسون والمستهلكون والتغيرات التي تصيب هذه العوامل لا يكون

¹. عبد الكريم قندوز، "التحوط وإدارة المخاطر في التمويل الإسلامي"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2015، ص 42.

². بلعزوز بن علي، "استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية"، مجلة الباحث، العدد السابع، 2010/2009، ص 333.

بالإمكان السيطرة عليها، ولكنها قادرة جميعاً على إحداث خسارة مالية المؤسسة، أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطر المضاربة، فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة¹.

- **المخاطر الاستراتيجية:** تتضمن الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغييرات في الاقتصاد، وعلى خلاف المخاطر الديناميكية، لا تكون المخاطر الاستراتيجية مصدراً للكسب بالنسبة للمجتمع حيث تميل للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت نتيجة لذلك تكون قابلة للتنبؤ بوجه عام².
- 7. **المخاطر البحتة والمضاربة:** تعتبر من أحسن طرق التمييز بين المخاطر وتتمثل في:
 - **المخاطر البحتة:** هي فئة من المخاطر تكون فيها الخسارة هي النتيجة الوحيدة الممكنة؛ ليس هناك أي إمكانية تحقيق ربح. وترتبط المخاطر البحتة بأحداث أو عوامل خارجة عن سيطرة الطرف المعرض للخطر، ولذلك فإن التعرض لها يكون عادة من دون إدراك. ومن أمثلة هذا النوع من المخاطر هو تعرض عمارة للدمار نتيجة كارثة طبيعية، ففي هذه الحالة لا يوجد هناك أي احتمال للاستفادة من الخطر³.
 - **المخاطر المضاربة:** تصف المخاطر المضاربة موقفاً يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسباً، والمقاومة مثال جيد للخطر المضاربي في موقف المقاومة يتم خلق خطر بشكل متعمد على أمل تحقيق مكسب⁴.

المطلب الرابع: أساليب التعامل مع المخاطر

تعتمد المنظمة على مجموعة من الطرق والأساليب والسياسات العلمية للتعامل مع المخاطر، وذلك استناداً لجملة من الخطوات المتسلسلة والتي من شأنها ان تقوم بتسهيل عملية التعامل مع المخاطر والتي نوضحها فيما يلي:

- **تجنب أو تفادي المخاطر:** يقصد بها اتخاذ الفرد أو المنظمة قرار بعدم قبول المخاطرة من الأساس، ويتحقق ذلك عن طريق الامتناع عن القيام بالعمل المنشئ للمخاطرة، فإذا أردت عدم المخاطرة بفقد مدخراتك في مشروع فيه مجازفة، عليك أن تختار مشروعاً ينطوي على مخاطرة أقل لتفادي الخسارة⁵.

¹. طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 25.

². نفسه، ص 25.

³. بلعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 333.

⁴. عبد الكريم قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁵. طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- **نقل المخاطر:** تشير استراتيجية نقل المخاطر إلى قيام المنظمة بإبرام اتفاق تعاقد مع جهة خارجية مثل: شركات التأمين. يتولى بموجبه ذلك الطرف على تحمل تكاليف الآثار السلبية للمخاطر من تسويات وإصلاحات، أو التعامل مع تلك المخاطر نيابة عن المؤسسة، وهو ما يساعد المنظمة على حماية أموالها في حال وقوع أي خطر¹.
- حيث يترتب على عملية نقل المخاطر أن يتخلص الفرد أو المنشأة من ظاهرة عدم التأكد أو الشك أو الخوف الذي يغطي القرارات المراد اتخاذها، أيضا للحد من اتخاذ قرارات سلبية من جانب الأفراد والمنظمات، فمن المعلوم أن القرارات التي يترتب عليها درجات خطورة عالية يتجنبها الأفراد والمنظمات، فإذا ما وجدوا أمامهم طريقة مناسبة لنقل عبء الخطر بتكلفة معقولة، فإنه يتم اتخاذ قراراتهم بدون تردد أو خوف².
- **تقليل المخاطر:** وهي مجموع الوسائل والأساليب التي يعتمد عليها الفرد أو الشركة لتقليل حجم المخاطر المتوقع التعرض لها، فعندما تكون المخاطر حتمية الوقوع ولا يمكن تجنبها يفكر الفرد أو الشركة على كيفية الحد من آثارها وتقليل ضررها إلى الحد الأدنى³.
- **التجزئة والتنوع:** قصد بها تجزئة الشيء المعرض للمخاطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع أجزائه في وقت واحد لتحقيق مسبب الخطر⁴. بينما يساعد التنوع على تخفيض المخاطر، دون التأثير على حجم العائد، وذلك بإلغاء الخطر الممكن إلغاؤه حيث يقوم التنوع على مبدأ عدم التركيز على نوع محدد من الاستثمارات وتنوع التوزيع الجغرافي وأجال استحقاق تلك الاستثمارات بالإضافة إلى تنوع المنتجات والأسواق من خلال إضافة خطوط جديدة الإنتاج أو دخول أسواق جديدة، إلا أنه لا يؤدي إلى التخلص منها إجمالا⁵.
- **تحمل الخطر:** في هذه الحالة يقوم صاحب المخاطرة بالاعتماد على نفسه في مواجهة الآثار المترتبة على تحقق مسببات الخطر في صورة حادث، يتم إتباع هذا الأسلوب كون أن المنظمات تواجه عددا غير محدد من المخاطر، وعندما لا يتم اتخاذ إجراء إيجابي لتقادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها، يتم تحملها بنتائج المترتبة عنها⁶، يندرج تحت هذا الأسلوب طريقتين تتمثل في:

¹. سعيد جمعة عقل، حربي محمد عريقات، "مبادئ التأمين"، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 36.

². عمر حميدات، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³. محمد الجيزاوي، "صناعة الوعي الاقتصادي في ثلاثين درساً"، دار أي-كتب، الطبعة الأولى، لندن، 2018، ص 83.

⁴. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، "إدارة الخطر والتأمين"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 67.

⁵. طبيب سارة، "أساليب تعامل المؤسسات الصناعية الجزائرية مع مخاطر السوق"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015، ص 36.

⁶. عمر حميدات، مرجع سبق ذكره، ص 72.

✚ **تحمل الخطر بدون تخطيط:** تستخدم هذه الطريقة إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقيق سبب الخطر خسارة صغيرة القيمة وغير متكررة ومن أهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توافر إيراد جاري يكفي لتغطية الخسارة المتوقعة¹ يتم استخدام أسلوب تحمل الخطر بدون تخطيط مسبق للحالات التالية²:

- ✓ في حالة الأخطار التي يترتب على تحققها خسائر مالية بسيطة بحيث يمكن للفرد تحملها دون مشقة أو عباء؛
- ✓ في حالة ارتفاع تكلفة الطرق الأخرى البديلة أو في حالة عدم وجود بديل آخر؛
- ✓ في الحالات التي يسعى الفرد فيها إلى الخطر ويكون مستعداً لتحمل ما قد يترتب على تحققه من خسارة تهدف إرضاء غاياته الشخصية.

✚ **تحمل الخطر مع التخطيط:** تعرف أيضاً بعملية التأمين الذاتي تستخدم هذه الطريقة إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقيق أسباب الخطر متكررة ويمكن حساب قيمتها مقدماً وبدقة³، نبينها فيما يلي⁴:

- ✓ تكون المنظمة كبيرة الحجم بحيث يكون هناك عدداً كبيراً من الوحدات المعرضة للخطر، حتى يمكن التنبؤ بحجم الخسارة المتوقعة واحتمالات تحقق الخطر بدرجة عالية من الدقة؛
- ✓ توزيع المخاطر وانتشارها جغرافياً وزمناً، حيث لا يكون هناك مخاطر مركزة وما يترتب على ذلك من أثر سلبي على حجم الخسائر المتوقعة عند تحقق الخطر؛
- ✓ توفر إمكانية تخصيص مبالغ نقدية بشكل منتظم يتم تحديده بأسلوب علمي واستثماره في مجالات استثمارية معينة يسهل تحويلها إلى صورة نقدية بسرعة وبدون التعرض للخسارة كبيرة.

● **قبول المخاطرة:** تلجأ المنظمة لقبول المخاطر والاحتفاظ بها في حال عدم وجود استراتيجية مناسبة للقضاء عليها أو عندما تكون تكاليف تجنب الخطر أكبر من تكاليف حدوثها، وقد يكون هذا القبول سلبياً أي لا تتخذ معه المؤسسة أي إجراء حيال تلك المخاطر وتترك أقسامها وإداراتها للتعامل معها

¹. شقيري نوري موسى وآخرون، "إدارة المخاطر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 29.

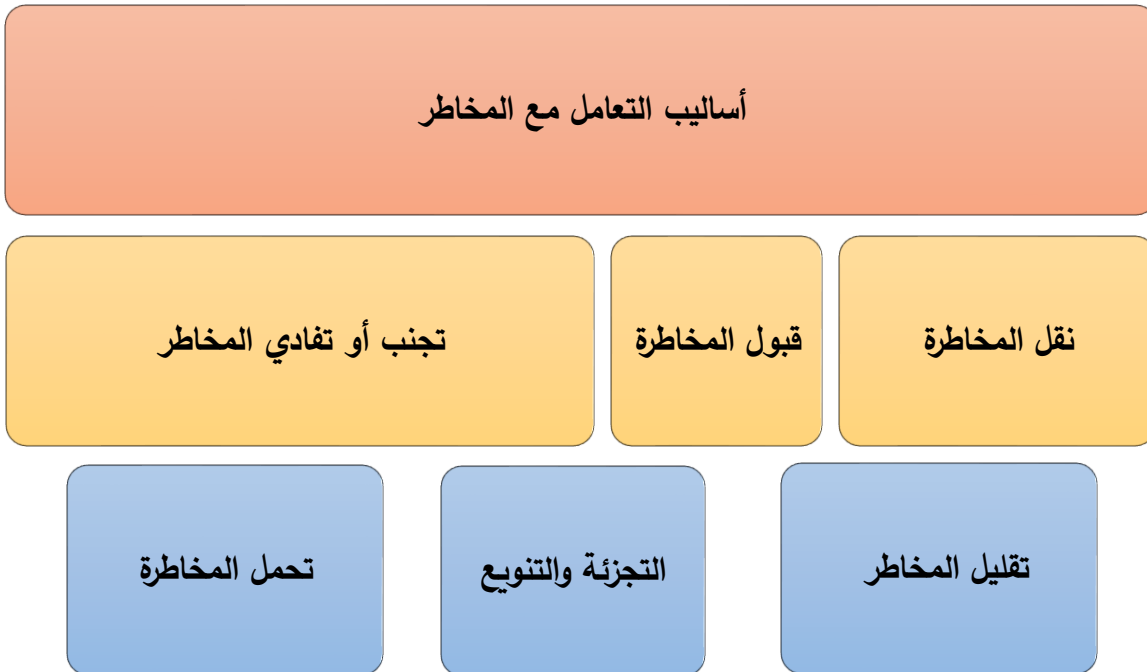
². عيد احمد ابو بكر، وليد اسماعيل سيفو، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³. شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁴. عيد احمد ابو بكر، وليد اسماعيل سيفو، مرجع سبق ذكره، ص 72.

عند حدوثها، ويمكن أن يكون القبول إيجابياً من خلال اعداد خطط طوارئ للتقليل من الخسائر المحتملة¹.

الشكل رقم (05): أساليب التعامل مع المخاطر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 32.

المبحث الثاني: كيفية إدارة المخاطر في المنظمة الاقتصادية

تعتبر إدارة المخاطر عنصراً جوهرياً في عمليات الإدارة الاستراتيجية والحوكمة، حيث أنها تشكل جزءاً محورياً من التخطيط طويل المدى للمنظمة، كما أنها عملية مستمرة ومتطورة تستوجب مراجعة دورية وتحديث متواصل بما يواكب التغيرات الحاصلة. من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف إدارة المخاطر، مبادئ وأدوات إدارة المخاطر، خطوات وقواعد إدارة المخاطر.

¹ . مراحل وخطوات عملية ادارة المخاطر وكيفية التعامل مع المخاطر"، <https://bakkah.com>، تم الإطلاع بتاريخ 2025/02/26.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها

نظرا لتعدد وتنوع المخاطر التي تواجه المنظمات في بيئة الاعمال المتغيرة والمتطورة فقد أصبح موضوع إدارة المخاطر محط اهتماما لكثير من العلماء والباحثين، اين يسعون الى تطوير أساليب وطرق تقييم إدارة المخاطر من اجل القدرة على مواجهتها وتحقيق أهدافها.

1. مفهوم إدارة المخاطر: تعددت مفاهيم إدارة المخاطر ونذكر منها ما يلي:

- إدارة المخاطر هي عملية ديناميكية لاتخاذ جميع الخطوات اللازمة لتحديد المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة والتعامل معها، وهي منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع الى الحد الأدنى¹.
- هي الادارة التي تعني بشكل نظامي ومستمر بادراك وتحديد وتقديم وتقييم العوامل التي تهدد أصول وقدرات واهداف المنظمة وسمعتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب الأزمات مستقبلاً للمنظمات².
- إدارة المخاطر هي كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا³.
- عرفت إدارة المخاطر على أنها تلك النشاطات والسياسات المتعلقة بالوصول إلى وسائل محددة في التحكم في الخطر أو الهدر والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك وما ينتج من تلك النشاطات من تخفيض لدرجة الخطر على أن يرافق ذلك التكلفة اللازمة لتنفيذ مثل هذه السياسات والنشاطات⁴.
- عرفت لجنة (COSO) إدارة المخاطر على أنها تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع⁵.

¹ ربيعة بوسكار، "مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 46، 2017، ص 419.

² زيد منير عبوي، "إدارة التأمين والمخاطر"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 21.

³ العروسي قرين زهرة، "أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 64.

⁴ عبد العزيز عراوة، "إدارة الجودة الشاملة كروية لإدارة المخاطر في الجامعات"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثاني، 2014، ص 89.

⁵ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة المخاطر المصارف الإسلامية"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2020، ص 215.

من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول ان إدارة المخاطر هي مجموعة الإجراءات المستمرة والدائمة التي تتبعها المنظمة بشكل منظم ومنهجي لمواجهة كل الأخطار التي تصاحب أنشطتها داخلياً أو التي تواجهها خارجياً بهدف ضمان بقائها وتحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط داخل المنظمة.

تسهم إدارة المخاطر في حماية المنظمة وتقييم أدائها بأسلوب علمي دقيق، من خلال تنفيذ استراتيجيات متنوعة تدعم تحقيق أهدافها وتواجه التحديات المحتملة. وتبرز أهميتها فيما يلي¹:

- تعزيز عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي، مع تحديد الأولويات من خلال فهم شامل ومنظم لأنشطة المنظمة؛
- كشف الثغرات وتحديد الفرص الإيجابية والسلبية المتاحة للمشروعات، مما يساعد على تجنب الخسائر المستقبلية، بالإضافة إلى توفير أدوات فعالة لتنفيذ الاستراتيجيات وتحسين رؤية المنظمة لمستقبلها؛
- قياس كفاية رأس المال وضمان القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية، لتفادي مخاطر نقص السيولة وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مالية مدروسة؛
- تعزيز المزايا التنافسية والسيطرة على المخاطر، باعتبارها عنصراً أساسياً في زيادة الربحية وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة؛

1.1. المفاهيم المتداخلة مع إدارة المخاطر:

عند التطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر، تتبادر إلى الذهن مجموعة من المصطلحات المرتبطة، إذ أن مفهوم "المخاطرة" يتداخل مع العديد من المجالات ذات الصلة، مما يستدعي التمييز بينها بدقة. ويتم استخدام مفهوم المخاطرة في سياقات متعددة، مما يجعله محوراً أساسياً في عمليات التحليل والمعالجة، مثل السلامة الصناعية، والأنظمة الوقائية، وإدارة الأزمات وغيرها.

- **مفهوم الأمن الصناعي:** يعرف على أنه "العمل على تقليل الحوادث في الصناعة وتكاليف الإصابة الناتجة عنها، والتي تتناسب تناسباً طردياً مع عدد الحوادث والإصابات، وذلك بغرض حماية العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية". حيث تعمل الاحتياطات اللازمة وطرق الوقاية التي يوفرها الأمن الصناعي كدرع وقائي لمكونات الإنتاج، وتحميها من المخاطر والأضرار المحتملة التي قد تحدث أثناء عملية الإنتاج، تهدف إلى خلق بيئة عمل صالحة وأمنة داخل المنظمة مع اتخاذ أشكال وشروط مختلفة، هذا للتركيز على السلامة ونجاح وظيفة المؤسسة ككل².

¹. طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 224.

². عبد الله بلوناس، "المدخل التقليدي والمدخل الحديث في إدارة مخاطر منظمات الأعمال"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد الأول، 2018، ص 36.

إن العلاقة بين الأمن الصناعي وإدارة المخاطر تسلط الضوء على أوجه التشابه والتباين بين المفهومين. يتمثل أحد الاختلافات الرئيسية في أن الأمن الصناعي يتعامل بشكل أساسي على التقليل من حدة المخاطر، التي تنبع من البيئة الداخلية لاسيما فيما يتعلق بعمليات الإنتاج واعتمادها على العمالة البشرية؛ كما تركز على تقليل الحوادث والمخاطر المحتملة على العكس من ذلك، تقوم إدارة المخاطر بتحليل المخاطر التي تمتد عبر العوامل الخارجية والداخلية¹.

- **مفهوم إدارة الأزمات:** هي مجموعة من الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما تنشأ حالة أو تمثل تغييرا جوهريا في ظروف مستقرة تقليدياً، تتم صياغتها في شكل خطة، يعتمد عددها على مقدار الخبرة المتاحة والمستمدة من تحليل وتشخيص الأزمة أو تشريحها، يبدأ بالانتقال إلى مكوناتها وخصائصها وآثارها المتوقعة، ويجب أن يكون هذا التحليل دقيقا حتى يبنى عليه كل شيء وهذا يتطلب زيادة الوعي والتثقيف على جميع المستويات حول كيفية استخدام الأدوات العلمية والإدارية لإدارة الأزمات والتغلب عليها وتجنب آثارها السلبية والاستفادة من جوانبها الإيجابية².
- **مفهوم نظام الوقاية** هو نظام يهدف إلى توافر ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل، لجعلها صحية وأكثر أمنا حتى لا تقع فيها حوادث وإصابات مهنية وذلك بقصد حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية. حيث يعمل هذا النظام على جملة من الأهداف منها:

- ✚ التأكد من أن الكفاءات والمهارات البشرية تعمل كأساس لعملية الإنتاج، حيث الهدف الأساسي لنظام الوقاية هو حماية عناصر إنتاج المواد، بما في ذلك الآلات والمباني والمنتجات من الضرر الناجم عن الحوادث؛
- ✚ هدفه الثانوي هو الحفاظ على عناصر الإنتاج المادية من الأهداف الأساسية لنظام الوقاية وكذا حماية وصيانة عناصر الإنتاج المادية من تجهيزات ومعدات مرافق مباني من التلف والضرر الذي يمكن ان يلحق بها جراء حوادث العمل؛
- ✚ حماية العمال من المخاطر والحوادث في العمل من خلال توفير مجموعة من الشروط والأساليب الحماية العنصر البشري³.

¹. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

². رقية ملاحي وآخرون، "أهمية إدارة الأزمات في صناعة السياحة وتحقيق التنمية الاقتصادية تجارب دول العربية"، مجلة المالية والأسواق، 2015، ص ص 88، 89.

³. عبد الله بلوناس، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2. أهداف إدارة المخاطر: لإدارة المخاطر العديد من الأهداف، والتي يمكن تصنيفها كالتالي:

1.2. الأهداف التي تسبق التعرض للخسارة: هناك العديد من الأهداف لإدارة المخاطر التي تسبق

التعرض للخسارة، وأهم هذه الأهداف هي: الاقتصاد، تخفيض القلق، مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة¹.

- **الاقتصاد:** يعنى ذلك أن المنظمة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة، وهذا يتضمن تحليل المصروفات برامج الأمان، أقساط التأمين التكاليف المرتبطة بأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، بمعنى تهدف إدارة المخاطر إلى تخفيض مواجهة المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

- **تخفيض القلق:** حيث أن الوحدات المعرضة للخسارة يمكن أن تسبب قلق كبير أو خوف المدير المخاطر، فمثلا الخوف من قضية كبيرة ومركزة من سوء المنتجات يمكن أن تسبب خوف كبير لمدير المخاطر، ومدير المخاطر يحاول أن يخفض هذا القلق والخوف المرتبط بالوحدات المعرضة للخسارة، وهذا هدف أكثر تعقيدا.

- **مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة:** وهذا يعني أن المنظمة يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية، مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المؤسسة بتوافر وسائل الأمان الحماية العاملين من المخاطر.

2.2. الأهداف التي تلي التعرض للخسارة: يتم تناول الأهداف التي تلي التعرض للخسارة كما يلي:

- **بقاء المنظمة:** إن البقاء يعني أن تتمكن المنظمة من أن تستأنف عملياتها ولو جزئيا خلال فترة زمنية معقولة.

- **استمرارية التشغيل:** فبعض المنظمات وخاصة المنظمات التي تقدم منفعة عامة يجب أن تستمر في توفير الخدمة، على سبيل يجب أن تستمر البنوك والمخابز ومزارع الألبان في التشغيل بعد التعرض للخسارة.

- **العمل على استقرار الإيرادات والارباح:** يتحقق ذلك إذا استمرت المنظمة في التشغيل، فعلى سبيل المثال قد تتمكن المنظمة من تدبير نفقات التشغيل في موقع آخر من أجل الاستمرار في العمل².

¹. عيد احمد ابو بكر، وليد اسماعيل سيفو، مرجع سبق ذكره، ص 51.

². كمال محمود جبرا، "التأمين وإدارة الخطر"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 236.

- **الاستمرار في النمو:** يمكن للمنظمة في النمو عن طريق تطوير المنتجات الجديدة والأسواق أو عن طريق الاستحواذ والاندماج، ويمكن استمرار نمو المنظمة من خلال ضمان مصادر توريد احتياجات المنظمة في حالة تعرضها للحادث.
- **المسؤولية الاجتماعية:** يمكن القيام بالالتزامات الاجتماعية وإثبات الانتماء للمنظمة عن طريق تقليل الآثار المترتبة عن هذه الخسائر سواء كانت على الأفراد الآخرين أو المجتمع حيث أن الخسائر الضخمة يكون لها آثار سلبية على العاملين والمستهلكين والموردين والدائنين ودافعي الضرائب والمجتمع بصفة عامة¹.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة المخاطر

- تعتبر مبادئ وأدوات إدارة المخاطر من العناصر الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة المخاطر التي تعرقل سيرها وتحقيق غاياتها حيث تعد المبادئ الإطار التوجيهي لعملية إدارة المخاطر وذلك بالاعتماد على أدوات وتقنيات تساعد على ذلك.
- تقوم إدارة المخاطر على مجموعة من المبادئ صممت على أن تكون مبادئ توجيهية عامة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة، ويمكن تصنيف المبادئ الخاصة بإدارة المخاطر داخل المنظمة كالتالي²:
- **القدرة على توقع القرارات:** إن التفكير وكتابة الأهداف المهمة المتعلقة بالقرار الذي تتخذه لا يسهم فقط في تحسين جودة القرار الحالي، ولكن أيضا يعمل على خلق الوعي الذي يسمح باتخاذ القرارات المستقبلية الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، مثل منح التقدير والمكافأة للموظف، الأمر الذي يسمح بأداء أفضل للموظف ويقلص من المخاطر الخاصة بتغيير الموظفين.
 - **الموارد الكافية والقدرة على الاستجابة للظروف المتغيرة:** يعد بناء القدرات للتعامل مع المخاطر من الأساليب الفعالة في الحد من تأثير المخاطر، وتشمل العمليات الأكثر مرونة وضع أكثر من سيناريو للتعامل مع المخاطر، بالإضافة إلى السيناريو الرئيسي، وفي حالة لم تتمكن من تطبيق السيناريو الرئيسي يمكن الانتقال إلى أحد الخيارات الموجودة.
 - **تبادل وتدفق المعلومات في جميع أنحاء المنظمة:** يساهم تبادل وتدفق المعلومات في تحقيق نجاح ملموس في إدارة المخاطر، حيث تساعد هذه البيئة على دفع الجميع في اتجاه تطوير ثقافة تتشارك فيها القوى العاملة للمعلومات بشكل علني داخل المنظمة.

¹. فاطمة الزهراء طاهري، إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 34.

