http://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/index
Iraqi Journal for Administrative Sciences
المجلة العراقية للعلوم الإدارية

Determine the Priority of Implementing Regulatory Controls and Its Role in Reducing Risks

Murtadha Atiyah Dahham Alradhi [1] Azher Subhi Abdulhussein Aljeboori[2]

تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية ودوره في الحد من المخاطر[1]

مرتضى عطيه دحام الراضي*[1] ازهر صبحي عبدالحسين الجبوري[2]

*1. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة كربـــلاء، العراق- كربلاء. **المؤلف المراسل***
2.كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة كربـــلاء، العراق، كربلاء .

1. College of Administration and Economics، Department of Accounting، University of Karbala، Iraq، Karbala- City :murtadha.atiyah@s.uokerbala.edu.iq **corresponding author***
2. College of Administration and Economics، Department of Accounting، University of Karbala، Iraq، Karbala City: azher.s@uokerbala.edu.iq

CC BY NC ND

Article information

Article history: DD/MM/YY
Received: 23/07/2025
Accepted: 30/08/2025
Available online: 04/12/2025

Keywords: regulatory controls، Reducing risks

تاريخ الاستلام: 2025/07/23
تاريخ قبول النشر: 2025/08/30
تاريخ النشر: 2025/12/04

الكلمات المفتاحية: الضوابط الرقابية، الحد من المخاطر

Abstract

This research aims to study the impact of determine the Priority of Implementing of regulatory controls in reducing risks، in the context of the Iraqi banking sector. The research was applied to Iraqi banks listed on the Iraq Stock Exchange (ISX)، where a questionnaire was distributed to them. The questionnaire consisted of two axes. The first axis dealt with the Priority of Implementing regulatory controls and included (45) paragraphs distributed over (3) dimensions، namely (the benefit of regulatory controls، the cost of regulatory controls، and the inherent restrictions of regulatory controls). The first and second dimensions each had (16) paragraphs، while the third dimension had (13) paragraphs. The second axis dealt with risk reduction and included (41) paragraphs distributed over two dimensions (the impact and probability of risk occurrence، and risk appetite). The number of paragraphs in the first dimension was (21) paragraphs، while the second dimension was (20). The number of participants in the questionnaire was (125) employees. The (SPSS) program was used to analyze the data. The research reached several conclusions، the most important of which is that prioritizing the implementation of regulatory controls plays a significant role in reducing risks. In light of the conclusions، the research presented several recommendations، the most important of which is the need to consolidate regulatory controls within the administrative structure of the institution، as a primary means of reducing risks.

DOI: https://doi.org/10.71207/ijas.v21i86.3957

Citation: Atiyah Dahham Alradhi، Murtadha، Subhi Abdulhussein Aljeboori، Azher. (2025). Determine the priority of implementing regulatory controls and their role in reducing risks، *Iraqi Journal for Administrative Sciences*، 21(86)، 80- 99.

الاقتباس: عطيه دحام الراضي، مرتضى، صبحي عبد الحسين الجبوري، ازهر. (2025). تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية ودورها في الحد من المخاطر، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21(86)، 80-99.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية في الحد من المخاطر، وذلك في سياق القطاع المصرفي العراقي، طُبِّق البحث على مصارف عراقية مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية (ISX)، حيث وزعت الاستبانة عليها، وتكونت الاستبانة من محورين، المحور الأول تناول أولوية تطبيق الضوابط الرقابية واشتمل على (45) فقرة توزعت على (3) ابعاد، وهي (منفعة الضوابط الرقابية، وتكلفة الضوابط الرقابية، والقيود المتأصلة للضوابط الرقابية)، فكان لكلاً من البعد الأول و الثاني (16) فقرة اما البُعد الثالث فله (13) فقرة، أما المحور الثاني تناول الحد من المخاطر وتضمن (41) فقرة توزعت على بُعدين (تأثير و احتمالية وقوع المخاطر، و شهية المخاطر)،فكان عدد فقرات البعد الأول (21) فقرة أما البعد الثاني (20)، وبلغ عدد المشاركين في الاستبيان (125) موظفاً، وتم اعتماد برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

توصل الباحث إلى استنتاجات عدة أهمها أن تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية له دور كبير في الحد من المخاطر، وفي ضوء الاستنتاجات قدم الباحث عدة توصيات أهمها إجراء تقييم دوري للضوابط الرقابية باستخدام أدوات تحليلية منهجية، بما في ذلك مصفوفة تحليل الضوابط، لتحديد أولوية تطبيقها بما يضمن فعاليتها وملاءمتها وكفاءتها من حيث التكلفة.

[1] بحث مستل من رسالة ماجستير: أولوية التطبيق للضابط الرقابي ودوره في الحد من المخاطر وانعكاسه على جودة التقارير المالية

المقدمة Introduction

نظرًا للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة تعقيد العمليات، أصبح من الضروري على الشركات زيادة الضوابط الرقابية لضمان كفاءة وفعالية أنشطتها التشغيلية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالضوابط الرقابية تمثل مجموعة من الإجراءات أو التدابير التي تطبقها الشركات للحد من المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق تلك الأهداف، كما تهدف إلى ضمان الالتزام الدقيق والفعّال بالسياسات والإجراءات المالية والمحاسبية المعتمدة. ومع ذلك، فإن لكثرة الضوابط الرقابية آثاراً سلبية إلى جانب اثارها الإيجابية، فكلما زادت الضوابط الرقابية، أدى ذلك إلى ارتفاع تكلفة العمليات، وزيادة الحاجة إلى عدد أكبر من العاملين، فضلًا عن استهلاك المزيد من الوقت، كما أن زيادة الضوابط الرقابية بمعدل ضابط رقابي واحد من شأنه ان يشكل قيداً واضحًا على سرعة ومرونة العمليات داخل المؤسسة، حيث قد تؤدي الإجراءات المتعددة والموافقات المتكررة عبر مستويات إدارية مختلفة إلى بطء كبير في سير العمل، ما يمثل تكاليف غير مباشرة تتجاوز أحيانًا التكاليف المباشرة المرتبطة بتطبيق الضوابط ذاتها. كما أن هذه التأخيرات تُفقد المؤسسة مرونتها وديناميكيتها التشغيلية، مما يعيق قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في الوقت المناسب.

وفي ظل تصاعد حدة المنافسة في الأسواق، باتت السرعة والمرونة في تنفيذ العمليات التشغيلية من العوامل الجوهرية لتعزيز الميزة التنافسية. ومن هنا، تبرز الحاجة لإيجاد حلول عملية لمشكلة التأخير الناتج عن كثرة الضوابط الرقابية. ومن هذا المنطلق، ظهرت فكرة اعتماد مبدأ "أولوية تطبيق الضوابط الرقابية" كحل محتمل، يقوم على المفاضلة بين الضوابط المختلفة وفقًا لتكلفتها، وأهميتها، ودورها في الحد من المخاطر. فعندما تتساوى ضوابط رقابية من حيث تكلفة التطبيق، تُمنح الأولوية للضابط الذي يساهم بدرجة أكبر في تقليل احتمالية حدوث المخاطر أو تخفيف أثرها.

بناءً على ذلك، فإن تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية يمكن أن يسهم في معالجة التأخيرات التشغيلية، من خلال إعادة ترتيب الضوابط حسب أهميتها، مما يتيح تقليص عدد الضوابط المطبقة والتركيز على الأهم والأكثر تأثيرًا منها. هذا بدوره يعزز من مرونة وسرعة العمليات التشغيلية، وهنا يكمن الهدف من البحث وهو استكشاف اهمية وتأثير تحديد أولوية الضابط الرقابي في الحد من المخاطر.

1. الإطار النظري Theoretical side

1.2: الضوابط الرقابية Regulatory Controls

تُعرف الضوابط على انها إجراءات تستخدم لتخفيض المخاطر داخل العمل إلى أدنى حد ممكن، وهي مصممة لمنع الأخطاء واكتشافها وتصحيحها في الوقت المناسب. (دليل مكافحة الاختلاس والاحتيال المالي وإرشادات الرقابة، 2008 : 24). كما عرف (Lachney) الضوابط الرقابية بأنها مجموعة الإجراءات والسياسات التي يتم إنشاؤها وتنفيذها لتعزيز الكفاءة ودعم الدقة في الإجراءات المحاسبية ودعم القوانين والأنظمة. (Lachney ،22 : 2018). وعرفها معهد المدققين الداخليين (IIA) بأنها كافة الإجراءات التي تعتمدها الإدارة ومجلس الإدارة أو اي جهة أخرى من اجل إدارة المخاطر وزيادة مستوى احتمالية تحقيق أهداف المؤسسة. (جعفر و حميد، 2023 : 272).

تقدم الضوابط الرقابية المساعدة للمؤسسة في تحقيق أهدافها عن طريق التخفيف من المخاطر، وتقليل احتمالية الإضرار بسمعتها، وضمان التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح، وضمان حماية الأصول ودقة وموثوقية السجلات، والحفاظ على التعرض للمخاطر بطريقة مقبولة للمؤسسة. (Brum et al.،144: 2023). وباعتبار أن الضوابط الرقابية نشاطاً خاصاً لإدارة المؤسسات للسيطرة على مخاطر الأعمال، يمكنها تقييد سلوك الموظفين الأخلاقي المحفوف بالمخاطر واتخاذ القرارات غير العقلانية، كما تلعب الضوابط دوراً هاماً في تحسين الكفاءة التشغيلية وسلامة الأصول وتطوير استراتيجية المؤسسة وموثوقية التقارير عن طريق الاحتواء والتقييد والحماية والتوجيه والإشراف والتأثير. (Hao et al.،4 : 2018).

كما تعمل الضوابط الرقابية على تقليل خسائر الإيرادات وإهدار الموارد والخسائر غير المتوقعة،كما تعمل على تقليل عدم التماثل المعلومات، بالإضافة إلى تعزيز أفضل الممارسات في الشفافية وحماية المساهمين من سلطة الحكام. (Sekyi & Gene ، 2017: 32).

2.1.2 أهداف الضوابط الرقابية Objectives of regulatory Controls

يشير (Anuruddha) إلى ان للضوابط الرقابية ثلاثة أهداف رئيسية، وهي الحفاظ على الفعالية والكفاءة، وموثوقية التقارير المالية، ودعم الالتزام بالقوانين والأنظمة القائمة. (Anuruddha،2382 : 2021).

