

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية والمالية

وهي جزء من متطلبات درجة الحصول على هذه الشهادة.

تخصص : مراقبة التسيير

الموضوع:

دور نظام الرقابة الداخلية في التقليل من

المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية

حالة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر –المسيلة-

تحت إشراف :

الدكتور عدمان مريزق

من إعداد الطالبة:

بوشاكر زينب

مكان التبرص: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

مدة التبرص: 30 يوماً

السنة الدراسية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله تعالى الذي وفقني في دراستي وأعاني على إكمال هذا العمل ،وعلمني ما لم أكن أعلم وكان فضله عليًا عظيمًا.

"وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا"

سورة النساء الآية (113).

أتقدم بالشكر الجزيل لوالديّ الكريمين -أطال الله في عمرهما وأمدّهما بالصحة والعافية-

لما وفراه لي من راحة حتى أُتِمَّ هذا العمل على أكمل وجه.

كما أتقدم بأخلص كلمات الشكر والعرفان للأستاذ المشرف الدكتور "مريزق عدمان" على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاته السديدة وملاحظاته التي أفادتني في هذا العمل.

كما لا أنسى أن أتقدم بالامتنان والشكر للإطارين المشرفين على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة "مناصري طارق" و "بورزق الطاهر" على كل التوجيهات والملاحظات والوثائق المقدمة.

وأختتم شكري الخالص إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد

ولو بكلمة طيبة.

بوشاكر زينب

الإهداء:

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع

والذي أهديه:

إلى مَنْ أَحْمِلُ إِسْمَهُ بِكُلِّ افْتخَارٍ... إلى سَنَدِي وَقُوتِي فِي الْحَيَاةِ بَعْدَ اللَّهِ...
أبي الكريم حفظه الله لنا وأطال عُمره.

إلى التي جُعِلَتْ الْجَنَّةُ تَحْتَ أَقْدَامِهَا... إلى التي لَا يَسَعُ وَصْفَهَا الْكَلَامُ... لَكِنْ يَسَعُ حُبُّهَا الْكَيَانَ...
والدتي الحبيبة أَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يَحْفَظَهَا لَنَا.

إلى من أَدْخَلَ أَحْلَامًا جَمِيلَةً إِلَى حَيَاتِي... وَزَيَّنَ فُؤَادِي بِوَرُودِ حُبِّ الْحَلَالِ... خَطِيبِي الْغَالِي حَفَظَهُ
الله لي وجمعني به كل الحياة.

إلى من تَرَعَّرْتُ مَعَهُمْ... إلى من أَتَقَاسَمُ مَعَهُمْ أَجْوَاءَ الْمَحَبَّةِ الْأَسْرِيَّةِ... أُخْتَيَّ الْحَبِيبَتَيْنِ آيَةَ وَخُلُودِ وَأَخِي
الأكبر هلال.

إلى من يَعْجُزُ لِسَانِي عَنْ وَصْفِهِمْ... إلى من جَمَعْتَنِي بِهِمْ رُوحَ الْمَحَبَّةِ وَالْأُخُوَّةِ طَوَالَ خَمْسِ سِنَوَاتٍ
شهرزاد، فاطمة الزهراء، رباب، خيرة وكهينة.

إلى كلِّ أَقْرَابٍ وَالْأَصْدِقَاءِ... إلى كلِّ مَنْ شَجَعَنِي وَلَوْ بِكَلِمَةٍ طَيِّبَةٍ... وَلَوْ بِبِسْمَةِ فِي الْوَجْهِ.

إلى كلِّ مَنْ عَلَّمَنِي حَرْفًا... إلى مَعْلَمِي الَّذِي دَرَسَنِي طَوَالَ فِتْرَةِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ "خَوْجَةَ الْمِيلُود"... إلى الْأَسْتَاذِ
المشرف أسمى التحية والتقدير.

جزاكم الله خيرًا.

وشكرا

بوشاكر زينب

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور نظام الرقابة الداخلية من حيث مساهمته في التقليل من مختلف المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل ذلك حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في التقليل من مختلف المخاطر العملية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية؟، وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع باستخدام أدواتي المقابلة الشخصية والملاحظة، وذلك عن طريق دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها: أنّ نظام الرقابة الداخلية الفعال يتكون من خمس أجزاء مترابطة مثلما حددها المعيار الدولي الصادر عن لجنة المنضّمات الراعية COSO، وكلما زادت فعالية هذه المكونات وتكاملت فيما بينها بشكل صحيح كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف الرقابة الداخلة وفي خدمة إدارة المخاطر من خلال الكشف والتقليل من المخاطر العملية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، المخاطر العملية، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé:

Cette étude vise à clarifier le rôle du système de contrôle interne dans la réduction des différents risques opérationnels dans les institutions économiques, et pour cela nous avons essayé dans cette étude de répondre à la problématique suivante "Quelle est le degré de contribution du système de contrôle interne dans la réduction des différents risques opérationnels dans les institutions économiques?", et pour répondre à ce problème nous avons étudié la théorie et la pratique de l'objet à l'aide de deux outils; l'entretien personnel et de l'observation, à travers une étude de cas dans ALGERIE TELECOM. parmi nos résultats les plus importants on distingue qu'un système de contrôle interne efficace est composé de cinq composantes étroitement liées tel que défini par la norme internationale COSO, Plus d'efficacité et l'intégration de ces composantes augmente plus ça contribué à la réalisation des objectifs du contrôle interne et à l'aide du processus de gestion des risques a travers la détection et à la réduction des risques opérationnels qui font face aux institutions économiques.

