

علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة  
المؤسسة العمومية الاقتصادية ENIE سيدي بلعباس-

The Relationship of the Internal Control System to Risk Management in  
Economic Enterprises - Case Study of the Economic Public Enterprise  
ENIE Sidi Bel Abbas-

بوشيخي بوحوص<sup>1</sup>، بوعزة عبيد بشير<sup>2</sup>

BOUCHIKHI Bouhaous<sup>1</sup>, BOUAZZA ABID Bachir<sup>2</sup>

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)، bouchikhi.bouhaous@yahoo.fr<sup>1</sup>

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)، bachir.bouazzaabid.etu@univ-mosta.dz<sup>2</sup>

تاريخ الاستلام 2024/ 8 /05 تاريخ القبول: 2024/8/12 تاريخ النشر: 2024/9/21

جميع الحقوق محفوظة. هذا العمل هو ملكية فكرية محفوظة. لا يجوز إعادة نشره أو استخدامه بأي شكل من الأشكال دون إذن مسبق من الناشر.

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة التي تربط بين نظام الرقابة الداخلية، وعملية إدارة المخاطر التي تعد وسيلة لتحديد وتقييم ومواجهة المخاطر التي تحول بالمؤسسة دون تحقيق أهدافها، والبحث في سبل معالجتها وطرق تفاديها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها أن نظام الرقابة الداخلية هو عبارة عن ضوابط داخلية تسمح بالإدارة الصارمة لأنشطة المؤسسة بهدف التقليل من الأخطاء والتجاوزات الممكنة والتي سيتولد عنها مخاطر مختلفة. وأن إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي تواجهها المؤسسة واتخاذ مجموعة من الإجراءات والأدوات لمعالجتها والتقليل من أثرها إلى الحد الأدنى، ولا يمكن ممارسة عملية إدارة المخاطر دون وجود نظام رقابة داخلية فعال.

**كلمات مفتاحية:** نظام رقابة داخلية، لجنة COSO، مخاطر، إدارة مخاطر، مؤسسة اقتصادية.

**تصنيفات JEL:** M20، M42، M48.G32.

**Abstract:**

This study aims to determine the relationship between the internal control system and the risk management process, which is a means of identifying, evaluating and confronting the risks that prevent the organization from achieving its goals, and searching for ways to address and avoid them. The study reached the most important results, the internal control system is internal controls that allow strict management of the organization's activities with the aim of reducing possible errors and violations that will generate various risks. Risk management is an organized process that aims to identify, analyze and evaluate the risks facing the organization and take a set of measures and tools to address them and reduce their impact to a minimum, and the risk management process cannot be practiced without an effective internal control system.

**Keywords:** Internal Control System, Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Risk, Risk Management, Economic Enterprise,

**JEL Classification Codes:** M20، M42، G32، M48.

<sup>1</sup>المؤلف المرسل: بوعزة عبيد بشير، الإيميل: bachir.bouazzaabid.etu@univ-mosta.dz

## 1. مقدمة:

إن مستقبل أي مؤسسة مبني على تنبؤات وتقديرات في محيط مليء بخاصية عدم التأكد، الأمر الذي يعرضها لجملة من المخاطر التي تعتبرها كتهديدات أو تحديات تحول دون بلوغها إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة. إذ أن بلوغ المؤسسة لأهدافها مبني على أساس استغلالها للفرص المتاحة، وحسن إدارتها للمخاطر التي تواجهها، بحيث يعد تحديد وقياس الخطر والتعرف عليه والسعي لتفاديه أمراً بالغ الأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة، بحيث يتيح لها معرفة مختلف الجوانب السلبية والإيجابية المحتملة التي قد تؤثر على استمرارية المؤسسة، فتعتمد على العديد من الوسائل لقياس وتقييم وإدارة هذه المخاطر أهمها نظام الرقابة الداخلية، والذي يعتبر من أهم الأنظمة التي تساهم في الرفع من المردودية الاقتصادية للمؤسسة، والمساهمة في تحقيق أهدافها عن طريق ضبطه وتنظيمه لمختلف العمليات التي تقوم بها، هذا من جهة. واكتشافه وتصحيحه للأخطاء المتواجدة وتقييم ودراسة المخاطر المتوقعة والسعي في تجاوزها من جهة أخرى.

من هذا المنطلق وبغرض دراسة علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة مخاطر المؤسسة نطرح الإشكالية التالية:

❖ هل توجد علاقة بين نظام الرقابة الداخلي للمؤسسات و عملية إدارة المخاطر فيها

؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي:

- هل يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحديد وفهم وإدراك المخاطر في المؤسسة؟
- ما أثر نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر؟

## 2.1. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة، سوف نعتمد في دراستنا على مزيج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي سيساعدنا على توضيح المفاهيم الأساسية التي لها صلة بالموضوع هذا في الجانب النظري للدراسة، أما في الجانب التطبيق فقد تم اعتماد دراسة حالة في المؤسسة العمومية إقتصادية الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE سيدي بلعباس.

## 3.1. أهمية الدراسة:

يستمد موضوع الدراسة أهميته من أهمية نظام الرقابة الداخلية في ضبط وتنظيم بيئة الداخلية في المؤسسة الذي ينجم عنه العديد من النقاط الإيجابية والسلبية، والدور المهم

الذي تحتله عملية إدارة المخاطر وانعكاساتها على السير الجيد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة دون مواجهتها لأي عقبات.

#### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- عرض اهم المفاهيم المرتبطة بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- 2- العلاقة التي تربط بين نظام الرقابة الداخلية وعملية إدارة المخاطر.

#### 4.1. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين الأول القسم النظري والذي خصص لتفسير الأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، والثاني القسم التطبيقي الذي خصص لدراسة الحالة للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE سيدي بلعباس لدراسة نظام الرقابة الداخلية الخاص بها وعلاقته بإدارة المخاطر فيها.