1.2.3 وظائف الضوابط الرقابية Functions of regulatory Controls

تؤدي الضوابط الرقابية ثلاث وظائف رئيسية وهي الوقائية، والكشفية، والتصحيحية. فالوظيفة الوقائية تعمل على ردع المشاكل قبل ظهورها، ومن امثلتها: فصل الواجبات، والموافقات المسبقة على المعاملات، وطرق التحكم والرقابة (كلمات المرور، والمصادقة بخطوتين) والضوابط المادية (إقفال لوحة المفاتيح، أو إقفال المفاتيح على المعدات). اما الوظيفة الكشفية فتهدف الى كشف المشاكل بسرعة قبل ان تصبح مشكلة اكبر. ومن أمثلتها: تسوية الحسابات الشهرية، ومراقبة المخزون والسجلات، بما يُظهر اكتمال العملية وخضوعها للمراجعة ويمنح الادارة القدرة على إجراء التغييرات بسرعة قبل حدوث المشكلة. في حين أن الوظيفة التصحيحية تهدف الى معالجة المشاكل التي تم تحديدها لضمان عدم تكرارها مستقبلاً ومن أمثلتها: الإجراءات التأديبية، ومراجعة التدقيق وخطط التنفيذ الجديدة، والتعديلات على العمليات الحالية. وتُعد هذه الوظيفة هي الأكثر تكلفة لأنها غالبا ما تأتي استجابة لمخاطر قد تسببت في خسائر مالية كان يمكن تفاديها إذا كانت الضوابط الوقائية والكشفية مفعلة بشكل صحيح.. (Stephens،(9-8 :2021

كما يمكن ذكر أنواع أخرى من الضوابط، مثل الضوابط الرادعة، **و**هي التي تعمل على ردع الأشخاص الذين يحاولون ارتكاب أي انحرافات، من خلال وضع آليات وعقوبات واضحة تحفزهم على الامتثال للقوانين والقواعد، والضوابط التعويضية التي تُصمم لتعويض نقاط الضعف في نظام الرقابة ولتقليل المخاطر في الحالات التي تكون فيها الضوابط الأخرى غير فعالة وغير مجدية. (جعفر و حميد ، 2023 : 273)

4.1.2 القيود المتأصلة في الضوابط الرقابية Inherent limitations of regulatory controls

يشير(Mbeba) إلى أن الضوابط الرقابية هي أدوات طورتها الإدارة واستخدمتها لمساعدتها في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا انها لا تستطيع أن نوفر ضماناً مطلقاً بتحقيق هذه الاهداف، وإنما ضماناً معقولاً فقط، وذلك بسبب مجموعة من القيود. ومن ابرز هذه القيود: **التكلفة مقابل الفائدة،** إذ يجب أن تكون الضوابط فعالة من حيث التكلفة (تكلفة تنفيذ الضوابط نسبة إلى احتمالية حدوث خسارة وحجم الخسارة). وعادة ما يسهل تحديد التكاليف، بينما يصعب تحديد معظم الفوائد لأنها تتعلق باحتمالات الخسارة؛ **والانحرافات،** حيث إن الضوابط عادة ما تركز على المعاملات العادية اليومية ولا تشمل المعاملات غير العادية أو الاستثنائية نظراً لاعتبارات التكلفة والفائدة، رغم أن هذه الانحرافات قد تحدث فعلاً؛ إضافة إلى **الخطأ البشري** الذي يبقى موجودًا دائمًا نتيجة الأخطاء غير المقصودة والإهمال؛ و **دوران الموظفين** الذي يقلل من فعالية الضوابط بسبب قلة خبرة الموظفين الجدد مقارنة بذوي الخبرة؛ و كذلك **حجم عبء العمل،** حيث قد يدفع الضغط الزائد بعض العاملين إلى اتباع طرق مختصرة تقلل من فعالية الضوابط؛ فضلاً عن **التواطؤ،** إذ يمكن التحايل على الرقابة عندما يتعاون أكثر من موظف على الاحتيال رغم وجود الفصل بين الواجبات؛ وأخيراً **عدم مسؤولية الموظفين،** فقد يهمل الأشخاص المسؤولون عن الرقابة هذه المسؤولية أو يسيئون استخدامها نتيجة عدم الرضا أو الملل الوظيفي. (Mbeba، 2007: Sec 2.16).

كما يضيف (Salin) بعض القيود الأخرى، منها **الحكم البشري،** حيث ستكون فعالية الضوابط الرقابية محددة بالقرارات المتخذة بناءً على الحكم البشري تحت الضغط لإجراء الاعمال بناءً على المعلومات والموارد المتاحة. كما يشير إلى **الانهيار،** إذ يمكن أن تنهار الضوابط الرقابية المصممة جيداً اذا أساء الموظفون فهمها أو ارتكبوا أخطاء ببساطة. و أخيراً، **تجاوز الإدارة للضوابط الرقابية،** حيث قد يتمكن الموظفون رفيعو المستوى من تجاوز السياسات والإجراءات المقررة لتحقيق مكاسب أو مزايا شخصية بسبب امتلاكهم للقوة والسلطة. (Salin et al.،98 : 2018).

5.1.2 التبعات الاقتصادية للضوابط الرقابية Economic consequences of regulatory controls

يشير (Hao et al) إلى أن الابحاث المتعلقة بالتبعات الاقتصادية للضوابط الرقابية قد شملت عدة جوانب، بما في ذلك تحسين جودة المعلومات المحاسبية، وتحسين القرارات المالية الداخلية مثل الاستثمارات والاحتياطيات النقدية، وتقييم اصحاب المصلحة الخارجيين، وفيما يتعلق بجودة المعلومات المحاسبية، فقد وجد الباحثون بشكل عام أن الضوابط الرقابية عالية الجودة خفضت مستوى إدارة الأرباح في الشركات المدرجة، وزادت من استمرارية الأرباح. ونتيجة لذلك، فإن الشركات التي لديها أنظمة رقابة داخلية عالية الجودة، غالبا ما تفرض عليها رسوم تدقيق اقل من قبل شركات المحاسبة، وعلى العكس من ذلك، يتم فرض رسوم تدقيق اعلى على الشركات التي لديها أنظمة رقابة داخلية معيبة وذلك مقابل مخاطر المعلومات المحاسبية. أما بالنسبة لتحسين القرارات المالية الداخلية، فقد وجد الباحثون أن الضوابط الرقابية عالية الجودة أدت إلى تحسين كفاءة الاستثمارات والقدرة على إدارة عدم اليقين. تتمتع الشركات ذات المستويات الاعلى من الرقابة الداخلية برأس مال أقل وتكاليف ديون مصرفية اقل، وتمويل ائتماني أكثر مقارنة

بالشركات الأخرى في الصناعة. أي باختصار، أن الضوابط الرقابية ليست النشاط الاداري الوحيد المتاح لتحسين الكفاءة ومنع المخاطر ولكنها مهمة لخلق القيمة. (Hao et al.،4 : 2018).

ووفقا (Lobo et al) فأن الأبحاث السابقة المتعلقة بتبعات الضعف المادي في الضوابط الرقابية تركز بشكل رئيسي على تأثيراتها على متوسط رأي المستثمرين فيما يتعلق بمخاطر الاستثمار. وعلى وجه الخصوص، توثق الابحاث أن الشركات التي تكشف عن الضعف المادي في الضوابط الرقابية تشهد عوائد سلبية غير طبيعية للإعلان، وتظهر تكلفة أعلى لحقوق الملكية، وتتحمل تكلفة أعلى للديون العامة والخاصة، وتدخل في عقود دين حيث يتم الاعتماد بشكل أقل على أرقام القوائم المالية. كما تشير هذه الأبحاث إلى أن المستثمرين يزيدون من المخاطر المقدرة للشركات التي تبلغ عن الضعف المادي في الضوابط الرقابية مقارنة بالشركات ذات الضوابط الفعالة. (Lobo et al.، 2020: 1).

6.1.2 نقاط الضعف في الضوابط الرقابية Weaknesses in regulatory Controls

يشير (Salin et al) إلى أن نقاط الضعف في الضوابط الرقابية تشكل عاملاً رئيسياً يساهم في فرصة ارتكاب الاحتيال. ومن أمثلة نقاط الضعف الشائعة التي قد تواجهها الشركة: **عدم الفصل بين الواجبات**، حيث يؤدي الاعتماد المفرط على شخص واحد للقيام بعدة مهام إلى الخطأ البشري والاحتيال؛ و **حفظ السجلات غير المنهجي**، إذ قد تنتج المشكلات المتعلقة بحفظ السجلات عن سوء تنفيذ الموظفين لأنظمة إدارة السجلات، وانخفاض مستوى أمان السجلات والمستندات، مما يساهم في قصور عمليات حفظ السجلات وانهيار الرقابة الداخلية؛ و **نقص الإشراف**، حيث يهدف الإشراف إلى ضمان إجراء الأنشطة التشغيلية وفقً للسياسات والإجراءات، إلا أن غياب مشرف كفء يتمتع الشخص بالمؤهلات والخبرة والمهارات المناسبة قد يؤدي إلى انهيار الرقابة الداخلية؛ و **تفويض الصلاحيات غير المناسب**، إذ يجب أن يتم تفويض الصلاحيات من شخص يتمتع بسلطة وصلاحية رسمية لضمان أن المعاملات تتوافق مع سياسات وإجراءات المؤسسة، ولكن الاعتماد الكامل بيانات التي يقدمها الموظفين دون مراجعة شاملة يجعل الرقابة ضعيفة؛ وأخيراً، **نقص الرقابة على الوصول المادي**، إذ تهدف الرقابة إلى حماية الأصول من السرقة والأضرار وسيؤدي غياب هذه الرقابة إلى تعريض أصول الشركة المادية للسرقة أو الضرر، سواء من الداخل أو الخارج (Salin et al.، 2018: 99-100).

7.1.2خصائص الضوابط الرقابية Regulatory controls characteristics

تتميز الضوابط الرقابية بعدة خصائص اساسية؛ من أهمها **الوضوح**، حيث تُبنى على معايير مقبولة ومفهومة وسهلة التطبيق للأفراد الملزمين بتنفيذها. كما تتصف **بالمرونة**، إذ يجب أن تتميز المعايير التي تُبنى عليها الضوابط بالمرونة لكي تتكيف مع التغيرات المستمرة في الخطط والتي تتغير حسب الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي تتميز بالديناميكية. وتُعد **السرعة** من اهم الخصائص، إذ تمكن في الكشف المبكر عن الانحرافات وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حول هذه الانحرافات لاتخاذ الإجراءات المطلوبة للسيطرة على الموقف قبل تفاقمه. أما **الفعالية** فتعني بناء وتصميم نظام رقابي فعال ومتطور قادر على تشخيص الخروقات والأخطاء والانحرافات المحتملة قبل وقوعها والتعامل معها بطريقة علمية تحول دون تكرارها مستقبلاً. ومن جانب آخر، تقتضي خاصية **الاقتصادية** أن تكون تكلفة النظام الرقابي متناسبة مع منفعته وفق مبدأ(التكلفة/المنفعة)، بحيث تتجاوز منافع النظام تكلفته والتي تشمل حماية خطط العمل من الانحرافات. وأخيراً، تتصف الضوابط **بالموضوعية**، حيث تتحمل الإدارة مسؤولية تقييم أداء المرؤوسين من خلال الأساليب الرقابية، ويجب أن تكون الإدارة وأساليبها موضوعية ومهنية بعيدة عن التحيزات الشخصية لكي لا تؤثر في الحكم على الاداء. (بو خناف وبن هارون ،2019 : 5)

كما اضاف (ايوب وشعيب) بعض الخصائص الأخرى الجديرة بالذكر، من أبرزها **الملائمة**، إذ يجب يتكيف النظام الرقابي مع طبيعة كل نشاط وخصائصه و إلا سيفقد قيمته ويصبح عاجزاً عن تحقيق أهدافه، كما أن النظام الرقابي يختلف باختلاف الإدارة التي تتبعه، فالإدارة العليا تتبع نظام رقابي يختلف عن النظام الرقابي الذي تتبعه الإدارة الدنيا وذلك بسبب اختلاف طبيعة النشاط الملزمة بمراقبته كلا منها، كما ينبغي أن تتدرج أهمية النظام الرقابي وفقا لأهمية المؤسسة وحجمها. كما يتصف النظام الرقابي **بالانسجام مع الهيكل التنظيمي**، حيث يعتبر التنظيم الوسيلة الأساسية للتوفيق بين أقسام المؤسسة ويمثل القاعدة التي ترتكز عليها عملية الرقابة، ويتربع المدير على رأس التنظيم الرسمي وهو المنصب الذي تعتمد عليه وظيفة الرقابة ويحق له ممارسة دوره في الرقابة على المرؤوسين الخاضعين

له، اما في التنظيم غير الرسمي فلا يحق له ممارسة الرقابة، وإذا قام بذلك فانه يعرض نظام العمل الانتهاك والاساء اليه. (ايوب وشعيب، 2021 : 16-17)

8.1.2 تقييم الضوابط الرقابية Evaluation of regulatory controls

تعتبر الضوابط الرقابية جزءاً أساسيا من نظام الحوكمة في المؤسسة كونها تمثل اهم وسائل الرقابة الداخلية و أن وجودها يعتمد على الظروف التي تحيط بالمؤسسة بحيث يشكل عدم دراسة تلك الظروف أساسا للمخاطر التي قد تضعف الضوابط الرقابية الامر الذي يجعلها أقل فعالية وكفاءة لذا يعد دراسة وتقييم البيئة المحيطة أمراً ضرورياً لتصميم ضوابط رقابية قوية ومن جهة أخرى فان تقييم تلك الضوابط يسهم في تشخيص نقاط الضعف الناتجة عن التصميم غير الجيد في تلك الضوابط. (جعفر وحميد ، 2023 : 270).

