

## تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في الإدارات -دراسة حالة وزارة الشباب والرياضة، الجزائر -

### Evaluation of the effectiveness of the internal control system using the internal control self-assessment method in the administrations - A case study of the Ministry of Youth and Sports ،Algeria-

بوسكين حمزة<sup>1</sup>، براق عيسى<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة لونيبي علي البلدية 02، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية (الجزائر)، eh.boussekine@univ-blida2.dz

<sup>2</sup> كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة لونيبي علي البلدية 02، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية (الجزائر)، berragaissa@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022-06-05

تاريخ القبول: 2022-05-18

تاريخ الاستلام: 2022-02-15

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إمكانية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة الجزائرية والوقوف عند أهم الصعوبات التي تحد من تطبيق هذا الأسلوب، وذلك من خلال توزيع 54 استبانة على العاملين في مختلف المستويات.

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة في وزارة الشباب والرياضة تدرك أهمية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية، كما توصلت إلى أن إدارة وزارة الشباب والرياضة تتوافر على مختلف المتطلبات الضرورية لإنجاح تطبيقه، وبينت على أنه توجد بعض الصعوبات التي تحد من تطبيق هذا الأسلوب على مستوى هذه الوزارة.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الداخلية؛ التقييم الذاتي للرقابة الداخلية

**تصنيف JEL : M42**

#### Abstract:

This study aimed to determine the possibility of applying the internal control self-assessment method in evaluating the internal control system in the Algerian Ministry of Youth and Sports and, to identify the most important difficulties that limit the application of this method, by distributing 54 questionnaires to workers at various levels.

The study concluded that the administration in the Ministry of Youth and Sports realizes the importance of applying the internal control self-assessment method. It also concluded that the administration of the Ministry of Youth and Sports meets the various requirements necessary for the success of its application, and indicated that some difficulties limit the application of this method at the level of this ministry.

**Keywords:** internal control ; internal control self-assessment,

**1. مقدمة:**

يعتبر نظام الرقابة الداخلية وسيلة ضرورية لنجاح أي مؤسسة فهو الجهاز الحماي الذي يحمي أصول وممتلكات المؤسسة، ويهدف إلى تحقيق كل أهداف المؤسسة الخاصة بالعمليات والإبلاغ والامتثال، وأصبح إقامة نظام رقابة داخلية سليم والحفاظ على فعاليته المستمرة مؤشر من مؤشرات التسيير الصحيح والإدارة السليمة نظرا للخدمات التي يحققها، فهو يقدم تأكيد معقول بتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد يحصل وأن يكون نظام الرقابة الداخلية غير فعال نتيجة للعديد من المؤثرات الملازمة له كالنقادم في الإجراءات وتطور البيئة الاقتصادية وعدم تكييف نظام الرقابة الداخلية لها، أو الأخطاء المتعمدة أو الغير متعمدة الملازمة للعنصر البشري، ولهذا وجب تقييمه باستمرار وتقادي العجز فيه.

وتسعى إدارة المؤسسة جاهدة إلى الحفاظ على فعاليته عن طريق العديد من وسائل التقييم المستمرة والمنفصلة كالمراجعة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية، وهو نموذج مستحدث لتقييم نظام الرقابة الداخلية تتضافر فيه جهود الإدارة والمراجعة الداخلية والعاملين في كل المستويات للوقوف على مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية وتقييم نقاط القوة وأوجه القصور المحتملة فيه، يوفر هذا الأسلوب الوقت والجهد بالإضافة إلى أنه يعطي نتائج قيمة وأكثر دقة ولهذا يجب على الإدارة إنجاح تطبيقه عن طريق توفير البيئة المناسبة المساعدة على تطبيقه وتحديد متطلبات تطبيقه وإزالة كل العقبات التي تحول دون نجاحه.

**1.1 إشكالية الدراسة**

من خلال ما سبق تتحدد ملامح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى إمكانية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما مدى إدراك الإدارة والموظفين في وزارة الشباب والرياضة لأهمية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية؟
- ما مدى توافر المتطلبات الضرورية لتطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة؟
- ماهي الصعوبات التي تحد من تطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة؟

**2.1 فرضيات الدراسة**

للإجابة على الإشكالية المطروحة، سيتم حصر الدراسة في فرضية رئيسية مفادها: بالرغم من إدراكها لأهمية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية لا يمكن للإدارة في وزارة الشباب والرياضة الاستفادة من هذا الأسلوب.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لدى إدارة وموظفي وزارة الشباب والرياضة معرفة تامة بأهمية الرقابة الداخلية وأسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛
- تتوافر المتطلبات الضرورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة؛
- توجد صعوبات تمنع تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة.

### 3.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الرقابة الداخلية في حماية أصول المؤسسة وتحقيق أهدافها بالإضافة إلى ضرورة تلبية المؤسسة للمتطلبات المنادية بوضع والحفاظ على نظام رقابة داخلية فعال والمساعدة على تقييم فعاليته باستمرار والتقرير عنه، فهي تهدف إلى معرفة إمكانية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية وأهم متطلبات تطبيقه السليم وأهم المعوقات التي تحد من تطبيقه في الإدارات الجزائرية نظريا وتطبيقيا من خلال الدراسة الإستبائية على مستوى وزارة الشباب والرياضة.

### 4.1 منهج الدراسة

بغرض الإلمام بجوانب الدراسة وتحقيق أهدافها ولأغراض اختبار الفرضيات، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

### 5.1 أدوات الدراسة

قام الباحثان بتصميم استبانة تهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بمدى إمكانية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في الإدارات ومدى إدراك إدارة وزارة الشباب والرياضة لأهمية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية وأهم التحديات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب في الوزارة محل الدراسة.

### 6.1 محاور الدراسة

- من أجل الإحاطة بموضوع التقييم الذاتي للرقابة الداخلية سنتناول الموضوع من خلال النقاط التالية:
- عرض تفصيلي للرقابة الداخلية؛
- عرض تفصيلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛
- دراسة ميدانية لإمكانية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة.

### 7.1 تحديد المصطلحات

نشير إلى أن مهام المراجعة الداخلية في الوزارات يقوم بها أعضاء المفتشية العامة، لهذا سنقوم باستخدام مصطلح التفتيش بدل من المراجعة الداخلية، لأن مصطلح المراجعة الداخلية غير متبنى في الإدارة المركزية.