#### 5.1. الدراسات السابقة:

- 1- دراسة "أحمد هشام عبد السلام" سنة 2007 تحت عنوان: دور الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر المصرفية، دراسة حالة بنك التنمية التعاوني، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وفهم أنواع الرقابة الداخلية بالمصرف ودوره في اكتشاف الأخطاء والتجاوزات، ودوره في الرفع من الكفاءات المالية والإدارية لتحقيق الخطط والأهداف المسطرة، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها وجود مخاطر تواجه المصرف بسبب ضعف نظام الرقابة الداخلية فيه. (عبد السلام، 2009)
- 2- دراسة "خالد محمد أحمد محمد" 2010 تحت عنوان الرقابة الداخلية ودورها في الحد من مخاطر المراجعة في القطاع المصرفي السوداني من منظور المراجعين هدفت هذه الدراسة الى توضيح الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في التقليل من مخاطر المراجعة الخارجية في المصارف، وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها انه توفر مقومات أساسية الت يعتمد عليها في نظام الرقابة الداخلية في المصارف يؤدي الى الرفع من كفاءة وفعالية هذا النظام، كلما ضعف نظام الرقابة الداخلية كلما زاد الاحتمال في اكتشاف الأخطاء. (أحمد محمد، 2009)،
- 3- دراسة "فضيلة بوطورة والشريف بقة" سنة 2015 تحت عنوان: دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية، دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية والريفي BADR هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها في عملية إدارة المخاطر الائتمانية، وتوصل الباحثان

إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور نظام الرقابة الداخلية في المتابعة المستمرة للقروض والكشف والرصد المسبق لمخاطر القروض في البنك بنسبة 83.56% (بوطورة وبقة، 2015)

## 2. الجانب النظري للدراسة:

في هذا الجانب من هذه الدراسة سنقوم بعرض الادبيات النظرية المفسرة لمتغيرات الدراسة المتمثلة في نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

### 1.2 نظام الرقابة الداخلية:

يعتبر نظام الرقابة الداخلية وسيلة تقود المؤسسة إلى بلوغ أهدافها المسطرة بفعالية وكفاءة، سنتطرق في الفقرات التالية من هذه الدراسة إلى التعريف بهذا النظام من خلال ذكر أهدافه ومكوناته.

#### 1.1.2. التعريف بنظام الرقابة الداخلية:

**التعريف الأول:** عرف نظام الرقابة الداخلية حسب المعيار الدولي للتدقيق رقم 400 (isa400) بأنه مجموعة الإجراءات والسياسات (ضوابط داخلية) التي تنفذها إدارة مؤسسة ما بهدف ضمان الإدارة الصارمة والفعالة لأنشطتها قدر الإمكان. وتشمل هذه الإجراءات الامتثال لسياسات الإدارة، وحماية أصولها، ومنع واكتشاف الغش والأخطاء، ودقة واكتمال السجلات المحاسبية، وإعداد معلومات مالية أو محاسبية موثوقة في الوقت المناسب. (ISA400, p. 358)

**التعريف الثاني:** هو كل السياسات والإجراءات التي تتبناها إدارة المؤسسة والتي تساعدها في الوصول إلى أهداف الإدارة المتعلقة بإدارة العمل بشكل منظم وكفاء والالتزام بسياسات الإدارة، وحماية الأصول واكتشاف الاحتيال والخطأ، ودقة اكتمال التسجيلات المحاسبية، وإعداد معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب. (عامر وقالون، 2017، صفحة 663)

**التعريف الثالث:** وعرفته لجنة COSO على أنه مجموعة عمليات تنفذ بواسطة مجلس إدارة المؤسسة أو الإدارة وكل الموظفين، وهي تصمم لتوفير ضمان معقول لتحقيق الأهداف الاتية: (حميدي، مجي، ونصيف، 2017، صفحة 772)

- الاعتماد على القوائم المالية.

- كفاءة وفعالية العمليات.

- الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه عبارة عن

مجموعة من الإجراءات والقواعد والسياسات التي تتخذها المؤسسة وتنفذها بواسطة إدارتها

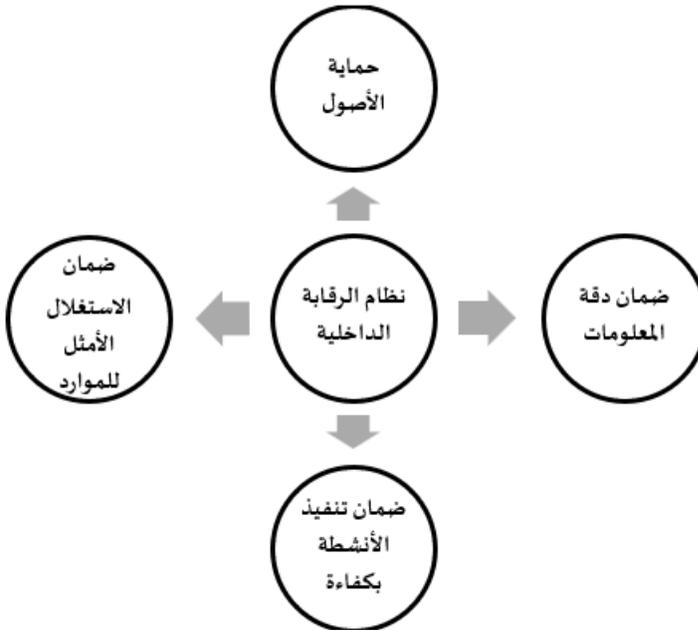
بغرض المحافظة على ممتلكاتها (أصولها) وسعيًا في تحقيق أهدافها المسطرة وضمانًا لإعداد قوائم مالية موثوقة، وذلك بالحرص على أداء العمليات بكفاءة وفعالية والإلزام بتطبيق القوانين والتشريعات.