بعد مرحلة تصميم وتطبيق الضوابط في المؤسسة، يتوجب على الأطراف المعنية بالمؤسسة تحديد الفعالية والكفاءة للضوابط الرقابية، من حيث ما إذا كانت الضوابط المصممة فعالة وأنها تعمل على النحو الذي صممت من أجله وما إذا كان الشخص المسؤول عن تلك الضوابط يتمتع بالصلاحيات والكفاءة اللازمتين لأداء دوره بشكل فعال. (دليل ضوابط الرقابة الداخلية لدى المنظمات غير الهادفة للربح ، 2020 : 16).

إن التقييم الدقيق للمخاطر يشكل جزءًا أساسياً من إجراء تقييم فعّال للضوابط الرقابية. وينبغي للإدارة استخدام تقييم المخاطر لتحديد المجالات في المؤسسة التي تشكل أعلى تهديد لتحقيق الأهداف إذا لم تكن الضوابط موجودة وتعمل بشكل صحيح. وتقع على عاتق الإدارة مسؤولية تقييم المخاطر كجزء من الحفاظ على الرقابة الداخلية الكافية. وينبغي للرقابة الداخلية أن توفر تقييمًا للمخاطر التي تواجهها المؤسسة من مصادر داخلية وخارجية. وبمجرد تحديد المخاطر، ينبغي تحليلها لمعرفة تأثيرها المحتمل. ويتوجب على الإدارة بعد ذلك صياغة نهج لإدارة المخاطر واتخاذ قرار بشأن أنشطة الرقابة الداخلية اللازمة للتخفيف من تلك المخاطر وتحقيق أهداف الرقابة الداخلية المتمثلة في عمليات تتسم بالكفاءة والفعالية، وإعداد التقارير المالية الموثوقة، والامتثال للقوانين واللوائح. (U.S. DEPARTMENT OF ENERGY ، 2014 : 9).

ويمكن تقييم الضوابط الرقابية من خلال مصفوفة تحليل الضوابط الرقابية، وهي أداة تحليلية تهدف إلى تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية بناءً على اربعة معايير رئيسية:(1.احتمالية وقوع المخاطر،2.تأثير المخاطر، 3.تكلفة الضوابط الرقابية، 4. منفعة الضوابط الرقابية).

المصدر : من إعداد الباحثين

شكل (1) مصفوفة تحليل الضوابط الرقابية

احتمالية وقوع المخاطر	تأثير المخاطر	تكلفة الضابط الرقابي	منفعة الضابط الرقابي	أولوية تطبيق الضابط الرقابي	الشرح
مرتفعة	مرتفع	منخفضة	مرتفعة جدا	6	يجب تطبيق الضابط فورًا لتجنب مخاطر جسيمة محتملة.
مرتفعة	مرتفع	مرتفعة	مرتفعة	5	على الرغم من التكلفة المرتفعة، يجب النظر في التطبيق نظرًا لخطورة المخاطر.
مرتفعة	منخفض	منخفضة	متوسطة	4	يُفضل التطبيق لتقليل المخاطر، مع مراعاة التكلفة المنخفضة.
مرتفعة	منخفض	مرتفعة	منخفضة	3	يمكن تأجيل التطبيق أو البحث عن بدائل أقل تكلفة.
منخفضة	مرتفع	منخفضة	متوسطة	4	يُنصح بالتطبيق كإجراء احترازي، خاصة مع التكلفة المنخفضة.
منخفضة	مرتفع	مرتفعة	منخفضة	3	يُمكن تقييم الحاجة للتطبيق بناءً على الموارد المتاحة.
منخفضة	منخفض	منخفضة	منخفضة جدًا	2	قد لا يكون التطبيق ضروريًا، ولكن يمكن النظر فيه كتحسين إضافي.
منخفضة	منخفض	مرتفعة	متدنية	1	يُنصح بعدم التطبيق نظرًا لانخفاض المخاطر والتكلفة العالية.

المصدر: من اعداد الباحث

وتقوم المصفوفة بتصنيف الحالات إلى 6 مستويات من الأولوية (من 1 إلى 6)، حيث تمثل (6 = أولوية قصوى للتطبيق) و (1 = أولوية منخفضة جدًا أو لا حاجة للتطبيق).

ووفقًا لهذه المصفوفة، تُقيَّم الضوابط الرقابية لتحديد أولويات تطبيقها كالاتي:

1- الحالة الأولى: عندما تكون المخاطر مرتفعة التأثير والاحتمال، فيجب تطبيق الضوابط مهما بلغت تكلفتها، لأن تكلفة الضوابط قليلة مقارنة بخطورة النتائج المحتملة إذا لم تطبق الضوابط، وبما أن تكلفة الضوابط في هذه الحالة

منخفضة ،فستكون منفعة الضوابط مرتفعة جدا ، حيث أن تطبيق الضوابط سيؤدي إلى تفادي خسائر جسيمة بتكلفة بسيطة نسبيًا.

2- الحالة الثانية: تكلفة تطبيق الضوابط مرتفعة، لكن المخاطر التي تحمي منها شديدة من حيث التأثير والاحتمال، لذا يُوصى بدراسة جادة لتطبيق الضوابط رغم التكلفة، لأن عدم تطبيقها قد يسبب خسائر فادحة. على الرغم من ارتفاع التكلفة، فإن المنفعة مرتفعة أيضًا، لأن تطبيق الضوابط يمنع حدوث خسائر فادحة قد تتجاوز تكلفة تطبيقها.

3- الحالة الثالثة: المخاطر المحتملة ليست شديدة التأثير، لكنها مرجحة الحدوث. ونظرًا لكون الضوابط غير مكلفة، فإن تطبيقها يُعد خيارًا معقولًا، وعليه، يُستحسن تطبيق الضوابط كإجراء وقائي، خاصة أن انخفاض تكلفتها يجعل منفعتها مقبولة.

4- الحالة الرابعة: على الرغم من أن احتمالية وقوع المخاطر مرتفعة، الا أنها ضعيفة التأثير، وبما أن تكلفة الضوابط مرتفعة، لذا ليس هناك حاجة ملحّة للتطبيق، ويمكن تأجيلها أو استبدالها بضوابط أقل تكلفة، ومن ناحية أخرى، فإن منفعة الضوابط منخفضة بسبب ارتفاع تكلفتها.

5- الفقرة الخامسة: مع أن احتمالية وقوع المخاطر منخفضة، فإن تأثيرها سيكون كبيرًا إن وقعت. ونظرًا لانخفاض التكلفة، فإن تطبيق الضوابط يُعد خطوة احترازية جيدة يُنصح باتخاذها، كما أن منفعة الضوابط مقبولة بسبب انخفاض تكلفتها.

6- الفقرة السادسة: بالرغم من أن تأثير المخاطر في حال وقوعها سيكون شديدًا، إلا أنها غير مرجّحة الحدوث. ومع ارتفاع تكلفة الضوابط، فإن تطبيقها يعتمد على مدى توفر الموارد. وبالتالي، يمكن التفكير في التطبيق إذا كانت الميزانية تسمح بذلك، وإلا فيُفضَّل تأجيله، خاصة أن ارتفاع تكلفة الضوابط يجعل منفعتها منخفضة.

7- الفقرة السابعة: نظرًا لانخفاض كل من تأثير واحتمالية وقوع المخاطر، بالإضافة إلى انخفاض تكلفة الضوابط، فإن تطبيقها لا يُعد ضروريًا، لاسيما أن انخفاض تأثير واحتمالية المخاطر يجعل منفعة الضوابط منخفضة على الرغم من انخفاض تكلفتها، إلا أنه يمكن النظر في تطبيقها كتحسين إضافي للنظام الرقابي.

8- الفقرة الثامنة: نظرًا لانخفاض تأثير المخاطر واحتمالية وقوعها، فلا تُعد المخاطر جسيمة. ومع ارتفاع تكلفة الضوابط، لا يُوصى بتطبيقها، إذ أن ارتفاع التكلفة يقلل من جدوى تطبيقها ويجعل منفعتها متدنية وغير ملموسة.

ووفقًا للفقرات أعلاه، فعندما تكون المخاطر عالية التأثير والاحتمالية، يُوصى بتطبيق الضوابط الرقابية فورًا، حتى وإن كانت تكلفتها مرتفعة، إذ إن المنفعة المتحققة من تجنب الخسائر الجسيمة تُعد أعلى من تكلفتها. أما في حال كانت المخاطر متوسطة أو منخفضة، فيُفضَّل تطبيق الضوابط إذا كانت تكلفتها منخفضة، حيث تكون المنفعة مقبولة ومتناسبة مع الكلفة، مما يجعل التطبيق إجراءً وقائيًا فعالًا أو جزءًا من تحسين النظام الرقابي. وفي المقابل، إذا كانت المخاطر ضعيفة والتكلفة مرتفعة، فلا يُوصى بالتطبيق لانخفاض المنفعة مقارنة بالتكلفة.

2.2 المخاطر Risks

يعرف قاموس اكسفورد المخاطرة بأنها الموقف الذي ينطوي على التعرض للخطر. (Carreta et al.، 17 : 2017). أما المعنى الاصطلاحي للمخاطرة في اللغة العربية فيُعبر عنها بالخسائر المادية والمعنوية التي قد تنتج عن وقوع حدث ما في ضوء العوامل المسببة لوقوعه. (الكركوشي، 2024 : 13).اما لجنة COSO فقد عرفت المخاطر بأنها إمكانية وقوع حدث يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف. (COSO،20 : 2013). كما قامت منظمة المعايير الدولية (ISO) بتعريف المخاطرة بأنها " تأثير عدم اليقين على الأهداف " (Iso 31000،1 : 2018). وقد عرف معهد إدارة المخاطر IRM المخاطرة بأنها مزيج من احتمال وقوع حدث وعواقبه. ويمكن أن تتراوح هذه العواقب من الايجابية إلى السلبية (Hopkin،16 : 2017).

ويشير (Hopkin) ايضا إلى أنه في اعقاب الاحداث التي شهدها النظام المالي العالمي خلال عام 2008 اصبحت كافة المنظمات تولي اهتماماً اكبر بالمخاطر والتعامل معها، حيث اصبح مفهوماً بشكل متزايد أن التعامل الجيد مع المخاطر يجلب الفوائد. ومن خلال إتباع نهج استباقي في التعامل مع المخاطر والتحكم بها، ستتمكن المنظمات من تحقيق مجالات التحسين الثلاثة التالية : (Hopkin،20 : 2010)

1. ستصبح العمليات أكثر كفاءة لأن الاحداث التي يمكن أن تسبب الاضطراب سيتم تحديدها مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من احتمالية وقوع هذه الاحداث، و تقليل الاضرار الناتجة عنها واحتواء تكلفة الاحداث التي قد تسبب الاضطراب في عمليات الانتاج الفعالة العادية.