### 8.1 الدراسات السابقة

دراسة مايدة محمد فيصل تحت عنوان: دور محافظ الحسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية "دراسة ميدانية": هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه محافظ الحسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية في الجزائر، لمساهمة في السير الحسن لنشاط المؤسسة، وذلك من خلال توزيع 45 استبانة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ومكاتب محافظي الحسابات وبعض أساتذة التخصص، وقد توصلت الدراسة إلى

أن وجود نظام رقابة داخلية قوي وفعال ضروري جدا في المؤسسات وأن لمحافظ الحسابات دور كبير في تقييم أداء وجود نظام الرقابة الداخلية.

دراسة لوييزة بهاز وآخرون تحت عنوان: **دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال معرفة أثر المراجعة الداخلية على نظام الرقابة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية مفهومان متكاملين ويشتركان في أن أهدافهما إدارية ومالية على حد سواء، حيث أن نظام الرقابة يسعى إلى السيطرة على القواعد والإجراءات في المؤسسة، أما المراجعة الداخلية فهي آلية وظيفتها التحقق من عمل نظام الرقابة الداخلية. أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تناولها لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية عن طريق ورش التقييم الذاتي للرقابة الداخلية والتي تتم من طرف العاملين أنفسهم وبمشاركة الإدارة وبالتنسيق من المراجع الداخلي.

## 2. الإطار النظري للرقابة الداخلية

سنتطرق في هذا الإطار إلى ماهية الرقابة الداخلية وأهدافها ومعايير فعاليتها كمايلي:

### 1.2 مفهوم الرقابة الداخلية

في البداية كان ينظر للرقابة الداخلية على أنها مرادفة لمصطلح الضبط الداخلي وأن الرقابة الداخلية هي مجرد الضبط الداخلي لكن سرعان ما تغير هذا المفهوم وأصبح نظام متكامل له وسائله الخاصة وإمكانياته (لطي، موسوعة د أمين لطفي في المراجعة. مراجعة نظم الرقابة الداخلية، 2003، صفحة 8)، ويعتبر المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) هو أول من قدم تعريف شامل للرقابة الداخلية (مايده، 2018، صفحة 172)، حيث عرفها على أنها: "الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المؤسسة بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتشجيع العاملين للتمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية (بهاز، عجيلة، و مصطفى، 2019، صفحة 29)، فهو نظام يتكون من الهيكل التنظيمي الجيد وكافة الطرق والإجراءات والأساليب الإنتاجية التي تضمن الضبط الداخلي للأصول، وضمان نوعية المعلومات وتنمية كفاءة وفعالية العمليات والالتزام بالتعليمات الإدارية والسياسات والقوانين.

وفي 2013 عرف إطار لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي كوزو (COSO)\* الرقابة الداخلية على أنها: «الرقابة الداخلية هي عملية يتم تنفيذها من قبل مجلس إدارة المؤسسة والإدارة والموظفين الآخرين،

---

\*لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي وتعرف أيضا بلجنة كوزو وهي مبادرة مشتركة من خمس منظمات مهنية وهي: جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA)؛ المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA)؛ المديرين الماليين الدوليين (FEI)؛ معهد المحاسبين الإداريين (IMA)؛ معهد المدققين الداخليين (IIA)، وتهدف هذه اللجنة لمساعدة المؤسسات على تحسين الأداء من خلال تطوير القيادة الفكرية

وهي مصممة لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات والإبلاغ والامتثال» .  
(COSO, 2013, p. 03)

فهي عملية متضمنة في جميع عمليات المؤسسة وعلى جميع المستويات وتنفذ بشكل يومي داخل نشاطات الأفراد وسلوكياتهم وتهدف إلى إعطاء تأكيد معقول بتحقيق أهداف المؤسسة التي يمكن تصنيفها ضمن الفئات الثلاث من الأهداف التالية:

- **الأهداف التشغيلية:** تتعلق بفعالية وكفاءة العمليات. وتشمل هذه الأهداف التشغيلية الأداء التشغيلي والمالي وكذلك حماية الأصول؛
- **أهداف التقارير:** تتعلق بإعداد التقارير الداخلية والخارجية والمالية وغير المالية. والتي يجب أن تتصف بالموثوقية والوقتية والشفافية وغيرها من متطلبات المنظمين أو هيئات المعايير المعترف بها والمقبولة قبولاً عاماً أو التعليمات الإدارية الداخلية؛
- **أهداف الامتثال:** وتتعلق بالامتثال للقوانين واللوائح المطبقة على المؤسسة. (COSO, 2014, p. 20)

## 2.2 مكونات الرقابة الداخلية

ذكرت العديد من أطر الرقابة الداخلية أن مكونات الرقابة الداخلية تنحصر في خمس مكونات وهي: بيئة الرقابة الداخلية؛ تقييم المخاطر؛ أنشطة الرقابة؛ المعلومات والاتصال؛ المتابعة. وسنتطرق إلى هذه المكونات حسب أحدث إصدار للرقابة الداخلية وهو إطار لجنة كوزو (COSO) للرقابة الداخلية الصادر في 14 ماي 2013 كمايلي (COSO, 2014, pp. 20-22):

### 1.2.2 بيئة الرقابة

هي مجموعة من المعايير والعمليات والهياكل التي تشكل الأساس لتنفيذ الرقابة الداخلية في جميع أنحاء المؤسسة، حيث يتصف فيها مجلس الإدارة والإدارة العليا بالمثل الأعلى والقدوة فيما يخص أهمية الرقابة الداخلية والقيم الأخلاقية المنتظرة والمطلوبة، وتقوم الإدارة بدعم وتحديد هذه التوقعات على كل مستويات المؤسسة، ولبينة الرقابة الداخلية تأثير واسع على نظام الرقابة الداخلية ككل.

### 2.2.2 تقييم المخاطر

تواجه أي مؤسسة مجموعة متنوعة من المخاطر من مصادر خارجية وداخلية، وتعرف المخاطرة على أنها احتمال وقوع حدث يكون له تأثير سلبي على تحقيق الأهداف، وعملية تقييم المخاطر هي عملية ديناميكية متكررة ومستمرة لتحديد وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة ومقارنتها بعنات تحمل المخاطر.

التي تعزز الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة ومواجهة الاحتيال، وقد قامت بوضع إطار مرجعي وتصور شامل لتصميم وتنفيذ وتقييم الرقابة الداخلية، تم إصدار هذا الإطار المرجعي سنة 1992 وتحديثه سنة 2013.