### 2.1.2. أهداف نظام الرقابة الداخلية:

يمكننا تلخيص أهداف نظام الرقابة الداخلية في النقاط التالية: (عبد الحساني، 2016، صفحة 14)

- التأكد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية أصول المؤسسة من كافة أشكال الاختلاس والتلاعب.
- التأكد من دقة المعلومات والبيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها في صنع القرارات المستقبلية.
- التأكد من الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- التأكد من وضع هيكل تنظيمي وتشغيل نظام واضح للصلاحيات والمسؤوليات.
- التأكد من تحديد الإجراءات التنفيذية بطريقة تضمن تنفيذ الأنشطة والعمليات بكفاءة عالية.

### الشكل رقم 01: أهداف نظام الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على ما سبق

وحتى يحقق نظام الرقابة الداخلية هذه الأهداف يجب عليه الاستعانة بمجموعة مختلفة من الضوابط الرقابية التي تختلف حسب موقعها في مستويات أداء المهام والوظائف، وذلك حسب ما أقرته به لجنة دعم المنظمات للرقابة الداخلية، سنذكرها على النحو الآتي:

3.1.2. الضوابط الرقابية وفق مفهوم لجنة دعم المنظمات COSO: صنفت لجنة دعم المنظمات الضوابط الرقابية إلى ثلاث مستويات، ضوابط وقائية، ضوابط كاشفة وضوابط تصحيحية سنذكرها فيما يلي: (جبر، 2011، الصفحات 12-13)

ضوابط وقائية: وهي ضوابط يتم وضعها لمنع حدوث الانحرافات والأخطاء، ويتم بناؤها ضمن نظام بحيث تكون جزءاً من الأعمال اليومية للمؤسسة مثل: الفصل بين المهام المتعارضة، والرقابة المزدوجة على الأعمال الهامة، وسياسات تدريب الموظفين والتفويض مناسب للصلاحيات، والتوثيق كافي للمستندات والسجلات، ووجود أنظمة ولوائح وتعليمات تفصيلية. والحماية المادية للموجودات وأجهزة الإنذار للسرقة والحريق.

ضوابط كاشفة: وهي ضوابط يتم تصميمها في نظام ليتم بواسطتها الكشف عن الانحرافات والأخطاء عند وقوعها، مثل تقييم الأداء وإجراء المطابقة بين الحسابات، والمصادقات لتعزيز الأرصدة. والجرد المادي للنقديات والممتلكات، وتقارير الحاسوب التي تبين حدود العمليات وتعديل البيانات ومن قام بها ووجود كاميرات للمراقبة.

ضوابط تصحيحية: وهي ضوابط يتم تصميمها في نظام ليتم بواسطتها التأكد من أن الإجراءات التصحيحية للانحرافات قد تم اتخاذها. أو أن هذه الانحرافات لم تحدث مرة أخرى. وهذه الضوابط تتعامل مع الانحرافات بعد اكتشافها. ومن الأمثلة عليها: وجود نظام لمعالجة الأخطاء والانحرافات المكتشفة. ونظام متابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وقيام الإدارة بتدقيق إجراءات التصحيح لتتأكد من سلامتها وكفائتها.

#### 4.1.2. مكونات نظام الرقابة الداخلية:

وفق لجنة COSO يتكون نظام الرقابة الداخلية من خمس ركائز أساسية التي تعكس قيام النظام وجودته بحيث يجب أن يتكون هذا النظام من:

#### البيئة الرقابية:

وفقاً لـ COSO، تعد بيئة الرقابة عنصراً مهماً للغاية في ثقافة المؤسسة، حيث إنها تحدد مستوى وعي الموظفين للحاجة إلى نظام الرقابة الداخلية وتطبيقه. فهي تشكل أساساً لجميع العناصر الأخرى للرقابة الداخلية، من خلال فرض الانضباط والتنظيم. وتشمل

العوامل التي تؤثر على بيئة الرقابة نزاهة الموظفين وأخلاقياتهم وكفاءتهم وفلسفة المديرين وأسلوب الإدارة وسياسة تفويض المسؤوليات والتنظيم والتدريب والاهتمام الذي أبداه مجلس الإدارة وقدرته على تحديد الأهداف بوضوح. (BERTIN, 2007, p. 63)

#### تقييم المخاطر:

ويمثل عنصر تقييم المخاطر الجانب الرئيسي لنظام الرقابة الداخلية. بحيث يشمل تحديد المخاطر وتقييمها وتحليلها بهدف التقليل من حدة تأثيرها على المؤسسة. لذلك ينبغي تحديد الأهداف في مجالات الأنشطة التشغيلية والامتثال لها وإعداد التقارير المالية كمتطلبات أساسية لتقييم المخاطر وفقاً لنموذج COSO. وقبل أن تتمكن الإدارة من تحديد المخاطر المرتبطة بالتقارير المالية، يجب أن تدرك أولاً الأهداف التي تريد تحقيقها. (sutter, Hunziker, & Grab, 2012, p. 27)

#### الأنشطة الرقابية:

ويشمل عنصر الأنشطة الرقابية تحديد التعليمات والمبادئ والتوجهات التي تضمن التنفيذ الفعال للاستجابة للمخاطر وتحقيق الرقابة عليها. بحيث يتم تحديد المبادئ التوجيهية والعمليات في جميع المستويات المؤسسة وإبلاغها لجميع الوظائف فيها، الأمر الذي يضمن لها اتباع التعليمات الإدارية. ويمكن توضيح المهام المتصلة بالأنشطة الرقابية على النحو التالي: (sutter, Hunziker, & Grab, 2012, p. 28)

- الربط بين تقييم المخاطر والأنشطة الرقابية: يتم اتخاذ تدابير ضد مخاطر عدم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية.
- اختيار وتطوير الأنشطة الرقابية: ويأخذ ذلك في الاعتبار تكاليفها وفعاليتها المحتملة من حيث الحد من المخاطر.
- تكنولوجيا المعلومات: تطوير ضوابط تكنولوجيا المعلومات وتنفيذها لدعم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية

#### المعلومات والتواصل:

لكي يضطلع الموظفون بمسؤولياتهم، يجب تحديد المعلومات الهامة وتسجيلها والإبلاغ عنها في الوقت المناسب وبشكل مناسب. بحيث يتلقى جميع الموظفين تعليمات واضحة من الإدارة بأنه يجب ألا يؤخذ بعين الاعتبار نظام الرقابة الداخلية فحسب، بل أيضاً مسؤوليات الرقابة الفردية لكل موظف. وبالإضافة إلى ذلك، يمتلك جميع الموظفين طريقة فعالة لتوصيل المعلومات المهمة إلى الإدارة حول نقاط ومواطن الضعف في نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة. وهناك اتصال كاف بين مختلف مستويات الإدارة، بحيث يكون لدى كل مستوى

معلومات خاصة بالمستويات الأخرى من أجل التمكن من القيام بدوره من أجل ضمان الإدارة الجيدة للمؤسسة وأهداف نظام الرقابة الداخلية. (sutter, Hunziker, & Grab, 2012, p. 28)

**المتابعة والإشراف:**

يجب مراقبة نظام الرقابة الداخلية باستمرار وإجراء التعديلات اللازمة عليه. إذ تتعلق بالتحقق من فعاليته وقدرته التشغيلية وكذلك الضوابط الرقابية المطبقة خلال استمرارية النشاط. فلا يتجسد نظام الرقابة الداخلية إلى عن طريق مراقبته والإشراف عليه بصفة مستمرة. (sutter, Hunziker, & Grab, 2012, p. 29)

## 2.2 إدارة المخاطر:

### 1.2.2. التعريف بإدارة المخاطر:

**التعريف الأول:** هي عبارة عن منهج علمي يتم التعامل فيه مع المخاطر الناجمة في المؤسسة عن طريق توقع الخسائر المحتملة وإعداد وتنفيذ إجراءات لتقليل من إمكانية حدوثها، أو أثرها المالي إلى أدنى المستويات. (حماد، 2007، صفحة 50)

**التعريف الثاني:** إدارة مخاطر هي التصميم والتنفيذ والمتابعة الممنهجة للإجراءات التي تهدف إلى تحديد مخاطر المشاريع وتحديد أولوياتها وتحليلها ووضع واختيار وتنفيذ إجراءات وتنفيذها للاستفادة القصوى من هذه المخاطر والسعي في التقليل من حدوثها. (jutte, 2009, p. 3)

**التعريف الثالث:** إدارة المخاطر هي العملية المنهجية لتخطيط وتحديد وتحليل ومراقبة مخاطر المشروع والاستجابة لها ورصدها. وتتضمن العمليات والأدوات والتقنيات التي من شأنها أن تساعد مدير المشروع على زيادة احتمالات الأحداث الإيجابية وعواقبها إلى أقصى حد وأن تقلل إلى أدنى حد من احتمالات وعواقب الأحداث السلبية. وتكون إدارة مخاطر المشروع أكثر فعالية عندما يتم تنفيذها في وقت مبكر من عمر المشروع وتستمر طوال فترة حياة المشروع. (Office of Project Management Process Improv, 2003, p. 2)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المخاطر على أنها عملية منظمة تقوم على تحديد المخاطر التي تحول بالمشروع دون بلوغه لأهدافه المسطرة وتحمله لخسائر غير متوقعة، إذ يتم تحليل هذه المخاطر وإعداد وتنفيذ إجراءات وقواعد تسمح بالتحكم فيها بحيث تساهم في إنقاذها والحد من وقوعها.

## 2.2.2. أهداف إدارة المخاطر:

وفيما يلي أهداف إدارة المخاطر سنتطرق لها فيما يلي باختصار: (شيخي بلال، مهاوات، وفقير، 2018، صفحة 54)

البقاء: وذلك من خلال ضمان استمرارية وجود المؤسسة ككيان عامل في الاقتصاد. تقليل القلق: وذلك بمعنى التقليل من التوتر والقلق الذي يمكن أن يؤدي الى صرف انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى.

استمرارية النمو: يعتبر النمو من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها أي مؤسسة، وعندما يكون هدفا هاما تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجهه من الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر.

تعظيم قيمة المؤسسة: فيمثل الهدف الأساسي لإدارة المخاطر المحافظة على قيمة المؤسسة والرفع منها لجعلها ذات مردودية دائمة من خلال تحديد المخاطر التي ستؤثر على الإستراتيجيات المسطرة قصد التحكم والمحافظة على أدنى مستوى للخسارة المحتملة.

3.2.2. أنواع المخاطر: بعدما تطرقنا إلى التعريف بإدارة المخاطر والهدف منها، سنقوم فيما يلي بذكر أهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية: (محمود، 2020، الصفحات 12-13)

مخاطر البيئة الخارجية: وهي التهديدات التي تنتج من عوامل خارج المؤسسة، وتخرج عن نطاق تحكمها ورقابتها، مثل المنتجات البديلة والمنافسة وخسائر الكوارث والتغيرات في أذواق الزبائن وكذلك البيئة السياسية والقوانين.

مخاطر فقد الأصول وخطر العمليات التجارية: وهي التهديدات التي تنتج عن عدم كفاءة وفعالية العمليات التجارية للمؤسسة للحصول على السلع وتحويلها وتسويقها، والتهديدات الخاصة بفقده أصول المؤسسة بما فيها سمعتها.

مخاطر المعلومات: وهي التهديدات التي تواجهها المؤسسة نتيجة لعدم كفاية وملاءمة المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

مخاطر يمكن تجنبها أو الوقاية منها: وهي المخاطر الداخلية التي تنشأ داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن الرقابة والسيطرة عليها مثل المخاطر الناجمة عن الأعطال في العمليات التشغيلية.