2. ستكون العمليات أكثر فعالية، حيث سيتم النظر في اختيار العمليات والمخاطر المرتبطة بالبدائل المتاحة. كما أن تغييرات العمليات التي تنفذ عبر المشاريع ستتم بشكل أكثر فعالية موثوقية.
3. ستصبح الاستراتيجية أكثر فعالية من خلال تحليل المخاطر المرتبطة بالخيارات الاستراتيجية المختلفة بشكل شامل، واتخاذ قرارات استراتيجية افضل. وتشير الفعالية هنا إلى أن الاستراتيجية التي سيتم تطويرها ستكون قادرة على تحقيق النتائج المطلوبة بشكل كامل.

1.2.2 أنواع المخاطر Types of risks

يوجد العديد من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات وتمنعها من تحقيق أهدافها واهم هذه المخاطر :

1- **المخاطر الاستراتيجية** (Strategic risks): وهي المخاطر التي تؤثر على أهداف المؤسسة سواء طويلة الاجل أو متوسطة الأجل، وقد تكون مخاطر سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية. وتشمل المخاطر السياسية والاجتماعية السائدة في البلد نتيجة لتغيرات في الحكومات وغيرها من العوامل الأخرى التي قد تؤثر على نشاط المؤسسات وبالتالي تعيق تحقيق أهدافها. (السيد وآخرون، 2024 : 1133).

2- **المخاطر التشغيلية** (Operational risks) : وقد اصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في 2001 تعريف للمخاطر التشغيلية بأنها خطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، أو الافراد، أو الأنظمة، أو بسبب الأحداث الخارجية. (Hull،481 : 2015).

3- **المخاطر القانونية** (Legal risks) : وهي المخاطر الناتجة عن عدم أخذ القوانين وامكانيات التقاضي بعين الاعتبار بشكل كافٍ أثناء عملية اتخاذ القرار الاداري. (Hightower،12 : 2009).

4- **المخاطر المالية** (Financial risks) : عرفت المخاطر المالية بأنها الاحداث أو الظروف التي قد تؤثر على الوضع المالي لشخص أو منظمة. تشمل هذه المخاطر جميع العوامل والأحداث التي يمكن أن تؤثر على العوائد المالية للمؤسسة، مثل التقلبات في الأسواق المالية، والتغيرات في أسعار الفائدة، والعملات الاجنبية، والتضخم، بالإضافة إلى الأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الأحداث السياسية. (الكركوشي، 2024 : 17).

5- **مخاطر السمعة** (Reputation risks): وهي المخاطر التي تحدث نتيجة فقدان الشهرة والعلامة التجارية بسبب وجود انطباع سلبي عن المؤسسة، مما يؤدي إلى حدوث خسائر في التمويل أو تحول العملاء إلى شركات منافسة. وقد تكون هذه الخسائر ناجمة عن سلوكيات غير اخلاقية أو غير قانونية أو ممارسات غير مقبولة من العاملين أو الادارة. (برداد، 2020 :22).

6- **مخاطرالتكنولوجيا**(Technologyrisks):وهي المخاطر التي تشمل فشل البنية التحتية (على سبيل المثال، أنظمة المعلومات و الاتصالات و / أو القيود المفروضة على المعالجة)، بالإضافة إلى الفشل في تقييم تأثير التقنيات سريعة التغير بشكل صحيح. (Hightower،12 : 2009).

7- **المخاطر السياسة** (Political risks) : تشير المخاطر السياسية إلى الأبعاد القانونية والحكومية السائدة في الدولة أو المنطقة التي تنشط فيها المؤسسة. وهي تعكس العلاقة بين الحكومة أو الدولة والمؤسسة، بالإضافة إلى العلاقة مع الافراد الاخرين الذين يمتلكون نفوذاً سياسية. (الجعفري،2021 : 40).

2.2.2 إدارة المخاطر Risk management

هناك العديد من أوجه النظر والآراء حول مفهوم إدارة المخاطر وسنتناول اهمها.

يشير (ظاهر واخرون) إلى أن إدارة المخاطر هي مجموعة الإجراءات التي تتخذها الإدارة بهدف تقليل التأثيرات السلبية للمخاطر وإبقائها ضمن مستويات مقبولة. (ظاهر وآخرون، 2023 : 308). كما يرى (محمد) أن إدارة المخاطر هي كافة الإجراءات و العمليات المترابطة التي تعمل على تمكين المؤسسة من تقليل احتمالات حدوث الخطر أو وقوعه، بالإضافة إلى تقليص آثاره السلبية إلى أدنى حد ممكن. ويتم ذلك من خلال التعامل مع جميع القرارات التي تتضمن مخاطر مرتبطة بعدم اليقين في نتائجها(محمد، 2024 : 10).أما (Mbeba) فيرى أن إدارة المخاطر هي عملية الموازنة بين تحمل المخاطرة ورأس المال مقابل بيئة رقابية جيدة التصميم. تشمل إدارة المخاطر تحديد وترتيب أولويات المخاطر واختيار الاستجابات المناسبة لها. تعمل إدارة المخاطر بشكل فعال على تقليل احتمالية حدوث الخسائر و تقليص حجم الخسائر في حال وقوعها. كما تتضمن إدارة المخاطر الوقاية من المشاكل المحتملة، والكشف المبكر عن المشاكل الفعلية عند حدوثها، بالإضافة إلى تصحيح السياسات والإجراءات التي سمحت بحدوثها. (Mbeba،sec1.1 : 2007).وفي نفس المجال قام معهد إدارة المخاطر(IRM) بتعريف إدارة المخاطر بأنها عملية تهدف إلى مساعدة المنظمات على فهم وتقييم المخاطر التي قد تواجهها، واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها، بهدف زيادة فرص النجاح وتقليل احتمالات الفشل. (Hopkin، 46 : 2017). كما قامت منظمة المعايير الدولية

(ISO) بتعريف إدارة المخاطر على أنها "أنشطة منسقة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر". (Iso 31000:1، 2018).

3.المنهجية Methodology

1.3 مشكلة الدراسة Study problem

أن كثرة الضوابط الرقابية من شأنها أن تتسبب في ارتفاع تكلفة العمليات التشغيلية وتباطؤ قدرة الشركة على المنافسة في سوق يتسم بالسرعة والديناميكية، وبالتالي تأخير تحقيق الأهداف المخطط لها ، لذا كان لابد من دراسة تخفيف الضوابط الرقابية من خلال تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية بشكل يحد من المخاطر، لذا يمكن صياغة المشكلة الرئيسية للبحث (هل أن تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية لها تأثير في الحد من المخاطر؟). ومن هذه الاشكالية الرئيسية اشتُقت التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل توجد علاقة ارتباط بين أولوية تطبيق الضوابط الرقابية والحد من المخاطر ؟
2. هل تؤثر أولوية تطبيق الضوابط الرقابية في الحد من المخاطر؟

2.3 أهمية الدراسة Importance of study

يرى البعض أن كثرة الضوابط الرقابية تؤدي إلى عرقلة إنجاز الأعمال التشغيلية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة و لذلك فإن الاعتماد على تحديد أولوية تطبيق الضابط الرقابي قد يساهم في ايجاد مستوى معين من الضوابط الرقابية لكي يمكن للمؤسسة تجنب هذه المشكلة و ذلك من خلال مقارنة الضوابط الرقابية من حيث منفعتها و كلفتها من جهة ودورها في التقليل والحد من المخاطر لذا يجب على الإدارة إيجاد مستوى من الضوابط الرقابية يزيد من فاعلية وكفاءة إنجاز الأعمال التشغيلية من خلال الحد من المخاطر و بمعنى أدق على الإدارة أن توازن بين كلفة ومنفعة الضوابط الرقابية من جهة وتأثيرها في أثر واحتمالية حدوث المخاطر المرتبطة بها من جهة أخرى لتحديد أولوية تطبيقها.

3.3 أهداف الدراسة Study objectives

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى قياس تأثير تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية في الحد من المخاطر.

4.3 مجتمع وعينة البحث Research population and sample

تمثّل مجتمع البحث بالقطاع المصرفي في سوق العراق للأوراق المالية وعينة البحث هي المصارف العشرة المشمولة بالبحث، وهي (مصرف بغداد، مصرف الشرق الأوسط للاستثمار، مصرف الاستثمار العراقي، المصرف الأهلي العراقي، مصرف بابل، مصرف الخليج التجاري، مصرف آشور الدولي للاستثمار، مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، مصرف المنصور للاستثمار، مصرف التنمية الدولي للاستثمار والتمويل)، وبلغ عدد المشاركين في الاستبانة من هذه المصارف (125) موظفًا؛ إذ وزعت الاستبانة عليهم وجمعت استجاباتهم، وكانت جميع الاستبيانات صالحة، وفيما يتعلق بتوزيع مفردات العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية، يوضح الجدول رقم (1) التوزيع الخاص بمفردات عينة البحث.

الجدول رقم (1) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

	الفئة	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	70	0.56
	انثى	55	0.44
	اجمالي	125	100
الفئة العمرية	21-29	30	0.24
	30-39	50	0.4
	40-49	35	0.28
	50 فأكثر	10	0.08
	اجمالي	125	100
سنوات الخدمة	1-5	20	0.16
	6-10	35	0.28
	11-15	30	0.24

	16-20	15	0.12
	21-25	10	0.08
	26 فأكثر	15	0.12
	اجمالي	125	100
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	50	0.4
	دبلوم عالي	30	0.24
	ماجستير	30	0.24
	دكتوراه وما يعادلها	10	0.08
	أخرى	5	0.04
	اجمالي	125	100
التخصص	محاسبة	50	0.4
	إدارة اعمال	20	0.16
	علوم مالية ومصرفية	30	0.24
	إحصاء	10	0.08
	اقتصاد	10	0.08
	أخرى	5	0.04
	اجمالي	125	100
العنوان الوظيفي	م. مدقق	10	0.08
	مدقق	15	0.12
	مدقق اقدم	20	0.16
	معاون مدير تدقيق	30	0.24
	مدير تدقيق	20	0.16
	مدير تدقيق أقدم	20	0.16
	عضو لجنة التدقيق في مجلس الإدارة	10	0.08
	اجمالي	125	100
دورات التعليم المستمر	داخل العراق	115	0.92
	خارج العراق	10	0.08
	اجمالي	125	1

المصدر: من اعداد الباحث

5.3 المقاييس المستخدمة وأساليب جمع البيانات في الدراسة

Measures used and data collection methods in the study

اعتمد البحث على منهج الاستقصاء الكمي من خلال الاستبانة التي صُممت خصيصًا لقياس متغيرات البحث و علاقاتها. وقد تم بناء هذه الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم اشتقاق الابعاد منها لتتناسب مع طبيعة البيئة التنظيمية لعينة البحث، و تُعد الاستبانة أداة البحث الأمثل لجمع البيانات المطلوبة للإجابة عن أسئلة البحث و تحقيق أهدافه ، تتكون استبانة البحث الحالي من (86) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول هو أولوية تطبيق الضوابط الرقابية، ويتألف من(3) ابعاد وهي (منفعة الضوابط الرقابية، وتكلفة الضوابط الرقابية، و القيود المتأصلة للضوابط الرقابية)، واشتمل هذا المحور على (45) فقرة، حيث كان لكلاً من البعد الأول و الثاني (16) فقرة أما البعد الثالث فله (13) فقرة، أما المحور الثاني فهو الحد من المخاطر وتضمن (41) فقرة توزعت على اثنين من الابعاد، وهي (تأثير واحتمالية وقوع المخاطر، وشهية المخاطر)، فكان نصيب البعد الأول (21) فقرة أما البعد الثاني (20)، وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج لقياس استجابات العينة ، وذلك على النحو الآتي:(أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، و قد تم احتساب الدرجات وفقاً للقيم الآتية:(5، 4، 3، 2، 1).