(تم تحضه : 26 / 04 / 2021). <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

### 3.2.2 أنشطة الرقابة

أنشطة الرقابة هي الأنشطة المحددة من خلال السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ تعليمات الإدارة الهادفة للتحكم في المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، ويتم تنفيذ أنشطة الرقابة على جميع مستويات المؤسسة وفي مراحل مختلفة من أنشطة المؤسسة ويمكن تنفيذها أيضا على بيئة تكنولوجيا المعلومات، وتتفرع أنشطة الرقابة إلى أنشطة رقابة كاشفة أو أنشطة رقابة وقائية وتتضمن مختلف الأنشطة اليدوية والمحوسبة مثل التراخيص والموافقات والتحققات والتسويات ومراجعات الأداء التشغيلي.

### 4.2.2 المعلومات والاتصالات

للقيام بمسؤولياتها فيما يخص الرقابة الداخلية ولتحقيق أهدافها تحتاج كل مؤسسة إلى قدر معين من المعلومات، حيث تحصل الإدارة على المعلومات الملائمة وذات جودة من مصادر داخلية أو خارجية أو تقوم بانتاجها. أما الاتصال فهو العملية المستمرة والمتكررة التي من خلالها يتم توفير والحصول على المعلومات الضرورية ومشاركتها، وهو نوعان: الاتصال الداخلي وهو الأداة التي يتم من خلالها نشر المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة، أما الاتصال الخارجي فهو يتميز بجانب مزدوج: فهو يتيح تلقي داخليا للمعلومات الخارجية الملائمة وتقديم المعلومات التي تنتجها المؤسسة إلى الأطراف الخارجية وفقاً لمتطلباتهم وتوقعاتهم.

### 5.2.2 أنشطة المتابعة

تقوم المؤسسة بإجراء تقييمات مستمرة أو دورية أو مزيجاً من التقييمين معا للتأكد من أن كل عنصر من عناصر الرقابة الداخلية الخمسة والمبادئ المرتبطة بها موجود ويعمل، ويتم تضمين التقييمات المستمرة في عمليات المؤسسة، أما التقييمات الدورية فهي تختلف بشكل عام من حيث النطاق والتكرار والاعتماد على تقييم المخاطر وفعالية التقييمات المستمرة، ويتم وضع النتائج وفقاً للمعايير التي حددتها الجهات الرقابية وهيئات التقييس والإدارة العليا ومجلس الإدارة، ويتم توصيل أوجه القصور إلى الإدارة ومجلس الإدارة حسب الاقتضاء.

إضافة إلى ذلك، يوجد 17 مبدأ تدعم مكونات الرقابة الداخلية وتعتبر مؤشر لفعالية الرقابة الداخلية وهذه المبادئ مدعمة بنقاط تركيز تبين الخصائص المهمة لكل مبدأ، (هيرث، 2015، صفحة 18) وهذه المبادئ يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول 1: يبين المبادئ السبعة عشر للرقابة الداخلية حسب إطار لجنة كوزو (COSO)

| المبادئ                                     | المكونات     |
|---|--------------|
| 1- إبداء الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية | بيئة الرقابة |
| 2- ممارسة مسؤوليات الإشراف                  |              |
| 3- إنشاء الهيكل والسلطة والمسؤولية          |              |
| 4- إبداء الالتزام بالكفاءة                  |              |
| 5- تعزيز المساءلة                           |              |

|                      |   |
|----------------------|---|
| تقييم المخاطر        | 6- تحديد أهداف مناسبة<br>7- تحديد المخاطر وتحليلها<br>8- تقييم خطر الاحتيال<br>9- تحديد التغييرات المهمة وتحليلها                               |
| أنشطة الرقابة        | 10- اختيار أنشطة الرقابة وتطويرها<br>11- اختيار أنشطة الرقابة العامة على تكنولوجيا المعلومات وتطويرها<br>12- نشر السياسات والإجراءات في المؤسسة |
| المعلومات والاتصالات | 13- استخدام معلومات ذات صلة<br>14- التواصل الداخلي<br>15- التواصل الخارجي   |
| المتابعة             | 16- إجراء عمليات تقييم مستمرة و/أو منفصلة<br>17- تقييم أوجه القصور والإبلاغ عنها.   |

المصدر: روبرت هيرث، 2015، ص: 18.

وقد ذكر إطار لجنة كوزو (COSO) أنه حتى يكون نظام الرقابة الداخلية فعال يجب أن يكون كل مكون من المكونات الخمس والمبادئ المرتبطة بالمكونات حاضر وموجودة في تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية ويبقى يشغل باستمرار في عمليات المؤسسة وفي توجيه نظام الرقابة الداخلية، وأن هذه المكونات الخمس تعمل معا وبشكل متكامل مع بعضها (COSO, 2013, p. 08).

### 3. الإطار النظري للتقييم الذاتي للرقابة الداخلية

سننترق في هذا الإطار إلى ماهية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية وأهدافه ومراحل تنفيذه وشروط الاستفادة منه كمايلي:

#### 1.3 مفهوم التقييم الذاتي للرقابة الداخلية

استخدم التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في عام 1986 عن طريق المراجع الداخلي لشركة Gulf Oil فهو مدخل ليس جديد على المراجعة الداخلية، ويقوم على مفاهيم بسيطة وهي: يجب على العاملين أن يكونوا مسؤولين على كل من تقييم وتطبيق ضوابط الرقابة الداخلية، والثانية أنه يمكن للمراجعين تحسين ضوابط الرقابة الداخلية عن طريق تسهيل المعرفة بضوابط الرقابة الداخلية وتقييمها، فهو مستنبط من أحد الأقوال المأثورة التي تقول أن تعليم الشخص كيف يصطاد يعتبر أكثر فعالية من مجرد إعطائه السمكة، حيث إن تسهيل فهم ضوابط الرقابة الداخلية للعاملين له انعكاسات أكثر تأثيرا من مجرد أداء مراجعة دورية لضوابط الرقابة الداخلية على أحد الأقسام المختارة (لطي، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكد، 2010، صفحة 506). ويمكن تقديم التعريفات التالية للتقييم الذاتي للرقابة الداخلية:

حيث عرفه معهد المدققين الداخليين على أنه: "عملية يتم من خلالها اختبار وتقييم فعالية الرقابة الداخلية بهدف تزويد ضمان معقول بأن كافة الأهداف التشغيلية سيتم تحقيقها" (توام، 2016، صفحة 19).