Mots clés : système de contrôle interne, gestion des risques, les risques opérationnels, institution économique.

قائمة

المحتويات:

فهرس المحتويات:

شكر وعران

إهداء

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة المختصرات

المقدمة العامة.....أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لنظام الرقابة الداخلية

تمهيد02

المبحث الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية ،أنواعه ومقوماته.....03

المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية.....03

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية وأدوات كل نوع.....08

المطلب الثالث: مقومات نظام الرقابة الداخلية.....11

المبحث الثاني: دراسة أهمية ومكونات الرقابة الداخلية وفق المعايير الدولية.....13

المطلب الأول: المعايير الدولية للرقابة الداخلية.....13

المطلب الثاني: تعريف وأهداف نظام الرقابة الداخلية (حسب معيار COSO).....16

المطلب الثالث: مكونات الرقابة الداخلية حسب معيار COSO.....20

المبحث الثالث: خصائص نظام الرقابة الداخلية ،حدوده ومعايير فاعليته.....22

المطلب الأول: مراحل الرقابة الداخلية.....23

المطلب الثاني: خصائص وحدود الرقابة الداخلية.....25

28.....	المطلب الثالث: معايير فاعلية نظام الرقابة الداخلية.....
33.....	خاتمة
	الفصل الثاني: المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية وسبل التقليل منها.
33.....	تمهيد
34.....	المبحث الأول: مفهوم المخاطر وأنواعها.....
34.....	المطلب الأول: مفهوم الخطر.....
35.....	المطلب الثاني: أنواع المخاطر.....
37.....	المطلب الثالث: تصنيف ونماذج المخاطر العملية والعوامل التي زادت من أهميتها...
41.....	المبحث الثاني: إدارة وتسيير المخاطر وفقاً للمعايير الدولية.....
42.....	المطلب الأول: تقنيات التعامل مع المخاطر.....
44.....	المطلب الثاني: إدارة المخاطر حسب المعيار الدولي COSO2.....
48.....	المطلب الثالث: إدارة المخاطر حسب المعيار الدولي ISO 31000.....
50.....	المبحث الثالث: الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.....
50.....	المطلب الأول: إدارة المخاطر العملية.....
53.....	المطلب الثاني: العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.....
57.....	المطلب الثالث: الضوابط الرقابية والمخاطر.....
59.....	خاتمة
	الفصل الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية.
61.....	تمهيد
62.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة "اتصالات الجزائر" ومديريتها العملية بولاية المسيلة.....
62.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة الأم "اتصالات الجزائر".....

- المطلب الثاني: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة.....66
- المبحث الثاني: المخاطر العملية التي تواجه المؤسسة ونظام الرقابة الداخلية
المتبني.....72
- المطلب الأول: التعرف على خلية التفتيش والرقابة الداخلية.....72
- المطلب الثاني: حالة مكونات نظام الرقابة الداخلية الخاصة بالمؤسسة.....77
- المبحث الثالث: مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية الحالي ومحاور تحسينه
وتفعيله.....89
- المطلب الأول: انتقاد نظام الرقابة الداخلية من حيث مساهمته في التقليل من
المخاطر.....89
- المطلب الثاني: محاور تحسين وتفعيل الرقابة الداخلية للتقليل من المخاطر
العملية.....95
- خاتمة.....101
- الخاتمة العامة.....102

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول
والأشكال:

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يلخص أهداف وطبيعة نشاط الرقابة المحاسبية والإدارية.	09
02	جدول يُلخص مقومات الرقابة الداخلية بشقيها المُحاسبي والإداري.	13
03	جدول يلخص حالات الاحتفاظ بالمخاطرة	43
04	جدول يلخص معياري لجنة .COSO	55

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	مُكعب الرقابة الداخلية المقترح من طرف لجنة COSO.	01
20	شكل يُلخص مكونات الرقابة الداخلية	02
24	شكل مبسط لمراحل الرقابة الداخلية	03
49	مراحل إدارة المخاطر حسب معيار ISO 31000	04
52	شكل يمثل حلقة إدارة المخاطر العملية.	05
53	شكل يمثل الفرق بين المعيارين COSO1 و COSO2	06
56	الرقابة الداخلية جزء من إدارة المخاطر	07
58	توزيع الضوابط الرقابية على حلقة إدارة المخاطر	08
68	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة	09
73	الهيكل التنظيمي لخلية التفتيش والرقابة الداخلية	10
87	هيكل شبكة المعلومات بالمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة	11

قائمة

المختصرات:

قائمة المختصرات:

المختصر	دلالته
AICPA	مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي.
COCO	المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين.
COSO	لجنة المنظمات الراعية.
FEI	معهد المحللين الماليين.
IAASB	مجلس المعايير الدولية للتدقيق والتأكد.
IFAC	الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة.
IIA	معهد المراجعين الداخليين.
IMA	معهد المحاسبين الإداريين.
INTOSAI	المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية العليا.
ISO	المنظمة العالمية للمواصفات والتقييس.