6.3 بناء الفرضيات Building Hypotheses

تُعد الضوابط الرقابية احد اهم الطرق في الحد من المخاطر، حيث تطبقها الشركات للحد من المخاطر التي تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، اذ تسعى إلى التأكد من تطبيق السياسات و الإجراءات المالية و المحاسبية بدقة وفعالية. الا أن لكثرة الضوابط الرقابية آثار جانبية سلبية عديدة و ذات تكاليف عالية مما استدعى التفكير في حل قد

يكون ناجعاً الا وهو تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية من خلال المفاضلة بين الضوابط الرقابية من حيث تكلفتها وأهميتها ودورها في الحد من المخاطر و ذلك عندما يتساوى ضابطين رقابيين في تكلفة التطبيق تكون الأولوية للضابط الذي يحد او يقلل من احتمالية أو أثر حدوث المخاطر بشكل اكبر، وعلى هذا الأساس ستكون الفرضيات كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى H1 :

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين أولوية تطبيق الضوابط الرقابية والحد من المخاطر).

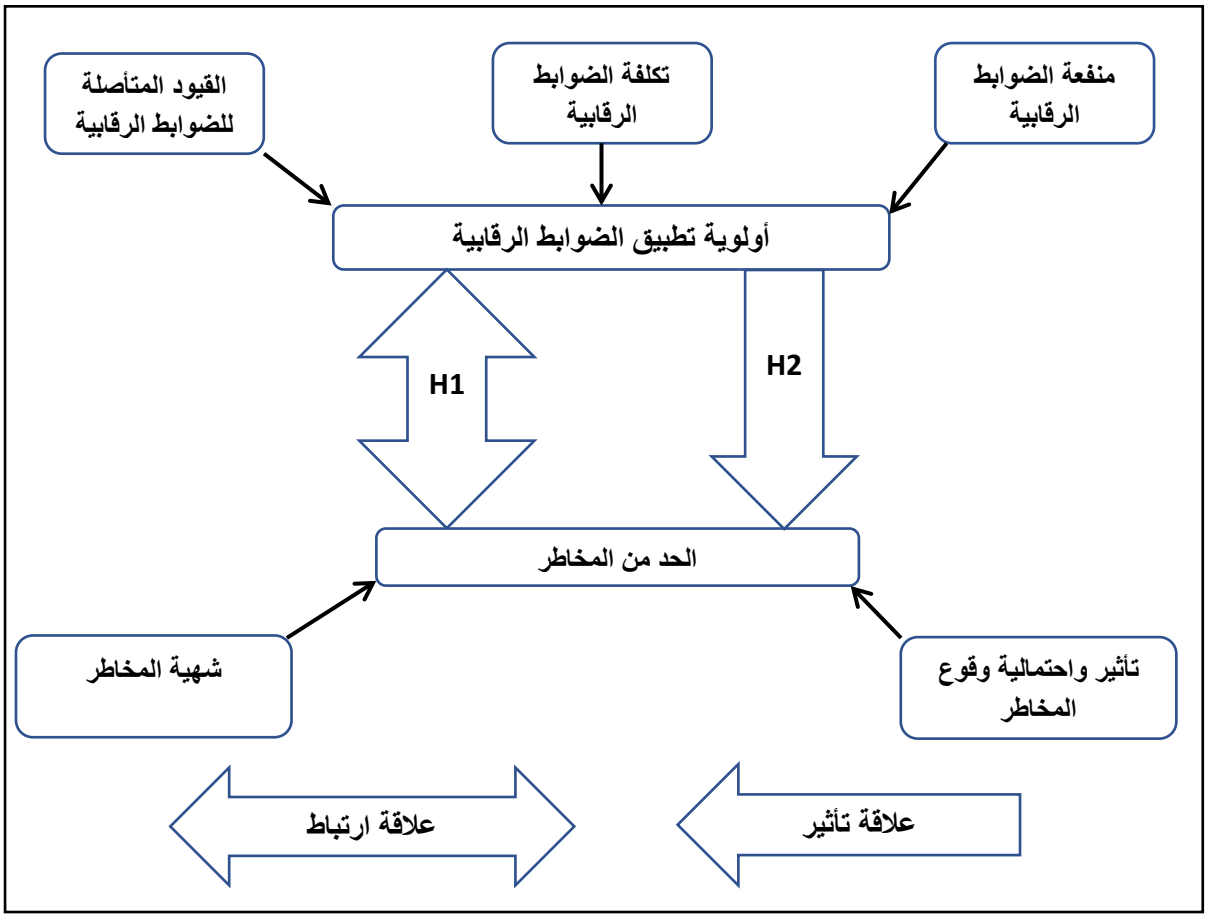
الفرضية البديلةH1 : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين أولوية تطبيق الضوابط الرقابية والحد من المخاطر).

الفرضية الرئيسة الثانية H2 :

الفرضية الصفرية H0 : ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأولوية تطبيق الضوابط الرقابية في الحد من المخاطر).

الفرضية البديلة H1 : هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأولوية تطبيق الضوابط الرقابية في الحد من المخاطر).

7.3 أنموذج البحث Research model



المصدر: اعداد الباحث

الشكل (2) أنموذج البحث

4 الجانب العملي Practical Side

1.4 اختبار اعتدالية البيانات (Normality Test)

قبل البدء بعملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات، لا بد من التأكد أولاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لأن الاختبارات الإحصائية المعلمية، مثل معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط، الانحدار المتعدد التي تفترض ضمن شروطها الأساسية أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً. وفي حال تبيّن أن البيانات لا تتوزع طبيعياً، فإن أمام الباحث خيارين: إما اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية، والتي تُعد أقل قدرة تحليلية من نظيرتها المعلمية، أو تطبيق تحويلات رياضية متنوعة على بيانات المتغيرات بهدف تحسين التوزيع لتقريبه من التوزيع الطبيعي، ومن ثم التمكن من استخدام الاختبارات المعلمية. ومن أبرز هذه التحويلات: الدوال اللوغاريتمية، الجذر التربيعي، المعكوس،

وتحويلات أخرى تهدف إلى تحقيق المعلمية انسجاماً مع طبيعة العلاقات المفترضة بين المتغيرات وفقاً للأدبيات السابقة. ولمعالجة المتغيرات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على أسلوب التقييس أو المعايرة (Standardization)، من خلال تحويل القيم إلى صيغ معيارية عبر قسمة الفرق بين كل قيمة ومتوسطها الحسابي على الانحراف المعياري لها. وقد تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار (كولمكروف- سميرنوف) (Kolmogorov-Smirnov).

يبين الجدول رقم (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

الجدول رقم (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الاختبار / المتغيرات وأبعادها	Kolmogorov-Smirnov		
	إحصاءة الاختبار	قيمة المعنوية	معنوية الاختبار
أولوية تطبيق الضوابط الرقابية	0.11	0.20	غير معنوي
منفعة الضوابط الرقابية	0. 16	0.22	غير معنوي
تكلفة الضوابط الرقابية	0.40	0.20	غير معنوي
القيود المتأصلة	0.49	0.17	غير معنوي
الحد من المخاطر	0.55	0.13	غير معنوي
تأثير واحتمالية وقوع المخاطر	0.48	0.22	غير معنوي
شهية المخاطر	0.34	0.25	غير معنوي

المصدر: إعداد الباحثين

يتضح من الجدول رقم (2) بناءً على نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) أن جميع المتغيرات وأبعادها الداخلة في الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، إذ جاءت قيم المعنوية لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي النظري. وتشمل هذه المتغيرات (أولوية تطبيق الضوابط الرقابية) وابعاده (منفعة الضوابط الرقابية)، و(تكلفة الضوابط الرقابية)، و(القيود المتأصلة)، و(الحد من المخاطر)، وابعاده (تأثير واحتمالية وقوع المخاطر)، و(شهية المخاطر). وعليه، يمكن القول إن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعم صلاحية استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (Parametric Tests)في تحليل البيانات الخاصة بهذه الدراسة.

1.4 التناسق بين مكونات المقياس (الفا كرونباخ) (Cronbach Alpha)

يُستخدم هذا الاختبار لقياس درجة تناسق إجابات المستجيبين على جميع الأسئلة الواردة في المقياس، ومدى قياس كل سؤال لنفس المفهوم. فعندما تقيس الأسئلة المفهوم ذاته، تكون مرتبطة ببعضها البعض. ويُعد اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) من أكثر الاختبارات شيوعًا لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس. وكما هو موضح في الجدول (3)، فإن قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يؤكد وجود تناسق داخلي جيد بين مكونات المقياس، وبالتالي ثبات النتائج في حال تكرار الاختبار.

الجدول رقم (3) التناسق بين مكونات للمقياس

المتغيرات وأبعادها	معامل ألفا كرونباخ
أولوية تطبيق الضوابط الرقابية	0.877
منفعة الضوابط الرقابية	0.798
تكلفة الضوابط الرقابية	0.878
القيود المتأصلة	0.778
المخاطر	0.811
تأثير واحتمالية وقوع المخاطر	0.856
شهية المخاطر	0.897
جميع فقرات الاستبيان	5.895

المصدر: اعداد الباحثين

3.4 التحليل الوصفي وعرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة المبحوثه presentation and analysis of results in light of the ،Descriptive analysis comprehensive sample answers

يسعى هذا المحور للتعرف على واقع تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية ودوره في الحد من المخاطر، إذ سيتم الاعتماد على الوسط الحسابي والذي يمثل أهم مقاييس النزعة المركزية والأكثر شهرة والأكثر أهمية في المقاييس المختلفة. وتمثل قيمة الوسط الحسابي القيمة التي تتمركز حولها جميع القيم المختلفة للمتغير، والانحراف المعياري إذ يعتبر من أهم مقاييس التشتت الإحصائية، ومعامل الاختلاف إذ يستخدم لمقارنة التشتت بين مجموعتين حيث كلما كانت القيمة أقل كلما دل ذلك على قلة تشتت إجابات العينة المبحوثه وعلى ضوء النتائج يتم ترتيب الأهمية النسبية على اساسها، واخيراً تحديد مستوى الاجابة لآراء العينة المبحوثه وحسب اجاباتهم.إذ يتم عرض وتحليل نتائج المتغيرات قيد الدراسة والمتمثلة بأولوية تطبيق الضوابط الرقابية كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة المتضمنة (منفعة الضوابط الرقابية، تكلفة الضوابط الرقابية، القيود المتأصلة)، والحد من المخاطر كمتغير وسيط بأبعاده الأثنين المتضمنة (تأثير واحتمالية وقوع المخاطر، شهية المخاطر)، ليتسنى معرفة آراء عينة البحث إلى أين تتجه كل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث.