وذكر أمين السيد أحمد لطفي بأن التقييم الذاتي للرقابة الداخلية هو عبارة عن العملية التي تتضمن جلسة عمل تهدف إلى استحضار العاملين معاً لتقييم حالة وفعالية ممارسات الإدارة في تدعيم تحقيق أهداف المؤسسة (لطفي، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكد، 2010، صفحة 506).

أما خلف عبد الله الوردات فقد عرفه على أنه عملية اختبار وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ضمن الشركة. ويشارك في هذه العملية جميع الموظفين في المؤسسة، لذلك تزداد درجة مسؤولية الموظفين جميعهم عن الرقابة الداخلية، ويصبحون جميعاً هم أصحاب العملية. والهدف الأساسي للتقييم الذاتي للرقابة هو ضمان أن تحقق المؤسسة أهداف عملها بكفاءة وفعالية (الوردات، 2014، صفحة 373).

من خلال ما سبق يمكن تعريف التقييم الذاتي للرقابة الداخلية على أنه اجتماعات في شكل ورش عمل لمناقشة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية من طرف العاملين أنفسهم باعتبارهم خبراء في مجال عملهم وبمساعدة وتنسيق من قسم المراجعة الداخلية، فهو تظافر جهود العاملين مع المراجعين الداخليين.

### 2.3 أهداف التقييم الذاتي للرقابة الداخلية:

يتمثل الهدف الرئيسي للتقييم الذاتي للرقابة الداخلية في رفع مستوى وعي الموظفين بمسائل الرقابة الداخلية وتعزيز وتطوير ثقافة الرقابة الداخلية في المؤسسة، وتتباين أهدافه حسب المستويات والفاعلين والأطراف في المؤسسة حيث نجد أن:

#### 1.2.3 أهداف الإدارة العامة

تتمثل أهداف الإدارة العامة من وراء تنفيذ التقييم الذاتي للرقابة الداخلية فيما يلي:

- تحسين العمليات من خلال برامج التدخل وورش العمل؛
- الحصول على معلومات بخصوص فاعلية الرقابة الداخلية وتقييم المخاطر في مختلف مستويات المؤسسة.

#### 2.2.3 أهداف الإدارة الدنيا والطاقت التشغيلي:

أما أهداف الإدارة الدنيا والطاقت التشغيلي فتتمثل في:

- التحقق من أن جميع أنشطتهم مغطاة بأنظمة الرقابة الداخلية التي تسمح لهم بالتأكد من تنفيذ عملياتهم من خلال الاستفادة المثلى من أصول المؤسسة، وتنفيذها بكفاءة وأمان. (IFACI, 2005, p. 12)

- يعزز من فهم الموظفين للمخاطر والضوابط الرقابية المتعلقة بالعمل؛
- يزيد من وعي الموظفين بمسائل الرقابة؛
- يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر؛
- يشجع على التواصل المفتوح وعمل الفريق ويشجع على التحسين المستمر؛
- يمكن الموظفين ويحسن مستوى المحاسبة والمسائلة. (الوردات، 2014، صفحة 375)



**3.2.3 أهداف المراجعة الداخلية**

أما أهداف المراجعة الداخلية فتتمثل في:

- المساهمة في وضع برنامج المراجعة الداخلية السنوي من خلال المعلومات التي يوفرها التقييم الذاتي للرقابة الداخلية حول نقاط الضعف في الرقابة الداخلية؛
- تتقيح نطاق التدخل لكل مهمة مراجعة بناءً على نتائج التقييم الذاتي للرقابة الداخلية.

**4.2.3 أهداف الوظائف الأخرى في المؤسسة**

أما أهداف الوظائف الأخرى للمؤسسة (إدارة المخاطر، الإدارة المالية، ... إلخ) فتتمثل في:

- الاستجابة لطلبات الجهات الرقابية أو الإدارة فيما يخص الرقابة الداخلية؛
- الحصول على معلومات تسمح بالتحقق من الامتثال للوائح والقوانين؛
- المساهمة في تقييم المخاطر العامة للمؤسسة؛
- توعية الإدارة بأهمية الرقابة الداخلية من أجل تحسين عملياتها وجعلها مسؤولة عن تنفيذها.

(IFACI, 2005, p. 13)

**3.3 مراحل التقييم الذاتي للرقابة الداخلية**

تمر عملية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية بالمراحل التالية (الغول، 2013، الصفحات 15-19):

- التسويق لنظام التقييم الذاتي للرقابة الداخلية وضمان فهمه من قبل الموظفين واقتناعهم به وبأسباب تطبيقه؛
- التخطيط لورش العمل
- تنفيذ ورش العمل وتوفير الموارد الضرورية اللازمة لإنجاحها؛
- إعداد التقرير.

**4.3 طرق وأساليب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية**

حيث تتعدد الطرق المستخدمة لإجراء التقييم الذاتي للرقابة الداخلية، ومن أهمها مايلي (توام، 2016،

الصفحات 19-20):

- أسلوب ورش العمل؛
- أسلوب الاستبيان؛
- أسلوب التحليل المعد من الإدارة.

وسيتم التركيز في دراستنا هذه على أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية وفق ورش العمل باعتبارها

الطريقة الموسعة الأكثر انتشاراً ولمزاياها المتعددة على الإدارة والمؤسسة.

**5.3 المتطلبات العامة للبرنامج الفعال للتقييم الذاتي للرقابة الداخلية**

من أهم عوامل نجاح المؤسسة في تطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية مايلي:

- ضرورة وجود الأفراد المؤهلين لتدعيم تنفيذ ذلك المدخل؛
- تخصيص الوقت والموارد والوسائل الكافية لإعداد وتنفيذ الورش؛

- توافر التدريب المناسب والخبرات والتسهيلات لدى المراجعين والمشاركين لتنفيذ ورش العمل؛
- التصميم والتنفيذ السليم والفعال لنظام الرقابة الداخلية وكذا مرونته وسهولة فهمه لتجنب الفهم الخاطيء؛ (محمد، 2017، صفحة 51)
- تدعيم الإدارة العليا؛
- الإدراك والفهم الجيد للرقابة الداخلية وأهداف الرقابة الداخلية؛
- تجنب المعوقات التي تحد من تطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية. (الجمال، 2014، صفحة 197)