المقدمة

العامّة:

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

لقد شهد العالم خلال القرن الماضي تطورًا كبيرًا في المجال الاقتصادي والذي مسّ حجم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتميز في الوقت الحاضر بكبر حجمها وتعدّد أنشطتها وتداخلها، وبالتالي صعوبة تسييرها، هذا ما أدى إلى ظهور أنظمة الرقابة الداخلية وزيادة أهميتها إذ أصبحت بمثابة نظامًا لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف المنشودة، حيث تمّ إصدار العديد من المعايير الدولية الخاصة بأنظمة الرقابة الداخلية ومن أهمها المعيار COSO1 الصادر عن لجنة المنظمات الراعية.

ونتيجة للتطورات والتغيرات التي تعيشها المؤسسات بشكلٍ مستمر وسريع سعيًا منها لمواكبة التطور المتنامي للأسواق وحالة العولمة، تواجه المؤسسة الاقتصادية مخاطر متعددة مرتبطة بأعمالها وأنشطتها؛ وتزداد هذه المخاطر مع ازدياد المنافسة والمنتجات الجديدة وتطور الأسواق وتقلباتها وازدياد استخدام الوسائل الإلكترونية والعولمة، حتى أصبحت المخاطر جزءًا لا يتجزأ من عمل المؤسسة؛ ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى تلك المخاطر ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية والخسائر الناجمة عنها وإدارتها بطريقة سليمة وفعالة لضمان استمرار واستقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

فظهرت في السنوات الأخيرة إدارة حديثة تسمى بإدارة المخاطر وصدرت أيضًا العديد من المعايير الدولية التي اهتمت بها ومن أهمها COSO2 و ISO31000، تسهر هذه الإدارة على الكشف عن مختلف المخاطر التي تهدد المؤسسة وتقييمها ثم معالجتها بالإضافة إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة الحدوث ووضع إجراءات لإبطال حدوثها أو التقليل من الخسائر التي قد تنتج عنها، علمًا أنّ الرقابة الداخلية تعتبر جزءًا من هذه العملية.

لذلك سارعت المؤسسات لتحسين وتحديث أنظمتها الخاصة بالرقابة الداخلية، نظرًا للدور الفعال الذي يلعبه هذا النظام في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفي خدمة عملية إدارة المخاطر، فهذا النظام يُساهم في حمايتها من المخاطر التي تتعرض لها أو على الأقل التقليل منها.

وعلى هذا الأساس سُنحواّل معالجة الموضوع من خلال طرح إشكالية البحث الرئيسية والمتمثلة في: ما مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في التقليل من مختلف المخاطر العملية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية؟

ومن أجل الإجابة والإحاطة بمختلف جوانب الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مدى انسجام مكونات الرقابة الداخلية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة مع إطار COSO الخاص بالرقابة الداخلية.

المقدمة العامة

- 2- ما مدى وعي المؤسسة لأهمية المخاطر العملية التي تواجهها ؟
- 3- هل يساهم نظام الرقابة الداخلية الذي تتبناه مؤسسة اتصالات الجزائر في التقليل من مختلف المخاطر العملية التي تُهددها؟

فرضيات البحث:

- 1- ينسجم نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة محل الدراسة مع إطار الرقابة الداخلية المتكامل COSO بنسبة عالية.
- 2- مؤسسة اتصالات الجزائر تدرك جيداً أهمية المخاطر العملية التي تواجهها، لذلك فهي تضع كافة الإجراءات اللازمة لوقاية نفسها منها وللكشف عنها ومعالجتها.
- 3- نظام الرقابة الداخلية الذي تتبناه المؤسسة فعال وبالتالي فهو يُساهم في التقليل من المخاطر العملية التي تُواجه المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

أهمية البحث:

تكتسي وظيفة الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية أهمية بالغة من خلال الدور الهام الذي تلعبه، في حماية ممتلكات المؤسسة، تحقيق نزاهة ومصداقية المعلومات المالية وتلك المتعلقة بالتسيير والمحاسبة، إلى جانب احترام الأنظمة والسياسات الداخلية.

كما زاد من أهمية البحث، الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية الفعال والمحكم في خدمة إدارة المخاطر، من خلال مساهمته في الكشف والتنبؤ بمختلف المخاطر العملية التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية ووضع مختلف الاجراءات التصحيحية لتفاديها أو على الأقل التقليل من الخسائر التي قد تنجم عنها.

أهداف البحث:

تتمثل الأهداف المنتظرة من تناولنا لهذا الموضوع في:

- التعرف أكثر على نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ودراسته وفقاً للمعايير الدولية؛
- التعرف أكثر على عملية إدارة المخاطر والمعايير الدولية لها؛
- تحديد أهم المخاطر العملية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية وأهميتها؛
- تحديد العلاقة الموجودة بين كل من نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر؛
- معرفة مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسات الاقتصادية.

المقدمة العامة

أسباب اختيار الموضوع :

يمكن تصنيف الدوافع التي أدت بي إلى اختيار هذا الموضوع إلى المجموعتين التاليتين :

1-الأسباب الموضوعية:

- الوضعية الصعبة التي تعيشها أغلب المؤسسات بسبب تفاقم المخاطر العملية التي تُعرقل أنشطتها.
- عدم احتواء العديد من المؤسسات على نظام الرقابة الداخلية وجهد أهميته.
- لأن معظم المؤسسات خاصةً الجزائرية تفتقر إلى إدارة خاصة بإدارة المخاطر.