². خمسة مبادئ رئيسية لإدارة المخاطر الناجحة"، <https://midocean.ae>، تم الإطلاع بتاريخ 2025/02/28.

- **الاستعداد للتعليم والتكيف:** تعد الرغبة في التعلم والتكيف عنصراً ضرورياً للاستفادة من المعلومات القيمة في خضم الظروف المتغيرة. وفي إطار ذلك، كلما تواصل الأشخاص مع بعضهم البعض حول إمكانية التغيير، زاد ارتياحهم لاتخاذ قرار بشأن إجراء التغيير.
 - **إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع عمليات صنع القرار:** تكون إدارة المخاطر بشكل أفضل عندما يدمج صانع القرار أوجه عدم اليقين في عملية صنعه للقرار، فكلما كان أسرع في التعرف على المعلومات القيمة التي لا يعرفها عن حالات عدم اليقين، كانت فرصته أفضل في جمع المعلومات مساعدته في اتخاذ الخيار الأفضل.
- إضافة إلى ذلك فقد قامت المنظمة الدولية للمعايير (150) بتحديد المبادئ التالية لإدارة المخاطر¹:

- ✚ خلق القيمة؛
- ✚ أن تكون جزءاً لا يتجزأ من العمليات التنظيمية؛
- ✚ أن تكون جزءاً من عملية صنع القرار؛
- ✚ أن تستهدف عدم اليقين بشكل صريح؛
- ✚ أن تكون منهجية ومنظمة؛
- ✚ أن تقوم على أساس أفضل المعلومات المتاحة؛
- ✚ أن تكون مصممة؛
- ✚ تأخذ في الاعتبار العوامل البشرية؛
- ✚ أن تتميز بالشفافية والشمولية؛
- ✚ تكون ديناميكية تكرارية ومستجيبة للتغيير؛
- ✚ تكون قادرة على التحسين المستمر.

المطلب الثالث: أدوات إدارة المخاطر

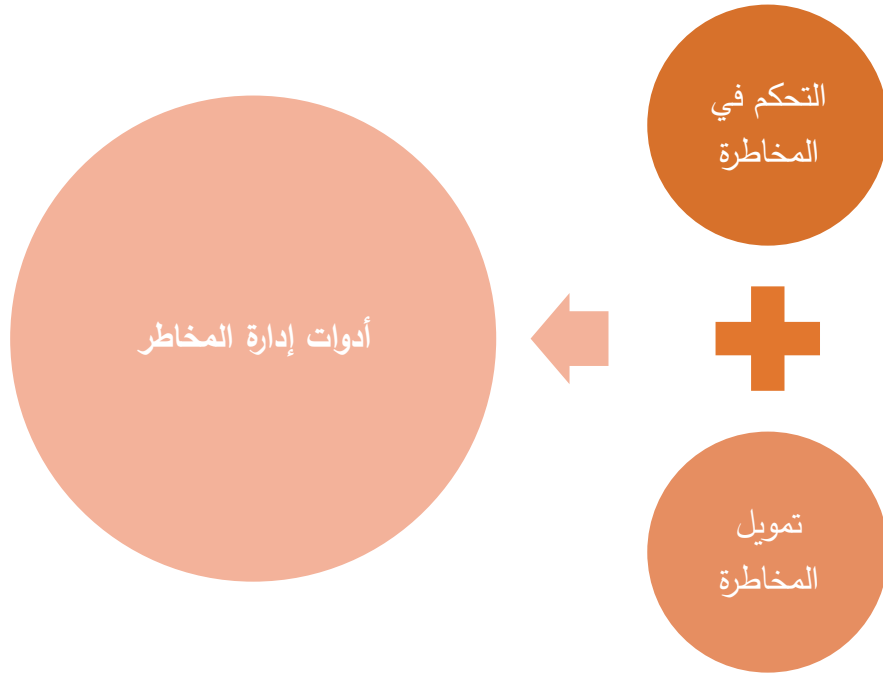
لضمان فعالية إدارة المخاطر لا بد على المنظمة الاعتماد على أدوات إدارة المخاطر التي تساعد على التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة للحد من تأثيرها. يتمثل أساس إدارة المخاطر في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث خسارة وفي هذا الشأن هناك تقنيتين تتمثل في²:

¹. عبد الكريم قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 81.

². عبدلي لطيفة، "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص الافراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2012، ص 34.

- **التحكم في المخاطرة:** تتضمن أساليب التحكم في المخاطرة، تحاشي المخاطرة والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطرة، حتى من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم وأيضا الوقاية.
- **تمويل المخاطرة:** يركز تمويل المخاطر على التأكد من وجود أموال كافية لتعويض الخسائر التي تحدث ويأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل (الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر)، وعند تقرير أي التقنيات يجب تطبيقه للتعامل مع مخاطرة معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة أن قدر لها أن تحدث، كما يجب تقييم عوائد وتكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة.

الشكل رقم (06): أدوات إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012/2011، ص 34.

المطلب الرابع: قواعد إدارة المخاطر ومراحلها

- لتحقيق إدارة فعالة للمخاطر بطريقة تمكنها من مواجهة التحديات والتهديدات المحتملة بكفاءة وفعالية لا بد من اتباع مجموعة من المراحل والقواعد التي تساعد على ذلك.
1. **قواعد إدارة المخاطر:** مع تطور إدارة المخاطر، ازداد التركيز على تطوير تقنياتها ومبادئها من خلال وضع مجموعة من القواعد التي تساهم في تبسيط فهمها وتطبيقها بفعالية في مختلف مواقف المخاطرة والتي تتمثل في:

1.1. قاعدة عدم المخاطرة بأكثر من القدرة على تحمل الخسائر: تعتبر القاعدة الأولى هي القاعدة

الأهم من بين الثلاث قواعد، مفادها انه يجب القيام بشيء تجاه مخاطرة معينة، لأن تفادي القيام بأي إجراء يجعل المنظمة تحتفظ باحتمال حدوث خسارة من تلك المخاطرة، والعامل الأهم في هذه الحالة هو الخسارة المتوقعة القصوى التي قد تنتج، فإذا كانت جسيمة لدرجة أنها غير متوقعة، فإن الاحتفاظ لا يكون واقعياً والشدة المحتملة يجب تخفيضها إلى مستوى قابل للإدارة. يرتبط مستوى الاحتفاظ بالمخاطرة ارتباطاً مباشراً بالقدرة الكلية على احتمال الخسارة، ويتوقف ذلك بدوره على التدفقات النقدية للمنظمة واحتياجاتها السائلة، وقدرتها على زيادة هذا التدفق النقدي في حالة الطوارئ، ويتفاوت مستوى تحمل الخسارة من منظمة إلى أخرى، وفقاً للموارد التي تكون متاحة عند وقوع الخسارة¹.

2.1. التفكير في الاحتمالات على مدير المخاطر أن يهمل المخاطر التي يكون احتمال حدوثها قليل

جداً، فمثلاً إذا كان احتمال وقوع حادث ما هو واحد بالمليون فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن حدوثه قليلة، أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه كبيرة توجب على مدير المخاطر تحويل الخطر لجهة أخرى قادرة على مواجهته².

3.1. عدم المجازفة بالكثير مقابل القليل: تحمل القاعدة الثالثة في طياتها وجود علاقة بين تكلفة تحويل

المخاطر والقيمة التي تعود على المحمول، وهي توفر التوجيه في اتجاهين، حيث يجب عدم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسارة المتوقعة كبيرة مقارنة بالأقساط المتوفرة من خلال الاحتفاظ القليل من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطر مرتفعاً بدرجة لا تتطابق مع المخاطر المحولة، وفي هذه الحالة تمثل الأقساط الكثير "فيما تمثل الخسارة المحتملة القليل"³.

2. خطوات إدارة المخاطر: تسعى إدارة المخاطر إلى اختيار السياسات المناسبة التي تؤدي إلى تجنب

حدوث المخاطر أو التخفيف من حدتها وذلك باتتباع الخطوات التالية:

1.2. تحديد المخاطر: التعرف على المخاطر المهمة يبدأ من تحديد مصدر المشكلة أو المشكلة نفسها،

وبمجرد تحديد المشكلة أو مصدرها، يمكن تحليل الحوادث الناجمة عنها أو تلك التي قد تؤدي إليها، مما يتيح إمكانية دراستها بشكل أعمق واتخاذ التدابير المناسبة⁴.

• التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها

أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.

¹. طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 103.

². أسامة عزمي سلام شقيري نوري موسى، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³. طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 106.

⁴. عبدلي لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

• **التحديد المعتمد على السيناريو:** في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو منشأة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.

• **التحديد المعتمد على التصنيف:** وهو عبارة عن شرح جميع المصادر المحتملة للمخاطر. مراجعة المخاطر الشائعة تضع العديد من المؤسسات قوائم بالمخاطر المحتملة وتحددها مسبقاً¹.

2.2. 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 أيضاً 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 نتيجة².

3.2. التقييم: بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تحرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها. أحياناً يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحياناً أخرى يتعذر قياسها، وصعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها، حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائماً متوفرة، وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية³.

4.2. التعامل مع المخاطر: بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من المجموعات الخمسة التالية⁴:

- **النقل:** وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود. وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين؛
- **التجنب:** أي محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما.

¹. ناصر المهدي، "الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة"، مجلة الاقتصاد، العدد الثامن، 2013، ص 100.

². Antonio Borghesi, Barbara Gaudenzi, "Risk Management (How to Assess, Transfer and Communicate Critical Risks)", University of Verona, Italy, 2013, p53.

³. كمال محمود جبرا، مرجع سبق ذكره، ص 194.

⁴. كاسر نصر المنصور، "إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن، 2007، ص 7.

- **التقليص:** وتشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات تقليل المخاطر من خلال تطوير البرامج؛
- **القبول:** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر.

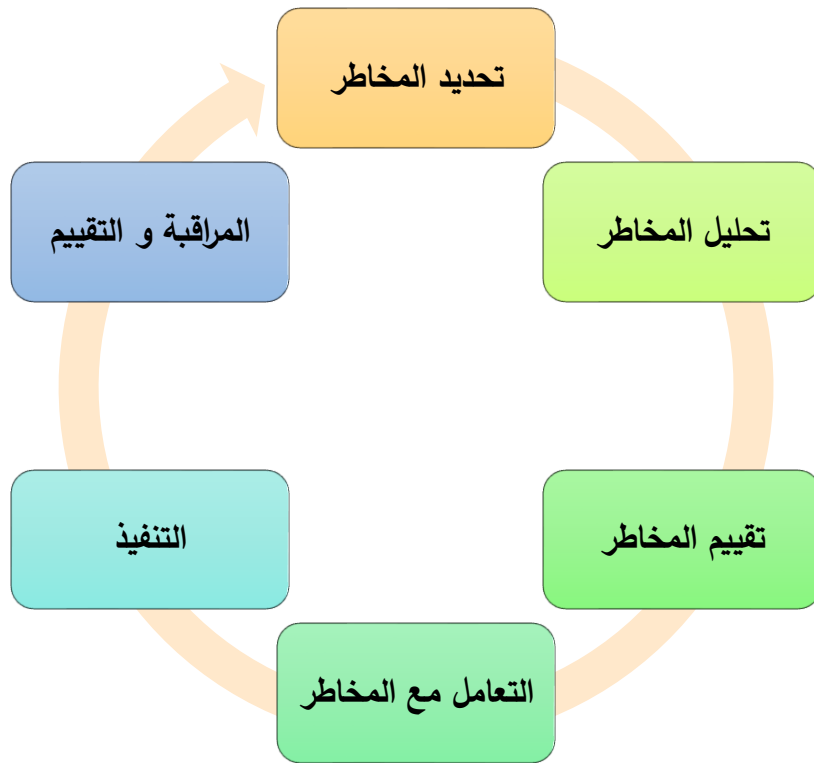
5.2. التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة إتباع الطرائق المخطط أن تستخدم في التخفيف من أثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين، وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة، كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به¹.

6.2. المراقبة والتقييم: من المهم أن تكون إدارة المخاطر مستمرة بحيث يتم مراقبتها ومراجعة نتائجها بصفة دورية، وهذا بهدف الكشف عن الأخطاء المتوقعة في إدارة المخاطرة في وقت مبكر ومعالجتها، حيث تعتبر الخطط المبدئية لإدارة المخاطر غير كاملة، فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر في الميدان تحتاج إلى أحدث تعديلات على الخطط واستخدام المعرفة المتوفرة لا اتخاذ قرارات مختلفة. كما ينبغي تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر بالإضافة إلى خطط إدارتها بصفة دورية².

¹. عبدلي لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

². عماد حسان، ياسر الخزاعلة، "إدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص 287.

الشكل رقم (08): خطوات إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ناصر المهدي، الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة، مجلة الاقتصاد، جامعة خميس مليانة، العدد الثامن، 2013، ص 100.

المبحث الثالث: علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر في المنظمة الاقتصادية

تعد كل من الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من الوظائف الحيوية التي تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية المنظمة الاقتصادية.

وتتبع أهمية علاقتهما من تكاملهما في تحقيق الاستقرار المالي والإداري للمنظمة. فوجود نظام رقابة داخلية قوي وفعال يشكل الأساس الرئيسي لنجاح إدارة المخاطر، حيث يدعم المنظمة بمعلومات دقيقة وموثوقة تساهم في اتخاذ القرارات السليمة، مما يمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل بفعالية.

المطلب الأول: مقومات نجاح عمليات إدارة المخاطر بالاستناد على الرقابة الداخلية

ان فعالية ونجاح ادارة المخاطر قائم على مجموعة من المقومات والعناصر الرئيسية، التي تشكل الإطار العام لتحديد المخاطر وتحليلها لمعرفة كيفية التعامل معها ومعالجتها، حيث ان فهم هذه المقومات وتطبيقها بفعالية يساهم في الحد من الآثار السلبية المحتملة وتعزيز فرص النجاح وتحقيق النمو المستدام.

كما ان لإدارة المخاطر أهمية كبيرة خاصة في الحالات الأكثر تعقيدا، وهذا بحكم طبيعتها، كثيرا ما تحدث هذه الإدارة على مدى فترات زمنية طويلة، وهذا يتطلب مشاركة وتعبئة كبيرة وواسعة للموارد، بما فيها الموارد البشرية والمالية والملكية الفكرية، ويتطلب هذا رؤية واضحة ومحددة للأهداف. والجدير بالذكر هنا أن الوضع دليل للمخاطر وارتباطها بالعوامل المساعدة لوقوعها وتحقق الخسائر المحتملة مما يسهل عملية إدارة المخاطر ويزيد من كفاءتها¹.

ومن بين المقومات الأساسية الفعالة في إدارة المخاطر نذكر ما يلي:

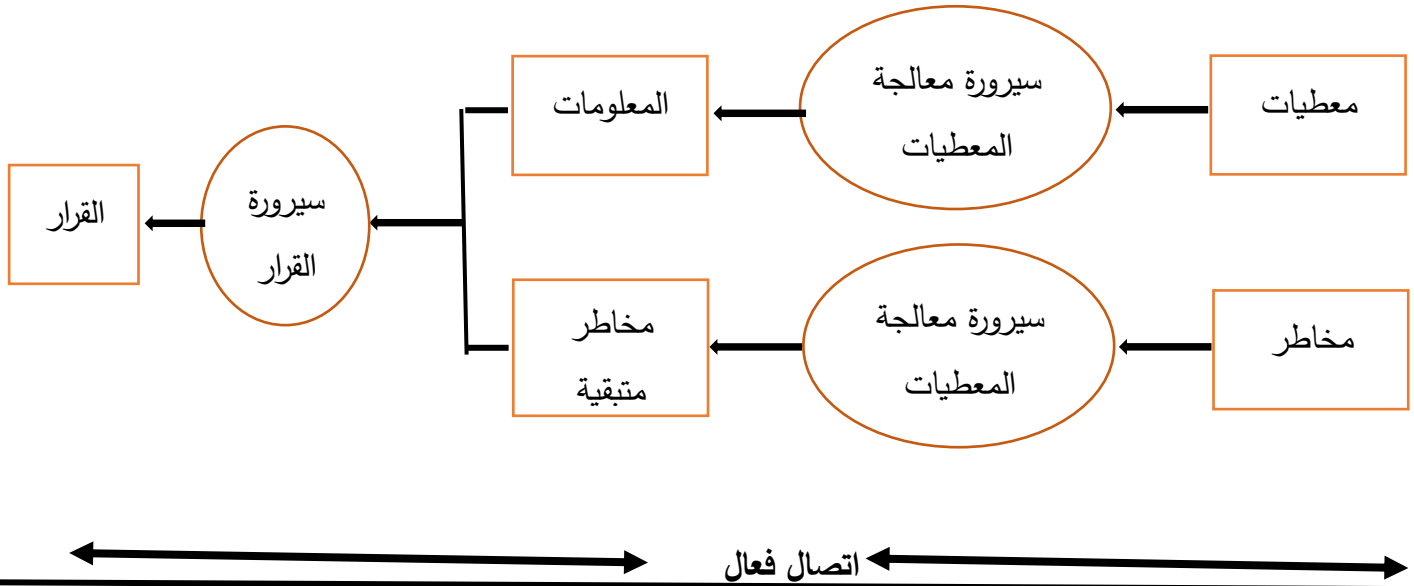
- **تبني ثقافة إدارة المخاطر:** يجب على جميع المنظمات أن تبني لنفسها ثقافة قوية تتعلق بكيفية التعامل مع الخطر وإدارته، وذلك من خلال تبني قيم الشعور بالخطر والاستعداد لمواجهة، وكذا غرس مبادئ التحلي بروح المسؤولية تجاه تحمل الخطر، وجعل مبدء إدارة الخطر عملا دوري يلزم كافة الفاعلين داخل المنظمة، وذلك من خلال بناء شعور لديهم أن الخطر الذي تواجهه منظماتهم يواجه الجميع، الأمر الذي يستدعي ضرورة خلق إطار ثقافي عام حول تفعيل مفهوم الخطر وإدارته داخل المنظمة لخدمة أهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية المبنية أساسا على التوقع والتنبؤ بالمستقبل².
- **التدريب:** فهو يشمل كافة العاملين بالمنظمة، إذ من شأنه رفع الكفاءات، وإدراك كيفية الحد من أسباب وقوع الخطر والحد من الخسائر المتوقعة، وكذلك التقليل من مشكلة عدم تناظر المعلومات عن طريق تحسين الخدمات والعمل مع المؤمن له، لكونه المصدر الأول للمعلومة، فيجب أن يتميز التدريب بالتكرار والشمولية من حيث تناوله للموضوعات المختلفة والقضايا التي تهم إدارة المخاطر³.
- **تفعيل الشفافية والاتصال:** يجب تعزيز الشفافية والاتصال الفعال بين مختلف المنظمات وبين الأطراف المتدخلة لتسهيل عملية إدارة المخاطر، وزيادة فعاليتها من أجل ضمان العمليات المناسبة، بشكل مريح للغاية ونشر المعلومات حول المخاطر داخل المنظمة بطريقة جيدة بعيدا عن كل التعقيدات التي يمكن أن تنشأ عنها عراقيل، وهذا يعيق تدفق وفهم هذه المعلومات، مما قد يؤدي إلى مخاطر أخرى بسبب سوء تفسير المخاطر، حيث تتماشى عملية إدارة المخاطر مع عملية معالجة المعلومات وذلك لضمان سلامة اتخاذ القرار في هذا الصدد كما هو موضح في الشكل أدناه:

¹. حمول طارق، بوشنافة أحمد، "إدارة الخطر كتوجه تسييري حديث بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها"، مجلة رؤية الاقتصاد، العدد الثالث، 2012، ص 49.

². عبد الله بلوناس، بوزيد المجد، "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد السابع عشر، الجزائر، 2010، ص 52.

³. حمول طارق، بوشنافة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الشكل رقم (08): المقومات الأساسية الفعالة لإدارة المخاطر



المصدر: عبد الله بلوناس، بوزيد المجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد السابع عشر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، 2010، ص 52.

إن هذه المعالجات للمعلومات والمخاطر فعالة إلا بوجود الشفافية الواضحة وأنظمة الاتصال الفعالة ضرورية لنجاح عمليات المعلومات وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى ذلك من المهم أن يكون هناك روابط بين جميع الموظفين في المنظمة لتحقيق هذه الأهداف، في النهاية تعمل هذه العوامل على تحسين أداء العامل المنظمة¹.

- استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر: لا يمكن التحدث عن مقومات الإدارة الفعالة للمخاطر دون مناقشة تطبيق التكنولوجيا على برامج إدارة المخاطر، حيث تمثل أنظمة المعلومات هي الشاغل الأساس لأنها توفر الوصول إلى البيانات والمعلومات الدقيقة ذات الصلة بمخاطر محددة، وبالتالي لا مفر من الحديث عن كيفية استخدام التكنولوجيا في إدارة المخاطر ونظم معلومات إدارة المخاطر، حيث تعمل كقاعدة بيانات محسوبة المعالجة وفحص البيانات ذات الصلة بإدارة المخاطر مع قدرته على التنبؤ بنتائج الخسارة المحتملة فقد أصبح عاملاً حاسماً في عملية صنع القرار من خلال دمج بعض العناصر الأساسية مثل الخطوات والإجراءات، يمكن إجراء تقييم شامل لعوامل المخاطرة التي تؤدي إلى تنفيذ تدابير إدارية إيجابية لحماية مصالح كل طرف معني. وتتمثل هذه العناصر في:

- جمع المعلومات التي لا غنى عنها، ومراقبة العوامل التي يمكن أن تضخم مستوى المخاطر؛

¹. عبد الله بلوناس، بوزيد المجد، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- تحديد أدوار ومسؤوليات كل طرف، إلى جانب الإجراءات الواجب إتباعها سيوفر هذا الوضوح فيما يتعلق بما هو متوقع من كل شخص معني¹.

المطلب الثاني: تفعيل عمليات الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر

تعد الرقابة الداخلية عنصراً مهماً في نظام إدارة المخاطر، حيث تساهم في كشف المبكر للمشكلات والحد من آثارها على المنظمة. ويساعد تفعيل هذه العمليات في تعزيز وتحسين الأداء، وضمان سير العمل بطريقة أكثر أماناً وكفاءة.

- كما تبنى إدارة المخاطر الفعالة في المؤسسات على مجموعة من العناصر الرئيسية، والمتمثلة في²:
- **رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة العليا:** تستلزم إدارة المخاطر إشرافاً فعلياً من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات تتناسب مع الوضع المالي للمنظمة، وطبيعة المخاطر التي تواجهها.
- وكذلك على مجلس الإدارة التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر لممارسة أنشطة المنظمة بما في ذلك وجود أنظمة ذات كفاءة لقياس ومراقبة حجم المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها.
- أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجيهات الإستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة، كما أن عليها تحديد خطوة واضحة للصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها.

- **كفاية السياسات والحدود:** ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل التأكد من أن سياسة إدارة المخاطر تتماشى مع المخاطر التي تنشأ في المنظمة، كذلك ضرورة إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر، وقياسها، وتخفيفها، ومراقبتها والإبلاغ عنها والتحكم فيها، لذلك يجب تطبيق سياسات ملائمة واتخاذ قرارات فعالة تتناسب مع طبيعة نشاط المنظمة.

- **كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:** تتطلب الرقابة الفعالة لمخاطر المنظمة معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير وبالتالي فإن رقابة المخاطر تستلزم ضرورة توفر نظام معلومات قادر على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وفي الوقت المناسب حول أوضاع المنظمة وأدائها... وغيرها من المعلومات المتصلة بنشاط المنظمة.

- **كفاية أنظمة الضبط:** تلعب أنظمة الضبط في المنظمة دوراً حاسماً في ضمان حسن سير أعمالها على وجه العموم وفي إدارة المخاطر على وجه الخصوص، إذ تعمل أنظمة الضبط على توفير

¹. حمول طارق، بوشنافة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

². بن علي لغزوز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 64، 65.

تقارير مالية مهمة ذات مصداقية عالية تساعد على الالتزام بالأنظمة والقوانين مما يساهم في حماية موجودات المنظمة.