مخاطر مرتبطة بالاستراتيجية: وهي المخاطر التي يتم قبولها اختياريًا من قبل المؤسسة لتحقيق عوائد مرتفعة من إستراتيجياتها الحالية، مثال عن ذلك تحمل المؤسسة للعديد من المخاطر

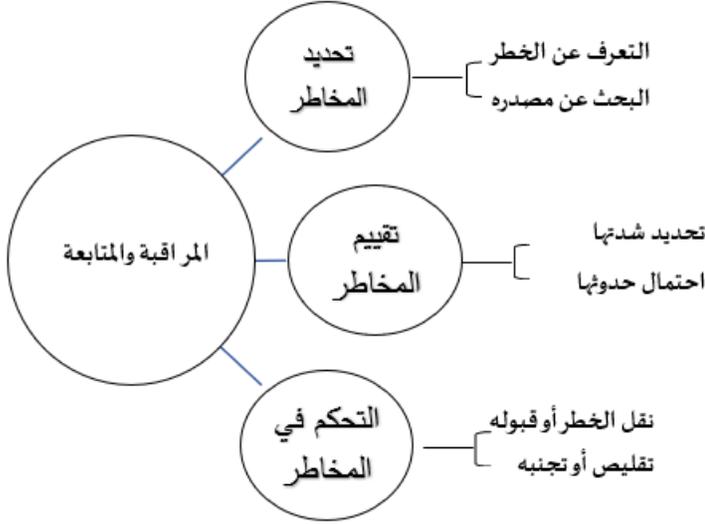
من خلال عمليات البحث والتطوير. وإدارة هذه المخاطر هي المحرك الرئيسي لتحقيق المكاسب المحتملة.

مخاطر خارجية: وتنتج من خارج المؤسسة، وبالتالي لا يمكن التحكم فيها، وتتضمن أربعة أنواع من المخاطر وهي المخاطر الطبيعية وتشمل المخاطر الكوارث الطبيعية والبيئية الحرب، والمخطر المالية وتشمل مخاطر الائتمان والسيولة ومعدل الفائدة ومخاطر السوق، والمخاطر التشغيلية وتشمل مخاطر العنصر البشري، العمليات، التكنولوجيا المستعملة، والمخاطر الاستراتيجية وتشمل مخاطر تحقيق الاستراتيجية، الاقتصاد وظروف السوق العالمية، مخاطر السمعة، القوانين والتشريعات.

4.2.2. خطوات تحديد المخاطر: تمر إدارة المخاطر بمجموعة من الخطوات سنذكرها كالتالي: (القحطاني، 2020، الصفحات 121-122)

- تحديد المخاطر: وهي المرحلة التي يتم التعرف فيها على المخاطر ذات أهمية، والمخاطر هي عبارة عن الأحداث التي عندما تحصل تؤدي إلى مشاكل، وعليه يمكن البدء بالتعرف عن المخاطر من مصدر المشكلة بحد ذاتها، وعندما يتم التعرف عن المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي تقود إلى المشكلة يمكن البحث فيها.
  - تقييم المخاطر: بعد التعرف على المخاطر المحتملة تجرى عملية تقييم لها حسب شدتها في إحداث الخسائر واحتمال حدوثها، ففي بعض الأحيان تكون هذه العملية سهلة وفي أحيان أخرى يتعذر القيام بها بحيث تكمن صعوبة القيام بها في تحديد معدل حدوثها.
  - التحكم في المخاطر: بعد أن يتم تحديد المخاطر والتعرف عليها وتقييمها لآبد من التعامل معها من حيث ( النقل-التجنب-التقليص-القبول). يتم وضع خطط واتخاذ قرارات تتعلق باتخاذ طرق للتعامل مع هذه المخاطر كاعتماد برامج مضادة لفيروسات الحواسيب وهذا بغرض تقليص المخاطر المتعلقة بقرصنة نظم المعلومات ونقل المخاطر التي يمكن نقلها وتحميلها لشركات التأمين، وتجنب المخاطر التي لا تعارض تحقيق أهداف المؤسسة و الاحتفاظ بالبعض الذي سيؤثر سلبا على نشاط المؤسسة ومعالجته.
  - المراقبة والمتابعة: من خلال الممارسات اليومية وتراكم الخبرات يتم اكتشاف مصادر خطر جديدة أو يكون هناك فشل في التحكم في المخاطر السابقة لذلك يلزم المتابعة والإشراف على العمليات السابقة عن طريق إحداث تعديلات على الخطط أو اتخاذ قرارات أخرى.
- الشكل الموالي يوضح هذه الخطوات:

### الشكل رقم 02: خطوات إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ما سبق

### 3. الجانب التطبيقي للدراسة

بعدما تطرقنا إلى تفسير أهم النقاط النظرية الملمة للموضوع في الجزء الأول من الدراسة سنقوم في هذا الجزء بإسقاط ما تم التطرق إليه في أرض الواقع وقد تم اختيار المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ENIE للصناعات الإلكترونية لإجراء الدراسة الميدانية من أجل معرفة واقع الاهتمام بتطبيق نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر فيها وتحديد العلاقة الرابطة بينهما. وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى قسمين: قسم الأول المتعلق بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمنهجية والأدوات المستعملة، القسم الثاني خصص لتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

#### 1.3 التعريف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للصناعات الإلكترونية ENIE:

هي مؤسسة جزائرية ذات طابع اقتصادي عمومي متخصصة في الصناعات الإلكترونية السمعية البصرية والألواح الشمسية الكهروضوئية، يقع مقرها في ولاية سيدي بلعباس ويبلغ عدد عمالها 1329 عامل في مختلف التخصصات، ولديها وكالات تجارية عبر مختلف أنحاء الوطن، أنشأت في عام 1982 نتيجة لإعادة هيكلة مؤسسة SONELEC، وفي عام 1989 تحولت

هذه المؤسسة إلى شركة مساهمة برأسمال قدره 40 مليون دينار جزائري ملكية الدولة بنسبة 100% ، ومع التحولات الاقتصادية والسياسية التي شهدتها الجزائر تم إعادة رسملة الشركة بـ 1700 مليون دينار جزائري سنة 1996. وهي تمارس نشاطها إلى يومنا هذا.