2-الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي إلى إحتراف مهنة الرقابة الداخلية؛
- إرادة الطالبة في مواصلة البحث في هذا المجال؛

حدود البحث:

1-الحدود المكانية:

كانت الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة ،وذلك لمعالجة إشكالية البحث المتمثلة في مدى مساهمة نظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية.

2-الحدود الزمنية:

امتدت فترة الدراسة الميدانية طوال شهري مارس وأفريل من سنة 2016.

الطريقة المنهجية والأدوات المستعملة في البحث:

تماشيًا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة دور نظام الرقابة الداخلية في حماية المؤسسات الاقتصادية من المخاطر المُصاحبة لأنشطتها خاصةً العملية منها ،والمنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحالة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة لمعرفة مدى فعالية مكونات نظام الرقابة الداخلية الخاص بها ومدى مساهمته في التقليل من المخاطر التي تُواجهها.

مستعملين في ذلك أداتي المقابلة الشخصية والملاحظة مع الاستعانة بمُختلف الوثائق المُتواجدة على مُستوى المؤسسة والتي تعكس طبيعة الموضوع بالنسبة لواقع المؤسسة.

المقدمة العامة

هيكل البحث:

من أجل فهم الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة قسمنا البحث إلى ثلاث فصول: فصلين نظريين والثالث تطبيقي.

- سنتناول في **الفصل الأول** دراسة نظرية لنظام الرقابة الداخلية بداية من تعريفه، خطواته ثم أنواعه ومقوماته، بالإضافة إلى التعرف على مختلف المعايير الدولية الخاصة به مع بيان تعريفه، أهميته ومكوناته وفقاً لكل معيارٍ منها، مع التركيز على المعيار الدولي الصادر عن لجنة المنظمات الراعية COSO سنة 1992، وصولاً إلى خصائصه ومعايير فعاليته.
- وفي **الفصل الثاني** سننتقل إلى دراسة المخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمخاطر العملية بصفة خاصة ثم إلى الإجراءات المناسبة للتقليل منها ولإدارتها بطريقة فعالة، مع التركيز على دراسة المعيارين الدوليين الخاصين بإدارة المخاطر: المعيار COSO2 الصادر عن لجنة المنظمات الراعية والمعيار ISO31000 الصادر عن المنظمة الدولية للمعايير، وفي الأخير قمنا بإجراء مقارنة بين الرقابة الداخلية وعملية إدارة المخاطر بهدف استخلاص العلاقة بينهما.
- أما في **الفصل الأخير** فسنتعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر وتنظيمها الداخلي، ونقوم بدراسة حالة مكونات نظام الرقابة الداخلية الذي تتبناه وانتقاد كل عنصر من مكوناته بالمقارنة مع الاطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO؛ كما فُمنّا في الأخير باقتراح توصيات من شأنها أن تحسّن هذا النظام وتزيد من فاعليته في التقليل من المخاطر.

الفصل الأول: الإطار النظري
والتطبيقي للرقابة الداخلية

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

تمهيد:

إنّ التطور الكبير الذي شَهِدته المؤسسات الاقتصادية عبر الزمن، من اتساعٍ في حجمها وتنوعٍ في أنشطتها وانفصالٍ مُلكية رأس المال عن الإدارة، أدى إلى تعقُّد المشاكل الإدارية وزيادة توسيع فجوة الخطر التي تُهدد المنشأة وتحول بينها وبين تحقيق أهدافها، ممّا نتج عنه ميلاد الرقابة الداخلية والاهتمام المتزايد بها يوماً وراء الآخر حتى أضحت أحد أهم عناصر النشاط الإداري.

ونظراً للأهمية التي يلعبها نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف الوحدة وباعتباره أحد أهم الإجراءات التي تضعها المؤسسة لمواجهة المخاطر والتقليل منها، خصصنا هذا الفصل لتناوله بالتفصيل عبر المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية، أنواعه ومُؤماتة.

المبحث الثاني: دراسة الرقابة الداخلية وفق المعايير الدولية.

المبحث الثالث: خطوات نظام الرقابة الداخلية، خصائصه، حدوده ومعايير فاعليته.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

المبحث الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية ،أنواعه ومقوماته

سنتناول في هذا المبحث تعريف نظام الرقابة الداخلية ومختلف أنواع الرقابة الممارسة داخل المؤسسة، وبعد ذلك سنتنقل إلى أنواع نظم الرقابة الداخلية ،أدواتها ثم مقوماتها.

المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية ومراحلها

سنتركز في هذا المطلب إلى تعريف نظام الرقابة الداخلية ومختلف أنواع الرقابة الممارسة داخل المؤسسة، ثم إلى خطوات هذه العملية ؛لكن قبل ذلك سنتعرف على الجذور التاريخية لها.