ولنشاط الرقابة دور هام وأساسي في تقويم إدارة المخاطر وتحسين فعاليتها حيث يتم من خلال عملية التقييم تحديد المجالات التي تتطلب تركيزا معمقا عند إجراء عملية الرقابة مما يساعد على إدارة المخاطر.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر وفقا لنظام الرقابة الداخلية في المنظمة الاقتصادية

بعد قيام المنظمة بتحديد مصادر المخاطر في أنشطتها، عملياتها واستراتيجياتها بهدف تطوير الإجراءات والسياسات لمواجهتها، وبعد تحديد وتطوير الأدوات اللازمة لقياس تلك المخاطر، أصبحت المنظمة مهية لإعادة مراجعة وتحديث نظامها الرقابي الداخلي بهدف التأكد من السيطرة على جميع المخاطر من خلال توفر السياسات والإجراءات اللازمة، ومنه تحديد جميع الخطوات الرقابية والمسؤوليات، والاعتماد على المبادئ الأساسية التالية واعتمادها على كافة مستويات المنظمة بصورة متلازمة¹:

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

1. المستوى الأول للرقابة: مستوى العمليات والإدارة: إن المستوى الأول من الرقابة هو من مسؤولية أقسام العمليات والوحدات التابعة تحت الإشراف الإداري، فموظفي المحاسبة موظفي أقسام العمليات، والموارد البشرية جميعهم مسؤولين عن المصادقة على امتثالهم للإجراءات القائمة، ويجب عليهم تبرير جميع عمليات حساباتهم التشغيلية الواقعة ضمن إطار مسؤولياتهم الوظيفية.
2. المستوى الثاني للرقابة: مدراء الرقابة الداخلية المستقلين الدوريين والدائمين: من الضروري جدا أن يقوم المدراء الفرديين بعمليات رقابة دورية ضمن فترة زمنية محددة أو مستمرة، وبناء على حجم المنظمة،

¹. جرامين جميل، "دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي"، دبي، 2011، ص ص 48، 50.

بإمكان المدراء أو الأقسام التاليين أن يتولوا مسؤولية الرقابة على هذا المستوى من الرقابة الداخلية: مدير (أو قسم إدارة) المخاطر، مدير أو قسم إدارة الامتثال ومدير (أو قسم الرقابة إن وجد).

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

المطلب الرابع: تأثير نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في المنظمة الاقتصادية

يعد نظام الرقابة الداخلية في المنظمة جزءاً أساسياً ولا غنى عنه ضمن أنشطتها اليومية، بحيث يعد ضعف هذا النظام داخل المنظمة كمؤشر فعال لارتفاع المخاطر¹.

حيث تعمل الرقابة الداخلية على تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتوفير الإطار اللازم لضمان مطابقة العمليات للمعايير والسياسات المحددة من جهة، ومن جهة أخرى تقوم إدارة المخاطر بتحليل وتقييم المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية للتعامل معها².

من هنا يمكن القول إن نظام الرقابة هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسياسات الداخلية (ضوابط داخلية) التي تتخذها المنظمة لتنظيم ومراقبة عملياتها للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المسطرة دون الوقوع في الأخطاء التي تجعلها عرضة للمخاطر.

فالعلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر علاقة وثيقة مترابطة يكمل كل منهما الآخر، إضافة إلى أن إدارة المخاطر تشمل نظام الرقابة الذي يعد عنصر أساسياً في هذه العملية، حيث يتم من خلالها تقييم كل المخاطر المحتملة ومحاولة فهمها وتحديد مصدرها، مما يتيح لعملية إدارة المخاطر معالجة المخاطر بشكل منظم وفي الوقت المناسب وبفعالية، وبالتالي يمكننا القول أنه كلما كان نظام الرقابة الداخلية للمنظمة قوياً كلما كانت إدارة المخاطر ذات فعالية³.

وتتمثل أوجه الترابط فيما بينهما كالتالي⁴:

- **مرحلة تخطيط عملية الرقابة:** يعتبر جمع المعلومات هو الخطوة الأولى في عملية التخطيط وذلك من خلال المقابلات والدراسات والاستفسارات بالإضافة إلى دليل المخاطر والذي يشكل هيكل عام للمخاطر المتعارف عليها حيث يقوم بتحديد العمليات التي تتعرض للمخاطر وهو تحديد أولي للمخاطر المقبولة

¹. بوشخي بوحوص، بوعزة عبيد بشير، "علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة المالية والاسواق، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2024، ص 293.

². قورين قويد، ابو بكر الصديق قيدوان، "دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر البنكية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، 2020، ص 45.

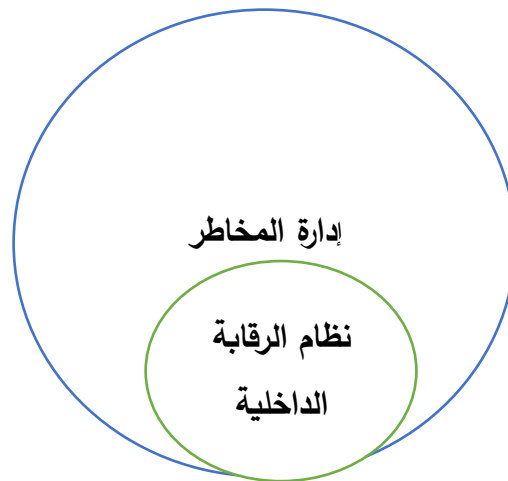
³. بوشخي بوحوص، بوعزة بوعبيد بشير، مرجع سبق ذكره، ص 293.

⁴. هيا مروان إبراهيم لظن، "مدى فاعلية دور المدقق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر"، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016، ص 68.

من خلال تقييمها، وتأتي الخطوة الثانية وهي تعديل الخطة بناء على الحاجة التي تهدف إليها الوحدة الاقتصادية لأن الغرض الأساسي ليس معرفة كيفية إعداد خطة فعالة بل معرفة كيفية بناء خطط على أساس المخاطر.

- **مرحلة التنفيذ:** تلتزم إدارة الرقابة الداخلية في مرحلة التنفيذ باختبار مدى التزام المنظمة بالضوابط الداخلية والخطط الموضوعية، ومدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بكفاءة وفعالية، وقدرتها على تقليل وتجنب المخاطر، وبناء على هذه الحالة يتم وضع التوصيات اللازمة.
- **كتابة الملاحظات:** يقوم المراقب الداخلي بتدوين الحقائق في أوراق العمل وكذلك المعلومات المتعلقة بالمخاطر حيث يتم وضع توصيات تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين مثل عدم الامتثال للوائح الداخلية، وكذلك أي حقيقة أخرى تتعلق بهذه العمليات ثم العمل على وضع التوصيات المناسبة بشأنها لمعالجة المخاطر.
- **كتابة التقرير:** بعد أن يدون المراقب ملاحظاته واستنتاجاته في أوراق العمل، يتم الإفصاح في تقريره عن المخاطر ويتم إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا بذلك، وعلى الإدارة إعطاء تعليمات إلى إدارة المخاطر بشأنها لكي تقوم الأخيرة بإجراء تقييم، وتوضيح، والإفصاح عنها للإدارة حول احتمال التعرض للخسارة ووضع الحلول حول كيفية تقاؤها أو التقليل من أثارها.
- **المتابعة:** يتم في هذه المرحلة متابعة الملاحظات والتوصيات الواردة في تقرير المراقب حيث يتم متابعة وتقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية عن طريق الاختبار والتقييم على أساس المخاطر بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية، بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارتها بكفاءة.

الشكل رقم (09): تأثير نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر



المصدر: حاج قورين قويدر وآخرون، دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر البنكية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد الأول، 2020، ص 45.

الخلاصة:

وفي ختام هذا الفصل، يمكن القول إن إدارة المخاطر أصبحت تحتل مكانة محورية في المنظمات الاقتصادية، حيث تعد عملية متكاملة من الإجراءات والسياسات التي تتضمن تحديد، تحليل وتقييم المخاطر، ومعرفة أسبابها ومعالجتها للتقليل من أثارها إلى أقصى حد ممكن وتقاديا للخسائر والفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتي يستلزم تطبيقها توفر ثقافة تنظيمية واعية، وقيادة داعمة وموارد كافية لإجرائها. إضافة إلى ذلك فإن إدارة المخاطر عبارة عن عملية منهجية تستند على أسس علمية وعملية اي خطوات ومراحل وأدوات تساعد على دراستها، والتي من خلاله تستطيع المستويات الإدارية إدارة هذه المخاطر.

في الاخير، تعتبر إدارة المخاطر وسيلة رئيسية لحماية أصول المنظمة وضمان بقائها واستمراريتها وتمكينها من مواكبة التطورات، بينما الرقابة الداخلية عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستخدمها المنظمة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات، ولكي يؤدي نظام الرقابة الداخلية دوره الفعال افي تجنب المخاطر، يجب على المؤسسة إدراج عملية إدارة المخاطر ضمن ثقافة المنظمة على جميع مستويات عملياتها.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل أثر
الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر
بمؤسسة الميناء عنابة

تمهيد:

من خلال الفصول النظرية السالفة الذكر حول الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وتوضيح العلاقة الرابطة والآثار بين متغيرات الدراية، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية بأحد أهم الموانئ في الجزائر ميناء عنابة بقصد معرفة أثر نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

وبهدف الإجابة على الاشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة تم تقسيم الفصل

إلى:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (ميناء عنابة).
- المبحث الثاني: منهج وإجراءات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (ميناء عنابة)

يلعب ميناء عنابة دورا هاما جدا في المعاملات الدولية نظرا لمكانته موقعه الجغرافي الممتاز، حيث يعتبر اليوم الميناء الاول في الجزائر من حيث الصادرات الغير الهيدروكربونية والميناء الخامس من حيث الحاويات، يتميز بأنه مختلط صناعي وتجاري في نفس الوقت، حيث أصبح اليوم ضمن اولى موانئ الجزائر.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء عنابة

تعد مؤسسة الميناء عنابة من أهم المؤسسات الكبرى في عنابة والجزائر، اذ انها تتميز بقوتها ومكانتها الاقتصادية والاجتماعية.

1. نشأة وتطور مؤسسة الميناء عنابة: ان مع الاحتلال الفرنسي والأسباب العسكرية، تم انشاء حوض صغير الاستقبال السفن حيث شيدت أولى هياكل الميناء على رصيف متواجد على حافة صخرية تحمل اسم "رأس اللقلق".

بدأت أولى عمليات التهيئة سنة 1856 لتلحقها فيما بعد عدة برامج مؤطره قانونيا كقانون 07/12/1885 والذي أدرج عدة أعمال إعادة تهيئة الميناء ضمن برامج المنفعة العمومية وقد شملت التوسيعات آنذاك انشاءه:

- مقدمة ميناء جديدة تقدر مساحتها ب 47 هكتار؛
- تحويل مقدمة الميناء القديمة إلى حوض؛
- انشاء رصيف وأرضية مسطحة شمال هذا الحوض.

وبعد الاكتشافات المعدنية الهامة في بداية القرن العشرون ووفرة الانتاج الفلاحي الذي كان يمتاز به سهل عنابة الحصب قامت السلطات المحلية بزيادة التجهيزات عن طريق الشروع في بناءات جديدة بالحوض الكبير.

وغداة الاستقلال شهد الميناء عدة أعمال توسيعية شملت:

- انشاء مركز صيف 13 يبلغ طوله 320 م؛
- انشاء مصدر للأمواج بالمنطقة الشمالية؛
- القيام بأعمال ترميم.

وقد مر التطور الإداري والتنظيمي للميناء بأربعة مراحل تزامنت كل واحدة منها فترة محددة من التطور السياسي والاقتصادي للبلاد ويمكن ايجاز ذلك فيما يلي:

- المرحلة الأولى من 1962 إلى 1971:

كان تسيير الميناء مشترك بين كل مصالح الجسور والطرق والغرفة التجارية.

• المرحلة الثانية من 1971 إلى 1982:

اسندت المهام للتسيير والاستغلال إضافة إلى خطط تنمية الميناء إلى الديوان الوطني للموانئ بينما تكلفت مؤسسات وطنية كبرى بالعمليات المباشرة للشحن والتفريغ ونقل للموانئ الارشاد البحري، قطر السفن وذلك عبر وحداتها المينائية وهذه المؤسسات هي:

✚ الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة CNAN.

✚ الشركة الوطنية للشحن والتفريغ SONAMA.

• المرحلة الثالثة من 1982 إلى 1989:

تميزت هذه المرحلة بإنشاء مؤسسة ميناء عنابة سنة 1982 وذلك بعد ضم كل من الديوان الوطنية والشركة الوطنية للشحن والتفريغ في مؤسسة واحدة وقد كان هذا التوجه نحو دمج الوحدات مخالفا للاتجاه العام السائد آنذاك والتميز بتجزئة الوحدات الكبرى إلى وحدات صغيرة ويرجع السبب الرئيسي في هذا إلى محاولة الرد في حالة الاختناق الشديد الذي كانت تعاني الموانئ آنذاك.

• المرحلة الرابعة من فيفري 1989:

تحولت مؤسسة ميناء عنابة إلى مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 10 ملايين دج يتم رفع قيمتها فيما بعد إلى الشركة القابضة للخدمات بنسبة 100%. ويضم ميناء عنابة في شكله الحالي ما يلي:

• ثلاث احواض:

✚ حوض ما قبل الميناء بمساحة تقدر ب 45 هكتار؛

✚ الحوض الكبير بمساحة تقدر ب 40 هكتار؛

✚ الحوض الصغير بمساحة تقدر ب 09 هكتارات.

• 21 مركز رصيفي بخط طول اجمالي 3685 متر.

• أعماق بحر تتراوح ما بين 09 متر و 41 متر.

• مسطحات أرضية بمساحة 130 هكتار.

• مساحات مغطاة (مستودعات ومساحات التخزين بمساحة 24750 متر) دون حساب المباني الإدارية واحواض التخزين.

• اجمالي طول خط الرصيف المؤسسة ميناء عنابة 1970 متر.

• اجمالي طول خط الرصيف المسير من طرف المؤسسات العاملة بالميناء 1715 متر.

• شبكة الميناء: تتكون من 03 موانئ:

✚ ميناء تجاري يقع في مدينة عنابة يمتد عبر رصيف يبلغ طوله 7850 متر، ويوفر الميناء 20

رصيفاً ومحطة حاويات بسعة تخزين تبلغ 1717 وحدة، بالإضافة إلى ذلك، يوجد به محطة

للمسافرين تبلغ مساحتها 4000 متر مربع ومخزن للحبوب (01) بسعة 16000 طن.

✚ ميناء لصيد الأسماك في عنابة، في مكان يسمى " لا غرينوير" مع (02) حوضان.

✚ ميناء لصيد الأسماك في شيطايبي، يبلغ طوله 502 م وعمقه 03 متراً بما في ذلك 02 ملجأين للصيد، كل واحد منهما محمي بواسطة رصيف.

• **المنارات:** وتنقسم إلى 3 منارات:

✚ منارة راس الحمرا في راس الحراسة مزودة براديو فار؛

✚ منارة راس كاب روزا في راس كاب روزا؛

✚ ضوء فور جنوا.

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لمؤسسة الميناء عنابة وأهدافها

تعتبر مؤسسة ميناء عنابة من الركائز الأساسية للنقل البحري في الجزائر، نظراً لموقعها الجغرافي الاستراتيجي في الساحل الشرقي للبلاد، هذا ما جعلها نقطة التقاء هامة بين الأسواق المحلية والدولية.

1. تعريف المؤسسة: تأسست مؤسسة ميناء عنابة EPAN في 29 فيفري 1989 برأس مال قدره 10

ملايين للمكتب الوطني للموان (ONP)، ولقد أنشأت باندماج الوحدات الخارجية التالية SONAMA, L'ONP والوحدات المحلية CNAN إذ يقع مقره الاجتماعي ب Mole Cigogne Quai Nord BP 1232 Annaba، أي في الجنوب الغربي من خليج عنابة بالقرب من مصب واد سيبوس وذلك عند تقاطع دائرة عرض 11 54 36 شمال خط الاستواء مع خط طول 03، 47 07 شرق خط غرينيتش، أما بالنسبة لرأس مالها الاجتماعي يقدر بـ 3.000.000.000 دج وتقدر مساحة منطقتها المينائية بـ 76 هكتار من الأراضي العادية و 94 هكتار من سطح الماء المحمي، كل هذه العوامل جعلت من الميناء ذا طابع يعتبر من أهم الموانئ في افريقيا الشمالية حيث تصل خدماته إلى 14 ولاية من بينها بسكرة، ورقلة، الوادي الخ.

وتتضمن مؤسسة ميناء عنابة حالياً 08 مديريات، 03 مديريات تشغيلية و 05 مديريات تنفيذية وهي كالتالي:

• **المديريات التشغيلية:** وتضم كل من:

✚ مديرية أملاك الميناء؛

✚ مديرية الشحن والتفريغ؛

✚ مديرية قيادة الميناء.

• **المديريات التنفيذية:** وتضم كل من:

✚ مديرية الأشغال والصيانة؛

✚ مديرية الادارة والموارد البشرية؛

✚ مديرية المالية والمحاسبة؛

✚ المديرية التجارية؛

✚ مكتب الامن المنائي.

2. أهداف المؤسسة: تهدف المؤسسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

- ارضاء زبائننا الداخليين والخارجيين؛
- التنظيم الرئيسي للنشاطات التجارية؛
- ترقية الموانئ التابعة لها؛
- تهيئة وتجديد ممتلكات الميناء نظرا لكثافة النشاطات والحركة التجارية على البنى التحتية؛
- تحسين فعاليتنا الاقتصادية؛
- تحسين مناهج واجراءات عملنا؛
- التحسين المستمر لنجاعة نظامنا لتسيير الجودة؛
- تنمية الميناء.

المطلب الثالث: نشاط مؤسسة الميناء ومؤهلاتها

توفر مؤسسة الميناء عنابة مجموعة متنوعة من النشاطات والخدمات المينائية، التي تساهم بشكل كبير وفعال في تعزيز ودعم الاقتصاد الوطني والتي تمكنها من الدخول للأسواق العالمية.

1. نشاط المؤسسة: تتمثل الأنشطة التي تقدمها مؤسسة الميناء في:

- قطب صناعي على أبواب الميناء خاصة مركب للحديد والصلب مسير من قبل الزعيم ARCELORMETAL؛
- أول ميناء جزائري للتصدير الخارجي للمحروقات والثالث في السوق الوطنية خارج المحروقات؛
- ميناء مدعم بعدة خطوط منتظمة وشركات بحرية؛
- توزيع وعبور السلع يعتبر عبور السلع الوظيفة الأساسية للميناء ويمر بالمراحل التالية:
 - ✚ استقبال البواخر وإرسائها على الرصيف ويتم ذلك بتهيئة مكان إرساء البواخر وتنظيمها؛
 - ✚ نقل البضائع إلى المخازن باستعمال أدوات التفريغ حيث يتم تفريغ البضائع من البواخر ثم شحنها ونقلها إلى المخازن.
- استيراد وتصدير المؤسسة تقوم بتصدير المنتجات الوطنية لتشجيع الإنتاج الوطني ولتحقيق أرباح وفوائد، وتقوم بعملية الإستيراد لتلبية الاحتياجات.
- نقل المسافرين تقدم شركة ميناء عنابة خدمات أخرى مثل:
 - ✚ إعادة تزويد السفن بالوقود في المياه العذبة؛
 - ✚ الطاقة الكهربائية؛
 - ✚ تأجير الزوارق السريعة؛
 - ✚ حراسة البضائع؛
 - ✚ إزالة النفايات.

2. مؤهلات المؤسسة: تتمثل في:

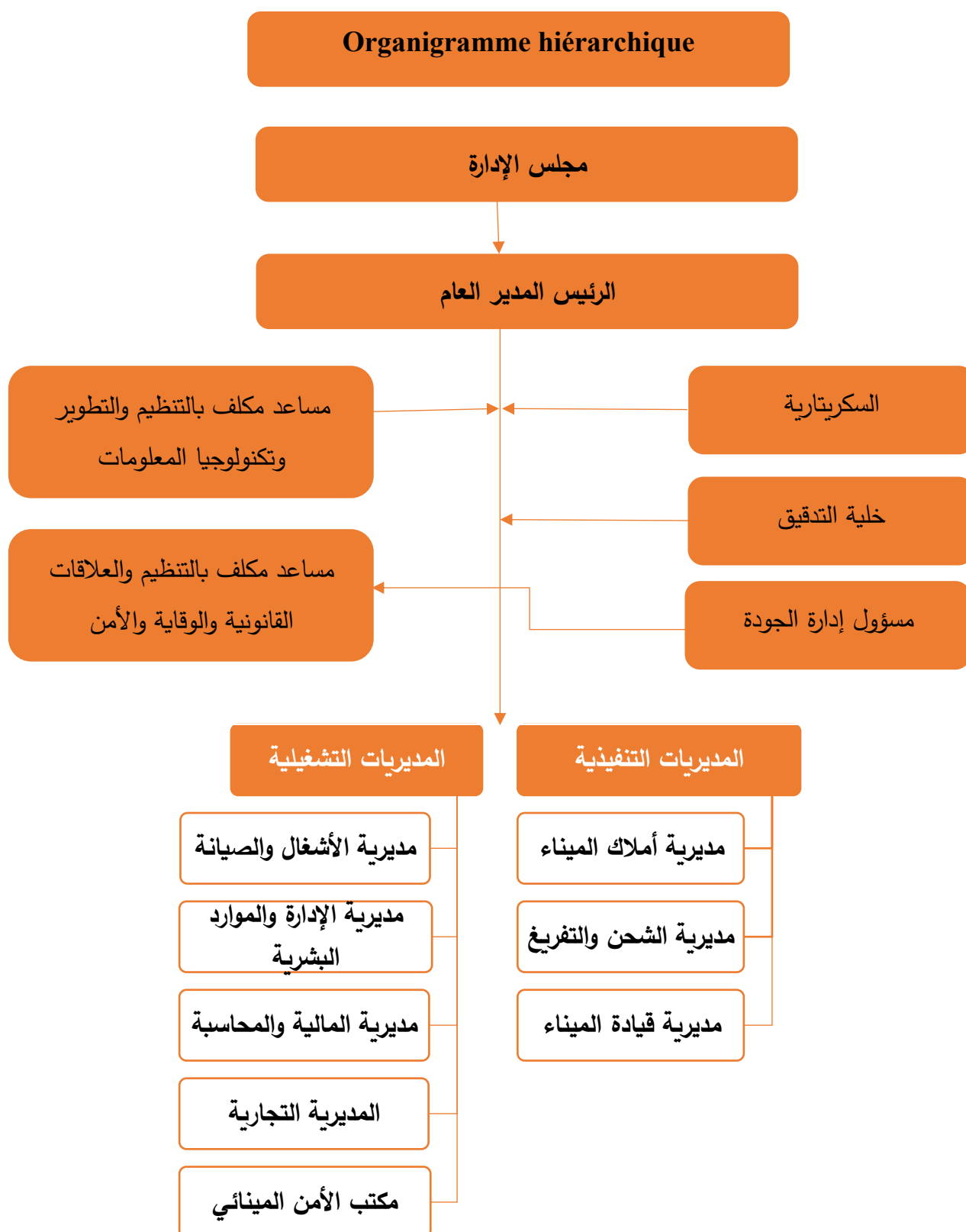
- قطب صناعي على أبواب الميناء خاصة مركب الحديد والصلب المستغل من طرف شركة "سيدار الحجار"؛
 - اول ميناء جزائري خارج المحروقات؛
 - الميناء مزود بالعديد من الخطوط البحرية المنتظمة والوكالات البحرية؛
 - الميناء مرتبط بالشبكات الوطنية للطرق والسكة الحديدية؛
- إضافة إلى ذلك يتمتع الميناء ب:
- 22 مركز رصيفي منها من هو مسير من طرف مؤسسة "سيدار الحجار"، مؤسسة سوميفوس، مؤسسة فرتيال، مؤسسة نفضال.
 - منشآت متخصصة لمعالجة الصب (الفحم، الفوسفات المواد الحديدية، الحبوب، السكر الأحمر، نهائي الحاويات ذا مساحة 16 هكتار مزود بجميع التسهيلات اللازمة مباني، مستودعات، مناطق للتخزين، سكك حديدية مربوطة مباشرة بالشبكة الوطنية لسكك الحديد وكذا معدات للشحن والتفريغ.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الميناء عنابة

يعتمد نجاح المؤسسة وضمان استمراريتهأ بداية من تصميم الهيكل التنظيمي الخاص بها كونه المحرك الأساسي الفعال لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال وهو الإطار الذي يتم من خلاله توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد الأقسام الداخلية

1. تقديم الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الميناء عناية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

2. شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة كيفية توزيع المهام والمسؤوليات

داخل المؤسسة، وبصفة عامة المؤسسة المينائية منظمة ومهيكلية في مديرية عامة، خلية التدقيق، و7 مديريات مركزية وهي كالتالي:

- **المديرية العامة:** تقوم هذه المديرية بتسيير وتوجيه وتنسيق ومراقبة جميع نشاطات المؤسسة المينائية لعنابة من خلال المديريات التي تسييرها، وتتكون هذه المديرية من:

✚ الرئيس المدير العام؛

✚ نائب مدير العام وينوب عن المدير العام وفي حالة غيابه له صلاحيات الرئيس المدير العام
اذ ينوبه قانونيا مثل صلاحية التوقيع؛

✚ مسؤول تسيير الجودة مرتبط بالإدارة العامة ولديه السلطة والمسؤولية للتأكد من الحفاظ والعمل على تطبيق نظام إدارة الجودة؛

✚ الأمانة العامة ومكتب التنظيم وهي مسؤولة عن البريد الوارد والصادر وتقوم بتنظيم المواعيد.