أولاً: متغير أولوية تطبيق الضوابط الرقابية

يبين الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة ومستوى الإجابة لآراء العينة المبحوثه حول بُعد منفعة الضوابط الرقابية، وقد اتجهت إجابات العينة بصورة عامة نحو الاتفاق على محتوى الفقرات، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لأهمية هذا المتغير في المؤسسات. فقد حقق بُعد منفعة الضوابط الرقابية وسطًا حسابيًا قدره (4.15) بانحراف معياري (0.87) ومعامل اختلاف (21.06) وشدة إجابة بلغت (0.83)، مما يؤكد أن أفراد العينة يدركون بشكل ملحوظ الأثر الإيجابي للضوابط الرقابية في دعم العمليات، تقليل المخاطر، وتحقيق أهداف المؤسسة. كما حقق بُعد تكلفة الضوابط الرقابية وسطًا حسابيًا عامًّا بلغ (4.22)، وبانحراف معياري (0.87)، ومعامل اختلاف (0.85)، وشدة إجابة (0.84)، مما يدل على وعي العينة بتكلفة الضوابط وأهميتها، مع إدراكهم للتوازن المطلوب بين تكلفة التطبيق والفائدة المرجوة من حيث تقليل المخاطر ورفع الكفاءة المؤسسية. بينما حقق بُعد القيود المتأصلة وسطًا حسابيًا عامًا بلغ (4.18)، وانحرافًا معياريًا (0.86)، ومعامل اختلاف (20.70)، وشدة إجابة (0.84)، مما يعكس وعي العينة بوجود قيود داخلية بنيوية في نظم الرقابة، تتطلب من المؤسسات التعامل معها بحذر، وتحديث أنظمتها باستمرار، مع التركيز على التدريب وتطوير الكفاءات للحد من الآثار السلبية التي قد تنجم عن التواطؤ أو سوء الفهم أو الفجوات التقنية والتنظيمية.

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة ومستوى الإجابة لآراء العينة المبحوثه حول متغير أولوية تطبيق الضوابط الرقابية

ت	أولوية تطبيق الضوابط الرقابية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
1	منفعة الضوابط الرقابية	4.15	0.87	21.06	0.83
2	تكلفة الضوابط الرقابية	4.22	0.87	0.85	0.84
3	القيود المتأصلة	4.18	0.86	20.70	0.84

المصدر: إعداد الباحثين

ثانياً: متغير الحد من المخاطر

يُظهر الجدول (5) الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة ومستوى الإجابة لإجابات العينة المبحوثه حول متغير الحد من المخاطر، حيث اتجهت إجابات العينة بشكل عام نحو الاتفاق، مما يدل على إدراك واضح من قبل أفراد العينة لأهمية هذا البعد في تحسين الأداء المؤسسي والحد من المخاطر. إذ يُلاحظ وجود تجانس نسبي عام في تقديرات أفراد العينة، حيث حقق بُعد تأثير و احتمالية وقوع المخاطر وسطاً حسابيًا عامًا بلغ (4.15)، وانحرافًا معياريًا (0.86)، ومعامل اختلاف (20.80)، وشدة إجابة (0.83)، وبمستوى (جيد)، مما يشير إلى أن العينة المبحوثه تدرك أهمية تقييم كل من تأثير المخاطر واحتمالية وقوعها ضمن إطار تقليل المخاطر، مما يعكس وعيًا جيدًا بأهمية هذا الجانب في دعم فعالية إدارة المخاطر ، بينما حقق بُعد شهية المخاطر وسطًا حسابيًا عامًا بلغ (4.17)، وانحرافًا معياريًا (0.85)، ومعامل اختلاف (20.41)، وشدة إجابة (0.83)، مما يشير إلى أن العينة المبحوثه تدرك أن شهية المخاطر تمثل إطارًا مرجعيًا لإدارة القرارات والتصرفات المتعلقة بالتعرض للمخاطر، وأنها ينبغي أن تكون واضحة، موثقة، ومتكاملة مع ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها.

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة ومستوى الإجابة لآراء العينة المبحوثه حول متغير الحد من المخاطر

ت	الحد من المخاطر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
1	تأثير واحتمالية وقوع المخاطر	4.15	0.86		0.83
2	شهية المخاطر	4.17	0.85	20.41	0.83

المصدر: إعداد الباحثين

4.4 اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

Test of the association and influencing hypotheses between research variables

1.4.4 الفرضية الرئيسية الأولى :

الفرضية الصفرية H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين أولوية تطبيق الضوابط الرقابية والحد من المخاطر).

من خلال الجدول (6) أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة عكسية قوية جدًا بين أولوية تطبيق الضوابط الرقابية والمخاطر، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.83-) عند مستوى دلالة إحصائية (0.01) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة (**H1**) والتي تنص على (**توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين أولوية تطبيق الضوابط الرقابية والحد من المخاطر**) ويُشير هذا إلى أنه كلما زادت أولوية وفعالية تطبيق الضوابط الرقابية داخل المصارف عينة الدراسة، كلما ساهم ذلك بشكل مباشر في الحد من تأثير واحتمالية وقوع المخاطر. وهذا يعكس الدور الوقائي الذي تلعبه الضوابط الرقابية في تعزيز الاستقرار التنظيمي والتحكم في مصادر التهديد.

الجدول (6) قيم معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون بين متغيرات البحث الرئيسية

المتغيرات	أولوية تطبيق الضوابط الرقابية	الحد من المخاطر
أولوية تطبيق الضوابط الرقابية	1	-0.83**
المخاطر	-0.83**	1
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

المصدر: إعداد الباحثين

2.4.4 الفرضية الرئيسة الثانية:

الفرضية الصفرية H0 : ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأولوية تطبيق الضوابط الرقابية في الحد من المخاطر).

من أجل اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث تم الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي والذي يعد أداة إحصائية تقوم ببناء نموذج إحصائي وذلك لتقدير العلاقة بين متغيرين (متغير مستقل) و (متغير تابع) بحيث ينتج معادلة إحصائية توضح العلاقة السببية أو البينية بين المتغيرات. وعندما تكون العلاقة في النموذج الإحصائي بين متغير مستقل واحد و متغير تابع (معتمد) فأن هذا النموذج هو أبسط نماذج الانحدار ويسمى نموذج الانحدار الخطي البسيط (simple liner Regression) وعندما تكون عدة متغيرات مستقلة أكثر من متغير واحد فإن النموذج يسمى الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression). إذ يختص هذا المحور باختبار فرضية التأثير الخاصة بالبحث لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض.

إذ سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

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

أما المعادلة التقديرية فيمكن التعبير عنها بالشكل التالي:

$$\hat{Y} = \hat{\alpha} + \hat{\beta} X$$

و تمثل $\hat{\alpha}$ (α) Constant مقدار الثابت

(Y) هو دالة للقيمة الحقيقية في (X)

B ميل خط الانحدار (Slope)

لاختبار فرضية التأثير الرئيسة الثانية: التي نصت على ما يأتي:(ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأولوية تطبيق الضوابط الرقابية في الحد من المخاطر) سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\widehat{M}(X) = 0.665 - 0.831$$

الجدول (7) نتائج تحليل التباين (ANOVA)لاختبار معنوية نموذج الانحدار

المصدر	SS	df	MS	F	Sig.
الانحدار Regression	48.03	1	48.03	113.675	< 0.0001
الباقي Residual	51.97	123	0.42252033		

المصدر: إعداد الباحثين

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين أولوية تطبيق الضوابط الرقابية في الحد من المخاطر (113.673). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) و بناءً عليه نقبل الفرضية البديلة (**H1**) والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأولوية تطبيق الضوابط الرقابية في الحد من المخاطر) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأولوية تطبيق الضوابط الرقابية في الحد من المخاطر.

ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.48) يتضح بأن أولوية تطبيق الضوابط الرقابية تفسر ما نسبته (48%) من المتغيرات التي تطرأ على الحد من المخاطر أما النسبة الباقية والبالغة (52%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

ج- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (-0.831) بأن زيادة أولوية تطبيق الضوابط الرقابية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض الحد من المخاطر بنسبة (83.1 %).

د- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.665)، بمعنى عندما يكون أولوية تطبيق الضوابط الرقابية مساوياً للصفر فإن الحد من المخاطر لن يقل عن هذه القيمة.

5 المناقشة Discussion

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تحقق جميع الفرضيات البديلة، حيث كشفت عن وجود علاقة ارتباط و تأثير عكسي ذي دلالة معنوية بين أولوية تطبيق الضوابط الرقابية بأبعاده الثلاثة (منفعة الضوابط الرقابية، تكلفة الضوابط الرقابية، القيود المتأصلة) وبين الحد من المخاطر وهي (تأثير واحتمالية وقوع المخاطر، شهية المخاطر). وقد بين معامل الارتباط أن أولوية تطبيق الضوابط الرقابية يرتبط عكسياً بالحد من المخاطر بمستوى دلالة إحصائية (0.01) حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.83) ، مما يعكس أنه كلما زادت أولوية وفعالية تطبيق الضوابط الرقابية داخل المصارف عينة الدراسة، كلما ساهم ذلك بشكل مباشر في الحد من تأثير واحتمالية وقوع المخاطر. وهذا يعكس الدور الوقائي الذي تلعبه الضوابط الرقابية في تعزيز الاستقرار التنظيمي والتحكم في مصادر التهديد. كما أكد تحليل الانحدار البسيط إلى وجود تأثير عكسي واضح لأولوية تطبيق الضوابط الرقابية على الحد من المخاطر إذ بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (-0.831) بنسبة (83.1 %)، بناءاً عليه فإن البحث يُعد ذا أهمية نظرية و تطبيقية، إذ أسهم في توضيح العلاقة بين تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية وبين الحد من المخاطر، كما حقق أهدافه في تشخيص هذه العلاقة وتقديم إطار علمي يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية.

5 الاستنتاجات Conclusion

1. بينت النتائج أن الضوابط الرقابية تُسهم بشكل ملحوظ في الحد من احتمالية وتأثير وقوع المخاطر.
2. لا تقدم الضوابط الرقابية ضمانًا مطلقًا لتحقيق الأهداف، بل ضمانًا معقولًا، نتيجة لقيود متأصلة مرتبطة بالعوامل البشرية والهيكل التنظيمي.
3. تقييم الضوابط الرقابية بشكل دوري باستخدام أدوات مثل مصفوفة تحليل الضوابط يعزز فعاليتها، ويساعد على تحديد أولويات التطبيق بناءً على مقارنة تكلفتها بالمخاطر المحتملة.
4. تُعد الضوابط الرقابية أحد أهم استراتيجيات إدارة المخاطر للاستجابة للمخاطر.
5. الضوابط الرقابية تمثل خط الدفاع الأول لضمان الحد من المخاطر، ويؤدي ضعفها إلى تراجع كبير في إدارة المخاطر.

6. أولوية تطبيق الضوابط تتأثر بالتكلفة والقيود المتأصلة، حيث أظهرت النتائج أن التكلفة المرتبطة بتطبيق الضوابط الرقابية تحتل الأولوية القصوى في قرارات التفعيل، تليها القيود المتأصلة، ثم المنفعة، مما يعكس توجّهًا اقتصاديًا براغماتيًا في بناء أنظمة الرقابة.
7. شهية المخاطر عامل تنظيمي مهم، إذ يبيّن البحث أن المؤسسات تدرك أهمية تحديد شهية المخاطر ضمن أطر واضحة ومحددة، وأن الانحراف عن هذا الإطار قد يؤدي إلى قرارات غير منضبطة، مما يعكس نضجًا مؤسسيًا في ضبط العلاقة بين المخاطرة والعائد.