1- التطور التاريخي للرقابة الداخلية

أولاً:مراحل تطور الرقابة الداخلية

لقد مرت الرقابة الداخلية عبر الزمن بثلاث مراحل أساسية وهي¹:

✓ المرحلة الأولى (قبل سنة 1500 ميلادية):

كانت الأحداث المالية آنذاك تُسجل في سجلين منفصلين بواسطة أشخاص مستقلين يتولى كل منهم التسجيل لنفس العمليات مستقلاً عن الآخر ،وهذا لغرض وجود سجلين يمكن تطابقهما ،وبالتالي يُمنع التلاعب والاختلاس ،فكانت الوظيفة الرقابية الداخلية تتحقق داخلياً وليس هناك من يراقب العمل من خارج المشروع (المؤسسة). ويتطور النشاط التجاري وازدياد حجم الاتصالات الدولية نتيجة فتح آفاق جديدة عن طريق النقل البحري واستعمال أماكن جديدة تُطلب الأمر استخدام مراجعين لغرض محاسبة قبضة السفن ومنع الاختلاس لهذه الثروات ،فكأن الرقابة وجدت في هذا الوقت للتحقق من أمانة الأشخاص الذين عهد إليهم المسؤوليات المالية ،وفي ذلك الوقت لم يُشار إلى أي نظام يتعلق برقابة داخلية أو نظام محاسبي. فالأسلوب الذي كان مُتبعا في المراجعة في ذلك الوقت هو تحقق مفصل لكل عملية أو حدث مالي يتم.

✓ المرحلة الثانية (من السنة 1500 إلى 1850 ميلادية):

اتسع استخدام الرقابة لتشمل النشاط الصناعي الذي ظهر بوجود الثورة الصناعية ،وظلت الرقابة تعني اكتشاف الاختلاس والتلاعب ،وازدادت أهمية ذلك بسبب انفصال الملكية لرأس المال عن الإدارة ،وكانت الرقابة المالية تتركز في فحص مفصل للأحداث المالية. إلا أنّ هناك تغيرات جوهرية في اتجاهات

¹ عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل ،الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر،

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

الرقابة وأدواتها تحقق من خلال هذه المرحلة ،حيث كان هناك اعترافاً عام بضرورة وجود نظام محاسبي منتظم لغرض الدقة في التقرير ومنع التلاعب والاختلاس. والتغير الأخير الهام كان القبول العام للحاجة إلى استعراض مُستقل للنواحي المالية سواء المشروعات (المؤسسات) الكبيرة أو الصغيرة.

✓ المرحلة الثالثة (تتمثل في الفترة من 1850 إلى ما بعد ذلك):

كانت هناك تغيّرات اقتصادية هامة أدت إلى ظهور المشروعات (المؤسسات) الكبيرة الحجم وبرزت شركات المساهمة ،وانتقلت الإدارة من أفراد إلى مهنيين وأصبح أصحاب رأس المال غائبون عن الإدارة؛ وبالتالي انصبَّ اهتمامهم على المحافظة على سلامة رأس المال وظهرت مهنة المراجعة كرقابة خارجية محايدة والاعتراف بالرقابة الداخلية كنظام ضروري لأي تنظيم محاسبي.

ثانيا :العوامل التي أدت إلى تطور نظام الرقابة الداخلية

من خلال التطور التاريخي لنظام الرقابة الداخلية يتضح أن أهم العوامل التي ساهمت في ذلك،تتمثل في:

✓ تطور النشاط التجاري وازدياد حجم الاتصالات الدولية نتيجة فتح آفاق جديدة عن طريق النقل البحري أو استعمال أماكن جديدة.

✓ ظهور الأنشطة الصناعية بعد الثورة الصناعية.

✓ اتساع الشركات وظهور شركات المساهمة مما نتج عنه انفصال ملكية رأس المال عن إدارة المؤسسة ،حيث أصبح المساهمين بعيدين عن الإدارة ممّا دفعهم إلى اعتماد إجراءات رقابية لحماية حصصهم والتأكد من أنّ المؤسسة تسير نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

2- تعريف نظام الرقابة الداخلية

قبل التطرق لتعريف نظام الرقابة الداخلية نرى أنه من الأنسب أن نعرف لفظ "نظام " ثم وظيفة الرقابة.

تعريف مصطلح "نظام"

يعني لفظ نظام تلك الأجزاء المترابطة فيما بينها (مع بعضها البعض) ،وغياب جزء منها يؤثر على عمل الأجزاء الأخرى ،ومنه نستطيع إعطاء مفهوم حول النظام: "مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة ديناميكيا وتسعي لتحقيق هدفٍ مشترك ".²

² عزوز الميلود ،دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة 20أوت 1955 ،سكيكدة ،2006-2007 ،ص:51.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

تعريف الرقابة

- ❖ لغة: يقصد بالرقابة الرقيب والحارس والحفظ ورقيب النفس.³
- ❖ اصطلاحاً: " الرقابة في أي مشروع (مؤسسة) تشمل الكشف عما إذا كان كل شيء يتم وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية ،وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء و من ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها ،وهي تكون على كل شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع "⁴.

تعريف نظام الرقابة الداخلية

من أهم التعريفات الحديثة لنظام الرقابة الداخلية ما صدر عن المعاهد والمؤسسات والهيئات الدولية المتخصصة في هذا الميدان ومنها:

التعريف الأول: تعريف المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين

نظام الرقابة الداخلية هو : " الخطة التنظيمية ،وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة ،من أجل حماية الأصول ،ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية ،وتشجيع فعالية الاستغلال ،والإبقاء على المحافظة على السير وفقاً للسياسات المرسومة "⁵.