### 2-1-3 أهداف إدارة المخاطر بالمؤسسة محل الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف إدارة المخاطر والمتمثلة كما رأينا سابقا في البقاء وتقليل القلق واستمرارية النمو وتعظيم قيمة المؤسسة سنقوم بقياس أدائها بالاعتماد على النسب التالية: العائد على مجموع الأصول (ROA) والعائد على الأموال الخاصة (ROE) ، ومضاعف الملكية (DE) بحيث تحسب بالعلاقات التالية:

- العائد على مجموع الأصول (الموجودات) ROA = النتيجة الصافية /مجموع الأصول.
- العائد على الأموال الخاصة (حق الملكية) ROE = النتيجة الصافية /الأموال الخاصة.
- مضاعف الملكية DE = مجموع الأصول /الأموال الخاصة.

حيث:

Return On Assets :ROA

Return On Equity :ROE

Debt-to-Equity Ratio :DE

الجدول التالي يحتوي على معطيات مستخرجة من الميزانية السنوية الخاصة بالمؤسسة لسنوات مختلفة 2018، 2019، 2020:

الجدول رقم 01:

السنوات	2018	2019	2020
مجموع أصولها	14666000000	17961000000	21198000000
أموالها الخاصة	9524000000	11936000000	11589000000
النتيجة الصافية	1949000000	2727000000	1458000000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات المؤسسة

• نتائج عمليات قياس أداء المؤسسة:

الجدول رقم 02:

	2018	2019	2020
ROA النتيجة /مجموع الأصول	%13.28	%15.18	%6.87
ROE النتيجة /الأموال الخاصة	%20.46	22.84%	12.58%
EM مضاعف الملكية	1.53 مرة	1.50 مرة	1.83 مرة

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على تطبيق العلاقات السابقة

من خلال الجداول السابقة نلاحظ تذبذب في النتائج بين السنوات، إذ نلاحظ ارتفاع في أصولها من سنة إلى أخرى مع ارتفاع في أموالها الخاصة من 2018 إلى 2019 ثم انخفاض طفيف في 2020، أما فيما يخص النتيجة فلاحظنا ارتفاع واضح فيها بين سنتي 2018 و2019 ثم انخفاض محسوس في 2020. بخصوص العائد على مجموع الأصول فيمكن القول أن إدارة هذه المؤسسة استغلت أصولها بكفاءة لتحقيق الأرباح، والعائد على الأموال الخاصة نلاحظ أنه هذه المؤسسة استخدمت مصادرها المالية الداخلية بنجاح في تحقيق الأرباح، وبخصوص مضاعف الملكية فنلاحظ تغير طفيف في مختلف السنوات. وهو منخفض في كل السنوات ما يفسر أن الشركة يتم تمويلها بأموالها الخاصة ولا تعتمد على الديون في التمويل.

### 2.3 أدوات البحث العلمي المستعملة في جمع البيانات:

من أجل جمع المعلومات والبيانات أثناء القيام بالدراسة الميدانية وبغرض الوصول إلى نتائج الدراسة استخدمنا مجموعة من أدوات البحث العلمي:

- 1- المقابلة: قمنا بالدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة وتم إجراء مقابلة مع كل من قسم التدقيق الداخلي للمؤسسة وقسم إدارة الموارد البشرية وقسم مراقبة التسيير بحيث تطرقنا إلى اختبارات مختلفة لمعالجة موضوع الدراسة في شكل أسئلة موجهة.
- 2- الملاحظة العينية: أثناء الدراسة الميدانية تم تدوين مجموعة من النقاط للأحداث والسلوكيات التي تم ملاحظتها والتي ارتأينا أنها مرتبطة بالموضوع الذي نحن بصدد معالجته.

### 3.3 تحليل ومناقشة النتائج:

قمنا أثناء دراستنا هذه في البحث عن الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في إدارة المخاطر التي تحول دون تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية عن طريق دراسة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة والذي يعتبر كأحد أهم الوسائل إدارة المخاطر من خلال ضمانه لحسن تسيير وتقييم المخاطر وطرق تفاديها.

#### 1.3.3. دراسة البيئة الرقابية للمؤسسة:

كأول خطوة للدراسة قمنا بمحاولة التعرف وفهم البيئة الرقابية للمؤسسة والتي تعد الركيزة الأساسية لنظام الرقابة الداخلية، توصلنا أن هذه المؤسسة تلي اهتماما كبيرا لها بحيث لاحظنا أنها تعتمد على الكفاءات في التوظيف والترقيات مع التكوين الدوري لموظفيها الأمر الذي زاد من وعيمهم في تقبل الإجراءات التنظيمية السارية في المؤسسة والتي تم وصفها في دليل مطبوع ملزم على الجميع احترامه، يحتوي هذا الدليل على مختلف السياسات والقواعد والإجراءات التي تسيير عليها، ولاحظنا أن المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي واضح يبين التدرج الوظيفي وتوزيع المهام داخل المؤسسة الذي يحرص على مبدأ الفصل في المهام، وتوضح إدارة

المؤسسة لكل موظف ماهي واجباته التي يلتزم بها وماهي حقوقه وأين تبدأ مهامه وأين تنتهي وذلك بصفة مكتوبة. الأمر الذي بين لنا سلوك إدارة هذه المؤسسة في فرضه للانضباط والتنظيم داخلها.

من خلال ما سبق يمكننا الحكم على أن البيئة الرقابية لمؤسسة ENIE جيدة تستبعد الوقوع في العديد من المخاطر التي يمكن أن تواجه أي مؤسسة اقتصادية، وفي حالة وجود مخاطر متعلقة بالبيئة الرقابية يمكن لها تحديدها وتقييمها بسهولة وفي الوقت المناسب نتيجة للإجراءات والنهج التي تتبعها في تنظيم هذه الأخيرة الأمر الذي يسمح لها بالتوجه مباشرة للنقطة التي تعتبرها كخطر واتخاذ التدابير اللازمة لإصلاح ذلك.