### 6.3 معوقات تطبيق نظام التقييم الذاتي للرقابة الداخلية

- تواجه عملية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية عدة عوائق وعراقيل يمكن أن تهدد نجاح هذا الأسلوب، لهذا وجب على الإدارة تحديد هذه العراقيل والحد منها لضمان نجاحه، ومن بينها:
- مقاومة التغيير لدى الموظفين؛
  - التخوف من فكرة التخلي عن مسؤولية الاحتفاظ برقابة داخلية فعالة من طرف الإدارة؛
  - قد تكون نتائج الورش غير دقيقة لنقص خبرة المنسقين؛
  - النقص في تدريب الموظفين؛
  - النقص في التدريب ومهارات الإشراف لدى فريق المراجعة الداخلية؛
  - تهديد للموارد البشرية، حيث أن موظفي كل من الموارد البشرية والتطوير المؤسسي وكذلك إدارة الجودة الشاملة المعنادون على ورش العمل التقليدية قد يرون التقييم الذاتي للرقابة الداخلية تهديدا لهم؛
  - إمكانية انعدام الأمانة والصرافة بين العاملين؛ (الغول، 2013، الصفحات 33-34)
  - تدمير طموحات العاملين الناتج عن الفشل في تطبيق اقتراحات التطوير والتحسين؛
  - نقص الدافع لدى العاملين؛
  - إمكانية عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق هذا الأسلوب؛
  - محدودية الموارد اللازمة لتطبيق الأسلوب؛
  - صعوبة اختيار المنسق المناسب. (شردية، 2018، صفحة 200)

### 4. الإطار المنهجي للدراسة

بعد التطرق بشكل مختصر لمختلف المفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية والتقييم الذاتي للرقابة الداخلية، ومن أجل الحصول على نتائج تساعدنا في إسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية من جهة، والإجابة على الأسئلة المطروحة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية من جهة أخرى سنتطرق في هذا الجزء إلى عرض مجتمع الدراسة وأداة الدراسة، صدق الأداة وثباتها، الأساليب الإحصائية المستخدمة وأخيرا تقديم وصف لخصائص مجتمع الدراسة.

#### 1.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد المسؤولين عن الرقابة الداخلية وتطبيقها في وزارة الشباب والرياضة ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية: أمين عام؛ مدير؛ مدير فرعي؛ مفتش؛ رئيس قسم؛ رئيس مصلحة؛ والموظفين، وعليه فقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة: 54 فردا وقد شملت الوظائف المذكورة سابقا وتمثل هذه العينة الأفراد المعنيين بنظام الرقابة الداخلية في الوزارة. وقد تم توزيع 60 إستبانة على أفراد مجتمع الدراسة كاملا، في حين بلغ عدد الإستبانات المستردة 54 إستبانة بنسبة ردود بلغت 90 %، وتعتبر هذه النسبة مقبولة في الوقت الذي لم يتم فيه استبعاد أي من الإستبانات المستردة، وعليه يكون عدد الإستبانات الصالحة للدراسة هو 54 إستبانة.

#### 2.4 أداة الدراسة

قام الباحثان بتصميم إستبانة تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، إذ تهدف هذه الإستبانة إلى جمع البيانات المتعلقة بمدى إمكانية تطبيق نظام التقييم الذاتي للرقابة الداخلية والوقوف عند أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب وتشمل أداة الدراسة على الأجزاء والمحاور التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والتي تشمل: المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.

الجزء الثاني: يتألف هذا الجزء من ثلاثة محاور تشمل في مجملها على 25 سؤالا. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحديد مقياس الإجابة عن فقرات الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 2: يبين مقياس ليكرت الخماسي

| الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة  | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: من إعداد الباحثان

#### 3.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- تم الاعتماد على برمجيات SPSS v 26 وقد تم استخدام الاختبارات الآتية:
- معامل " ألفا كرونباخ" لاختبار درجة الاتساق والثبات لإجابات العينة عن فقرات الاستبانة؛
- مقاييس النزعة المركزية "الوسط الحسابي" ومقاييس التشتت "الانحراف المعياري" لتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة؛
- اختبار t للعينة الواحدة من أجل تقييم فقرات الاستبانة.

#### 4.4 صدق وثبات أداة الدراسة

لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبانة استعملنا معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، وبعد اختبار الثبات لفقرات الدراسة تحصلنا على النتائج كما هو مبين في الجدول:

**الجدول 3: يبين نتائج مقياس معامل ألفا كرونباخ**

| الرقم     | العنوان   | عدد العبارات المستخدمة | قيمة ألفا كرونباخ |
|-----------|---|------------------------|-------------------|
| 01        | المحور الأول: إدراك إدارة وموظفي وزارة الشباب والرياضة لأهمية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية | 08                     | 0.814             |
| 02        | المحور الثاني: توافر المتطلبات الضرورية لتطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية                | 07                     | 0.771             |
| 03        | المحور الثالث: صعوبات تطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية                                   | 10                     | 0.892             |
| <b>04</b> | <b>الاستبيان ككل</b>  | <b>25</b>              | <b>0.843</b>      |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V 26

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.843 وهي قيمة جيدة تعبر على الثبات العالي لأداة الاستبيان.

**5.4 تحليل خصائص عينة الدراسة**

يسمح تحليل خصائص العينة بالإطلاع على صفات أفراد عينة الدراسة كما يبرز الجهة المستهدفة، حيث بعد معالجة بيانات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

**الجدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية**

| النسبة       | التكرار   | البيان                 |                |
|--------------|-----------|------------------------|----------------|
| % 18.5       | 10        | أقل من 30 سنة          | عمر المجيب     |
| % 33.3       | 18        | من 30 سنة إلى 40 سنة   |                |
| % 25.9       | 14        | من 41 سنة إلى 50 سنة   |                |
| % 22.2       | 12        | أكثر من 50 سنة         |                |
| <b>%100</b>  | <b>54</b> | <b>المجموع</b>         |                |
| % 3.7        | 2         | دكتوراه                | الشهادة        |
| % 29.6       | 16        | ماجستير/ ماستر         |                |
| % 33.3       | 18        | ليسانس                 |                |
| % 27.8       | 15        | شهادة الدراسات المهنية |                |
| % 5.6        | 3         | مؤهلات أخرى            |                |
| <b>% 100</b> | <b>54</b> | <b>المجموع</b>         |                |
| % 5.6        | 3         | أقل من 5 سنوات         | الخبرة المهنية |
| % 38.9       | 21        | من 5 إلى 10 سنوات      |                |
| % 24.1       | 13        | من 11 إلى 20 سنة       |                |
| % 31.5       | 17        | أكثر من 20 سنة         |                |

| المجموع    | 54 | % 100  |
|------------|----|--------|
| أمين عام   | 1  | % 1.9  |
| مفتش       | 3  | % 5.5  |
| مدير       | 2  | % 3.7  |
| مدير فرعي  | 5  | % 9.3  |
| رئيس قسم   | 5  | % 9.3  |
| رئيس مصلحة | 7  | % 13   |
| موظف       | 25 | % 46.2 |
| وظيفة أخرى | 6  | % 11.1 |
| المجموع    | 54 | % 100  |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

يتضح من الجدول رقم (04) أعلاه أن هناك تنوعاً في المؤهلات العلمية وأن معظم أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية، حيث أن ما نسبته 33.33% من أفراد العينة هم من حملة شهادة الليسانس، وأن ما نسبته 29.6% من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الماستر أو الماجستير، وهذا مدلول إيجابي على أن أفراد العينة يتمتعون بمؤهلات علمية عالية تساعدهم على فهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها بمهنية عالية مما يعطي نتائج أقرب للواقع وبجودة عالية.