التعريف الثاني:تعريف الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة IFAC

"نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية ،ومجموع الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية بغية دعم الأهداف المرسومة ،لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال .تشمل هذه الأهداف على احترام السياسة الإدارية ،حماية الأصول ،اكتشاف الغش والأخطاء،تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية ،وكذلك الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصدقية"⁶.

³ حسين أحمد الطوارنة وتوفيق صالح عبد الهادي ،الرقابة الإدارية ،الطبعة الأولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2012 ،ص: 19.

⁴ المرجع نفسه ،ص: 01.

⁵ - محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي ، المراجعة وتدقيق الحسابات "الإطار النظري والتطبيقي" ، الطبعة الثانية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عنون ،الجزائر ،2005 ،ص: 84-85.

⁶ المرجع نفسه ،ص: 86.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

التعريف الثالث: تعريف معيار التدقيق الدولي ذو الرقم(400)

"نظام الرقابة الداخلية يعني جميع السياسات والإجراءات التي تتبناها الإدارة في المنشأة (المؤسسة) للمساعدة على تحقيق أغراض الإدارة في التأكد، إلى الحد العملي المناسب من أداء الأعمال بكفاءة عالية بما في ذلك تنفيذ السياسات الإدارية، وحماية الأصول، ومنع الغش والخطأ واكتشافه، ودقة واكتمال السجلات والدفاتر المحاسبية، وإعداد معلومات مالية يمكن الاعتماد عليها وفي الوقت المناسب"⁷.

التعريف الرابع: تعريف لجنة المنظمات الراعية COSO

"الرقابة الداخلية هي العمليات التي يتم تنفيذها من طرف مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، وكُل الأفراد العاملين في الوحدة، وذلك بهدف تحقيق تأكيد معقول حول تحقيق الأهداف الآتية: تحقيق فاعلية العمليات التشغيلية، موثوقية التقارير المالية والالتزام بالنظم والقوانين والتعليمات السارية والمُلتزم بها."⁸

من خلال التعريفات التي تطرقنا إليها، نستنتج أن نظام الرقابة الداخلية هو تلك السياسات والإجراءات التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل حماية أصولها وضمان شفافية ومصداقية معلوماتها وتقاريرها المالية، كما أنه أداة تعطي تأكيداً في حدود المعقول لضمان الالتزام بالقواعد والنظم المعمول بها.

3- أنواع الرقابة الممارسة في المؤسسة

نظراً لانتشار الفساد الإداري داخل المؤسسات في الوقت الراهن لجأت مختلف المؤسسات لاعتماد أشكال متعددة من الرقابة للحد من حالات الغش والأخطاء التي أصبحت تواجهها. ومن أهمها:

- **التدقيق الداخلي:** التدقيق الداخلي هو وسيلة تطبيقية بموجبها يحصل مدراء المنشأة على تأكيدات من مصادر داخلية بأن العمليات التشغيلية داخل المنشأة المسؤولين عنها تعمل بطريقة تقلل إلى أدنى حد من احتمال وقوع تلاعب، أخطاء أو ممارسات غير مجدية ومكلفة.⁹

إذن؛ فالتدقيق الداخلي يُشرف ويُتابع العمليات التشغيلية للمنشأة ويكشف الأخطاء ومختلف أشكال التلاعب ويعمل على التنبؤ بها والتقليل منها؛ كما تُعتبر هذه الوظيفة أداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية.

⁷ فتحي رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص:12.

⁸ Frédrik Bernard & Rémi Gayrand, **Contrôle interne**, 4eme édition, Maxima, paris, France, 2013, p:25.

⁹ المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية العليا (INTOSAI)، لجنة معايير الرقابة الدولية، إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، 2004، ص: 57.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

- **هياكل الرقابة الداخلية:** تلعبُ هذه الوظيفة دور الحارس على ممتلكات المؤسسة إذ أنها تسهر على حماية أصول الشركة من سوء الاستعمال والسرقة والتلف. كما تعمل على ضمان موثوقية التقارير المالية وغيرها، فهي تسعى لتحقيق أهداف الشركة وضمان التنفيذ الحسن للخطط التي يتم وضعها مسبقاً.

- **التدقيق الخارجي:** تتم هذه الوظيفة من طرف شخص مستقل عن المؤسسة مُؤهل يتوفر على العديد من الصفات الخاصة، يعمل على فهم طبيعة مسؤوليات وظيفة التدقيق الداخلي عند تقييمه ومُتابعته لنظام الرقابة الداخلية ومختلف مكوناته في المنشأة بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات كالفحص والتحقق والتقرير. كما تُعتبر هذه الوظيفة الأداة الأساسية في التحقق من صحة مختلف البيانات المحاسبية والمالية، والتأكد من دقة وشفافية التقارير المالية.

- **المفتشية:** هي خلية متصلة مباشرة بمدير المؤسسة، تتولى مراقبة سير العمل على الوجه الأكمل بين مصالح المؤسسة، وتقوم بدورات تفتيش فجائية بين الحين والآخر. ويُعد المفتش المسؤول عن الخلية تقارير دورية تحوي المعلومات الكافية عن أسباب الانحراف والمسئول عنه والمرحلة التي حدث فيها ومكان الحدوث أيضاً، مع اقتراح الحلول التي يراها مناسبة، ويقوم بإرسالها إلى المدير.