التوصيات:

1. ضرورة ترسيخ الضوابط الرقابية داخل الهيكل الإداري للمؤسسة، بوصفها وسيلة رئيسية للحد من المخاطر.
2. ضرورة تصميم وتحديث الضوابط الرقابية بما يتوافق مع طبيعة المخاطر المؤسسية، مع مراعاة التغيرات في البيئة التشغيلية والتكنولوجية لضمان فعاليتها.
3. إجراء تقييم دوري للضوابط الرقابية باستخدام أدوات تحليلية منهجية، بما في ذلك مصفوفة تحليل الضوابط، لتحديد أولوية تطبيقها بما يضمن فعاليتها وملاءمتها وكفاءتها من حيث التكلفة.
4. إجراء تقييم دوري لمصفوفة المخاطر المرتبطة بنشاط المؤسسة، وربط هذا التقييم بمراجعة فعالية الضوابط الرقابية، بما يضمن توجيه الموارد نحو الأولويات الحقيقية.
5. دمج الضوابط الرقابية ضمن منظومة إدارة المخاطر المؤسسية، لتكون جزءًا من استراتيجيات الاستجابة الفعالة للمخاطر.
6. تفعيل برامج تدريب وتوعية للعاملين بمختلف المستويات، لرفع كفاءتهم في التعامل مع أنظمة الرقابة وفهم طبيعة المخاطر المرتبطة بنشاط المؤسسة.

شكر وتقدير: يتقدم المؤلفان بالشكر والعرفان لمن ساعدهم في توفير المعلومات لأنجاز البحث.
التمويل: لم تقوم اية جهةٍ بتقديم تمويل لدعم هذا البحث.
مساهمة المؤلف: ساهم الباحث مرتضى عطيه دحام الراضي في كتابة الجانب النظري وتوفير البيانات للبحث واعداد الاستنتاجات والتوصيات، كذلك ساهم المؤلف الثاني أ.م.د ازهر صبحي عبد الحسين في مراجعة البحث واجراء التعديلات ومراجعة المنهجية.
الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثان على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.
تضارب المصالح: يُقرّ المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالمضمون أو التأليف أو نشر هذا البحث.
نبذة قصيرة عن كل مؤلف:
المؤلف الأول: الباحث مرتضى عطيه دحام الراضي هو طالب ماجستير في مرحلة الكتابة.
المؤلف الثاني: أ. م.د ازهر صبحي عبد الحسين الجبوري حاصل على شهادة الدكتوراة في مجال المحاسبة ومختص في مجال الرقابة والتدقيق.

المصادر References

1. أيوب، بلال و شعيب، بوشنه. (2021). " تقييم دور التدقيق الداخلي في نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة بنك الخليج وكالة أدرار"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار ،الجزائر.
2. برداد،عبد النور. (2020). "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة وتدقيق ، جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة ، الجزائر.

3. بن ساسية، زينب.. ((2017 "دور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر - دراسة حالة المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي-وحدة تقرت"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر.
4. بو خناف، سلمى وبن هارون، خلود. (2019) ."دور الرقابة الداخلية في تعزيز شفافية القوائم المالية - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - وحدة قالمة-"،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم مالية، تخصص مالية المؤسسات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
5. جعفر، طيبة عبد الكريم محمد و حميد ، سلوان حافظ ، (2023): " تقييم الضوابط الرقابية للموجودات الثابتة للحد من مخاطر الاحتيال" ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، جامعة المستنصرية ، المجلد 20 ، العدد 81.
6. الجعفري، محمد الناجي ،(2021): "إدارة المخاطر السياسية وأثرها على استراتيجية المنظمات في السودان - دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في ولاية الخرطوم" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد 5، العدد 9 ، (36-52).
7. السيد، أحمد عشري رجب و عبد الهادي، إبراهيم عبد الحفيظ و أبو العلا، محمد عبد العزيز ، (2024): "تفعيل دور المراجعة الداخلية للحد من المخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية" ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 5، العدد 2 ، الجزء 2، (1123-1154).
8. ظاهر، عادلّ بشير و سالم، عقيل وفياض، إسراء كاطع. (2023): "دور جودة التقارير المالية الدورية في الحدّ من المخاطر الائتمانية في المصارف التجارية العراقية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 15، العدد 47، (301 -319).
9. الكركوشي، صفاء جبار عبد عون. (2024). "التحكم بالمخاطر المالية وتأثيرها في جودة المعلومات المحاسبية وانعكاسه على قرارات المستثمرين"، رسالة ماجستير مقدمة ا مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم المحاسبة ، جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق.
10. محمد، رامي محروس محمد، (2024): "دور المراجعة الداخلية في تقييم وإدارة المخاطر في ظل بيئة التحول الرقمي" ، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 42 ، العدد 3.
11. مؤسسة النقد العربي السعودي ، إدارة التفتيش البنكي. (2008). "دليل مكافحة الاختلاس والاحتيال المالي وإرشادات الرقابة" ، المملكة العربية السعودية.
12. هيئة تنظيم الاعمال الخيرية ، (2020): "دليل ضوابط الرقابة الداخلية لدى المنظمات غير الهادفة للربح" ، دولة قطر.

13. Anuruddha، M.S. & Mahanamahewa، P. (2021). "The Influence of Internal Controls on Public Financial Reporting Quality (PFRQ) in Sri Lanka; an Empirical Study". Account and Financial Management Journal (AFMJ)، Volume 6، Issue 7.
14. Brum، Maria Cecilia da Silva & Gonzalez، Pedro Solana & Vanti، Adolfo Alberto. (2023). "The influence of internal controls on risk mitigation: A focus on accounting information compliance". Contabilidad y Negocios، the Pontifical Catholic University of Peru. Volume 18، Issue 36، pp. (139-160).
15. Carretta، A.، Fiordelisi، F.، & Schwizer، P. (2017). "Risk culture in banking"، Springer International Publishing، Cham، Switzerland.
16. COSO. (2013). Internal control – Integrated Framework، Executive summary. USA: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
17. Hao، Dong Yang & Qi، Guo You & Wang، Jing. (2018). " Corporate Social Responsibility، Internal Controls، and Stock Price Crash Risk: The Chinese Stock Market". Sustainability، Volume 10، Issue 5 ، 1675.

18. Hightower، R. (2009). Internal controls policies and procedures. John Wiley & Sons، Inc.، Hoboken، New Jersey، United States.
19. Hopkin، P. (2010). Fundamentals of Risk Management: Understanding، evaluating and implementing effective risk management (First edition ed.). UK: Kogan Page Limited.
20. Hopkin، P. (2017). Fundamentals of Risk Management: Understanding، evaluating and implementing effective risk management (4th edition ed.). UK: Kogan Page Limited.
21. Hull، J. (2015). Risk Management and Financial Institutions. (4th edition). John Wiley & Sons، Inc.، Hoboken، New Jersey، United States.
22. ISO. (2018). ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. ISO. Retrieved from ISO 31000:2018(en)، Risk management - Guidelines، https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en.
23. Lachney، Kent. (2018). "AN EXPLORATION OF INTERNAL CONTROLS AND THEIR IMPACT ON EMPLOYEE FRAUD IN SMALL BUSINESSES". Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration، Liberty University، United States.
24. Lobo، G.، Wang، C.، Yu، X.، & Zhao، Y. (2020). "Material weakness in internal controls and stock price crash risk". Journal of Accounting، Auditing & Finance، Volume 35، Issue 1، (106-138).
25. mailto:https://knowledgehub.ghamfin.org/wp-content/uploads/2024/06/MFI-Internal-Audit-and-Controls_-Trainers-Manual.pdf
26. Salin، A. S. A. P. & Zakaria، K. M. & Nawawi، A. (2018). "THE IMPACT OF WEAK INTERNAL CONTROLS ON FRAUD". 1st International Conference on Religion، Social Sciences and Technological Education، Islamic Sciences University of Malaysia، Nilai، Malaysia
27. Sekyi، Ellis Kofi Akwaa & Gene، Jordi Moreno. (2017). "Internal controls and credit risk relationship among banks in Europe". Intangible Capital، Volume 13، Issue 1 ،(25-50).
28. Stephens، Brian. (2021). "Analysis: Internal Controls Impact on the Mitigation of Risk and Fraud in Public Finance". MPA/MPP/MPFM Capstone Projects. 377.
29. U.S. DEPARTMENT OF ENERGY. (2014). Internal Control Evaluations : Fiscal Year 2014 Guidance، U.S.A.

الملحق Appendix

المحور الأول: أولوية تطبيق الضوابط الرقابية

الضوابط الرقابية: هي إجراءات تستخدم لتخفيض المخاطر داخل العمل إلى ادنى حد ممكن، وهي مصممة لزيادة الامتثال ولمنع الاخطاء واكتشافها وتصحيحها في الوقت المناسب.

البُعد الأول: منفعة الضوابط الرقابية

ت	العبارة
1	يتم استخدام الضوابط الرقابية في المؤسسة لتقليل اثر و احتمالية وقوع المخاطر.
2	تساعد الضوابط الرقابية إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تخفيف المخاطر.
3	تسهم الضوابط الرقابية في تحسين كفاءة وفعاليّة العمليات التشغيلية في المؤسسة.
4	الضوابط الرقابية تضمن وجود إجراءات لحماية الأصول من السرقة أو الضياع أو التلف أو الاستخدام غير القانوني.

5	تُعزّز الضوابط الرقابية موثوقية التقارير المالية الصادرة عن المؤسسة.
6	تدعم الضوابط الرقابية التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة السائدة.
7	تسعى الضوابط الرقابية إلى التخفيف من المخاطر التشغيلية والمالية بشكل فعّال.
8	تُصمم الضوابط الرقابية في المؤسسة بهدف منع الأخطاء أو اكتشافها وتصحيحها في الوقت المناسب.
9	تساهم الضوابط الرقابية الفعّالة في تقليل ممارسات إدارة الأرباح وزيادة استمرارية الأرباح في المؤسسة.
10	تعمل الضوابط الرقابية على زيادة ثقة المساهمين و المستثمرين و باقي اصحاب المصالح مع المؤسسة.
11	تحسن الضوابط الرقابية صورة و سمعة المؤسسة امام الجهات الرقابية و الهيئات التنظيمية والاسواق.
12	المساهمة في تعزيز الحوكمة الجيدة من خلال توفير ادوات فعالة للإدارة العليا و مجلس الإدارة لمراقبة الاداء و التحكم بالمخاطر.
13	تحسن الضوابط الرقابية جودة المعلومات المحاسبية عبر الحد من التلاعب في إدارة الأرباح.
14	تساهم الضوابط الرقابية الفعّالة في تحسين كفاءة الاستثمارات.
15	تساعد الضوابط الرقابية الفعّالة على إدارة عدم اليقين المالي.
16	تُسهم الضوابط الرقابية في تعزيز الصفة التنافسية للمؤسسة.