- **خلية التدقيق:** تتمثل مهمة وحدة التدقيق في قياس الأنظمة التنظيمية التي تستخدمها الشركة لتحقيق أدائها مع تقديم الضمانات بشأن:

✚ جودة سلامة المعلومات التشغيلية والمالية وحماية التراث؛

✚ التطبيق الصحيح للإجراءات والتعليمات والأنظمة والقوانين.

يتم تعريف العلاقات الوظيفية بين هيكل التدقيق الداخلي والوظائف الأخرى للشركة على النحو التالي:

- **مع رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي:** لتقديم تقرير عن أنشطته وإبلاغه بأي صعوبات واجهته وتقديم أي اقتراحات للتحسين.

- **مع الإدارة والأقسام والخدمات:** لمساعدتهم في تحسين تنظيمهم وعملياتهم.

- **مساعد تطوير نظام المعلومات:** وهو مسؤول عن وظيفة تكنولوجيا المعلومات وهو مسؤول عن المهام التالية:

✚ تطوير وتنفيذ الخطة الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات؛

✚ يقوم بالأعمال اللازمة التي تشكل جزءا من عملية حوسبة نظام المعلومات بأكمله في الشركة؛

✚ تطوير وتنفيذ أنظمة تبادل المعلومات، وخاصة من خلال إنشاء وإدارة وصيانة شبكة الإنترنت الداخلية للشركة؛

✚ يقود وينسق جميع الإجراءات التي تساهم في تطوير أداة تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة.

ويساعده على مستوى كل قسم مهندس تكنولوجيا المعلومات الذي لديه المهام التالية:

✚ دراسة وتطوير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الجديدة وفقا للاحتياجات التي يعبر عنها

المستخدمون؛

✚ تشغيل وصيانة التطبيقات المطورة؛

✚ مساعدة المستخدمين في تحقيق التشغيل الفعال للتطبيقات التي تم تطويرها وفقاً لاحتياجات الشركة؛

✚ تدريب المستخدمين على التشغيل الصحيح للمعدات التي هم مسؤولون عنها؛

✚ تثبيت برامج أمنية لحماية الأجهزة (مكافحة الفيروسات، الخ) وتحسين أدائها؛

✚ القيام بإجراءات دعم وتدريب المستخدمين عندما يتم التعبير عن الحاجة من قبل الهياكل؛

✚ ضمان حسن سير عمل شبكة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة، وخاصة من خلال تطوير برنامج الصيانة وإعادة تشغيل المعدات؛

✚ تنفيذ جدول النسخ الاحتياطي (للبرمجيات وقواعد البيانات) وتأمين نظام تكنولوجيا المعلومات الخاص بالشركة.

• **المساعد المكلف بالتنظيم والوقاية الامن:** اوما تعرف كذلك بخلية الوقاية وحفظ الامن، يساعد مساعد الرئيس التنفيذي رئيس قسم الصحة والسلامة، وهو المسؤول عن تنفيذ الإجراءات الوقائية التي تقررها لجنة الصحة والسلامة المشتركة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها. وهو المسؤول عن:

✚ وضع السياسة العامة للصحة والسلامة لدى صاحب العمل، بالتعاون مع لجنة الصحة والسلامة المشتركة، وضمان تنفيذها؛

✚ لضمان حسن سير العمل في وسائل الوقاية المتاحة للمؤسسة التي تعمل بها؛

✚ التفتيش على أماكن العمل والمحطات بالتعاون مع لجنة الصحة والسلامة المشتركة؛

✚ لضمان تطبيق المتطلبات المنصوص عليها في التشريعات والأنظمة المعمول بها، وكذلك مراعاة تعليمات النظافة والسلامة؛

✚ مساعدة لجنة الصحة والسلامة المشتركة في أي تحقيق في الحوادث والوقائع التي قد تكشف عن وجود خطر من المرجح أن يؤدي إلى عواقب وخيمة؛

✚ إعداد الإحصائيات المتعلقة بحوادث العمل وإبلاغ مفتش العمل المختص إقليمياً بها؛

✚ المساهمة في تعليم وتدريب وتأهيل موظفي المؤسسة الموظفة في مجال الصحة والسلامة؛

✚ إنشاء برامج سنوية ومتعددة السنوات، بالتعاون مع لجنة الصحة والسلامة المشتركة، للتدريب والتطوير لجميع الموظفين، وخاصة الموظفين الجدد؛

✚ إعلام وتوعية العمال المعنيين من خلال تعليمات مكتوبة بشأن المخاطر المرتبطة بمحطات العمل ومعدات الحماية الشخصية واستخدامها؛

✚ إجراء التحقيقات المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية.

• **مديرية أملاك للميناء:** تضمن مجموع النشاطات والعمليات البحرية حيث تمارس في حدود مجالها العمومي للميناء الأرضي والبحري عدة مهام أهمها:

• حماية المسطحات المائية والمساحات الأرضية والتجهيزات، ضمان أمن وسلامة الأشخاص وممتلكاتهم

• حماية ووقاية وتطوير الملك العام للميناء وتتكون هذه المديرية من:

• دائرة الملك العام والبنية التحتية؛

• دائرة الحفاظ على ممتلكات الميناء؛

• دائرة مخزن الحبوب.

• **مديرية شحن وتفريغ البضائع:** مكلفة بكل عمليات نقل وتفريغ وكذلك تخزين البضائع وتسليمها للزبائن ووضع تحت تصرفهم الإمكانات المادية وتسيير المجال العمومي والقيام بمتابعة حركة السلع بالإضافة الى جمع المعلومات الإحصائية وفوترة الخدمات المقدمة وتتكون من:

• دائرة الشحن والتفريغ؛

• دائرة الفوترة؛

• دائرة نهائي الحاويات؛

• دائرة المناولة.

• **مديرية قيادة الميناء:** يتمثل دورها في مساعدة السفن وارسائها اثناء الدخول والخروج والسهر على عملية تخليص السفن في حالات الخطر باستعمال وسائل مواجهة الصعاب داخل الحوض وتتكون من:

• دائرة الملاحة والأمن؛

• دائرة المساعدة البحرية للسفن.

• **مديرية الاشغال والصيانة:** مكلفة بالمحافظة على الأملاك ومتابعة تنفيذ الاشغال الخاصة بالبنية التحتية والفوقية المينائية ولها مهمة تأمين حفظ وصيانة مجموع العتاد والتموين والتسيير وتتكون من:

• دائرة الاشغال؛

• دائرة التموين؛

• الدائرة التقنية؛

• دائرة الصيانة.

• **مديرية الإدارة والموارد البشرية:** وهي مكلفة بتسيير الموارد البشرية القضايا القانونية والمنازعات والقضايا العامة للمؤسسة، الى جانب متابعة تنفيذ برنامج تكوين العاملين في المؤسسة وتدريبهم وتتكون من:

• دائرة الموارد البشرية؛

• دائرة الشؤون القانونية؛

• دائرة التشغيل والتكوين؛

دائرة الوسائل العامة.

- **مديرية المالية والمحاسبة:** لها مهمة ضمان سير العمليات المالية ووضعيات المحاسبة في المؤسسة وتتكون من:
 - دائرة المالية؛
 - دائرة المحاسبة.
- **مديرية التجارة:** وهي مكلفة بقيادة العمليات الخاصة بالشؤون التجارية، التسويق والاتصال ومراقبة التسيير.

المبحث الثاني: منهج واجراءات الدراسة الميدانية

تناول هذا المبحث الإطار المنهجي المعتمد في الدراسة، حيث تم عرض الأساليب المستخدمة والتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها

سيتم التطرق في هذا المطلب من دراستنا الى التعريف بمجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة في قسم او ما يعرف بخلية الوقاية والامن لمؤسسة الميناء عنابة وتسليط الضوء على متغيرات الدراسة.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

1.1. مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة محل البحث، وقد يواجه الباحث صعوبة في تحديد المجتمع تختلف باختلاف نوع المشكلة والغرض من دراستها، وذلك نظرا لاختلاف عدد العناصر أو الأفراد والمساحة الجغرافية التي تتواجد فيها هذه العناصر أو الأفراد¹.

2.1. عينة الدراسة: تعرف على انها جزء من أجزاء المجتمع الذي يقوم الباحث العلمي بإجراء الدراسة عليه عن طريق اختيار العينة والذي يكون عبر عدة خطوات².

يتكون مجتمع الدراسة اجمالا من 1200 موظف على اختلاف رتبهم، ولقد اشتملت دراستنا على عينة مقدرة ب 35 موظف، حيث تم توزيع 40 استمارة لكن لم يتم استرجاع الا 35 استمارة فقط.

2. حدود الدراسة: بهدف معالجة إشكالية البحث بطريقة منهجية دقيقة، تم وضع مجموعة من الحدود المكانية، الزمنية والموضوعية لضبط نطاق الدراسة وتوجيهها بشكل فعال، وهي كالآتي:

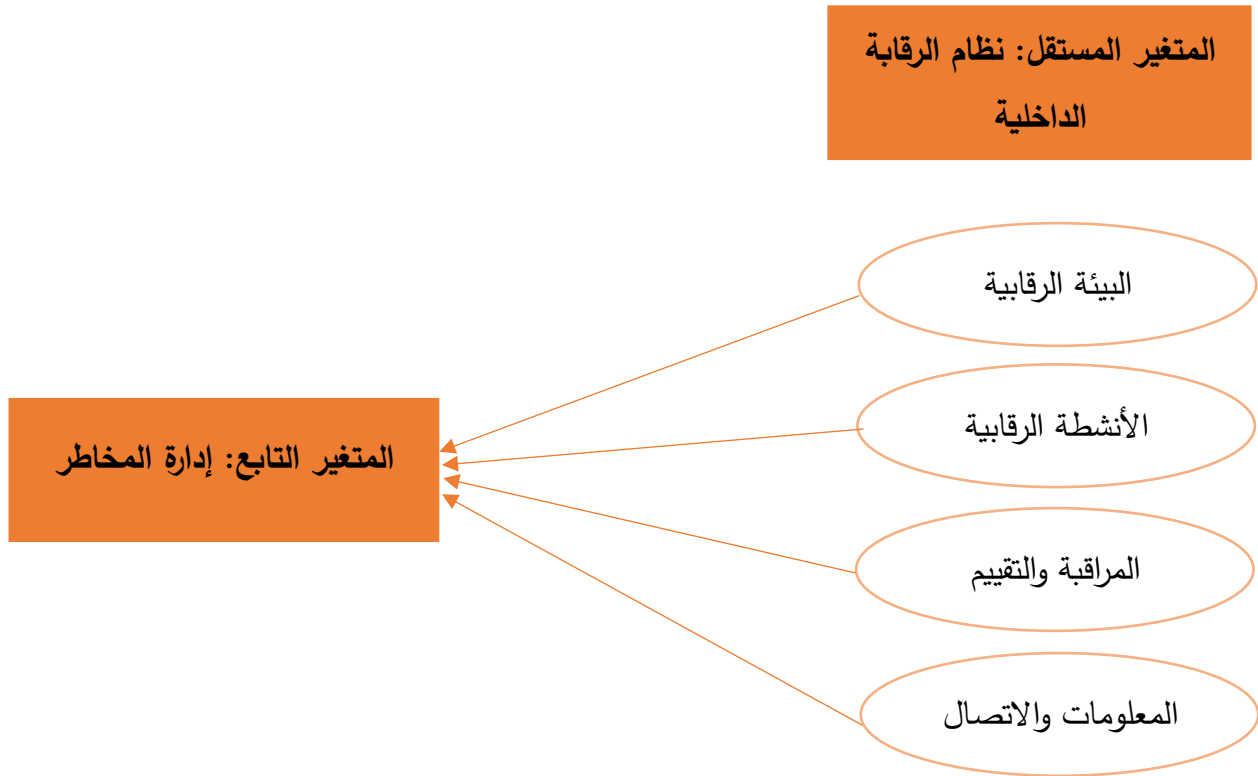
- **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة ميناء عنابة كنطاق مكاني للدراسة الميدانية، لكونها تمثل نموذجا واقعيا لتطبيق نظام رقابي داخلي فعال في بيئة تتسم بتعدد المخاطر المعقدة.

¹ مصطفى فؤاد عبيد، "مهارات البحث العلمي"، مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات، الطبعة الثانية، تركيا، 2022، ص 85.

² تمارا نجى داوود، "مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي"، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 139.

- **الحدود الزمنية:** امتد المجال الزمني للدراسة ابتداءً من أواخر شهر جانفي 2025، حيث تم البدء في جمع الإطار النظري من مختلف المراجع والمصادر التي تخدم موضوع البحث، أما توزيع الاستبيان فقد تم في أواخر شهر أفريل غاية شهر ماي وذلك بهدف جمع البيانات الميدانية اللازمة للتحليل.
 - **الحدود الموضوعية:** تم ضمن هذه الدراسة التركيز على نظام الرقابة الداخلية ومدى إسهامه في إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.
3. **متغيرات الدراسة:** من خلال الدراسة سيتم توضيح العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، حيث ان المتغير المستقل هو نظام الرقابة الداخلية والمتغير التابع هو إدارة المخاطر وهي موضحة كالتالي:

الشكل رقم (11): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: منهج الدراسة الميدانية

يعرف منهج الدراسة بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ

الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها عن الوحدات المتشابهة¹.

وبما ان الدراسة الميدانية تهدف ولمعرفة مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأنسب لتحقيق اهداف الموضوع، فهو قائم على الرصد والمتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية او نوعية في فترة زمنية محددة وتحليل البيانات والمعلومات المجمعة،

حيث تم الاعتماد على اجراء المقابلة لجمع معلومات حول موضوع الدراسة واستجواب مجموعة من عمال مؤسسة الميناء وذلك بواسطة أداة خاصة بجمع البيانات اللازمة والمتمثلة في استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال المؤسسة.

المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

سنحاول في هذا المطلب التعرف على أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات في الدراسة وعرض الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل هذه البيانات.

1. مصادر وأدوات جمع البيانات:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على كل من الاستبيان والمقابلة كونهما أكثر الوسائل استخداما في الدراسات فالاستبيان يضم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في رؤساء المصالح وموظفي المديرية لمؤسسة الميناء عنابة، وجمع المعلومات من قبل رئيس خلية الصحة السلامة والبيئة، تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين هما:

- **الجزء الأول:** تمثل في المتغيرات التعريفية أي البيانات الشخصية التي تتكون من: (الجنس، السن الاقدمية المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) .
- **الجزء الثاني:** تمثل في المتغيرات الأساسية للدراسة والذي يحتوي على محورين اساسين:
 - 📌 **المحور الأول** خاص بالمتغير المستقل " نظام الرقابة الداخلية" يحتوي على 24 عبارة؛
 - 📌 **المحور الثاني** خاص بالمتغير التابع " إدارة المخاطر" يحتوي على 21 عبارة.

¹. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2007، ص 130.

الجدول رقم (02): تقسيم عبارات الاستبيان

العبارات	الابعاد	عدد العبارات	المتغير
نظام الرقابة الداخلية	البيئة الرقابية	6 عبارات	من 1 إلى 6
	الأنشطة الرقابية	6 عبارات	من 7 إلى 12
	المراقبة والتقييم	6 عبارات	من 13 إلى 18
	المعلومات والاتصال	6 عبارات	من 19 إلى 24
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	6 عبارات	من 25 إلى 30
	تحليل المخاطر	5 عبارات	من 31 إلى 35
	تقييم المخاطر	5 عبارات	من 36 إلى 40
	الرصد والمراجعة	5 عبارات	من 40 إلى 45
المجموع		45 عبارة	

المصدر: من اعداد الطالبتين

كما تم توزيع 40 استمارة استبيان واسترجاع 35 استمارة في كل من المديريات الموضحة في

الشكل التالي:

الجدول رقم (03): عرض الاستبيانات

المديريات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الغير المسترجعة
مديرية الموارد البشرية	26	21	05
مديرية الصحة والسلامة والبيئة	06	06	00
مديرية التدقيق	04	04	00
المديرية الجهوية للجمارك	04	04	00

المصدر: من اعداد الطالبتين

تم استخدام مقياس "ليكات الخماسي" باعتباره من أكثر المقاييس استخداما في هذا المجال، من أجل تقييم إجابات أفراد العينة لقياس مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر، والذي يتكون من 5 إجابات موضحة كالتالي:

الجدول رقم (04): مقياس ليكات الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: إبراهيم رحيم، "الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج Spss"، مطبوعة بيداغوجية في مادة الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج Spss، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2020/2021، ص 09.

لحساب طول الخلايا لمقياس ليكات الخماسي بمعنى الحدود الدنيا والعظمى فقد تم حساب المدى العام وفق القانون $E = X_{max} - X_{min}$ ، أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة (4-1-5) تم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح، وذلك على النحو التالي ($0,8 = 5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى، والذي يصبح (1.8)¹ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع اوزان المتوسطات

المتوسط	المستوى	درجة الموافقة
1.80 – 1.00	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
2.60 – 1.81	غير موافق	ضعيف
3.40 – 2.61	محايد	متوسط
4.20 – 3.41	موافق	عالية
5.00 – 4.21	موافق بشدة	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: إبراهيم رحيم، "الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج Spss"، مطبوعة بيداغوجية في مادة الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج Spss، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2020/2021، ص 10.

¹. إبراهيم رحيم، "الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج Spss"، مطبوعة بيداغوجية في مادة الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج Spss، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر، 2020/2021، ص 20.

2. أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في التعامل مع مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، كانت كما يلي:

- **الأساليب الإحصائية الوصفية:** يهتم الإحصاء الوصفي بوصف البيانات ودراسة خصائصها وتصنيفها وتلخيصها بمصطلحات مفهومة من دون فقدان المعلومات أو تشويهها حيث يتم تنظيم وتلخيص المعلومات لتسهيل فهمها دراستها، تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لجمع المعطيات ووصفها وإظهارها بصيغة مفهومة¹.

تم الاعتماد في دراستنا على²:

🚩 **النسب المئوية:** تم استخدامها لمعالجة البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.

🚩 **الوسط الحسابي:** باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، فقد تم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

🚩 **الانحراف المعياري:** يعد الانحراف المعياري أكثر مقاييس التشتت استخدامًا؛ ذلك أنه يعتمد في حسابه على إيجاد انحراف كل درجة من درجات توزيع معين عن متوسط التوزيع. فكلما زاد هذا الانحراف، زادت قيمة الانحراف المعياري. وإذا كانت جميع الدرجات متساوية، تصبح قيمة الانحراف المعياري صفراً.

- **الأساليب الإحصائية الاستدلالية:** هو من أهم الوظائف المستخدمة في مجال البحث العلمي، ويستند إلى فكرة اختيار عينة من المجتمع بطريقة علمية مناسبة، بغرض استخدام بيانات هذه العينة للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة³.

🚩 معامل "ألفا كرونباخ" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛

🚩 المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم؛

🚩 الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛

🚩 مقياس "ليكرت" الخماسي: يعتبر من أكثر المقاييس الإحصائية استخداماً في مجال الدراسات التي تعتمد على المنهج المسحي، لاسيما في الدراسات التي تحاول الوقوف على الآراء والانطباعات والسلوكيات المجموعة من الأفراد حول مجموعة من البنود التي تحيط بالظاهرة أو الموقف الذي يتم بحثه.

¹. سليمان حسن وآخرون، "استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية مع دليل لبرنامج Spss"، المركز العلمي للأبحاث ودراسة السياسات، الطبعة الثانية، الدوحة، قطر، 2019، ص 70.

². باسم سرحان، "طرائق البحث الاجتماعي الكمية"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2017، ص 303.

³. إبراهيم رحيم، مرجع سبق ذكره، ص 02.

ويعرف هذا الأخير على أنه " هو مقياس باسم الباحث Likert يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أو غير ذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية طردية إلى علاقة قوية عكسية، ويعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداما.

اختبار " kolmogorov Smirnov " للتأكد من طبيعة توزيع بيانات متغيرات الدراسة، يقوم الاختبار بمقارنة الدالة التوزيعية التجميعية (CDF) للعينة مع توزيع معين عن طريق حساب اختلاف القيم بين العينة والتوزيع المفترض باستخدام إحدى الإحصائيات المعيارية مثل المسافة الطبيعية أو الإحصائية.

اختبار "One-Sample T-Test"،

المطلب الرابع: صدق وثبات واتساق الاستبيان

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأكثر استخداما في جمع وتحليل البيانات، إلا أن فعاليته قائمة على مدى صدقه وثباته فالصدق يعبر عن مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغير بدقة، أما الثبات فيشير إلى مدى اتساق نتائج الاستبيان واستقرارها عبر الزمن وعبر تطبيقات مختلفة.

1. صدق الاستبيان: تعد الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وضعت من أجلها أي ان الاستبيان الصادق يقيس ما وضع لقياسه، ويدل صدق الاستبيان على صحته ومدى تحقيقه للهدف الذي وضع من أجله¹.

ولأجل ذلك تم عرض الاستبيان ملحق رقم (01) على الأستاذ المشرف على هذا العمل لإجراء التعديلات الأولية عليه قبل أن يتم عرضه على محكمين ملحق رقم (02) قصد تقييمه من الجانبين الشكلي والموضوعي، تم اختيارهم من الأساتذة ذوي الكفاءة والتخصص في موضوع البحث وذلك لإقرار أو حذف أو تعديل أو إضافة فقرات للاستبيان.

وبناء على الملاحظات التي أبدتها الأساتذة المحكمين، تم تعديل الاستمارة بعد إجراء التعديلات المتمثلة في:

- إضافة بعض البيانات الشخصية؛
- حذف بعض المفردات واستبدالها بأخرى؛
- إعادة صياغة بعض العبارات؛
- تبسيط وتوضيح بعض العبارات.

¹. محسن عبد الستار عزب، "تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية"، المكتبة العصرية المنهل، مصر، 2009، ص 148.

2. ثبات الاستبيان: يقصد به انه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس الأشخاص في فترتين مختلفتين وفي نفس الظروف، والاستبيان الصادق يعطي نفس النتائج إذا قاس نفس الشيء في مرات متتالية¹.

ويقدر الثبات بتحديد نسبة التغير المنتظم في المقياس والذي يقاس من خلال حساب مدى الارتباط بين درجات القياس التي يحصل عليها عبر التطبيقات المختلفة للمقياس فإذا كان الارتباط قويا كان المقياس أكثر ثباتا.

توجد عدة أساليب لتقدير مدى ثبات المقياس منها معامل "ألفا كرون باخ Cronbach's Alpha" وهو عبارة عن متوسط معاملات الارتباط الناتجة عن تقسيم المقياس إلى نصفين بكل أشكال التقسيم الممكنة، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين 0 و 1 وكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا. وإذا كانت القيمة 0,6 فأقل فإن ذلك يعبر عن انخفاض مستوى ثبات المقياس².

إن عدم الثبات يتضمن عدم الصدق وعلى الرغم من أن انخفاض مستوى الثبات له دلالة سلبية على الصدق، فإن الثبات لا يعني في حد ذاته الصدق، فالثبات شرط ضروري ولكنه غير كاف لتحقيق الصدق. لإجراء اختبار ثبات استبيان الدراسة الميدانية تم استخدام معامل الثبات ألفا كرون باخ وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معامل الثبات ألفا كرونباخ

البيان	عدد العبارات	قيمة ألفا
	45	0,900

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات Spss

تبين النتائج أن قيمة معامل الثبات ألفا كرون باخ مرتفعة ب 0,900 هذا ما يفوق القيمة المعيارية المقدرة ب 0,6، هذا يدل على أن الاستبيان بمحوريه يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن القيام بإجراء الدراسة انطلاقا من هذا العامل.