- **الرقابة المحاسبية:** يتصل هذا النوع من الرقابة مباشرة بدائرة المالية في المؤسسة، قد يقوم بها مُحاسبون من المؤسسة أو خارجيين عنها، يهدف حماية أصول المؤسسة من سوء الاستخدام والضياع والتأكد من صحة البيانات المحاسبية عن طريق مراقبة القيود المحاسبية لمختلف عمليات المؤسسة والميزانيات والجداول المحاسبية والأسعار المُسجلة، واكتشاف الأخطاء وتحليلها ومن ثم تصحيحها.

- **مراقبة التسيير:** هي العملية التي تسمح لنا بالتأكد من أنّ استعمال موارد المؤسسة يتم بطريقة عقلانية وفعالة، و باكتشاف الانحرافات غير المسموح بها، إذ أنها تقوم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية، لمساعدة المسيرين ومختلف المسؤولين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المنشودة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة والتي تخدم المؤسسة. وذلك باستخدام مختلف أدواتها، التي من بينها: الموازنات التقديرية، لوحة القيادة، المحاسبة التحليلية .

- **إدارة المخاطر:** "هي الأداة التي تُعنى بشكلٍ نظامي ومستمر بإدراك وتحديد وتقديم وتقييم العوامل التي تُهدد أصول وقدرات وأهداف المنظمة وسُمعتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب الأزمات مستقبلاً للمنظمات (المؤسسات)"¹⁰.

¹⁰ زيد منير عبوي، إدارة التأمين والمخاطر، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 21.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

إذن؛ فإدارة المخاطر هي العملية التي تنتبأ بمختلف المخاطر المتعلقة بأنشطة المؤسسة سواء كان مصدرها داخلي أم خارجي ومهما كان نوعها وتقوم بمتابعتها وتضع الإجراءات اللازمة لوقاية المؤسسة من هذا الخطر وما قد ينتج عنه من خسائر.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية وأدوات كل نوع

تتقسم الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أنواع، رقابة محاسبية ،رقابة إدارية وضبط داخلي ، بحيث يسعى كل نوع إلى تحقيق جُملة من الأهداف بالاعتماد على أدوات خاصة به ، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

1- الرقابة المحاسبية

الرقابة المحاسبية هي مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تضعها المؤسسة بغرض حماية أصولها من كل أنواع السرقة والضياع ، ولضمان شفافية التقارير المالية بحيث يُمكن الثقة فيها والاعتماد عليها.

وتهدف الرقابة المحاسبية إلى اختبار الدقة المحاسبية للمعلومات ومدى الاعتماد عليها. وتعتمد هذه الرقابة على الاستخدام الأمثل للحاسب الآلي وإتباع طريقة القيد المزدوج وحفظ حسابات مراقبة إجمالية وتجهيز موازين مراجعة دورية وعمل التدقيق الدوري وغيرها.¹¹

تسعى الرقابة المحاسبية لتحقيق أهدافها باستعمال العديد من الأدوات أهمها:¹²

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

2- الرقابة الإدارية

تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر مُمكن من الكفاءة الإنتاجية مع تشجيع الإلتزام بالسياسات والقرارات الإدارية وهي تعتمد في سبيل تحقيق أهدافها وسائلًا متعددة مثل

¹¹ عطا الله أحمد سويلم الحسبان ،الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار الولاية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 م ، ص 49.

¹² زكريا قلاله ،دور المراجعة الخارجية في تقييم نظام الرقابة الداخلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 م ، ص : 68.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

الكشوفات الإحصائية ودراسات الوقت والحركة، وتقارير الأداء، والرقابة على الجودة، والموازنات التقديرية، والتكاليف المعيارية واستخدام الخرائط والرسمات البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين.¹³

ومن أهم الأدوات التي تعتمد عليها الرقابة الإدارية لتحقيق أهدافها نجد:¹⁴

- ❖ الموازنات التخطيطية (التقديرية)؛
- ❖ التكاليف المعيارية؛
- ❖ موازنة البرامج والأداء؛
- ❖ التقارير الدورية؛
- ❖ نظم تأهيل وتدريب العاملين؛
- ❖ الإحصائية والرسم البيانية؛
- ❖ خرائط التدفق.

الجدول رقم (01): شكل يلخص أهداف وطبيعة نشاط الرقابة المحاسبية والإدارية

وجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من الرقابة	- حماية الأصول من السرقة والضياع والاختلاس وسوء الاستخدام. -التحقق من دقة العمليات المالية الواردة في القوائم والتقارير المالية.	-التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية . -التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة.
طبيعة عملية الرقابة	-التحقق من تنفيذ عمليات المنشأة وفقاً لنظام تفويض السلطة الملائم والمُعتمد من الإدارة. -التحقق من تنفيذ عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً.	-التحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية.

المصدر : عبد الفتاح الصحن وآخرون ، مرجع سابق ، ص:20.

¹³ زاهد محمد دبيري، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

2011 م، ص:42.