### 2.3.3. الأنشطة الرقابية داخل المؤسسة:

تعتمد هذه المؤسسة على مجموعة من الأدوات الرقابية لتمارس نشاط الرقابة الدائمة والدورية على مختلف نشاطاتها، كأول ملاحظة لنا رأينا أن المؤسسة تتخذ إجراءات الرقابة وقائية بحيث لديها أجهزة إطفاء الحرائق وأجهزة انذار المخصصة للإنذار عن الكوارث الطبيعية والحرائق والانفجارات التي يمكن أن تحصل داخل المؤسسة، مع تخصيص فريق كفى مدرب للتعامل مع هذه المشاكل سعياً في التقليل من المخاطر التي تنجم عنها، ووضع المؤسسة للوحات إرشادية تحتوي على تعليمات موجهة لكل موظفين المؤسسة من شأنها تحسيسهم عن المخاطر الممكنة وطرق التعامل معها.

في قسم الموارد البشرية فتحصلنا على المعلومات التالية: تعتمد المؤسسة على نظام كاميرات المراقبة مع تخصيص فريق أمن خاص بالمناوبة خارج أوقات العمل للحماية من مخاطر السرقة والحوادث التي تطرأ خارج أوقات العمل كما تعتمد على نظام الي لإثبات دخول وخروج الموظفين الأمر الذي ينها بشغور المناصب التي من شأنها تؤثر في السير الحسن للمؤسسة ومحاولة حله عن طريق تكليف موظف اخر بتلك المهام بالنيابة.

تستخدم مؤسسة ENIE نشاط مراقبة التسيير كنشاط رقابي جد مهم بحيث تم تخصيص قسم خاص له يجمع فريق عمل يتميز بالخبرة وكفاءات مختلفة، بحيث يقوم هذا الأخير واعتماداً على مجموعة من أدوات مراقبة التسيير من بينها لوحة القيادة والتحليل المالي والموازنات بمراقبة وتوجيه مختلف النشاطات التشغيلية التي تقوم بها المؤسسة مع اعداد الميزانيات التقديرية والتقارير الدورية حول نشاط المؤسسة التشغيلي والمخاطر أو الانحرافات التي جرت والتي سينجم عنها مخاطر، والاقتراحات والتعديلات على الخطط الإستراتيجية التي

من شأنها ترفع في مردودية المؤسسة إلى مجلس الإدارة الذي سيتخذ الإجراءات مناسبة لمعالجتها.

كذلك تلي المؤسسة اهتماما كبيرا بمهمة التدقيق الداخلي والذي يمارس نشاطه الرقابي داخلها باستقلالية تامة ومنفصل عن جميع مصالح المؤسسة، بحيث يمارس هذا النشاط دوره الرقابي في الرقابة على حسن سير وتطبيق نظام الرقابة الداخلية، والحرص على صرامة تطبيق الإجراءات المدون في الدليل المطبوع الذي سبق ذكرناه، والإبلاغ عن كل المخالفات التي يلاحظها سواء في نشاط التشغيلي أو التنظيمي إلى إدارة المؤسسة التي ستقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

مما سبق نستنتج أن هذه المؤسسة تجمع بين مجموعة مختلفة من الأنشطة الرقابية التي تعكس لنا قوة نظام الرقابة الداخلية لها، والتي تحرص على الكشف عن أخطاء وتجاوزات والسعي في تفاديها، رغم كل هذا إلا أننا لاحظنا أن هذه المؤسسة لا تهتم بأدوات الدراسات الإحصائية التي توفر لها النسب والبيانات اللازمة بسهولة وتحديد العلاقات المختلفة وأثرها والتي يمكن أن تزيد من جودة ممارسة هذه النشاطات الرقابية خاصة مع التطور الذي تشهده من سرعة في توفير المعلومات ودقتها. إذ تم دمج جزء منها في مصلحة مراقبة التسيير.

### 3.3.3. تقييم المخاطر:

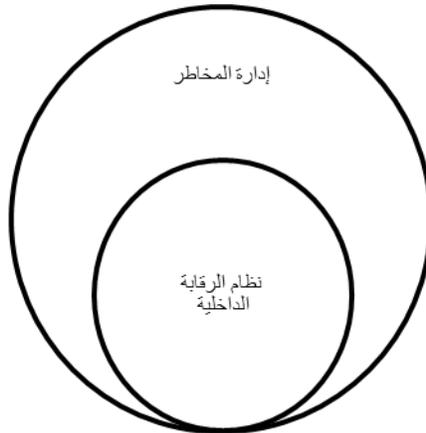
بعد إجرائنا لمقابلة مع مجموعة من الموظفين من مختلف الأقسام التي تمت فيها الدراسة بالخصوص قسم التدقيق الداخلي وقسم مراقبة التسيير توصلنا إلى أن كلا القسمين مكلفين بتقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة بحيث يتم تقييم المخاطر التشغيلية والمالية في قسم مراقبة التسيير فيتم تحديدها وتحليلها والأخذ في دراسة الحلول المتاحة لتفاديها أو التقليل من أثرها السلبي على المؤسسة من الأمثلة عن المخاطر التشغيلية التي واجهتها المؤسسة نقص في قطاع الغيار التي تعتبر أساس العملية الإنتاجية للمؤسسة نتيجة للانقطاع المفاجئ للواردات الخارجية الناتج عن أزمة وباء كورونا فقد تم التنبؤ بالخطر وتقديره وتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي الوقوع فيه. أما في قسم التدقيق الداخلي فيتم فيه تقييم مختلف المخاطر التي تواجهها المؤسسة إذ يعتمد على تصنيف المخاطر حسب تأثيرها على العمل وحسب

القدرة على التحكم فيها، كذلك تقوم هذه المؤسسة بتقدير وتقييم المخاطر التي تنجم عن عدم احترام وتطبيق القواعد والإجراءات الداخلية للمؤسسة.