3. الاتساق الداخلي للاستبيان: يعد الاتساق الداخلي للاستبيان من بين أهم المقاييس المستخدمة لدراسة مدى اتساق وترابط محاور الاستبيان.

¹. محسن عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص 149.

². نفسه، ص 149.

1.3. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

سيتم عرض في هذا الجانب الاتساق والصدق الداخلي لعبارات كل بعد، مع المحور الأول ككل.

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي للمحور الأول

مستوى الدلالة	العبارات
0.000	تلتزم الإدارة العليا بوضع إجراءات والتزامات لتعزيز البيئة الرقابية.
0.000	تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات وسياسات الرقابة الداخلية بشكل دوري
0.000	يسهل الهيكل التنظيمي للمؤسسة عملية تخطيط وتوجيه الرقابة على العمليات.
0.000	تتبنى الإدارة مبادئ النزاهة والشفافية في تعاملاتها مع الموظفين.
0.000	تعزز الإدارة العليا وتشجع ثقافة الرقابة الداخلية.
0.000	تعزز الإدارة العليا وتشجع ثقافة الرقابة الداخلية
0.000	تقوم المؤسسة بمراجعات دورية لفحص الاداء.
0.000	تتماشى الإجراءات الرقابية مع القوانين الداخلية للمؤسسة.
0.000	تلتزم المؤسسة بتطبيق معايير عالية الدقة للحفاظ على أمن المعلومات والسجلات.
0.000	يتم تنفيذ مبدأ فصل المهام لتقليل احتمالية وقوع الاخطاء او التلاعب.
0.000	تعتبر السياسات والإجراءات المطبقة كافية لدعم توجهات الادارة.
0.000	تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية وبرمجيات متطورة لدعم عمليات الرقابة.
0.000	تحدد فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال التقييم الدوري والمستمر من قبل الإدارة.
0.000	يتم تحديد مواطن الضعف في النظام الرقابية ومعالجتها.
0.000	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لضمان جودة العمليات الرقابية.
0.000	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة فور اكتشاف الثغرات في نظام الرقابة.
0.000	تستخدم المؤسسة ادوات تحليلية مبتكرة ومتقدمة لتحليل البيانات.
0.000	يتم إعداد تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن تحليلات المخاطر.

0.000	توفر المؤسسة معلومات دقيقة وموثوقة لدعم عملية الرقابة الإدارية
0.000	تتوفر في المؤسسة قنوات اتصال فعالة لنقل وتبادل المعلومات.
0.000	تساهم قنوات الاتصال في تعزيز وعي الموظفين بفهم مسؤولياتهم المتعلقة بالرقابة.
0.000	تتناسب الأنشطة الرقابية مع طبيعة المخاطر التي تواجهها المؤسسة..
0.000	تخصص المؤسسة موارد مالية وبشرية كافية لدعم الأنشطة الرقابية
0.000	تأخذ الإدارة بمقترحات العاملين في إطار الاتصال الغير الرسمي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات Spss

يبين الجدول (06) الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول المتعلق بمدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الميناء عنابة، وجاء مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا دليل على أن بعد فقرات المحور الأول يتمتع بالصدق والاتساق الداخلي مع المحور ككل ويخدم الهدف الذي سطر من أجله.

2.3. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي للمحور الثاني

مستوى الدلالة	العبارات
0.000	تعتبر عملية تحديد مصدر المشكلة جزء مهم في التعرف على المخاطر.
0.000	يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري ومنتظم لضمان الاستجابة لها بشكل فوري.
0.000	تقوم المؤسسة بتحديد كل ظرف يعرقل تحقيق الأهداف سواء جزئيا أو كليا خطر على المؤسسة.
0.000	يتم ترتيب المخاطر حسب الاولوية بشكل دقيق من أجل مواجهتها بأسرع وقت.
0.000	يتم تحديد أسباب المخاطر بدقة لتجنب تأثيراتها السلبية على سيرورة العمل.
0.000	يستخدم تحليل السيناريوهات لتحديد المخاطر المحتملة التي تؤثر على تحقيق الأهداف على المدى الطويل.

0.000	تعتمد المؤسسة على نظام تحليل شامل لفهم المخاطر.
0.000	يساهم تحليل المخاطر في توضيح الرؤيا من أجل اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.
0.000	يحتوي تحليل المخاطر على خيارات متعددة بما في ذلك التحقيق، التجنب، الحد والنقل
0.000	يعتمد تحليل المخاطر في المؤسسة على تحديد انسب الطرق للتعامل مع المخاطر بناءا على شدة عواقبها.
0.000	تقدم عملية تحليل المخاطر في المؤسسة مدخلات مهمة تدعم عملية تقييم المخاطر.
0.000	تقوم المؤسسة بتحديث أساليب تقييم المخاطر بشكل دوري ومستمر للتكيف مع المخاطر وزيادة فاعليتها.
0.000	يتم إشراك جميع الاقسام والمصالح في المؤسسة في عملية تقييم المخاطر.
0.000	يتم اتخاذ القرارات بناءا على نتائج التقييم واستخدامها في تطوير خطط جديدة
0.000	تساعد المعلومات الإحصائية والخبرات السابقة المتعلقة بالحوادث السابقة في تقييم المخاطر.
0.000	يساهم تقييم المخاطر في ترتيب أولويات الاستجابة واتخاذ قرارات استراتيجية فعالية.
0.000	تعتبر الخطط الأولية لإدارة المخاطر في المؤسسة كافية لمواجهة المخاطر المتوقعة.
0.000	تساهم عمليات المراقبة والمراجعة داخل المؤسسة في الكشف عن الأخطاء المحتملة ومعالجتها في الوقت المناسب
0.000	يتم تحديث وتحسين الخطط الموضوعة لإدارة المخاطر بانتظام للتكيف مع المخاطر المتغيرة والحديثة.
0.000	تجرى مراجعات مستمرة لتقييم فعالية استراتيجيات الاستجابة للمخاطر.

0.000	تتم معالجة الأخطاء والانحرافات فور حدوثها بشكل فعال.
-------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات Spss

يبين الجدول (07) الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني المتعلق بإدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، وجاء مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، هذا دليل على أن بعد فقرات المحور الثاني يتمتع بالصدق والاتساق الداخلي مع المحور ككل ويخدم الهدف الذي سطر من أجله.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي

من خلال هذا المبحث سيتم عرض المعلومات وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج مع تقديم الاقتراحات اللازمة، وذلك باستخدام برنامج Spss.

المطلب الأول: إجراءات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة

بعد اجراء المقابلة في خلية الوقاية والامن تم جمع المعلومات عن كيفية تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية داخل المؤسسة وكيفية إدارة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة حفاظا على استقرار المؤسسة وتحقيقا لأهدافها المسطرة.

1. اجراءات الرقابة الداخلية في مؤسسة الميناء عنابة

- يتكون نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الميناء عنابة من 3 مستويات وهي كالتالي:
- ✚ **مجلس الإدارة:** وهو المستوى الأول للرقابة في المؤسسة، يتكون من 3 الى 12 عضو تكون اجتماعاتهم من 6 الى 7 مرات في السنة اين تتم فيها مناقشة الاعمال، يتم انتخاب الأعضاء حسب 3 معايير: الكفاءة، الخبرة، النفوذ.
- ✚ **خلية التدقيق:** يهدف عمل هذه الخلية الى فحص وتقييم الأنشطة الداخلية، حيث تعمل كل بداية سنة بتقديم ملف تدقيق سنوي لمجلس الإدارة، يتم فيه تحديد المديرية والاقسام التي ستتم فيها عملية التدقيق كون ان اجرائها يتطلب وقت، وتتم عملية التدقيق ب 3 مراحل:
- ✓ **مرحلة التحضير:** يتم في هذه المرحلة ما يلي:
 - تحديد اهداف التدقيق ونطاقه؛
 - جمع المعلومات المبدئية عن المديرية او القسم المراد تطبيقه؛
 - اعداد خطة التدقيق وتحديد الفريق وتقسيم المسؤوليات.
- ✓ **مرحلة التطبيق:** والتي يتم فيها:
 - اجراء التدقيق سواء كان ميداني او مكتبي حسب القسم او المديرية التي يتم فيها التدقيق؛
 - جمع المعلومات والمستندات اللازمة.
- ✓ **مرحلة التحليل:** وهي المرحلة الأخيرة في عملية التدقيق تشمل على:

■ تحليل النتائج والملاحظات؛

■ اعداد تقرير مفصل بعملية التدقيق.

تنقسم عملية التدقيق الى:

✓ تدقيق معلوم: أي تقوم الجهة المسؤولة بإعلامهم بتاريخ الاجراء؛

✓ تدقيق فجائي

✚ **مدقق الحسابات Commissaire aux compte:** وهو الشخص المسؤول بتدقيق الحسابات

الداخلية والخارجية خاصة للمؤسسة.

إضافة الى ذلك تعتمد المؤسسة على:

✚ **مراقبة التسيير:** يتم الاعتماد فيها على لوحة القيادة العامة كونها شاملة لجميع المعلومات الخاصة

بالمؤسسة تستخدم في عملية المراقبة الداخلية، وذلك عن طريق المقارنة بين ما تم تخطيطه مسبقا وما تم الوصول اليه.

● **بالنسبة لعملية الرقابة على البواخر:** تمر مرحلة الرقابة على البواخر في مؤسسة الميناء عنابة بالمراحل التالية:

✚ تفرض مؤسسة الميناء على البواخر قبل قدومها بإرسال جميع الأوراق اللازمة بالباخرة لدراستها

والتأكد من انها تتلائم مع معايير الميناء (حجمها، عمقها، وغيرها) منها من اجل قبول او رفض دخولها للميناء.

✚ عند اقتراب الباخرة من الوصول يتم ارسال مرشد بحري خاص من اجل ارشادها وضمان دخولها الميناء بسلام.

✚ عند وصول الباخرة الى الميناء وقبل نزول أي شخص، يقوم الطبيب الخاص بالمؤسسة بإجراء الفحوصات اللازمة ومعاينة الطاقم وكل من على الباخرة للتأكد من الحالة الصحية للجميع، للوقاية من انتشار الامراض المعدية خاصة والتأكد من سلامة الطاقم.

● **بالنسبة لعملية الرقابة على السلع:** تمر مرحلة الرقابة على السلع في مؤسسة الميناء عنابة بالمراحل التالية:

✚ عند وصول الباخرة للميناء تقدم ما يسمى ب "Manifeste" ما يعرف ببيان الحمولة العام وهي وثيقة أساسية تحتوي على معلومات مفصلة على جميع البضائع والسلع التي تحملها.

✚ تتدخل هنا كل من الجمارك ومديرية التجارة من اجل تسهيل عملية الرقابة خاصة إذا كانت السلع عبارة عن مواد غذائية او مواد كيميائية خطيرة وغيرها.

✚ تعمل إدارة الجمارك على تصنيف التصريحات الجمركية الى 3 مسارات:

✓ **المسار الأخضر:** يكون في حالة ما كانت السلع غذائية او مواد كيميائية تكون هنا الإجراءات

مبسطة وهذا راجع لطبيعة السلع.

- ✓ **المسار البرتقالي:** يشمل البضائع الجديدة في السوق مثلاً يتطلب تحقيق إضافي للوثائق والتأكد من صحة المعلومات.
- ✓ **المسار الأحمر:** وهو المسار الأكثر تدقيقاً وتشدداً، تخضع هنا البضائع إلى فحص فعلي شامل ومراجعة دقيقة لكل الوثائق المصاحبة للشحنة.
- يقوم صاحب السلع بالتعامل مع وكيل الشحن Transitaire الذي يعمل على تحضير كل الأوراق والملفات الخاصة مع إدارة الجمارك.
- بعد إعطاء الجمارك تصريح القبول لوكيل الشحن، يقدمها للميناء من أجل استلام السلع وشحنها.
- في الأخير، يمكن القول أن مؤسسة الميناء تهتم بفحص وتدقيق الفواتير بعد استلام الموافقة من إدارة الجمارك لتتم عملية شحن السلع.
- 2. **إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة:** تتم إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة على مستوى قسم الصحة، السلامة، البيئة (HSE Hygiène Sécurité Environnement) وقسم الجودة (Service de qualité).
- 1.2. **إجراءات إدارة المخاطر:** يعمل قسم الصحة، السلامة والبيئة حالياً على إدارة المخاطر في المؤسسة من خلال العمل على:
 - **المناورات:** هي تدريبات عملية مدروسة بدقة من أجل اختبار جاهزية الموظفين في مختلف حالات الطوارئ لتدريب الأفراد والفرق على الاستجابة السريعة. حيث تم إجراء مناورة الأولى بخصوص انفجار إطار آلة في ميدان العمل والمناورة الثانية اندلاع حريق على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية وتم التوصل إلى:
 - ✚ تم وضع عدة الإسعافات الأولية في أماكن عديدة في الميناء من أجل التدخل السريع في حالة وقوع حادث أو أي حالة طارئة.
 - ✚ تم إنشاء رقم خاص بحالات الطوارئ وعرضه في جميع المديريات والأقسام، وكذلك تم وضعه في جميع الشاحنات وهذا من أجل كسب الوقت في حالة التعرض لحادث ما.
 - ✚ إرسال إلى مديرية الموارد البشرية ملحوظة بضرورة تدريب جميع العاملين فيما يخص القيام بالإسعافات الأولية.
 - يعمل قسم الصحة والسلامة والبيئة بنظام 5S: بعد القيام بالعمليات التفقيشية في الورشات وميدان العمل، ومن أجل التأكد من السلامة والصحة المهنية، والتأكد من تطبيق الإجراءات الوقائية اللازمة، ويهدف تحسين بيئة العمل، وتقليل مصادر الخطر، وتعزيز ثقافة الانضباط والتنظيم داخل المؤسسة، يتم إعداد نظام 5S: وهو عبارة عن منهجية يابانية هدفها تنظيم بيئة العمل من خلال خمس مراحل تبدأ ب S والمتمثلة في:
 - ✚ S1: (SEIRI) وتعني التصنيف؛
 - ✚ S2: (SEITON) وتعني التنظيم؛

🚩 S3: (SEISO) وتعني التنظيف؛

🚩 S4: (SEIKETSU) وتعني التوحيد؛

🚩 S5: (SHETSUKE) وتعني الالتزام.

يسهم هذا النظام في:

🚩 تقليل فرص وقوع المخاطر الناتجة عن الفوضى أو عدم التنظيم؛

🚩 زيادة السلامة المهنية عبر تقليل المخاطر المرتبطة بالأماكن غير المنظمة؛

🚩 تسهيل اكتشاف المخاطر بشكل مبكر بفضل وضوح بيئة العمل ونظامها.

وفيما يلي جدول توضيحي لنظام 5S:

الجدول رقم (09): نظام 5S

الرقم	التصنيف S1=SEIRI=	لا	نعم	الملاحظات، التعليقات، اقتراحات للتحسين
1	هل بيئة العمل مزدحمة بأشياء غير ضرورية؟			
2	هل محيط المنطقة متسخ أو غير مرتب؟			
3	هل توجد أشياء في المنطقة لا حاجة لها لتنفيذ العمل؟			
الرقم	التنظيم S2=SEITON=	لا	نعم	الملاحظات، التعليقات، اقتراحات للتحسين
1	هل تم تحديد أماكن الوصول، مواقع التخزين، محطات العمل، ومواقع المعدات بوضوح؟			
2	هل وظيفة الكابلات والأنابيب مفهومة؟ وهل من السهل التعرف عليها؟			
3	هل الوصول إلى مطافئ الحريق غير معرقل؟			
الرقم	التنظيف S3=SEISO=	لا	نعم	الملاحظات، التعليقات، اقتراحات للتحسين
1	هل الممرات زيتية، مغبرة، أو مملوءة بالنفايات؟			
2	هل الآلات متسخة، زيتية، مغبرة؟			
3	هل الأنابيب والسيور متسخة، مغطاة بالشحم أو بالغبار؟			

الرقم	التوحيد S4=SEIKETSU=	لا	نعم	الملاحظات، التعليقات، اقتراحات للتحسين
1	هل قواعد التنظيف محددة بوضوح؟			
2	هل قواعد السلامة في مكان العمل معرفة بشكل جيد؟			
3	هل توجد إجراءات لتحديد الأعطال أو الخلل؟			
4	هل توجد قائمة تحقق (check-list) للمهام الخاصة بنظام S5 (يومية، أسبوعية، شهرية، ...)?			
الرقم	الالتزام S5=SHETSUKE=	لا	نعم	الملاحظات، التعليقات، اقتراحات للتحسين
1	هل تطبق عمليات التنظيف اليومية؟			
2	هل يوجد ديناميكية مستمرة لتحسين الأداء؟			
3	هل تتم متابعة التواصل حول نظام 5S؟			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

🚩 خطة التدخل الداخلي (Plan d'Intervention Interne (PII): هو عبارة عن مجموعة

من الإجراءات المنظمةة والمخطط لها مسبقا بهدف التعامل السريع مع الحوادث الطارئة وتقليل الاضرار. عند اعداد هذا المخطط يتم التنسيق مع الجهات الخارجية مثل: (الامن، الطوارئ، المستشفيات، الولاية، الاطفاء، الشرطة). يحتوي هذا المخطط على خرائط توضح مخارج الطوارئ وأماكن التجمع، جميع المداخل والمخارج الخاصة بالمؤسسة.

🚩 تقييم المخاطر المهنية (Evaluation des Risques au Poste (EVRP): هو اجراء

يحدد الخطوات المختلفة التي يجب اتباعها لتحديد جميع المخاطر وتقييم وتصنيف مخاطر الصحة والسلامة، يتم اعداده وفق معايير عالمية إضافة الى اجبارية الدولة للمؤسسة بوضعه. يتم تحديثه كل سنتين او في حالة تغيير في بيئة العمل او التنظيم. يتم اعداد خطة العمل الخاصة بتحديد الخاطر لكل منصب عمل في المؤسسة للتقليل من المخاطر.

🚩 تصنيف المخاطر في مؤسسة الميناء: يتم تصنيف المخاطر في المؤسسة كالتالي:

✓ مصفوفة مستوى احتمالية التعرض؛

✓ مصفوفة مستوى الخطورة؛

✓ وسائل الحماية.

الجدول رقم (10): مستوى الخطورة

درجة الخطورة	مستوى الخطورة	الملاحظات
1	ضعيف	لا يؤدي الوضع إلى خطر الإصابة، بل إلى عدم الراحة أو الإزعاج إصابة أو أعراض خفيفة لا ضرر أو ضرر بسيط دون توقف العمل.
2	متوسط	الإصابة أو الأعراض تتطلب عناية طبية دون إجازة من العمل
3	خطير	يمكن أن يؤدي الوضع إلى وقوع حادث خطير مع توقف العمل أو إلى وقوع حادث بدون توقف العمل، أو ان الإصابة أو المرض الذي يؤدي إلى التوقف عن العمل مما يؤدي إلى العجز الجزئي أو الدائم
4	خطير جدا	يمكن أن يؤدي الوضع الخطير إلى وقوع حادث خطير مع توقف العمل لمدة تزيد عن 3 أشهر أو إلى إعاقة لا رجعة فيها أو حادث مميت. إصابة أو مرض مميت.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المنظمة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المؤسسة تعمل على تصنيف مستوى خطورة الحوادث وفقا لمصفوفة مقسمة الى أربعة درجات لتحديد مستوى الخطورة وتقييم المخاطر المهنية، حيث تعبر الدرجة الأولى والثانية على مستوى خطورة من ضعيف الى متوسط، بينما تعبر الدرجة الثالثة والرابعة على مستوى عال الخطورة الذي قد يؤدي الى التوقف عن العمل لمدة طويلة او الموت.

📊 تقرير حوادث العمل:

الجدول رقم (11): تقرير حوادث العمل

الفترة الزمنية	عدد حوادث العمل	عدد أيام التوقف عن العمل
2023	14	204 يوم
2024	11	129 يوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المنظمة

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن عام 2024 شهد انخفاض في عدد حوادث العمل الى 11 حادث مقارنة ب 14 حادث في سنة 2023، وهو مؤشر إيجابي يعكس التحسن والتطور في الإجراءات الوقائية، والشروع في تطبيق أدوات تنظيمية حديثة ذات فاعلية مثل: المناورات، كما تراجعت أيام التوقف

عن العمل والمرتبطة بهذه الحوادث من 204 في سنة 2023 الى 129 يوم في سنة 2024، ما يدل على أن الحوادث في سنة 2024 كانت أقل خطورة من السنة السابقة أو تحسن في معالجتها.

🚩 توزيع حوادث العمل حسب المديريات لسنة 2024:

الجدول رقم (12): توزيع حوادث العمل حسب المديريات لسنة 2024

عدد الحوادث	المديريات
08	مديرية أملاك الميناء
01	المديرية التجارية
01	مديرية الاشغال والصيانة
02	مديرية الشحن والتفريغ
01	مديرية قيادة الميناء
01	مديرية الإدارة والموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المنظمة

من خلال الجدول رقم (11)، نلاحظ أن مديرية أملاك الميناء كانت في المرتبة الاولى حيث تم تسجيل 8 حوادث، وهذا راجع لطبيعة الأنشطة المتداخلة التي تمارسها هذه المديرية من: حماية المسطحات المائية والمساحات الأرضية، ضمان أمن وسلامة الأشخاص والممتلكات داخل الميناء، يليه في المرتبة الثانية مديرية الشحن والتفريغ والتي سجلت حادثين، وهذا راجع إلى طبيعة النشاطات التي تقوم بها هذه المديرية، حيث يتم التعامل مع معدات ثقيلة وبضائع متنوعة، أما في المرتبة الثالثة نجد هناك كل من المديرية التجارية، مديرية الأشغال والصيانة مديرية قيادة الميناء مديرية الإدارة والموارد البشرية، والتي سجلت حادث واحد على مستوى كل مديرية، ما يشير الى ان بيئة العمل اقل خطورة او هناك فعالية في تطبيق إجراءات الوقاية.

المطلب الثاني: تحليل خصائص البيانات الديمغرافية للعينة ومحاور الاستبيان

إن معرفة خصائص البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة ضرورية لفهم خلفية المشاركين وتفسير نتائج الاستبيان بطريقة أدق. كما أن تحليل محاور الاستبانة يعطي فكرة عامة عن آراء المبحوثين حول موضوع الدراسة، وهو ما يساعد في التحضير لتحليل النتائج بشكل أعمق.

1. تحليل خصائص البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة:

سنحاول في هذا الجانب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي تم توزيعها حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، إضافة الى الخبرة المهنية، وذلك من خلال التكرارات المطلقة والنسبية.

1.1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

تم تقسيم أفراد العينة الى أربع فئات بناءا على متغير العمر، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	8,6
من 30 إلى 40 سنة	19	54,3
من 41 إلى 50 سنة	13	37,1
من 51 سنة فأكثر	0	0
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (12) ، نلاحظ أن أعمار أفراد العينة المدروسة الذين يتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة شكلوا النسبة الأكبر، حيث بلغ عددهم 19 فردا بنسبة 54,3%، محتلين المرتبة الأولى، تليهم في المرتبة الثانية الأفراد الذين يتراوح أعمارهم ما بين 41 الى 50 سنة، بعدد 13 فردا ونسبة 37,1%، أما الافراد الأقل من 30 سنة فقد بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 8,6%، وجاءوا في المرتبة الثالثة، في حين لم يسجل أي فرد من أفراد العينة المدروسة من 51 سنة فأكثر، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد وبشكل على الفئة العمرية المتوسطة.

2.1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	25	71,4
أنثى	10	28,6
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (13)، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 25 فردا بنسبة 71,4%، في حين بلغ عدد الإناث 10 أفراد بنسبة 28,6%، وهذا راجع الى خصائص المؤسسة والتي تتطلب عمال من جنس الذكر.

3.1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

تم تقسيم العينة الى عدة مستويات تعليمية، وهي موضحة في الجدول أدناه، والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقا لهذه الخيارات:

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	16	45,7
تقني سامي	6	17,1
ليسانس	4	11,4
ماستر	7	20,0
ماجستير	0	0
دكتوراه	2	5,7
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (14) ، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المدروسة ذات مستوى ثانوي، حيث بلغ عددهم 16 فردا بنسبة 45,7%، يليها مستوى الماستر، حيث بلغ تكرارهم 7 أفراد بنسبة 20%، ثم مستوى تقني سامي، الذين بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 17,1%، يليها مستوى الليسانس والذين بلغ تكرارهم 4 أفراد بنسبة 11,4%، وفي الأخير مستوى الدكتوراه، حيث بلغ عددهم فردين بنسبة 5,7%، اما مستوى الماجستير فلم يسجل أي فرد من أفراد عينة الدراسة.