أما بالنسبة للخبرة المهنية فمن خلال الجدول يتضح أن 21 فرداً يشكلون ما نسبته 38.9% تتراوح خبراتهم من: 5 إلى 10 سنوات، وأن 13 فرداً آخرين يشكلون ما نسبته 24.1% تتراوح خبراتهم من 11 إلى 20 سنة، وأن 17 فرداً آخرين يشكلون ما نسبته 31.5% تتجاوز خبراتهم الـ: 20 سنة، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرات عملية جيدة، كما أن هناك تنوعاً في المراكز الوظيفية والمستويات الإدارية لأفراد العينة.

أما بالنسبة للمراكز الوظيفية نجد أن أفراد العينة يتوزعون على أكثر من ثمانية مسميات وظيفية ابتداءً من الأمين العام والمفتش والمدير والمدير الفرعي إلى أبسط موظف فهم يتوزعون على كل المسميات الوظيفية في الوزارة.

## 5. تحليل النتائج

### 1.5 تحليل فقرات المحور الأول

قمنا بإعداد الجدول الموالي الذي يبين النتائج الإحصائية للمحور الأول "مدى إدراك إدارة وموظفي وزارة الشباب والرياضة لأهمية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية".

الجدول 5: تحليل فقرات محور مدى إدراك إدارة وموظفي وزارة الشباب والرياضة لأهمية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | مستوى الدلالة |
|-------|--------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
|-------|--------|-----------------|-------------------|--------|---------------|

-دراسة حالة وزارة الشباب والرياضة، الجزائر-

|    |   |      |       |       |       |
|----|---|------|-------|-------|-------|
| 01 | يؤدي التقييم الذاتي للرقابة الداخلية إلى المساعدة في الحفاظ على نظام رقابة داخلية سليم وفعال  | 4.00 | 0.583 | 12.61 | 0.000 |
| 02 | يعد التقييم الذاتي للرقابة الداخلية وسيلة لزيادة الوعي وفهم الموظفين للرقابة الداخلية وأهدافها وأهميتها   | 3.93 | 0.508 | 13.38 | 0.000 |
| 03 | يساعد التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في زيادة إدراك العاملين لأهداف المؤسسة والمخاطر المرتبطة بها  | 3.93 | 0.866 | 7.86  | 0.000 |
| 06 | يعمل التقييم الذاتي للرقابة الداخلية على تحسين فعالية وكفاءة عملية التفتيش من خلال القدرة على الاكتشاف المبكر لنقاط الضعف في الرقابة الداخلية والتشخيص المبكر للمخاطر بأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة | 3.87 | 0.702 | 9.12  | 0.000 |
| 08 | يساهم التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في تشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية   | 3.87 | 0.702 | 9.12  | 0.000 |
| 07 | يؤدي التقييم الذاتي للرقابة الداخلية إلى تفعيل الاتصالات والتعاون بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية والعاملين وتشجيع روح الفريق   | 3.83 | 0.795 | 7.70  | 0.000 |
| 04 | يساهم التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في تدريب الإدارة والعاملين على كيفية تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم المخاطر والتقرير عنهما  | 3.76 | 0.612 | 9.11  | 0.000 |
| 05 | يحسن التقييم الذاتي للرقابة الداخلية من دافعية العاملين نحو التطوير المستمر لنظام الرقابة الداخلية  | 3.63 | 0.808 | 5.73  | 0.000 |
|    | المحور الأول:   | 3.85 | 0.466 | 13.44 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول يمكننا ملاحظة مايلي:

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى 4 وقد كان الأعلى بالنسبة لأسئلة المحور الأول الأمر الذي يدل على أن عينة الدراسة تعتبر أن التقييم الذاتي للرقابة الداخلية يؤدي إلى المساعدة في الحفاظ على نظام رقابة داخلية سليم وفعال؛

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة 3.63 وهو أدنى متوسط حسابي لأسئلة المحور الأول حيث أبدت العينة موافقتها على أن التقييم الذاتي للرقابة الداخلية يحسن من دافعية العاملين نحو التطوير المستمر لنظام الرقابة الداخلية؛

المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول قد بلغ القيمة 3.85 وانحراف معياري قدره 0.466 في حين قيمة t تساوي 13.44 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 حيث يصنف المحور الأول ضمن صنف موافق مما يدل على أن معظم أفراد العينة يدركون أهمية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية كوسيلة لتقييم نظام الرقابة الداخلية، لذا ترفض الفرضية المصاغة بصورتها العدمية وتقبل

الفرضية البديلة والتي تنص على مايلي: "لدى إدارة وموظفي وزارة الشباب والرياضة معرفة تامة بأهمية الرقابة الداخلية وأسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية".