البُعد الثاني: تكلفة الضوابط الرقابية

ت	العبارة
1	تتحمل إدارة المؤسسة تكاليف تصميم و تطبيق و متابعة الضوابط الرقابية من اجل الحد من المخاطر التي تؤثر على أهدافها.
2	تنقسم تكاليف الضوابط الرقابية إلى تكاليف مباشرة و غير مباشرة، عند تصميمها وتنفيذها.
3	عادة ما تتحمل الإدارة بعض التكاليف غير المباشرة الأخرى للضوابط الرقابية والتي قد تكون أكبر بكثير من التكاليف المباشرة، وهذه التكاليف تنشأ من الآثار الجانبية السلبية المتأصلة في استخدام أنواع محددة من الضوابط.
4	يجب ان لا تتجاوز تكلفة تصميم الضوابط الرقابية كلفة المخاطرة وشهية المخاطر.
5	قد تنجم بعض التكاليف غير المباشرة عن سوء تصميم الضوابط الرقابية أو عن تطبيق نوع خاطئ من الضوابط في موقف معين.
6	يجب على الإدارة فهم الآثار الجانبية السلبية للضوابط الرقابية وأسبابها وعواقبها (التكاليف) لإصدار أحكام مدروسة بشأن التكلفة والفائدة.
7	قد تنشأ التكاليف أيضًا من الحاجة إلى تكييف الضوابط الرقابية مع السياق الذي تعمل فيه، وهو أمر بالغ الأهمية.
8	قد تكون عمليات تكيف الضوابط الرقابية مع الظروف المحلية مكلفة، ولكن عدم التكيف قد يجعلها أقل فعالية مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف غير مباشرة.
9	تقوم المؤسسة بشكل دوري بمراجعة تصميم وتنفيذ الضوابط الرقابية للتأكد من فعاليتها وكفاءتها.
10	كثيرًا ما تجهل المؤسسة حجم التكاليف المباشرة، أو لا تهتم بحسابها بدقة. الا انها تقر بأن هذه التكاليف ليست بسيطة، وبالتالي، لا بد من مقارنتها بالفوائد التي تحققت أو يُتوقع تحقيقها.
11	هناك صعوبة في تقدير التكاليف المباشرة للضوابط الرقابية، إلا أنها قد تتضاءل مقارنةً بالتكاليف غير المباشرة الناتجة عن الآثار الجانبية الضارة، بما في ذلك التغيير السلوكي، والمناورات، وتأخير التشغيل، والمواقف السلبية.
12	يتم تقييم فعالية الضوابط الرقابية من حيث التكلفة بعد تقييم تصميمها وأدائها.
13	يتم تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية بناءً على تقدير ثلاثة عوامل: (1) تأثير المخاطر، (2) احتمالية وقوعها، (3) تكلفة الضوابط.
14	إذا كانت احتمالية وتأثير المخاطر مرتفعين، تُعطى أولوية عالية لتطبيق الضوابط الرقابية حتى لو كانت تكلفتها مرتفعة.
15	في حالة انخفاض احتمالية وتأثير المخاطر و ارتفاع تكلفة الضوابط الرقابية، يُفضل اللجوء إلى بدائل أقل تكلفة أو تأجيل تطبيق تلك الضوابط.
16	تُعد المقارنة بين تكلفة الضوابط الرقابية والتكلفة المُتوقعة للمخاطر أساسًا لتحديد أولوية التطبيق.

البُعد الثالث: القيود المتأصلة

ت	العبارة
1	يفترض ان تكون الضوابط فعالة من حيث التكلفة اي ان تكلفة تطبيق الضوابط الرقابية أقل من التكلفة المتوقعة للخسائر في حالة عدم وجود هذه الضوابط.
2	ان اقتصار الضوابط الرقابية على المعاملات الروتينية (بدون تغطية المعاملات غير العادية) يؤثر في جودة النظام الرقابي.
3	هناك احتمالية كبيرة لتأثير الأخطاء البشرية أثناء تطبيق الضوابط الرقابية على فاعليتها.
4	تؤثر عملية تدوير الموظفين أو تعيين موظفين جدد (دون تدريب كافٍ) سلبًا على فاعلية الضوابط الرقابية.
5	هناك احتمالية مرتفعة للجوء الموظفين لاختصار الإجراءات الرقابية تحت ضغوط العمل لتحقيق الكفاءة.
6	يُعد تواطؤ الموظفين (تعاونهم لخرق الضوابط) تحدياً رئيسياً لفاعلية الضوابط الرقابية حتى مع وجود فصل المهام.
7	وجود احتمالية مرتفعة لتخطي كبار المسؤولين للضوابط الرقابية لتحقيق مصالح شخصية.
8	يُمكن أن يؤدي سوء فهم الموظفين للضوابط الرقابية أو الأخطاء غير المقصودة إلى إضعافها.

9	قد يهمل الأشخاص المسؤولون عن الضوابط هذه المسؤولية أو يسيئون استخدامها ، خاصةً عندما يكونون غير راضين أو يشعرون بالملل من وظائفهم.
10	قد لا تتمكن الضوابط الرقابية من تغطية جميع المخاطر لأن ذلك قد يكون مكلفاً جداً.
11	تطبق المؤسسة الضوابط الرقابية بناءً على تقييم التكاليف والمنافع، مما يجعلها تتقبل بعض المخاطر.
12	تعتمد فعالية الضوابط الرقابية على تقديرات واجتهادات بشرية (مثل تقييم الجدارة الائتمانية أو تحديد المخاطر)، وهي عرضة للخطأ أو سوء التقدير.
13	قد لا تواكب الضوابط الرقابية تغيرات البيئة التكنولوجية أو التنظيمية أو التشغيلية، مما يجعلها أحيانًا غير فعالة أو غير مناسبة.

المحور الثاني: المتغير الوسيط/ الحد من المخاطر

المخاطر: هي مزيج من احتمال وقوع حدث وتأثيره، ويمكن ان تتراوح هذه العواقب من الايجابية إلى السلبية.

البُعد الأول: تأثير واحتمالية وقوع المخاطر

ت	العبارة
1	تُشكل المخاطر عائقًا أمام تحقيق أهداف المؤسسة.
2	قد تؤدي المخاطر إلى عواقب إيجابية أو سلبية على المؤسسة.
3	تؤثر المخاطر بشكل مباشر على فعالية نظام الرقابة الداخلية.
4	تعتمد النماذج المستخدمة في عملية تقييم المخاطر على احتمالية وقوع الحدث و التأثير المحتمل لوقوع الحدث على أهداف المؤسسة.
5	تختلف احتمالية وقوع المخاطر حسب نشاط و حجم المؤسسة.
6	تقوم إدارة المخاطر في المؤسسة برسم المخاطر التي تم تحديدها في خريطة بشكل يساعد في ترتيب المخاطر بحسب أولويتها.
7	يتم ترتيب المخاطر التي تحديدها حسب الأولوية ، وتعطى الأولوية للمخاطر المحتملة الحدوث على المخاطر التي احتمال حدوثها مستبعد أو ضئيل بغض النظر عن تأثير تلك المخاطر.
8	تقوم المؤسسة بتقدير القيمة المالية لتأثير الخطر في حال وقوعه و ضرب هذه القيمة باحتمال وقوع الخطر لتحديد القيمة المتوقعة أو الخسارة المتوقعة لذلك الخطر.
9	في بعض الحالات تتوصل المؤسسة إلى مجال من الاحتمالات و الخسائر المتوقعة لكل احتمال من احتمالات وقوع الخطر.
10	احيانا يتم تعيين احتمالات مختلفة لأخطار غير مرتبطة ببعضها البعض، أي احتمال وقوع احدها غير مرتبط باحتمال وقوع الاخر.
11	يتم مراعاة المخاطر ذات الاهمية الكبرى عند تحديد أولوية تطبيق الضوابط.
12	عندما تكون احتمالية وقوع المخاطر مرتفعة يتم تجاهل تكلفة الضوابط الرقابية.
13	يتم الاخذ بنظر الاعتبار التغطية المالية المتوفرة للمخاطر (مثل التأمين و التحوط)عند تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية.
14	يتم الاخذ بنظر الاعتبار تقلبات البيئة المحيطة عند تقدير احتمالية وقوع المخاطر.
15	تفهم إدارة المخاطر في المؤسسة انه اذا كان مصدر الخطر غير مستقر أو غير متحكم به، زادت احتمالية وقوع الخطر.
16	بعض مصادر الخطر تحمل بطبيعتها احتمالية أعلى لحدوث الخطر(مثل العنصر البشري) ،حيث تُعد الاخطاء البشرية في التشغيل من المخاطر ذات الاحتمالية المرتفعة للحدوث.
17	بعض مصادر الخطر تحمل بطبيعتها احتمالية منخفضة لحدوث الخطر مثل البيئة الطبيعية (الكوارث) ، الا انها ذات تأثير عالٍ.
18	قد تكون مصادر الخطر داخلية (مثل الخطأ البشري أو ضعف الرقابة)، والتي غالبا ما تكون ذات احتمالية عالية الا انه يمكن التحكم بها.
19	هناك مصادر للخطر خارجية (مثل تغييرات القوانين أو الكوارث الطبيعية)، و التي عادةً ما تكون ذات احتمالية منخفضة أو غير متوقعة، لكن من الصعب التحكم بها.
20	غالبًا ما يكون تأثير المصادر الخارجية للخطر كبيرًا (مثلاً: تغيّر سياسي مفاجئ، انهيار اقتصادي).
21	قد يكون تأثير المصادر الداخلية للخطر متفاوتًا حسب طبيعة الخطأ (مثلاً: خطأ محاسبي قد يؤثر على التقارير المالية فقط، أو يؤدي إلى مخالفة قانونية).

البُعد الثاني: شهية المخاطر

ت	العبارة
1	تعتمد إدارة المخاطر مستوى المخاطر الذي تكون المؤسسة مستعدة لتقبله (شهية المخاطر) في تحديد المخاطر.
2	تختلف درجة شهية المخاطر باختلاف المؤسسات استنادا على مدى استعداد الإدارة لتقبل المخاطر.
3	يزداد ميل إدارة المؤسسة لتقبل المزيد من المخاطر كلما كانت ذات نزعة هجومية في العمل.
4	اذا تم تقييم المخاطر و وجد ان احد المخاطر التي تم تحديدها تتجاوز درجة استعداد المؤسسة لتقبل المخاطر فينبغي تطبيق استجابة مناسبة لهذا الخطر لإبقائه ضمن مستوى شهية المخاطر.
5	عند غياب الاستجابات و الضوابط الرقابية على المخاطر تكون المؤسسة عرضة للخطر بصورته الكاملة (المتأصلة).
6	عندما تطبق المؤسسة جميع الاستجابات و الضوابط الرقابية و تقنيات إدارة المخاطر يتبقى جزء من الخطر لا يمكن ازالته نتيجة للتكلفة الباهظة و غير المبررة لإزالته.
7	يجب ان يظل مستوى الخطر المتبقي ضمن حدود شهية المخاطرة لدى المؤسسة.

8	قد تتحمل المؤسسة درجة من المخاطر نتيجة ممارسة نشاطاتها و تحصل مقابل تحملها لتلك المخاطر على الأرباح.
9	في بعض الاحيان تسعى المؤسسة وراء المخاطر، حيث تختار استغلال انواع معينة من المخاطر لتحقيق عوائد اعلى على الاستثمارات.
10	يجب أن تكون شهية المخاطرة في المؤسسة محددة و موثّقة وواضحة للموظفين.
11	ينبغي ان تتناسب شهية المخاطرة مع طبيعة عمل المؤسسة.
12	ينبغي ان تكون قرارات إدارة المؤسسة و الموظفين متوافقة مع شهية المخاطر المعتمدة.
13	في بعض الحالات تقوم إدارة المؤسسة بإشراك الموظفين في تحديد حدود المخاطر المقبولة.
14	تلتزم المؤسسة بتدريب الموظفين على فهم حدود شهية المخاطرة
15	تُترجم شهية المخاطر إلى سلوك فعلي من خلال ثقافة المؤسسة.
16	تلعب الضوابط الرقابية في التعامل مع المخاطر دورًا اساسيًا في ضمان الالتزام بشهية المخاطرة المعتمدة.
17	إذا كانت ثقافة المؤسسة حذرة ومتشائمة تجاه المخاطر، فقد لا يُنفّذ الموظفون قرارات فيها مستوى مقبول من المخاطرة حتى لو كانت ضمن (شهية المخاطرة).
18	إذا كانت ثقافة المؤسسة متهورة أو غير منضبطة، فقد يتجاوز السلوك الفعلي للموظفين حدود شهية المخاطرة المعتمدة.
19	اذا كانت المؤسسة تملك ضوابط رقابية ناضجة و واضحة في التعامل مع المخاطر، تكون أكثر قدرة على تطبيق شهية المخاطرة المحددة.
20	يجب الاخذ بنظر الاعتبار شهية المخاطرة عند تحديد أولوية تطبيق الضوابط الرقابية.