4.1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي:

تم توزيع عينة الدراسة وفق المراكز الوظيفية التي يشغلها الأفراد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي:

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة %
مراقب	8	22,9
عون سامي	14	40,00
رئيس مصلحة	13	37,1
رئيس فرع	0	0
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (15)، يبين لنا أن وظيفة عون سامي تمثل أكبر نسبة تقدر ب 40% وبتكرار 14 فردا، تليها في المرتبة الثانية وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 37,1% وتكرار 13 فردا، وفي المرتبة الثالثة وظيفة المراقب بنسبة 22,9% وتكرار 8 أفراد، في حين لا يوجد هناك رئيس فرع.

5.1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

الجدول التالي يوضح نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية وهو كالتالي:

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	2	5,7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	17,1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	31,4
من 15 إلى أقل من 20 سنة	7	20,0
أكثر من 20 سنة	9	25,7
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (16)، نلاحظ انه جاء في المرتبة الأولى أفراد العينة المدروسة الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، حيث بلغت نسبتهم 31,4%، بتكرار 11 فردا، تليها في المرتبة الثانية نسبة 25,7% وتكرار 9 أفراد الممثلة لسنوات العمل لأكثر من 20 سنة، تليها في المرتبة الثالثة أفراد العينة المدروسة الذين تتراوح خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 20% وتكرار 7 أفراد، تليها في المرتبة الرابعة افراد العينة المدروسة الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 17,1% وتكرار 6 أفراد، واخيرا تأتي افراد العينة المدروسة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 5,7%، وهذا يدل على مهارة وخبرة الموظفين ويدل أيضا على مدى حرص المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها.

2. تحليل نتائج محاور الاستبيان

سيتم تقديم عرض وصفي وتحليل علمي لنتائج عينة الدراسة عرضا وصفيا من البعد الأول وصولا الى البعد الأخير لكلا من محوري الاستبيان.

1.2. تحليل نتائج المحور نظام الرقابة الداخلية:

سيتم في هذا الجزء تحليل الإجابات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية والمتكون من أربع أبعاد ويحتوي على 24 عبارة.

1.1.2. تحليل العبارات المتعلقة ببعد البيئة الرقابية:

كانت نتائج التحليل كالاتي:

الجدول رقم (18): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد البيئة الرقابية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
متوسطة	0,96	2,80	0	0	54,3	19	14,3	5	28,6	10	2,9	1	01
عالية	0,24	4,00	0	0	0	0	2,9	1	94,3	33	2,9	1	02
عالية	0,29	3,97	0	0	0	0	5,7	2	91,4	32	2,9	1	03
عالية	0,53	4,20	0	0	0	0	5,7	2	68,6	24	25,7	9	04
عالية	0,29	3,97	0	0	0	0	5,7	2	91,4	32	2,9	1	05
عالية	0,47	3,88	0	0	5,7	2	0	0	94,1	33	0	0	06
عالية	/	3,8	المتوسط الحسابي العام										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (17) الذي يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد البيئة الرقابية يتضح:

- في مقدمة الترتيب جاءت العبارة رقم (04) والتي تنص على أن الإدارة تتبنى مبادئ النزاهة والشفافية في تعاملاتها مع الموظفين، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,20، وانحراف معياري قدر بحوالي 0,53، بدرجة موافقة عالية.
- بالنسبة للمرتبة الثانية كانت للعبارة رقم (02) والتي تنص على أن المؤسسة تقوم بتحديث إجراءات وسياسات الرقابة الداخلية بشكل دوري، أين بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 4,00، وانحراف معياري قدر بحوالي 0,24، بدرجة موافقة عالية.
- أما بالنسبة للمرتبة الثالثة كانت لكل من العبارة رقم (03) والعبارة رقم (05) بنفس المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3,97، وانحراف معياري قدر 0,29، بدرجة موافقة عالية.
- بالنسبة للمرتبة الرابعة كانت للعبارة رقم (06) والتي تنص على أنه يتم توزيع وتقسيم المهام والمسؤوليات الرقابية بشكل دقيق ومناسب، أين بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 3,88، وانحراف معياري قدر بحوالي 0,47، بدرجة موافقة عالية.
- وفي المرتبة الأخيرة كانت للعبارة رقم (01) والتي تنص على أن الإدارة العليا تلتزم بوضع إجراءات والتزامات لتعزيز البيئة الرقابية، أين بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 2,80، وانحراف معياري قدر بحوالي 0,96، بدرجة موافقة متوسطة.

2.1.2. تحليل العبارات المتعلقة ببعد الأنشطة الرقابية:

كانت نتائج التحليل كالآتي:

الجدول رقم (19): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد الأنشطة الرقابية

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
07	0	0	0	0	0	0	0	0	100	35	0,00	4,00	عالية
08	0	0	0	0	0	0	0	0	100	35	0,00	4,00	عالية
09	1	2,9	20	57,1	14	40	0	0	0	0	0,54	3,62	عالية
10	0	35	100	0	0	0	0	0	0	0	0,00	4,00	عالية
11	0	0	19	54,3	6	17,1	10	28,6	0	0	0,88	3,25	متوسطة
12	5	14,3	22	62,9	8	22,9	0	0	0	0	0,61	3,91	عالية
المتوسط الحسابي العام													عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (18) الذي يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد الأنشطة الرقابية يتضح:

- كانت في مقدمة الترتيب كل من العبارات رقم (07)، (08)، (10) في المرتبة الاولى بنفس المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 4,00، وانحراف معياري قدر 0,00، بدرجة موافقة عالية.
- اما بالنسبة للمرتبة الثانية كانت للعبارتين رقم (09)، (12) بمتوسط حسابي بلغ (3,62, 3,91) على الترتيب، وانحراف معياري، قدرت قيمته (0,54, 0,61)، بدرجة موافقة عالية.
- اما في المرتبة الأخيرة كانت للعبارة رقم (11) التي تنص على ان السياسات والإجراءات المطبقة تعتبر كافية لدعم توجهات الادارة بمتوسط حسابي بلغ 3,25، وانحراف معياري قدرت قيمته 0,54 بدرجة موافقة متوسطة.

3.1.2. تحليل العبارات المتعلقة ببعد المراقبة والتقييم:

كانت نتائج التحليل كالآتي:

الجدول رقم (20): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد المراقبة والتقييم

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
13	5	14,3	29	82,9	0	0	0	0
14	1	2,9	32	91,4	2	5,7	0	0
15	0	0	33	94,3	2	5,7	0	0
16	1	2,9	34	97,1	0	0	0	0
17	0	0	27	77,1	8	22,9	0	0
18	0	0	26	74,3	6	17,3	3	8,6
المتوسط الحسابي العام								
3,89	/	عالية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (19) الذي يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد المراقبة والتقييم يتضح:

- كانت في مقدمة الترتيب كل من العبارات رقم (13)، (16) في المرتبة الاولى بنفس المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (4,05, 4,02) على الترتيب، وانحراف معياري قدر (0,61, 0,16) بدرجة موافقة عالية.
- اما بالنسبة للمرتبة الثانية كانت للعبارات رقم (14)، (15)، (17) بمتوسط حسابي بلغ (3,77, 3,97, 3,88) على الترتيب، وانحراف معياري قدرت قيمته (0,42, 0,47, 0,29)، بدرجة موافقة عالية.
- اما في المرتبة الأخيرة كانت للعبارة رقم (18) التي تنص على انه يتم إعداد تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن تحليلات المخاطر بمتوسط حسابي بلغ 3,65، وانحراف معياري قدرت قيمته 0,63 بدرجة موافقة عالية.

4.1.2. تحليل العبارات المتعلقة ببعد المعلومات والاتصال:

كانت نتائج التحليل كآآتي:

الجدول رقم (21): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد المعلومات والاتصال

العبارة	موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
19	5	14,3	22	62,9	8	22,9	0	0	3,91	0,61	عالية
20	0	0	35	100	0	0	0	0	4,00	0,00	عالية
21	0	0	33	94,3	0	0	2	5,7	3,88	0,47	عالية
22	0	0	27	77,1	8	22,9	0	0	3,77	0,42	عالية
23	0	0	35	100	0	0	0	0	4,00	0,00	عالية
24	1	2,9	28	80	6	17,1	0	0	3,85	0,42	عالية
المتوسط الحسابي العام											
									3,90	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (20) الذي يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد المعلومات والاتصال يتضح:

- في مقدمة الترتيب جاءت كل من العبارتين رقم (20)، (23) في المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي الذي بلغ 4,00، وانحراف معياري بلغ 0,00، بدرجة موافقة عالية.
- أما بالنسبة للمرتبة الثانية كانت للعبارات رقم (19)، (21)، (24) اين بلغ المتوسط الحسابي (3,85، 3,88، 3,891) على الترتيب، وانحراف معياري قدر بحوالي (0,42، 0,47، 0,61) بدرجة موافقة عالية.
- أما المرتبة الأخيرة كانت للعبارة رقم (22) التي تنص على ان الأنشطة الرقابية تتناسب مع طبيعة المخاطر التي تواجهها المؤسسة حيث قدر المتوسط الحسابي لها 3,77، وقدرت قيمة الانحراف المعياري حوالي 0,42، بدرجة موافقة عالية.

2.2. تحليل نتائج المحور إدارة المخاطر:

سيتم في هذا الجزء تحليل الإجابات المتعلقة بإدارة المخاطر والمكون من أربع أبعاد ويحتوي على 21 عبارة.

1.2.2. تحليل العبارات المتعلقة ببعد تحديد المخاطر:

كانت نتائج التحليل كالاتي:

الجدول رقم (22): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تحديد المخاطر

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
25	0	0	0	0	17,1	6	82,9	29	0	0	3,82	0,38	عالية
26	0	0	0	0	0	0	100	35	0	0	4,00	0,00	عالية
27	0	0	0	0	0	0	100	35	0	0	4,00	0,00	عالية
28	5,7	2	94,3	33	0	0	0	0	0	0	4,05	0,23	عالية
29	0	0	94,3	33	5,7	2	0	0	0	0	3,94	0,23	عالية
30	11,4	4	88,6	31	0	0	0	0	0	0	4,11	0,32	عالية
المتوسط الحسابي العام													عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

- من خلال الجدول رقم (21) الذي يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تحديد المخاطر، نلاحظ ما يلي:
- في مقدمة الترتيب جاءت العبارة رقم (30) والتي تنص على أنه يتم استخدام تحليل السيناريوهات لتحديد المخاطر المحتملة التي تؤثر على تحقيق الأهداف على المدى الطويل، بمتوسط حسابي بلغ قدره 4,11، وانحراف معياري بلغ 0,32، بدرجة موافقة عالية.
 - أما بالنسبة للمرتبة الثانية كانت للعبارة رقم (28) والتي تنص على أنه يتم ترتيب المخاطر حسب الأولوية بشكل دقيق من أجل مواجهتها بأسرع وقت، بمتوسط حسابي قدره 4,05، وانحراف معياري قدر ب 0,23، بدرجة موافقة عالية.
 - وجاءت في المرتبة الثالثة كل من العبارة رقم (26)، (27) بنفس المتوسط الحسابي والمقدر ب 4,00، وانحراف معياري قدره 0,00، بدرجة موافقة عالية.
 - المرتبة الرابعة كانت للعبارة رقم (29) والتي نصت على أنه يتم تحديد أسباب المخاطر بدقة لتجنب تأثيراتها السلبية على سيرورة العمل، بمتوسط حسابي قدره 3,94، وانحراف معياري قدر ب 0,23، بدرجة موافقة عالية.
 - أما المرتبة الأخيرة كانت للعبارة رقم (25) التي تنص على أن عملية تحديد مصدر المشكلة تعتبر جزء مهم في التعرف على المخاطر، حيث قدر المتوسط الحسابي لها 3,82، وقدرت قيمة الانحراف المعياري ب 0,38، بدرجة موافقة عالية.

2.2.2. تحليل العبارات المتعلقة بعد تحليل المخاطر:

كانت نتائج التحليل كالتالي:

الجدول رقم (23): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تحليل المخاطر

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
31	0	0	74,3	26	6	17,1	1	2,9	2	5,7	3,60	0,81	عالية
32	0	0	94,3	33	0	0	2	5,7	0	0	3,88	0,47	عالية
33	0	0	100	35	0	0	0	0	0	0	4,00	0,00	عالية
34	8,6	3	85,7	30	0	0	0	0	2	5,7	3,91	0,78	عالية
35	22,9	8	71,4	25	0	0	0	0	2	5,7	4,05	0,87	عالية
المتوسط الحسابي العام													عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (22) الذي يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تحليل المخاطر، نلاحظ ما يلي:

- في مقدمة الترتيب جاءت العبارة رقم (35) والتي تنص على أن عملية تحديد المخاطر تقدم للمؤسسة مدخلات مهمة تدعم عملية تقييم المخاطر، حيث قدر متوسطها الحسابي 4,05، وانحرافها المعياري 0,87، بدرجة موافقة عالية.
- أما المرتبة الثانية كانت للعبارة رقم (33) والتي تنص على أن تحليل المخاطر يحتوي على خيارات متعددة بما في ذلك التحقيق، التجنب، الحد والنقل، بمتوسط حسابي قدر ب 4,00، وانحراف معياري قدره 0,00، بدرجة موافقة عالية.
- وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (34) والتي تنص على أن تحليل المخاطر في المنظمة يعتمد على تحديد أنسب الطرق للتعامل مع المخاطر بناء على شدة عواقبها، بمتوسط حسابي قدر ب 3,91، وانحراف معياري قدره 0,78، بدرجة موافقة عالية.
- أما بالنسبة للمرتبة الرابعة فكانت للعبارة رقم (32) والتي تنص على أن تحليل المخاطر يساهم في توضيح الرؤيا من أجل اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة، بمتوسط حسابي قدر ب 3,88، وانحراف معياري قدر 0,47، بدرجة موافقة عالية.

- وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (31) والتي تنص على أن المؤسسة تعتمد على نظام تحليل شامل لفهم المخاطر، بمتوسط حسابي بلغ 3,60، وانحراف معياري قدر ب 0,81، بدرجة موافقة عالية.

3.2.2. تحليل العبارات المتعلقة بعد تقييم المخاطر:

كانت نتائج التحليل كالآتي:

الجدول رقم (24): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تقييم المخاطر

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
36	22,9	8	77,1	27	0	0	0	0	0	0	0,42	4,22	عالية جدا
37	17,1	6	77,1	27	0	0	0	0	5,7	2	0,84	4,00	عالية
38	17,1	6	77,1	27	0	0	0	0	5,7	2	0,63	4,05	عالية
39	0	0	100	35	0	0	0	0	0	0	0,00	4,00	عالية
40	0	0	100	35	0	0	0	0	0	0	0,00	4,00	عالية
المتوسط الحسابي العام													عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

- من خلال الجدول رقم (23) الذي يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تقييم المخاطر، نلاحظ ما يلي:
- العبارة رقم (36) والتي تنص على أن المنظمة تقوم بتحديث أساليب تقييم المخاطر بشكل دوري ومستمر للتكيف مع المخاطر وزيادة فعاليتها جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,22، وانحراف معياري قدره 0,42، بدرجة موافقة عالية جدا.
 - جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (38) والتي تنص على أن القرارات يتم اتخاذها بناء على نتائج التقييم واستخدامها في تطوير خطط جديدة، بمتوسط حسابي قدره 4,05، وانحراف معياري بلغ 0,63، بدرجة موافقة عالية.
 - في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (37) والتي تنص على اشتراك جميع الأقسام والمصالح في المنظمة في عملية تقييم المخاطر، بمتوسط حسابي بلغ 4,00، وانحراف معياري قدره 0,84، بدرجة موافقة عالية.

- أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت كل من العبارتين رقم (39)، (40)، بنفس المتوسط الحسابي الذي بلغ 4,00، ونفس الانحراف المعياري المقدّر ب 0,00، بدرجة موافقة عالية.

4.2.2. تحليل العبارات المتعلقة ببعد المراقبة والمراجعة:

كانت نتائج التحليل كالآتي:

الجدول رقم (25): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد المراقبة والمراجعة

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق		الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
41	0	0	0	0	0	0	0	0	100	35	4,00	عالية
42	0	0	0	0	0	0	0	0	100	35	4,00	عالية
43	0	0	0	0	0	0	0	0	100	35	4,00	عالية
44	5	14,3	30	85,7	0	0	0	0	0	0,35	4,14	عالية
45	8	22,9	27	77,1	0	0	0	0	0	0,42	4,22	عالية جدا
المتوسط الحسابي العام												
											4,07 =	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (24) الذي يمثل نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد المراقبة والمراجعة، نلاحظ ما يلي:

- العبارة رقم (45) والتي تنص على أن معالجة الأخطاء والانحرافات تتم فور حدوثها بشكل فعال جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,22، وانحراف معياري قدره 0,42، بدرجة موافقة عالية جدا.
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (44) والتي تنص على أنه تجرى مراجعات مستمرة لتقييم فعالية استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، بمتوسط حسابي قدره 4,14، وانحراف معياري بلغ 0,35، بدرجة موافقة عالية.
- أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت كل من العبارات رقم (41)، (42)، (43)، بنفس المتوسط الحسابي الذي بلغ 4,00، ونفس الانحراف المعياري المقدّر ب 0,00، بدرجة موافقة عالية.

المطلب الثالث: عرض النموذج الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة:

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الأساسية التي تمثل استجابة أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة اعتمادا على نتائج الاحصاء الوصفي، إضافة الى اختبار فرضيات الدراسة.

1. عرض وتحليل نموذج الدراسة:

ان الدراسة قائمة على العلاقة الاحصائية بين متغيرات الدراسة، المتمحورة في نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر حيث يتم بناء نموذج الدراسة من خلال آراء عينة الدراسة التي تم تحليلها ومن خلال تحديد معاملات الارتباط والتحديد، وتقدير معاملات النموذج.

1.1. نموذج العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

سيتم التطرق الى عرض وتحليل النموذج الإحصائي بعلاقة خطية، لإبراز العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية كمتغير مستقل وإدارة المخاطر كمتغير تابع.

1.1.1. معامل الارتباط والتحديد

يمثل الجدول التالي معاملا الارتباط والتحديد بين كل من نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

الجدول رقم (26): معامل الارتباط والتحديد

رقم النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة الخطأ
1	0,783	0,614	0,13832

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك ارتباط موجب وقوي بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وهذا ما تعكسه قيمة معامل الارتباط R المقدرة ب 0,783، أما معامل التحديد R² المقدر ب 0,614، يفسر أن إدارة المخاطر تتأثر بقيمة 61,4% بالمتغير المستقل نظام الرقابة الداخلية.

2.1.1. نموذج العلاقة بين المتغيرين

نموذج العلاقة هو نموذجا خطيا يبين العلاقة بين المتغير المستقل نظام الرقابة الداخلية (X)، والمتغير التابع إدارة المخاطر (Y)، ويكون شكل النموذج إحصائيا من الشكل:

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

بحيث e: يمثل مقدار الخطأ العشوائي

الجدول رقم (27): نموذج العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

B			A			رقم النموذج
مستوى الدلالة sig	T	القيمة	مستوى الدلالة sig	T	القيمة	
0,047	7,283	0,889	0,000	2,062	0,809	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معلمات النموذج ذات معنوية، وهذا ما تثبته قيمة T المحسوبة مقارنة بالجدولية، بالإضافة الى قيمة مستوى الدلالة 0,047 اقل من مستوى المعنوية 0,05 ، وبهذا يمكن القول أن النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل نظام الرقابة الداخلية والمتغير التابع إدارة المخاطر، ويصبح النموذج كالتالي:

$$Y=0,889 +0,809 X + e$$

2. اختبار الفرضيات

بالاعتماد على برنامج Spss تم استخدام اختبار للعينة البسيطة T simple test لعرض وتحليل نتائج وفرضيات الدراسة وقد تم صياغة الفرضيات الاحصائية وفق الشكل التالي:

• الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لنظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لنظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

• الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى:

H0✓: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للبيئة الرقابية على ادارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

H1✓: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للبيئة الرقابية على ادارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0✓: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للأنشطة الرقابية على ادارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

H1✓: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للأنشطة الرقابية على ادارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0✓: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للمراقبة والتقييم على ادارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

✓ **H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للمراقبة والتقييم على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ **H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للمعلومات والاتصال على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

✓ **H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للمعلومات والاتصال على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

ومن أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرعية يتم الاعتماد على قاعدة القرار التالية

- **حالة الرفض:** إذا كانت القيمة المطلقة ل T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولة، ومستوى الدلالة Sig أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05، فإنه يتم رفض الفرضية (عدم وجود تأثير).
- **حالة القبول:** إذا كانت القيمة المطلقة ل T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولة، ومستوى الدلالة Sig أقل أو يساوي مستوى المعنوية 0,05، فإنه يتم قبول الفرضية (وجود تأثير).

1.2. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

استنادا الى قاعدة القرار الموضحة أعلاه واعتمادا على الملحق يتم اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (28): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (المتغير التابع: إدارة المخاطر)

معامل الارتباط 0,783		معامل التحديد 0,614	
درجة الحرية 34		مستوى الدلالة 0,47	
المتغير	معاملات غير نمطية		المجدولة
	A	B	
الثابت	0,889		2,047
نظام الرقابية الداخلية	0,809	0,738	1,691
			7,238

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة بلغ 0,47 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يدل أن معلمات النموذج ذات معنوية، وأن هذا النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل (نظام الرقابة الداخلية) والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، ويصبح النموذج كالتالي:

$$Y = aX + b \quad Y = 0,809 X + 0,889$$

من خلال المعطيات في الجدول أعلاه يتضح:

- أن مستوى الدلالة (Sig) قد بلغ 0,047 وهو بذلك أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، يدل على أن معادلة الانحدار لها دلالة معنوية، وهناك علاقة ارتباط قوية وموجبة المقدرة 0,783 بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وبإضافة الى معامل التحديد الذي قدر ب 0,614 وهذا يعني أن 61,4% من التباين في المتغير التابع (إدارة المخاطر) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (نظام الرقابة الداخلية)، أما نسبة 38,6% تعود إلى عوامل أخرى غير واردة في نموذج الدراسة.
- بلغت قيمة T المحسوبة 7,238 وهي أكبر تماما من قيمة T الجدولية التي قدرت ب 1,691، وهذا يدل على انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05)، لنظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

وبناء على ما سبق فإنه يتأكد وجود تأثير لنظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لنظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، مقبولة وصحيحة وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H0، ونقبل الفرضية البديلة H1.

2.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (29): اختبار الفرضية الفرعية الأولى (المتغير التابع: إدارة المخاطر)

معامل الارتباط 0,670		معامل التحديد 0,403	
درجة الحرية 34		مستوى الدلالة 0,000	
المتغير	معاملات غير نمطية		المجدولة
	A	B	
الثابت	2,076	0,372	5,573
البيئة الرقابية	0,507	0,098	5,190

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة بلغ 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يدل أن معاملات النموذج ذات معنوية، وأن هذا النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل (البيئة الرقابية) والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، ويصبح النموذج كالتالي:

$$Y = aX_1 + b \quad Y = 0,507(X_1) + 2,076$$

من خلال المعطيات في الجدول أعلاه يتضح:

- أن مستوى الدلالة (Sig) قد بلغ 0,000 وهو بذلك أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 ($Sig=0,000 < 0,05$) هذا يدل على أن معادلة الانحدار لها دلالة معنوية، وهناك علاقة ارتباط قوية وموجبة المقدرة 0,670 بين البيئة الرقابية وإدارة المخاطر، إضافة الى معامل التحديد الذي قدر 0,403 وهذا يعني أن 40,3% من التباين في المتغير التابع (إدارة المخاطر) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (البيئة الرقابية)، أما نسبة 59,7% تعود إلى عوامل أخرى غير واردة في نموذج الدراسة.
- قيمة T المحسوبة بلغت 5,190 وهي أكبر من تماما من قيمة T المجدولة التي تساوي 1,691. وهذا يعني أن للبيئة الرقابية تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

وبناء على ما سبق فإنه يوجد تأثير للبيئة الرقابية على إدارة المخاطر وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للبيئة الرقابية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، مقبولة وصحيحة، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (30): اختبار الفرضية الفرعية الثانية (المتغير التابع: إدارة المخاطر)

معامل الارتباط 0,087		معامل التحديد 0,008	
درجة الحرية 34		مستوى الدلالة	
		مستوى المعنوية 0,05	
		0,618	
المتغير	معاملات غير نمطية		المجدولة
	A	B	
الثابت	3,698	0,607	6,093
الأنشطة الرقابية	0,80	0,504	0,504

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح:

- أن مستوى الدلالة (Sig) قد بلغ 0,618 وهو بذلك أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 ($Sig=0,618 > 0,05$)
- قيمة T المحسوبة بلغت 0,504 وهي أصغر من تماما من قيمة T المجدولة التي تساوي 1,691

وهذا يدل أن معلمات النموذج غير معنوية، وأن هذا النموذج غير صالح للاستخدام، وبالتالي هناك ليس هناك أثر بين المتغير المستقل (الأنشطة الرقابية) والمتغير التابع (إدارة المخاطر).

وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للأنشطة الرقابية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، **مرفوضة وغير صحيحة**، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 ، ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

4.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (31): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (المتغير التابع: إدارة المخاطر)

معامل الارتباط		معامل التحديد		
0,848		0,719		
درجة الحرية		مستوى الدلالة		
34		مستوى المعنوية 0,05		
		0,000		
المتغير	معاملات غير نمطية		المجدولة	المحسوبة
	A	لخطأ المعياري		
الثابت	1,864	0,234		7,977
المراقبة والتقييم	0,549	0,060	0,848	9,190

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة بلغ 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يدل أن معلمات النموذج ذات معنوية، وأن هذا النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل (المراقبة والتقييم) والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، ويصبح النموذج كالتالي:

$$Y = aX_3 + b \quad Y = 0,549 (X_3) + 1,864$$

من خلال المعطيات في الجدول أعلاه يتضح:

- أن مستوى الدلالة (Sig) قد بلغ 0,000 وهو بذلك أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 ($Sig = 0,000 < 0,05$) هذا يدل على أن معادلة الانحدار لها دلالة معنوية، وهناك علاقة ارتباط قوية وموجبة المقدرة 0,848 بين المراقبة والتقييم وإدارة المخاطر، إضافة إلى معامل التحديد الذي قدر 0,719 وهذا يعني أن 71,9% من التباين في المتغير التابع إدارة المخاطر مفسر في المتغير المستقل المراقبة والتقييم، أما نسبة 28,1% تعود إلى عوامل أخرى غير واردة في نموذج الدراسة.
- قيمة T المحسوبة بلغت 9,190 وهي أكبر من تماما من قيمة T المجدولة التي تساوي 1,691.

وهذا يعني أن للمراقبة والتقييم تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

وبناء على ما سبق فإنه يوجد تأثير للمراقبة والتقييم على إدارة المخاطر وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للمراقبة والتقييم على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، **مقبولة وصحيحة**، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (32): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (المتغير التابع: إدارة المخاطر)

معامل الارتباط = 0,635		معامل التحديد 0,403	
درجة الحرية 34		مستوى الدلالة 0,000	
مستوى المعنوية 0,05		مستوى المعنوية 0,05	
المتغير	معاملات غير نمطية		المجدولة
	A	B	
الثابت المعلومات والاتصال	1,885	0,635	4,193
	0,542		4,720
	0,450		1,691
	0,115		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى الدلالة بلغ 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يدل أن معلمات النموذج ذات معنوية، وأن هذا النموذج صالح للاستخدام، وبالتالي هناك أثر بين المتغير المستقل (المعلومات والاتصال) والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، ويصبح النموذج كالتالي:

$$Y = aX_4 + b \quad Y = 0,542(X_4) + 1,885$$

من خلال المعطيات في الجدول أعلاه يتضح:

- أن مستوى الدلالة (Sig) قد بلغ 0,000 وهو بذلك أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 ($Sig = 0,000 < 0,05$) هذا يدل على أن معادلة الانحدار لها دلالة معنوية، وهناك علاقة ارتباط قوية وموجبة المقدرة 0,635 بين المراقبة والتقييم وإدارة المخاطر، إضافة إلى معامل التحديد الذي قدر 0,403 وهذا يعني أن 40,3% من التباين في المتغير التابع إدارة المخاطر مفسر في المتغير

المستقل المعلومات والاتصال، أما نسبة 59,7% تعود إلى عوامل أخرى غير واردة في نموذج الدراسة.

- قيمة T المحسوبة بلغت 4,720 وهي أكبر من تماما من قيمة T المجدولة التي تساوي 1,691. وهذا يعني أن للمعلومات والاتصال تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.
- وبناء على ما سبق فإنه يوجد تأثير للمعلومات والاتصال على إدارة المخاطر وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للمعلومات والاتصال على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، **مقبولة وصحيحة**، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H0، ونقبل الفرضية البديلة H1.
- وبناء على النتائج السابقة فإن الشكل الرياضي النهائي لنموذج الدراسة يكون كالتالي:

$$Y = 0,889 + 0,507 (X_1) + 0,549 (X_3) + 0,542 (X_4)$$

المطلب الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

- بعد تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:
- تؤكد نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل اختبار الفرضية في الجدول رقم (28) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للبيئة الرقابية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، هذا من خلال:
 - ✚ دعم الإدارة العليا التي تمثل المستوى الأول للرقابة لثقافة الرقابة الداخلية في المؤسسة.
 - ✚ تشجيع الموظفين على الالتزام بسياسات وإجراءات الرقابة الداخلية.
 - ✚ إضافة إلى وضوح الصلاحيات وتقسيم المسؤوليات والمهام بين الموظفين هذا ما يؤدي إلى الكشف المبكر للانحرافات.
 - من هنا يمكن القول أن البيئة الرقابية تؤثر على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، وبالتالي الفرضية مؤكدة وصحيحة ويتم قبولها.
 - تشير نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل اختبار الفرضية في الجدول رقم (29) أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للأنشطة الرقابية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، هذا ما يفسر بأن:
 - ✚ الأنشطة الرقابية في المؤسسة موجودة ومطبقة لكن لا تؤثر في اتخاذ قرارات إدارة المخاطر.
 - ✚ إضافة إلى أن الأنشطة الرقابية وحدها غير كافية لإدارة المخاطر لذا يجب الاهتمام بعوامل أخرى كالترتيب والتكوين.

من هنا يمكن القول ان الانشطة الرقابية لا تؤثر على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، وبالتالي الفرضية غير صحيحة ويتم رفضها.

- تشير نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل اختبار الفرضية في الجدول رقم (30) انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمراقبة والتقييم على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، هذا ما يفسر بان:

✚ وجود سياسات وإجراءات مكتوبة وواضحة لكل مديرية.

✚ عمليات المراقبة والمراجعة التي تقوم بها خلية التدقيق في مختلف المديريات لتقييم الأعمال وكشف الانحرافات.

✚ تحديث الإجراءات والسياسات بناء على نتائج المراقبة والتدقيق.

✚ تعديل وتحديث الإجراءات الوقائية خاصة بعد المناورات التي قام بها قسم HSE.

من هنا يمكن القول ان المرتبة والتقييم تؤثر على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، وبالتالي الفرضية مؤكدة وصحيحة ويتم قبولها.

- تشير نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل اختبار الفرضية في الجدول رقم (31) انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمعلومات والاتصال على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، هذا من خلال:

✚ وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة لتبادل رصد المعلومات المتعلقة بالمخاطر في الوقت المناسب كما يتم اعلام الموظفين بنتائج تقييم المخاطر.

✚ القيام باجتماعات دورية لمناقشة وتقييم النتائج المتوصل اليها ومقارنتها مع النتائج الأولية المسطرة.

✚ تحسين جودة القرارات يؤدي إلى اتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة، هذا ما يعزز قدرة المؤسسة على تقييم المخاطر بشكل فعال.

✚ توفر الية التغذية الرجعية أي انه يتم يتبادل المعلومات في المؤسسة في كلا الاتجاهين.

من هنا يمكن القول ان المراقبة والتقييم تؤثر على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، وبالتالي الفرضية مؤكدة وصحيحة ويتم قبولها.

- تؤكد نتائج الدراسة الميدانية بالفرضيات الفرعية وكذا نتائج الفرضية الرئيسية من الجدول رقم (27) أن لنظام الرقابة الداخلية تأثير على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، وهذا من خلال:

✚ نظام الرقابة الداخلية يساعد على كشف الانحرافات والأخطاء بشكل مبكر.

✚ تضمن الرقابة الداخلية الالتزام بالقوانين والتشريعات سواء كانت محلية أو بحرية كالالتزام

بالقانون التجاري وقوانين السلامة البحرية والجمارك، مما يؤدي إلى تقليل من المخاطر المعرضة.

- يمثل الجدول رقم (25) معامل الارتباط والتحديد R^2 الذي بلغت قيمته 0,614 هذا ما يفسر بان نظام الرقابة الداخلية يؤثر بنسبة 61,4 على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، أي ان نظام الرقابة الداخلية يلعب دور محوري في إدارة المخاطر لكنها غير كافية لوحدها وتتطلب عوامل أخرى كالتدريب والتكوين، وهو ما يعمل عليه قسم HSE حاليا من خلال تكثيف الدورات التدريبية للإسعافات الأولية في جميع المديریات الاستجابة السريعة للمخاطر والتقليل منها.
- تشير المعلومات إلى أن المؤسسة تقوم بإدارة المخاطر بفعالية من خلال تحديد المخاطر بشكل شامل تقييمها باستخدام إجراءات وأساليب فعالة وتتمثل هذه النتائج في:
 - ✚ تعتمد المؤسسة على تحديد وتحليل المخاطر بشكل منتظم وذلك بالاعتماد على:
 - ✓ المناورات لتدريب الافراد والفرق على الاستجابة السريعة في حالات الطوارئ.
 - ✓ خطة التدخل الداخلي (PII) **Plan d'Intervention Interne**: هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المنظمة والمخطط لها مسبقا بهدف التعامل السريع مع الحوادث الطارئة وتقليل الاضرار.
 - ✚ **تقليل المخاطر** وذلك من خلال الاعتماد على نظام 5S الذي يسهم في:
 - ✓ تقليل فرص وقوع المخاطر الناتجة عن الفوضى أو عدم التنظيم؛
 - ✓ زيادة السلامة المهنية عبر تقليل المخاطر المرتبطة بالأماكن غير المنظمة؛
 - ✓ تسهيل اكتشاف المخاطر بشكل مبكر بفضل وضوح بيئة العمل ونظامها.
 - ✚ تعمل المؤسسة على تقييم وتصنيف المخاطر من خلال
 - ✓ الاعتماد على مصفوفة المخاطر كما هي موضحة في الجدول رقم 20
 - ✓ تقييم المخاطر المهنية (**EVRP**) **Evaluation des Risques au Poste**: هو اجراء يحدد الخطوات المختلفة التي يجب اتباعها لتحديد جميع المخاطر وتقييم وتصنيف مخاطر الصحة والسلامة، يتم اعداده وفق معايير عالمية إضافة الى اجبارية الدولة للمؤسسة بوضعه.
 - يتم تحديثه كل سنتين او في حالة تغيير في بيئة العمل او التنظيم. أي بناءا على نتائج المراجعة.
 - ✚ فيما يخص رصد ومراجعة المخاطر في المؤسسة يمكننا القول انها تعمل على مراقبة المخاطر بشكل دوري لتحديث خطط إدارة المخاطر لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم مؤسسة الميناء عنابة، وذلك باعتبارها مكان لإجراء الدراسة التطبيقية، لمعرفة مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في المنظمة، وذلك بالاعتماد على المقابلة وتوزيع الاستبيان على عينة محددة والتي تم الحصول من خلالها على بيانات تمت معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، واستعمال مجموعة من الأساليب للمعالجة الإحصائية لمعرفة تأثير المتغير المستقل "نظام الرقابة الداخلية" وابعاده على المتغير التابع "إدارة المخاطر".

ولقد تم اختبار فرضيات الدراسة والاجابة على الاشكالية المطروحة سابقا، إذ تم التوصل إلى:

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية لنظام الرقابة الداخلية بمختلف ابعادها (البيئة الرقابية، المراقبة والتقييم، المعلومات والاتصال، باستثناء بعد الأنشطة الرقابية) على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.

خاتمة عامة

الخاتمة

بعد تناول موضوع الدراسة من الجانبين النظري والتطبيقي حول اثر نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، برزت أهمية النظام الرقابي كعنصر محوري في دعم فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث ان نظام الرقابة الداخلية الفعال يعد الركيزة الأساسية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وقد اتضح أن كفاءة وفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة تعتمد وبشكل كبير على مدى قوة وفعالية نظام الرقابة الداخلية المعتمد عليها، إذ يسهم هذا الأخير في توفير أدوات فعالة لرصد المخاطر وتحديد أسبابها وأثارها المحتملة مما يسهل اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، أما في حال غياب هذا النظام أو ضعفه فإن المؤسسة تواجه صعوبة في التعرف على المخاطر والتعامل معها بفعالية، مما يعرضها لخسائر أو تهديدات قد يصعب التحكم فيها.

وعليه فإن إدارة المخاطر تعتمد وبدرجة كبيرة على وجود نظام رقابة داخلية فعال ومتكامل، مما يجعل من الضروري على المؤسسة ان تركز جهودها لتعزيز اليات الرقابة الداخلية، وتطوير هذا النظام بشكل مستمر يتماشى مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

بناء على ما جاء في دراسة موضوعنا حول أثر نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، تم الوصول الى جملة من النتائج:

- نظام الرقابة الداخلية هو الركيزة الأساسية لتحقيق اهداف المؤسسة وحماية أصولها.
- يساهم نظام الرقابة الداخلية في الكشف المبكر للانحرافات وتحديد أسبابها ومعالجتها.
- كفاءة نظام الرقابة الداخلية يساهم في تفعيل إدارة المخاطر.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لنظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للبيئة الرقابية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للأنشطة الرقابية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمراقبة والتقييم على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمعلومات والاتصال على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، حيث ان الاتصال الجيد يسهل تبادل المعلومات ويزيد من جودة ودقة المعلومات مما يساهم في اتخاذ قرارات إدارة المخاطر.
- وجود تناسق تكامل وترابط في قدرات ومهارات الافراد داخل المديرية هذا ما نتج عنه بيئة عمل مترابطة ومنسجمة.

- إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عناية تتم على مستوى كل من قسم الصحة والسلامة والبيئة وقسم إدارة الجودة.
- تطبيق المؤسسة لمعيار ISO 31000 الذي يختص في إدارة المخاطر.
- تحديث المؤسسة لإجراءات إدارة المخاطر بصفة دورية ومستمرة تكيفا مع التغيرات الحاصلة.
- القيام بمناورات مدروسة بدقة لاختبار جاهزية الموظفين في حالات الطوارئ للتقليل من المخاطر الى أدنى حد ممكن.
- رغم أهمية والدور الكبير لنظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر الا انه غير كاف لوحده لمواجهة المخاطر بل يتطلب عوامل وأنظمة أخرى.

1. الإقتراحات:

- على ضوء ما تم التطرق اليه في الجانب النظري للدراسة، وما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية وتحسين إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية، نذكر منها ما يلي:
- التركيز على التكوين والتدريب الدوري للموظفين لرفع كفاءة الرقابة الداخلية ومواجهة المخاطر.
 - اعداد قائمة مراجعة دورية داخلية لكل قسم لضمان الالتزام بالقوانين والإجراءات الرقابية وتقليل المخاطر.
 - انشاء قسم خاص نشاطه الأساسي إدارة مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة.
 - تبني المؤسسة استراتيجية رقمنة جميع الوظائف بما في ذلك نظام الرقابة الداخلية من اجل اتخاذ قرارات حاسمة لإدارة المخاطر في الوقت المناسب.

2. أفاق الدراسة:

- هناك اقتراحات يمكن أن تكون محل إشكاليات لبحوث مستقبلية تستحق الدراسة منها:
- دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في دعم وتطوير الرقابة الداخلية وتحسين إدارة المخاطر.
 - تطوير نماذج التقييم لقياس فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة.
 - دور القيادة في دعم كل من نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
 - رقمنة الرقابة الداخلية كآلية لإدارة المخاطر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. إبراهيم عبد الله وآخرون، "مبادئ الإدارة الحديثة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
2. أحمد قايد نور الدين، "التدقيق المحاسبي"، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
3. إدريس عبد السلام شتيوي، "المراجعة: معايير وإجراءات"، جامعة قاريونس، الطبعة الخامسة، ليبيا، 2008.
4. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، "إدارة الخطر والتأمين"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
5. باسم سرحان، "طرائق البحث الاجتماعي الكمية"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2017، ص 303.
6. بشير العلاق، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
7. بن علي بلعزوز وآخرون، "إدارة المخاطر"، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
8. تمارا نجى داوود، "مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي"، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 139.
9. جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، "محاسبة التكاليف المعيارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
10. خالد احمد علي محمود، "فن ادارة المخاطر في البنوك وسوق المال"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 2019.
11. خالد امين عبد الله، "التدقيق والرقابة في البنوك"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998.
12. رائد عبد الخالق العبيدي، خالد احمد المشهداني، "إدارة المؤسسات المالية والمصرفية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
13. زيد منير عبوي، "إدارة التأمين والمخاطر"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
14. سعيد جمعة عقل، حربي محمد عريقات، "مبادئ التأمين"، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

15. سليم بطرس جلدة، "الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات"، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
16. سليمان حسن وآخرون، "استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية مع دليل لبرنامج SPSS"، المركز العلمي للأبحاث ودراسة السياسات، الطبعة الثانية، الدوحة، قطر، 2019، ص 70.
17. شقيري نوري موسى وآخرون، "إدارة المخاطر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
18. طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
19. عبد الرزاق محمد عثمان، "أصول التدقيق والرقابة الداخلية"، الدار النموذجية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2006.
20. عبد الرؤوف جابر، "الرقابة المالية والمراقب المالي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2004.
21. عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، "الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
22. عبد الكريم قندوز، "التحوط وإدارة الخطر"، E-kutub Ltd، لندن، 2018.
23. عبد الكريم قندوز، "التحوط وإدارة المخاطر في التمويل الإسلامي"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
24. عطاء الله احمد سويلم الحسبان، "الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات"، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. عماد حسبان، ياسر الخزاعلة، "إدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
26. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2007، ص 130.
27. عيد احمد ابو بكر، وليد اسماعيل سيفو، "إدارة الخطر والتأمين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
28. غسان فلاح المطارنة، "تدقيق الحسابات المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
29. كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، "دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة"، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2001.
30. كمال محمود جبرا، "التأمين وإدارة الخطر"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
31. محسن عبد الستار عذب، "تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية"، المكتبة العصرية المنهل، مصر، 2009، ص 148.

32. محمد التهامي طواهر مسعود صديقي، "المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2005.
33. محمد التهامي طواهري ومسعود صديقي، "المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسات التطبيقية"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
34. محمد الجيزاوي، "صناعة الوعي الاقتصادي في ثلاثين درسا"، دار أي-كتب، الطبعة الاولى، لندن، 2018.
35. محمد السيد سرايا، "أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
36. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة المخاطر المصارف الإسلامية"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الاولى، القاهرة، 2020.
37. محمد بوتين، "المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2005.
38. محمد سمير الصبان، "نظرية المراجعة واليات التطبيق"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
39. محمد سمير احمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
40. مصطفى صالح سلامة، "مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية"، دار البداية ناشرون موزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
41. مصطفى فؤاد عبيد، "مهارات البحث العلمي"، مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات، الطبعة الثانية، تركيا، 2022، ص 85.
42. مصطفى يوسف كافي، "تدقيق الحسابات في ظل البيئة الإلكترونية واقتصاد المعرفة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
43. نعيم ابراهيم الطاهر، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
44. نواف محمد عباس الرماحي، "مراجعة المعاملات المالية"، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009.
45. هادي التميمي، "مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004.
46. هاني جزاع ارتيمة، سامر محمد عكور، "إدارة الخطر والتأمين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

• الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أبو بكر الصديق قيدوان، "التدقيق الداخلي ودوره في تقييم نظام الرقابة الداخلية كآلية لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم والاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2019.
2. أبوبكر الصديق قيدوان، "التدقيق الداخلي ودوره في تقييم نظام الرقابة الداخلية كآلية لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2019.
3. براج بلال، "تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
4. بوطورة فضيلة، "دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
5. زهية توام، "التطورات الحديثة للمراجعة الداخلية ومدى تطبيقاتها في البنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016/2015.
6. شادي صالح البجيرمي، "دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر"، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2011/2010.
7. شعباني لطفي، "المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين سير المؤسسة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003.
8. عامر حاج دحو، "التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد درارية، أدرار، الجزائر، 2018/2017.
9. عبدلي لطيفة، "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص الافراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.
10. عمر حميدات، "الهندسة المالية كمدخل لإدارة المخاطر في ظل الأزمات المالية"، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2017.

11. محمد حامد مجيد السامرائي، "أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية"، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016.
12. محمد علي محمد علي، "إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية"، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2005.
13. هيا مروان إبراهيم لظن، "مدى فاعلية دور المدقق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر"، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.
14. وجدان علي احمد، "دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.

• المجالات:

1. إبراهيم يوسف جويفل العبادي، "دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية في ضبط الانفاق الحكومي"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 02، 2014.
2. بلعزوز بن علي، "استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية"، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2010/2009.
3. بوشيخي بوحوص، بوعزة عبيد بشير، "علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة المالية والأسواق، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2024.
4. بوقدوم مريم، عثمانى مصطفى، "مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية بالاعتماد على أسلوب خرائط التدفق"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 01، 2024.
5. حمول طارق، بوشنافة أحمد، "إدارة الخطر كتوجه تسييري حديث بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها"، مجلة رؤية الاقتصاد، العدد الثالث، 2012.
6. ربيعة بوسكار، "مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 46، 2017.
7. رقية ملاحي وآخرون، "أهمية إدارة الأزمات في صناعة السياحة وتحقيق التنمية الاقتصادية تجارب دول العربية"، مجلة المالية والأسواق، 2015.
8. سمية احمد ميلي، "دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي"، مجلة التدقيق والمالية، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2020.
9. طبيب سارة، "أساليب تعامل المؤسسات الصناعية الجزائرية مع مخاطر السوق"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015.

10. عبد العزيز عراوة، "إدارة الجودة الشاملة كروية لإدارة المخاطر في الجامعات"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثاني، 2014.
11. عبد الله بلوناس، "المدخل التقليدي والمدخل الحديث في إدارة مخاطر منظمات الاعمال"، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد السابع عشر، 2018.
12. عبد الله بلوناس، بوزيد المجد، "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد السابع عشر، 2010.
13. عبد النبي فتحة، "تقييم نظام الرقابة الداخلية للبنوك التجارية في ظل معيار تقرير محافظ الحسابات NRCQC07"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2022.
14. العروسي قرين زهرة، "أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2021.
15. علي حسين زليخ وآخرون، "فاعلية نظام الرقابة كمتغير وسيط بين البيئة التنظيمية وكفاءة المراجعة الداخلية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الخامس، العدد الثاني، 2020.
16. قورين قويد، ابو بكر الصديق قيدوان، "دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر البنكية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الاول، 2020.
17. لويظة بهاز وآخرون، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 02، 2019.
18. مسعود كسكس وآخرون، "تأثير تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 03، العدد 02، 2019.
19. ناصر المهدي، "الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة"، مجلة الاقتصاد، العدد الثامن، 2013.
20. نوال بن عمارة، "أبعاد الرقابة الداخلية وأهميتها في مصارف الشركة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، 2009.

• المؤتمرات والملتقيات:

1. عامر حاج دحو، بن يمينه إبراهيم، "تقييم المخاطر الرقابة الداخلية ودورها في تفعيل حوكمة المؤسسات"، الملتقى الوطني الثالث الحوكمة والترشيد الاقتصادي رهان استراتيجي لتحقيق التنمية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، الجزائر، 2016.
2. عمر على إسماعيل، إبراهيم أحمد مسير، "تكامل نظام إدارة المخاطر ISO 3100:2018 (ISO) ومنهجية إدارة مخاطر الجودة في بناء جودة التعليم العالي: تصورات نظرية"، المؤتمر العالمي الثالث، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة جيهان، أربيل، 2021.

3. كاسر نصر المنصور، "إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن، 2007.