## 2.5 تحليل فقرات المحور الثاني

قمنا بإعداد الجدول الموالي الذي يبين النتائج الإحصائية للمحور الثاني "توافر المتطلبات الضرورية لتطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية"

الجدول 6: تحليل فقرات المحور الثاني "توافر المتطلبات الضرورية لتطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية"

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | مستوى الدلالة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 01    | يدرك المشاركون في ورش العمل لأهمية الرقابة الداخلية وأهدافها   | 3.94            | 0.685             | 10.14  | 0.000         |
| 06    | يتصف نظام الرقابة الداخلية بالتصميم والتنفيذ السليم والفعال وبمرونة التطبيق                          | 3.72            | 0.856             | 6.200  | 0.000         |
| 03    | يتوافر لدى الإدارة الوقت والموارد والوسائل الكافية لإعداد وتنفيذ ورش التقييم الذاتي للرقابة الداخلية | 3.65            | 0.914             | 5.209  | 0.000         |
| 02    | يتوافر لدى الإدارة أفراد مؤهلون لتدعيم وتنفيذ التقييم الذاتي للرقابة الداخلية                        | 3.63            | 0.917             | 5.044  | 0.000         |
| 07    | نظام الرقابة الداخلية مصمم بوضوح كاف بشكل يسمح بسهولة فهمه وتطبيقه السليم                            | 3.57            | 0.690             | 6.117  | 0.000         |
| 05    | يحظى تنفيذ التقييم الذاتي للرقابة الداخلية بدعم الإدارة العليا                                       | 3.52            | 1.145             | 3.328  | 0.002         |
| 04    | يتوافر لدى المفتشين والمشاركين في تنفيذ ورش العمل التدريب المناسب والخبرات الكافية                   | 2.37            | 0.623             | 7.423- | 0.000         |
|       | المحور الثاني:   | 3.49            | 0.551             | 6.489  | 0.000         |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

من خلال الجدول يمكننا ملاحظة مايلي:

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى: 3.94 وانحراف معياري: 0.685 وقد كان الأعلى بالنسبة لأسئلة المحور الثاني وهذا يعني أن المشاركين في ورش العمل للتقييم الذاتي للرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة يدركون لأهمية الرقابة الداخلية وأهدافها؛

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة: 3.52 وانحراف معياري: 0.145 مما يدل على أن التقييم الذاتي للرقابة الداخلية يحظى بدعم الإدارة العليا في وزارة الشباب والرياضة؛

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة: 2.37 وانحراف معياري: 0.623 وهو ضمن صنف غير موافق مما يدل على أن المنسقين والمفتشين المسؤولين عن تنسيق ورش العمل لا يمتلكون الخبرات والتدريبات المناسبة للقيام بواجباتهم اتجاه التقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛

**المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني قد بلغ القيمة 3.49 وانحراف معياري قدره 0.551**  
في حين قيمة t تساوي 6.489 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 حيث يصنف المحور الثاني ضمن صنف موافق مما يدل على أن الإدارة في وزارة الشباب والرياضة تتوافر على متطلبات تطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية لذا ترفض الفرضية المصاغة بصورتها العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على مايلي: "تتوافر المتطلبات الضرورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة".

### 3.5 تحليل فقرات المحور الثالث

قمنا بإعداد الجدول الموالي الذي يبين النتائج الإحصائية للمحور الثالث "صعوبات تطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية"

الجدول 7: تحليل فقرات المحور الثالث "صعوبات تطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية"

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t  | مستوى الدلالة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 10    | يشعر موظفي كل من الموارد البشرية والتطوير المؤسسي وكذلك إدارة الجودة الشاملة بعدم الارتياح لتطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية | 3.78            | 0.883             | 6.472   | 0.000         |
| 05    | تواجه الإدارة مشكلة النقص في التدريب ومشكلة النقص في مهارات الإشراف لدى فريق المفتشية العامة والمنسقين لورش العمل                 | 3.72            | 0.920             | 5.770   | 0.000         |
| 03    | تتصف نتائج التقييم الذاتي للرقابة الداخلية بأنها غير دقيقة لنقص خبرة الأعضاء المشاركين في التقييم الذاتي للرقابة الداخلية         | 3.67            | 0.890             | 5.503   | 0.000         |
| 06    | تتصف بيئة العمل بانعدام الثقة وتؤثر على حرية الصراحة والأمانة بين الموظفين والإدارة بجميع مستوياتها                               | 3.63            | 1.051             | 4.400   | 0.000         |
| 09    | تفتقر الإدارة لوسائل التحفيز لتشجيع العاملين وزيادة دوافعهم لتطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية                                | 3.56            | 1.093             | 3.735   | 0.000         |
| 02    | تواجه الإدارة انعدام الثقة في تنازلها عن مسؤولية الاحتفاظ برقابة داخلية فعالة وتقييمها المستمر لأفراد المؤسسة                     | 3.48            | 0.818             | 4.324   | 0.000         |
| 01    | تواجه الإدارة صعوبة في إقناع الموظفين بتطبيق فكرة التقييم الذاتي للرقابة الداخلية   | 3.35            | 0.894             | 2.894   | 0.006         |
| 04    | تواجه الإدارة مشكلة النقص في تدريب الموظفين المشاركين في التقييم الذاتي للرقابة الداخلية  | 2.28            | 0.492             | -10.785 | 0.000         |



|       |         |       |      |   |    |
|-------|---------|-------|------|---|----|
| 0.000 | -10.626 | 0.538 | 2.22 | تتعدم لدى الإدارة الإرادة والرغبة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية      | 07 |
| 0.000 | -11.902 | 0.720 | 1.83 | تواجه الإدارة النقص في الموارد اللازمة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية | 08 |
| 0.012 | 2.588   | 0.431 | 3.15 | المحور الثالث:  |    |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

من خلال الجدول يمكننا ملاحظة مايلي:

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة 3.78 وكان الأعلى بالنسبة لأسئلة المحور الثالث والذي يدل على أن موظفي كل من الموارد البشرية والتطوير المؤسسي وكذلك موظفي إدارة الجودة الشاملة يعتبرون تطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية تهديدا لوظائفهم؛

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة السادسة 3.63 وانحراف معياري 1.051 وهذا يدل على أن بيئة العمل في وزارة الشباب والرياضة تتميز بانعدام الثقة مما يؤثر سلبا على حرية الصراحة والأمانة بين الموظفين والإدارة والتي تعتبر شرط أساسي لنجاح عملية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة 3.56 وانحراف معياري 1.093 مما يعني أن الإدارة في وزارة الشباب والرياضة تفتقر لوسائل التحفيز لتشجيع العاملين وزيادة دوافعهم لتطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية 3.48 وانحراف معياري 0.818 مما يعني أن الإدارة في وزارة الشباب والرياضة تواجه انعدام الثقة في تنازلها عن مسؤولية الاحتفاظ برقابة داخلية فعالة والتقييم المستمر لها لأفراد المؤسسة؛

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة والثامنة 2.28 و 1.83 وانحراف معياري 0.492 و 0.720 وهذا يعني أن الإدارة في وزارة الشباب والرياضة لا تواجه أي مشكلة تخص النقص في الموارد المادية والموارد البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛

بلغ المتوسط الحسابي للفقرة السابعة 2.22 وانحراف معياري قدره: 0.538 وهذا يعني أن الإدارة في وزارة الشباب والرياضة تتوفر لديها الرغبة والإرادة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛

المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث قد بلغ القيمة 3.15 وانحراف معياري قدره 0.431 في حين قيمة t تساوي 2.588 ومستوى الدلالة يساوي 0.012 وهي أقل من 0.05 حيث يصنف المحور الثالث ضمن صنف محايد مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الإدارة في وزارة الشباب والرياضة تواجه بعض الصعوبات التي تمنع تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة، لذا ترفض الفرضية المصاغة بصورتها العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على مايلي: "توجد صعوبات تمنع تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة"

## 6. خاتمة

نظام الرقابة الداخلية مهما بلغت درجة جودة تصميمه إلا أنه لن يوفر سوى تأكيد معقول بتحقيق أهداف الإدارة ولهذا يجب تقييمه ومعالجة أوجه القصور فيه باستمرار، ومن بين وسائل التقييم المستمر هو أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية الذي هو عبارة عن تظافر جهود الموظفين باعتبارهم خبراء في مجال عملهم مع المنسقين من فريق المراجعة الداخلية والذين هم خبراء في مجال الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ومن خلال دراستنا الميدانية تبين لنا إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في وزارة الشباب والرياضة وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- الرقابة الداخلية هي عملية يتم تنفيذها بواسطة الموظفين في المؤسسة من خلال عمليات المؤسسة المستمرة، وهي توفر تأكيد معقول فقط بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- التقييم الذاتي للرقابة الداخلية هو عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية بمشاركة الإدارة العليا والعاملين في كل المستويات بالتنسيق من قبل المراجعين الداخليين، حيث يتم دمج خبرة العمال في مجال عملهم مع معرفة المراجع الداخلي في مجال الرقابة الداخلية والمخاطر وإشراكهم في ورش عمل ومناقشات جدية لمعالجة وتقييم كل جزء من الرقابة الداخلية واقتراح الحلول وسبل التحسين الفوري لضمان استمرارية فعالية الرقابة الداخلية؛
- لدى الإدارة وموظفي وزارة الشباب والرياضة معرفة تامة بأهمية الرقابة الداخلية وأسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛
- توافر المتطلبات الضرورية لإنجاح التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة والتي من أهمها: توافر الوقت والموارد المادية الكافية لإنجاح ورش التقييم؛ توافر الموارد البشرية المؤهلة؛ توافر نظام رقابة داخلية مصمم بوضوح؛ مساندة الإدارة العليا لإنجاح التقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛
- توجد بعض الصعوبات التي تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في وزارة الشباب والرياضة والتي من أهمها: مشكلة النقص في التدريب ومهارات الإشراف لدى المفتشين والمنسقين لورش العمل وبالتالي يؤثر سلبا على دقة النتائج؛ انعدام الثقة بين العاملين مما قد يؤثر على الصراحة والأمانة وانعدام وسائل التحفيز.

وعلى ضوء النتائج السابقة يمكننا إدراج التوصيات التالية:

- ضرورة وضع إطار مرجعي خاص بالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر يتواءم مع البيئة الجزائرية؛
- تكوين المفتشين في الإدارات فيما يخص الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛
- وضع استراتيجية واضحة ودليل عمل يبين مراحل وقواعد عملية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛
- تأهيل المورد البشري من خلال الدورات التدريبية والتكوين والاعتماد أكثر على تكنولوجيا المعلومات؛
- التحسيس المستمر للموظفين في كل المستويات بأهمية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛

- الاستعانة بالخبراء الخارجيين لتقييم ورش العمل مرة واحدة على الأقل في السنة؛
- العمل على توفير جو الثقة والصراحة لدى العاملين في كل المستويات والحث على العمل الجماعي؛
- العمل على إيجاد آليات دقيقة لتحفيز العاملين وتشجيعهم لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية؛
- المتابعة بشكل مستمر لعملية معالجة نقاط الضعف المكتشفة من خلال عملية التقييم.

## 7. قائمة المراجع:

### 1.7 المراجع باللغة العربية

#### 1.1.7 الكتب

- أمين السيد أحمد لطفي، (2003)، موسوعة د أمين لطفي في المراجعة. مراجعة نظم الرقابة الداخلية، مصر.
- أمين السيد أحمد لطفي، (2010)، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكد، الدار الجامعية، مصر.
- جيهان عبد المعز الجمال، (2014)، المراجعة في البيئة الإلكترونية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- خلف عبدالله الوردات، (2014)، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، دار الوراق، عمان، الأردن.

- رشا الغول، (2013)، دراسات متقدمة في المراجعة التقييم الذاتي للرقابة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر.

#### 2.1.7 المقالات

- روبرت هيرث، (مارس 2015)، إطار الرقابة الداخلية الصادر عن كوسو، مجلة المدقق الداخلي الشرق الأوسط، الإمارات العربية المتحدة، صفحة 18؛
- زاهية توام، (ديسمبر 2016)، التقييم الذاتي للرقابة، أساليبه واستراتيجياته، مجلة المدقق الداخلي الشرق الأوسط، الإمارات العربية المتحدة، صفحة 19-20؛
- علي إبراهيم علي شردية، (2018)، دراسة وتحليل الدور التأثيري لنظام التقييم الذاتي لمخاطر الرقابة على تطوير إدارة مخاطر المنشآت، (جامعة قناة السويس، كلية التجارة) المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، صفحة 200.

- لويزة بهاز، حورية عجيلة وصفية مصطفى، (ديسمبر 2019)، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، 01 (02)، الصفحات 22-34.

- مجدي شكري فوزي محمد، (2017)، استخدام نظام التقييم الذاتي لمخاطر الرقابة في ضبط وتقييم المخاطر، مجلة الفكر المحاسبي، صفحة 51.

- محمد فيصل مايده، (ديسمبر 2018)، دور محافظ الحسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية "دراسة ميدانية"، مجلة رؤى اقتصادية، 08(02)، الصفحات 169-181.

### 2.7 المراجع باللغة الأجنبية

#### 1.2.7 الكتب

- COSO. (2014). COSO Référentiel intégré de contrôle interne Principe de mise en œuvre et de pilotage. (PricewaterhouseCoopers, Trad.), Eyrolles, Paris, France.

IFACI, (2005), L'auto-évaluation du contrôle interne, L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI). Paris, France.

### 2.2.7 مواقع الإنترنت

COSO. (2013, Mai 14). Internal Control — Integrated Framework, Executive Summary, Consulté le Avril 26, 2021, sur:

<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>