### 4-2-3- علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر:

يتم التعامل مع نظام الرقابة الداخلية في هذه المؤسسة على أنه جزء أساسي وضروري من النشاطات اليومية التي تقوم بها، بحيث يعد ضعف هذا النظام داخل المؤسسة كمؤشر فعال يؤدي إلى ارتفاع المخاطر فيها والتي تؤدي بها إلى عدم تحقيق أهدافها، وأن اتباعه وتطبيق محتوياته يساعدها في اكتشاف المخاطر والإبلاغ عنها والسعي في إيجاد حلول لمعالجتها وتفاديها في مستويات مختلفة من المؤسسة، ومما سبق نستنتج أن إدارة المخاطر هي عملية تحديد وقياس ومراقبة وتحليل المخاطر التي تواجهها المؤسسة والسعي في معالجتها وفق إجراءات مختلفة تم التطرق إليها سابقاً، ونظام الرقابة الداخلية هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسياسات الداخلية (ضوابط داخلية) التي تتخذها المؤسسة لتنظيم ومراقبة وضبط عملياتها اليومية التي تساعدها للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية المسطرة دون الوقوع في أخطاء تولد مخاطر يمكن أن تواجهها. إذن فإدارة المخاطر تشمل نظام الرقابة الداخلية ويعتبر كعنصر مهم في هذه العملية بحيث يتم فيها 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 للمؤسسة قوي كلما كانت إدارة المخاطر ذات فعالية.

الشكل رقم 03: علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر



المصدر: (قورين، قيدوان، وأحمد، 2020، صفحة 41)

5. خاتمة:

بعد معالجتنا لموضوع الدراسة من الجانب التطبيقي والنظري حول العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، تم التوصل إلى أن هذان المفهومان مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بينهما بحيث يعد نظام الرقابة الداخلية عنصراً أساسياً في عملية إدارة المخاطر، كما توصلنا أن كفاءة وفعالية إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية مبني على أساس مدى قوة نظامها الرقابي الداخلي الذي سيوفر فهم وتحديد مصدر المخاطر وحجمها، أو ضعفه والذي سيؤدي بالمؤسسة لمواجهة العديد من المخاطر لا يمكن تحديدها وتجاوزها والتي لا تسمح بتحقيق أهدافها، إذن لا يمكن ممارسة عملية إدارة المخاطر بدون الرجوع إلى دراسة نظام للرقابة الداخلية .

6. نتائج الدراسة:

- نظام الرقابة الداخلية هو عبارة عن ضوابط داخلية تسمح بالإدارة الصارمة لأنشطة المؤسسة بهدف التقليل من الأخطاء والتجاوزات الممكنة والتي سيتولد عنها مخاطر مختلفة.
- إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي تواجهها المؤسسة واتخاذ مجموعة من الإجراءات والأدوات لمعالجتها والتقليل من أثرها إلى الحد الأدنى.
- لا يمكن ممارسة عملية إدارة المخاطر دون وجود نظام رقابة داخلية فعال، إذ يعتبر عنصر أساسي في هذه العملية.
- يؤثر ضعف أو قوة نظام الرقابة الداخلية في نجاح أو فشل عملية إدارة المخاطر.

## 7. قائمة المراجع:

### - باللغة العربية:

- 1- أحمد هشام عبد السلام. (2009). دور الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر المصرفية، دراسة حالة بنك التنمية التعاوني ماجيستر. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 2- حاج دحو عامر، وجيلالي قالون. (01 جوان، 2017). تقدير مخاطر الرقابة الداخلية كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الحقيقة* (42)، الصفحات 657-689.
- 3- حاج قويدر قورين، أبوبكر الصديق قيدوان، وبن يوسف أحمد. (19 جانفي، 2020). دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر البنكية. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 01(12)، الصفحات 35-45.
- 4- خالد محمد أحمد محمد. (2009). الرقابة الداخلية ودورها في الحد من مخاطر المراجعة في القطاع المصرفي السوداني من منظور المراجعين ماجيستر. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 5- رائد جميل عطا جبر. (31 جانفي، 2011). تطوير عملية الرقابة الداخلية الشرعية في المصارف الإسلامية بالاستفادة من مفهوم لجنة المؤسسات الرباعية (COSO). *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*، 19(1).
- 6- شيخي بلال، لعبيدي مهاوات، و سامية فقير. (جوان، 2018). أهمية معايير التدقيق الدولية في تفعيل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر. *المجلة الدولية للأداء الإقتصادي* (1)، الصفحات 53-64.
- 7- طارق عبد العال حماد. (2007). *إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات)*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 8- عبد الله ابن حسن ابن حلاص القحطاني . (أفريل، 2020). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجيبيل. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 02(02)، الصفحات 112-135.
- 9- فضيلة بوطورة، و الشريف بقة. (2015). دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية. *مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 5(1)، الصفحات 233-272.

- 10- كرار حميدي، أحمد حسين مجي، و علاء حسين نصيف. (2017). أهمية لجنة التدقيق ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية. *مجلة الغري*(3)، الصفحات 782-765.
- 11- وائل حسين محمد محمود. (أكتوبر، 2020). مدخل مقترح لتطوير دور المحاسبة الإدارية في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال. *مجلة الفكر المحاسبي*، 24(3)، الصفحات 795-735.
- 12- وعد هادي عبد الحساني. (جانفي، 2016). الرقابة الخارجية وأثرها في تقييم أداء الرقابة الداخلية. 14. العراق، العراق. تاريخ الاسترداد 22 03 2022، من [https://www.researchgate.net/publication/330400918\\_alrqabt\\_alkharjyt\\_wathr\\_ha\\_fy\\_tqyym\\_ada\\_alrqabt\\_aldakhlyt](https://www.researchgate.net/publication/330400918_alrqabt_alkharjyt_wathr_ha_fy_tqyym_ada_alrqabt_aldakhlyt)

- باللغة الأجنبية:

- 1- BERTIN, E. (2007). *Audit interne*. France: EYROLLES editions d'Organisation.
- 2- ISA400. Janvier 2002
- 3- jutte, b. (2009). *project risk management handbook*. Delft: Mantaba Publishing.
- 4- Office of Project Management Process Improv. (2003). *project risk management handbook*. caltrans.
- 5- sutter, E., Hunziker, S., & Grab, H. (2012). *Guide de SCI "systeme de controle interne pour les organisation a but non lucratif financiee par l'état"* (éd. 1). (D. Zobeli, J. Keller, Éd.s., S. Beydoun, & P. Lehner, Trads.) Berne: Haupt.