• المطبوعات:

1. إبراهيم رحيم، "الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج Spss"، مطبوعة بيداغوجية في مادة الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، 1 الجزائر، 2020/2021.

2. خالد مقدم، عبد الله مايو، "نظام الرقابة الداخلية"، مطبوعة مقدمة للطلبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2016.

• المواقع الالكترونية:

1. "الخطر - تعريف الخطر وأنواع الخطر ومسببات الخطر"، من الموقع <https://www.business4lions.com>، تم الإطلاع بتاريخ 2025/02/26.

2. "خمسة مبادئ رئيسية لإدارة المخاطر الناجحة"، <https://midocean.ae>، تم الإطلاع بتاريخ 2025/02/28.

3. "مراحل وخطوات عملية إدارة المخاطر وكيفية التعامل مع المخاطر"، <https://bakkah.com>، تم الإطلاع بتاريخ 2025/02/26.

4. "مسببات الخطر"، من الموقع <https://www.mdrscenter.com>، تم الإطلاع بتاريخ 2025/02/26.

• المراجع الأجنبية:

1. Antonio Borghesi, Barbara Gaudenzi, "Risk Management (How to Assess, Transfer and Communicate Critical Risks)", University of Verona, Italy, 2013.
2. Jérémie Lacroix, "analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises : Impacts et rôle pour la DSI", Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, Paris, 2007.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المستوى: سنة ثانية ماستر

التخصص: إدارة مالية

استبيان

تحية طيبة

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة مالية، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي تشكل أداة لجمع البيانات من أجل إنجاز دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء عنابة بعنوان:

"دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"

نأمل من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية كون أن صحة نتائج البحث تعتمد بدرجة كبيرة على ما ستقدمونه من اجابات، كما نحيطكم علما أن البيانات المقدمة ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف:

غجاتي ابتسام

من إعداد الطلبة:

❖ حاجي امان

❖ مريدي رندة يقين

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات العامة

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-السن: أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 ☐ م 5 سنة فأكثر ☐
- 3-الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 ☐ 15 من 15 إلى أقل من 20 ☐ أكثر من 20 سنة ☐
- 4-المستوى التعليمي: ثانوي ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 5-المركز الوظيفي: عون رقابة ☐ عون تحكم ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس فرع ☐
- أخرى تذكر.....

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: نظام الرقابة الداخلية

الخيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البيئة الرقابية					
1. تلتزم الإدارة العليا بوضع إجراءات والتزامات لتعزيز البيئة الرقابية.					
2. تقوم المؤسسة بتحديث إجراءات وسياسات الرقابة الداخلية بشكل دوري.					
3. يسهل الهيكل التنظيمي للمؤسسة عملية تخطيط وتوجيه الرقابة على العمليات.					
4. تتبنى الإدارة مبادئ النزاهة والشفافية في تعاملاتها مع الموظفين.					
5. تعزز الإدارة العليا وتشجع ثقافة الرقابة الداخلية.					
6. يتم توزيع وتنظيم المهام والمسؤوليات الرقابية بشكل دقيق ومناسب.					
الأنشطة الرقابية					
7. تقوم المؤسسة بمراجعات دورية لفحص الاداء.					
8. تتماشى الإجراءات الرقابية مع القوانين الداخلية للمؤسسة.					
9. تلتزم المؤسسة بتطبيق معايير عالية الدقة للحفاظ على أمن المعلومات والسجلات.					
10. يتم تنفيذ مبدأ فصل المهام لتقليل احتمالية وقوع الأخطاء أو التلاعب.					
11. تعتبر السياسات والإجراءات المطبقة كافية لدعم توجهات الإدارة.					
12. تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية وبرمجيات متطورة لدعم عمليات الرقابة.					
المراقبة والتقييم					

الملاحق

					13. تحدد فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال التقييم الدوري والمستمر من قبل الإدارة.
					14. يتم تحديد مواطن الضعف في النظام الرقابية ومعالجتها.
					15. توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لضمان جودة العمليات الرقابية.
					16. يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة فور اكتشاف الثغرات في نظام الرقابة.
					17. تستخدم المؤسسة أدوات تحليلية مبتكرة ومتقدمة لتحليل البيانات.
					18. يتم إعداد تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن تحليلات المخاطر.
المعلومات والاتصال					
					19. توفر المؤسسة معلومات دقيقة وموثوقة لدعم عملية الرقابة الإدارية.
					20. تتوفر في المؤسسة قنوات اتصال فعالة لنقل وتبادل المعلومات.
					21. تساهم قنوات الاتصال في تعزيز وعي الموظفين بفهم مسؤولياتهم المتعلقة بالرقابة.
					22. تتناسب الأنشطة الرقابية مع طبيعة المخاطر التي تواجهها المؤسسة.
					23. تخصص المؤسسة موارد مالية وبشرية كافية لدعم الأنشطة الرقابية.
					24. تأخذ الإدارة بمقترحات العاملين في إطار الاتصال الغير الرسمي.

المحور الثاني: إدارة المخاطر

تحديد المخاطر					
					25. تعتبر عملية تحديد مصدر المشكلة جزء مهم في التعرف على المخاطر.
					26. يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري ومنظم لضمان الاستجابة لها بشكل فوري.
					27. تقوم المؤسسة بتحديد كل ظرف يعرقل تحقيق الأهداف سواء جزئيا أو كليا خطر على المؤسسة.
					28. يتم ترتيب المخاطر حسب الأولوية بشكل دقيق من أجل مواجهتها بأسرع وقت.
					29. يتم تحديد أسباب المخاطر بدقة لتجنب تأثيراتها السلبية على سيرورة العمل.
					30. يستخدم تحليل السيناريوهات لتحديد المخاطر المحتملة التي تؤثر على تحقيق الأهداف على المدى الطويل.
تحليل المخاطر					
					31. تعتمد المؤسسة على نظام تحليل شامل لفهم المخاطر.
					32. يساهم تحليل المخاطر في توضيح الرؤيا من أجل اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.
					33. يحتوي تحليل المخاطر على خيارات متعددة بما في ذلك التحقيق، التجنب، الحد والنقل.
					34. يعتمد تحليل المخاطر في المؤسسة على تحديد انسب الطرق للتعامل مع المخاطر بناءا على شدة عواقبها.
					35. تقدم عملية تحليل المخاطر في المؤسسة مدخلات مهمة تدعم عملية تقييم المخاطر.
تقييم المخاطر					

الملاحق

					36. تقوم المؤسسة بتحديث أساليب تقييم المخاطر بشكل دوري ومستمر للتكيف مع المخاطر وزيادة فاعليتها.
					37. يتم إشراك جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة في عملية تقييم المخاطر.
					38. يتم اتخاذ القرارات بناءً على نتائج التقييم واستخدامها في تطوير خطط جديدة.
					39. تساعد المعلومات الإحصائية والخبرات السابقة المتعلقة بالحوادث السابقة في تقييم المخاطر.
					40. يساهم تقييم المخاطر في ترتيب أولويات الاستجابة واتخاذ قرارات استراتيجية فعالية.
المراقبة والمراجعة					
					41. تعتبر الخطط الأولية لإدارة المخاطر في المؤسسة كافية لمواجهة المخاطر المتوقعة.
					42. تساهم عمليات المراقبة والمراجعة داخل المؤسسة في الكشف عن الأخطاء المحتملة ومعالجتها في الوقت المناسب.
					43. يتم تحديث وتحسين الخطط الموضوعية لإدارة المخاطر بانتظام للتكيف مع المخاطر المتغيرة والحديثة.
					44. تجرى مراجعات مستمرة لتقييم فعالية استراتيجيات الاستجابة للمخاطر.
					45. تتم معالجة الأخطاء والانحرافات فور حدوثها بشكل فعال.

شكرا على تعاونكم.

ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ (ة)
قائمة	د. بخاخشة موسى
قائمة	د. بوناب محمد
قائمة	د. قيدوم لزهر
قسنطينة	د. جغوط عبد الرزاق

الملاحق

ملحق رقم (03): اتفاقية إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الميناء عنابة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة 8 ماي 1945 قالمة

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
 SUPERIEUR ET DE LA
 RECHERCHE SCIENTIFIQUE
 UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
 COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
 Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
 Guelma le :

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 قسم علوم التسيير
 الرقم : ق.ع.ت.ك.ع.إ.ت.ع.ت.ج.ق. / 20.....
 نالمة في :

السيد :
 مدير الإدارة والمالية
 لمؤسسة ميناء عنابة

الموضوع : فت/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض
 نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:
 الطالب(ة) :
 الطالب(ة) :
 مسجل(ة) :
 تخصص :
 موضوع الزيارة :
 في المؤسسة الاقتصادية

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية
 ولكم منّا فائق التقدير والاحترام

رئيس القسم
 مساعد رئيس القسم
 مساعد رئيس القسم
 مساعد رئيس القسم

اسم ولقب و إمتضاء الأستاذ المشرف
 عنابة لا يتسهم
 مساعد المدير العام
 المدير العام

الملاحق

ملحق رقم (04): حوادث العمل بمؤسسة الميناء لسنة 2024/2023

ACCIDENTS DE TRAVAIL 2024

Bilan des accidents de travail 2024

Période	Nombre d'accidents de travail	Nombre de jours d'arrêts de travail
2024	14	204 Jours
2023	11	129 Jours

Répartition des accidents de travail 2024

Direction	Nombre d'accidents
DMA	08
D.COM	01
D.TECH	01
D.TC	02
D.CAP	01
DARH	01

Répartition des accidents de travail par poste de travail (2024)

Poste de travail	Nombre d'accidentés
Chargé d'études 1°	02
Docker professionnel	06
Chef de service	01
Technicien supérieur	01
Conducteur d'engins cariste	02
Pilote maritime	01
Chef de parc engins	01

Taux de fréquence et taux de gravité des accidents de travail (T1 2024)

Taux de fréquence (TF) = $\frac{\text{Nbr d'accidents de travail avec arrêt} \times 1000000}{\text{Nbr d'heures travaillées par l'ensemble des travailleurs}}$

Taux de gravité (TG) = $\frac{\text{Nbr de jours d'arrêt} \times 1000}{\text{Nbr d'heures travaillées par l'ensemble des travailleurs}}$

Période	Taux de fréquence	Taux de gravité
2024	6,29%	0,09%
2023	4,94%	0,05%



ملحق رقم (05): إجراءات تقييم المخاطر

	Système de Management Intégré	Code : PRS 29/15 - a
	Procédure d'Identification et Evaluation des Risques au Poste de Travail	Date d'édition Novembre 2021
		Page 6 sur 8

Le niveau de maîtrise des risques est calculé à la base de la formule : $Rb = P \times G \times NP$
 Rb = Niveau de Maîtrise du risque brute.
 P = Niveau de Probabilité
 G = Niveau de Gravité.
 NP = Niveau de protection

Tableau 1 : Niveau de probabilité (Fréquence)

Niveau de Probabilité (Cotation)	Probabilité (P)	Commentaires
1	Très rare	Exposition pouvant survenir au maximum une fois par an ou peu vraisemblable ou jamais rencontrée
2	Rare	Exposition pouvant survenir au maximum plusieurs fois par an sur le lieu de travail
3	Fréquent	Exposition pouvant survenir au maximum une fois par mois sur le lieu de travail
4	Très fréquent	Exposition pouvant survenir au maximum plusieurs fois par mois sur le lieu de travail

Tableau 2 - Niveau de gravité

Niveau de gravité (Cotation)	Gravité (G)	Commentaires
1	Faible	La situation à risque ne conduit pas à une blessure, mais à une gêne ou un inconfort. Blessure ou symptômes bénins Pas ou peu de dommage sans arrêt de travail
2	Moyenne	Blessure ou symptômes demandant des soins médicaux sans arrêt de travail
3	Grave	La situation à risque peut conduire à un accident grave avec arrêt de travail ou à un accident sans arrêt de travail. Blessure ou maladie provoquant un arrêt de travail Dommages réversibles entraînant une incapacité partielle ou permanente
4	Très grave	La situation à risque peut conduire à un accident grave avec arrêt de travail supérieur à 3 mois ou à un handicap irréversible ou à un accident mortel. Blessure ou maladie mortelle

Tableau 3 : Niveau de protection (En fonction des mesures de protection existantes : NP)

Cotation	Niveau de protection – NP - Commentaires
0,25	Mesures efficaces (Des mesures de prévention structurées avec révision/contrôle périodique existent)
0,5	Mesures moyennement efficaces (Des mesures de prévention structurées existent)
0,75	Mesures insuffisantes (Une ou plusieurs mesures de prévention existent, mais ne sont pas structurées ou sont insuffisantes)
1	Prévention inexistante (Absence de mesures prévention)

ETAPE N°1 : Supprimer l'inutile

		Code : ERI 11/15-a
SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE		Date d'édition: Aout 2017
Fiche d'audit 55		Page : 1 sur 05

N°	S1=SERI=SUPPRIMER-SIMPLIFIER	NON	OUI	observation, commentaires, suggestion d'amélioration
1	L'environnement de travail est-il encombré par des choses inutiles?			
2	Les abords de la zone sont-ils sales ou non dégagés ?			
3	Y a-t-il des objets dans la zone qui ne sont pas nécessaires à l'exécution du travail ?			
4	La zone de travail contient-elle des restes ou des rebuts ?			
5	Des objets rarement utilisés sont-ils placés à proximité de manière durable ?			
6	Les inventaires passés ou en cours incluent-ils des pièces inutiles?			
7	Existe-t-il des machines ou équipements non utilisés ?			
8	Y a-t-il des outils non utilisés qui traînent dans les environs?			
9	Les éléments du travail précédent sont-ils restés dans la zone ?			
10	Les documents au poste sont-ils manquants ou pas à jour ?			



		SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE		Code : ERI 11/15-a Date d'édition: Aout 2017
Fiche d'audit 5S				Page : 2 sur 05

ETAPE N°2 : Maintenir les conditions facilitant l'accès aux choses utiles

N°	S2=SEITON=siluer=mettre à l'ordre	OUI	NON	observation, commentaires, suggestion d'amélioration
1	Les accès, lieux de stockage, postes de travail et emplacements d'équipements sont-ils clairement définis ?			
2	La fonction des câbles et tuyauteries est-elle compréhensible? Sont-ils facilement identifiables ?			
3	Les outils et instruments ont-ils un lieu de rangement ?			
4	Le rangement des palettes, caisses, récipients, poubelles, centendaires est-il adapté ?			
5	L'accès aux extincteurs est-il dégagé ?			
6	Les indications et consignes de sécurité sont-elles présentes et complètes ?			
7	Y-a-t-il une indication de localisation sur les étagères et lieux de stockage ?			
8	L'emplacement de chaque objet est-il identifié par un signe ?			
9	Les quantités mini et maxi sont-elles indiquées ?			
10	Les voies de circulation sont-elles matérialisées au sol ?			



	SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE		Code : ERI 11/15-a
	Fiche d'audit 5S		Date d'édition: Aout 2017
			Page : 3 sur 05

ETAPE N°3 : Nettoyer pour éliminer les causes. Supprimer la poussière et la saleté

N°	S3=SEISO=NETTOYER	NON	OUI	Observation, commentaires, suggestion d'amélioration
1	Les accès sont-ils huileux, poussiéreux ou encombré de déchets ?			
2	Les machines sont-elles sales, huileuses, poussiéreuses ?			
3	Les tuyauteries, courroies sont-elles sales, graisseuses, poussiéreuses ?			
4	Le système d'évacuation des déchets, fluides, huiles est-il bouché ou encombré ?			
5	L'éclairage est-il affecté par des lampes ou fenêtres sales ?			
6	Les sols sont-ils tenus propres ?			
7	Les machines sont-elles souvent nettoyées et débarrassées de leurs déchets ?			
8	L'inspection des équipements est-elle combinée avec la maintenance ?			
9	Y a-t-il un responsable qui supervise les opérations de nettoyage ?			
10	Les opérateurs font-ils le nettoyage spontanément ?			



	SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE		Code : ERI 11/15-a
			Date d'édition: Aout 2017
	Fiche d'audit 5S		Page : 3 sur 05

ETAPE N°3 : Nettoyer pour éliminer les causes. Supprimer la poussière et la saleté

N°	S3=SEISO=NETTOYER	NON	OUI	Observation, commentaires, suggestion d'amélioration
1	Les accès sont-ils huileux, poussiéreux ou encombré de déchets ?			
2	Les machines sont-elles sales, huileuses, poussiéreuses ?			
3	Les tuyauteries, courroies sont-elles sales, graisseuses, poussiéreuses ?			
4	Le système d'évacuation des déchets, fluides, huiles est-il bouché ou encombré ?			
5	L'éclairage est-il affecté par des lampes ou fenêtres sales ?			
6	Les sols sont-ils tenus propres ?			
7	Les machines sont-elles souvent nettoyées et débarrassées de leurs déchets ?			
8	L'inspection des équipements est-elle combinée avec la maintenance ?			
9	Y a-t-il un responsable qui supervise les opérations de nettoyage ?			
10	Les opérateurs font-ils le nettoyage spontanément ?			



		SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE		Code : ER11/15-a Date d'édition: Aout 2017
Fiche d'audit 5S				Page : 5 sur 05

ETAPE N°5: Rendre habituelle l'application des règles

N°	S5=SHETSUKE=SUIVRE	NON	OUI	observation, commentaires, suggestion d'amélioration
1	Les opérations de nettoyage quotidien sont-elles appliquées ?			
2	L'amélioration continue fait-elle l'objet d'une dynamique suivie ?			
3	La communication sur les 5S est-elle suivie ?			
4	Les 5S sont-ils appliqués spontanément ?			
5	Les membres du groupe de travail se réunissent-ils selon le planning établi ?			
6	Tout le monde est-il bien formé aux procédures ?			
7	Les outils et pièces sont-ils systématiquement rangés ?			
8	Le contrôle des stocks est-il intégré dans les procédures ?			
9	Les procédures sont-elles régulièrement mises à jour et adaptées ?			
10	Les tableaux de bord sont-ils régulièrement mis à jour ?			



الملاحق

ملحق رقم (07): مخرجات Spss

معامل الصدق والثبات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	35	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	35	100,0

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité^{b,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l,m,n}

	Kolmogorov-Smirnov ^a	Shapiro-Wilk				
	STAT	ddl	Significatio n	STAT	ddl	Significatio n
السؤال 1	,340	35	,000	,743	35	,000
السؤال 2	,471	35	,000	,314	35	,000
السؤال 3	,481	35	,000	,394	35	,000
السؤال 4	,390	35	,000	,702	35	,000
السؤال 5	,481	35	,000	,394	35	,000
السؤال 6	,539	35	,000	,250	35	,000
السؤال 9	,351	35	,000	,708	35	,000
السؤال 11	,342	35	,000	,713	35	,000
السؤال 12	,327	35	,000	,769	35	,000
السؤال 13	,436	35	,000	,460	35	,000
السؤال 14	,481	35	,000	,394	35	,000
السؤال 15	,539	35	,000	,250	35	,000
السؤال 16	,539	35	,000	,161	35	,000
السؤال 17	,476	35	,000	,521	35	,000
السؤال 18	,447	35	,000	,582	35	,000
السؤال 19	,327	35	,000	,769	35	,000
السؤال 21	,539	35	,000	,250	35	,000
السؤال 22	,476	35	,000	,521	35	,000
السؤال 24	,459	35	,000	,577	35	,000
السؤال 25	,502	35	,000	,458	35	,000
السؤال 28	,539	35	,000	,250	35	,000
السؤال 29	,539	35	,000	,250	35	,000
السؤال 30	,524	35	,000	,372	35	,000
السؤال 31	,432	35	,000	,556	35	,000
السؤال 32	,539	35	,000	,250	35	,000
السؤال 34	,487	35	,000	,432	35	,000
السؤال 35	,417	35	,000	,573	35	,000

الملاحق

السؤال 36	,476	35	,000	,521	35	,000
السؤال 37	,443	35	,000	,530	35	,000
السؤال 38	,407	35	,000	,598	35	,000
السؤال 44	,513	35	,000	,418	35	,000
السؤال 45	,476	35	,000	,521	35	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

معامل الارتباط والتحديد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,783 ^a	,614	,602	,13832

a. Valeurs prédites : (constantes), axe1

اختبار انوفا

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,002	1	1,002	52,385	,000 ^b
1 Résidu	,631	33	,019		
Total	1,634	34			

a. Variable dépendante : axe2

b. Valeurs prédites : (constantes), axe1

نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,889	,431		2,062	,047
1 axe1	,809	,112	,783	7,238	,000

a. Variable dépendante : axe2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الاول	.	Entrée

a. Variable dépendante : axe2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,670 ^a	,449	,433	,16509

a. Valeurs prédites : (constantes), dim1.1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,734	1	,734	26,938	,000 ^b
	Résidu	,899	33	,027		
	Total	1,634	34			

a. Variable dépendante : axe2

b. Valeurs prédites : (constantes), dim1.1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,076	,372		5,573	,000
	dim1.1	,507	,098	,670	5,190	,000

a. Variable dépendante : axe2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الثاني	.	Entrée

a. Variable dépendante : axe2

b. Toutes variables requises saisies.

الملاحق

a. Valeurs prédites : (constantes), dim1.2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,087 ^a	,008	-,022	,22164

a. Valeurs prédites : (constantes), dim1.2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,012	1	,012	,254	,618 ^b
1 Résidu	1,621	33	,049		
Total	1,634	34			

a. Variable dépendante : axe2

b. Valeurs prédites : (constantes), dim1.2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,698	,607		6,093	,000
dim1.2	,080	,159	,087	,504	,618

a. Variable dépendante : axe2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الثالث	.	Entrée

a. Variable dépendante : axe2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,848 ^a	,719	,711	,11794

a. Valeurs prédites : (constantes), dim1.3

ANOVA^a

الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,175	1	1,175	84,453	,000 ^b
1 Résidu	,459	33	,014		
Total	1,634	34			

a. Variable dépendante : axe2

b. Valeurs prédites : (constantes), dim1.3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,864	,234		7,977	,000
1 dim1.3	,549	,060	,848	9,190	,000

a. Variable dépendante : axe2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الرابع	.	Entrée

a. Variable dépendante : axe2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,635 ^a	,403	,385	,17191

a. Variable dépendante : axe2

b. Valeurs prédites : (constantes), dim1.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,658	1	,658	22,278	,000 ^b
1 Résidu	,975	33	,030		
Total	1,634	34			

a. Variable dépendante : axe2

الملاحق

b. Valeurs prédites : (constantes), dim1.4

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,885	,450		4,193	,000
dim1.4	,542	,115	,635	4,720	,000

a. Variable dépendante : axe2

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

■ (1) السيد (ة) ساجي أماني الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 4.03.07.3564 والصادرة بتاريخ: 2022/09/29

■ (2) السيد (ة) صبيحة بعتيا الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 4.066.9117/17 والصادرة بتاريخ: 23/08/2023

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

تخصص: إدارة مالية

عنوانها: النظام الرقابي الداخلي على ادراك المخاطر

المؤسسة اللقطة مساندة "دراسة حالة لفرقة لاسعة الهواة"

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية
والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع الطالب (2)

توقيع الطالب (1)

التاريخ: 2025/06/10

* طبقاً للقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في مؤسسة الميناء عنابة، وذلك من خلال التطرق إلى تحديد عناصر الرقابة الداخلية المتمثلة في البيئة الرقابية، الأنشطة الرقابية، المراقبة والتقييم، المعلومات والاتصال، وإواز تأثيرها على إدارة المخاطر. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، والتي تمت معالجتها ببرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية Spss أين وجه الاستبيان إلى عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال مؤسسة الميناء عنابة، وتم تحصيل 35 استمارة قابلة للمعالجة. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في حين أن بعد الأنشطة الرقابية له تأثير ضعيف. الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، نظام الرقابة الداخلية، البيئة الرقابية، المراقبة والتقييم، الأنشطة الرقابية، إدارة المخاطر.

Absract:

The study aims to shed light on the extent of the impact of the internal control system on risk management at the Annaba Port Corporation. This was achieved by identifying the elements of internal control, namely the control environment, control activities, monitoring and evaluation, information, and communication, and highlighting their impact on risk management. This study adopted a descriptive and analytical approach. Interviews and questionnaires were the tools used to collect data in the field study. Data was processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The questionnaire was administered to a random sample of the study population, represented by the Annaba Port Authority. A total of 35 processable questionnaires were collected.

The study concluded that the dimensions of the internal control system have a statistically significant impact on risk management, while the dimensions of control activities have a weak impact.

Keywords: Internal control, Internal control system, control environment, monitoring and evaluation, control activities, risk management.