¹⁴ زكريا قلالة ، مرجع سابق ، ص: 68.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

3-الضبط الداخلي

يهدف الضبط الداخلي إلى حماية الموجودات من السرقة أو الضياع أو التلف ،ويعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل ،وتحديد الصلاحيات والاختصاصات ،وفصل الواجبات المتعارضة حيث يسير العمل وتُنفذ المعاملات بصورة تلقائية مستمرة ،مع مراعاة عدم إناطة تنفيذ عملية كاملة من بدايتها إلى نهايتها لموظف واحد دون أن يُراجع عمله من قبل موظف آخر ضمانًا لسلامة سير العمل ولتدارك الأخطاء. وتتأثر بيئة الضبط الداخلي بالهيكل التنظيمي للمنشأة والرقابة والإشراف الإداري والموظفين في المنشأة.¹⁵

ويُمكن تقسيم قواعد وأسس الضبط الداخلي إلى ما يلي:¹⁶

- **قواعد وأسس عامة:** تتمثل هذه القواعد في الإجراءات والترتيبات التي تهدف بصفة أساسية إلى حماية الأصول. ومن أهمها: التأمين على الأصول ،استخدام أسلوب الرقابة الحدية والمزدوجة، نظام التفقيش ونظام مراقبة البريد.
- **قواعد وأسس إدارية:** هي مجموعة الإجراءات والترتيبات والخطوات التي تضعها إدارة المشروع لغرض تقييم الأعمال وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات ومن أهمها تحديد الاختصاصات، وضع الإجراءات التفصيلية ،تغيير وتبديل الاختصاصات.
- **قواعد وأسس محاسبية:** تتمثل هذه القواعد في مجموعة الإجراءات ،ومن أهمها التسجيل الدفترية للعمليات ،الضبط الحسابي للدفاتر وكذلك مطابقة الأصول ومقارنتها بالأرصدة الدفترية.

من خلال ما سبق ذكره يتضح أنّ أهم أدوات الضبط الداخلي تتمثل في:

- ❖ تسجيل العمليات في دفاتر خاصة بها؛
- ❖ تقسيم العمل؛
- ❖ المراقبة الذاتية (مراقبة الموظف لموظف آخر)؛
- ❖ تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات؛
- ❖ استخدام وسائل الرقابة المزدوجة؛
- ❖ التأمين على الموظفين وعلى الممتلكات؛
- ❖ المراجعة الدورية لأعمال موظفي كل قسم.

¹⁵ عطا الله أحمد سويلم الحسبان، مرجع سابق، ص:50.

¹⁶ عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، مرجع سابق، ص: 202-207.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

المطلب الثالث :مقومات نظام الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية مقومات محاسبية وأخرى إدارية ،كلما توفرت هذه المقومات وكانت فعالة كلما أثر ذلك إيجابياً على أداء الرقابة الداخلية وعلى تحقيق أهداف المؤسسة ،والعكس كلما غاب أحد هذه المقومات أو كان غير سليم كلما أثر ذلك سلباً على أداء الرقابة الداخلية. حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المقومات المحاسبية للرقابة الداخلية ثم إلى أهم المقومات الإدارية كما يلي:

1- المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية

تتشكل المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية من:

- **نظام محاسبي سليم:** إن من أهم مقومات الرقابة الداخلية توفر نظام محاسبي متكامل نظراً للدور الذي أصبح يؤديه هذا الأخير؛ في الوقت الراهن فهو يوفر البيانات والمعلومات المحاسبية ومساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات المناسبة.
- **الاعتماد على الوسائل الآلية والإلكترونية :** نظراً للأهمية التي يحتلها النظام المحاسبي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية فغنّ وسائل الإعلام الآلي هي الأخرى تمثل أحد مقومات هذا النظام ،لأن النظام المحاسبي أصبح يعتمد عليها لما تتميز به من دقة وسرعة في معالجة المعطيات والمعلومات.
- **الجرد الفعلي للأصول:** ويُقصد بالجرد المادي للأصول جرد الممتلكات المادية للمؤسسة ثم مقارنة هذا الجرد بالجرد المحاسبي ومن ثم اكتشاف الفروقات وتحليلها.
- **الموازنات التقديرية:** الموازنات التقديرية أو التخطيطية هي سلسلة من الموازنات التي تبني على أساس تنبؤات وتوقعات تتعلق بمشروع خاص بفترة زمنية مستقبلية معينة. بالإضافة إلى ذلك فإنّ هذه الميزانيات تلعب دور أداة للرقابة فهي تسمح باكتشاف الفروقات من خلال مقارنتها مع ما تمّ انجازه فعلاً.
- **نظام التكاليف المعيارية ونظم تكاليف الأنشطة:** التكاليف المعيارية تمثل معايير محددة مسبقاً ،فهي أهداف تسعى الإدارة إلى تحقيقها ،كما ينبغي أن تكون عليه التكلفة وتكون تلك المعايير أساساً في صياغة الموازنات التخطيطية وتقييم الأداء وقياس تكلفة الإنتاج. و يلي وضع المعايير قياس الأداء الفعلي وإجراء مقارنة وتحديد الانحرافات وبيان مسبباتها والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لهذه الانحرافات.¹⁷

¹⁷ المرجع نفسه، ص:31.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

2- المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية

أما المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية فتتشكل من:

- **هيكل تنظيمي كفاء¹⁸**: من أهم المقومات التي تسمح بقيام نظام رقابة داخلية يستطيع تحقيق الأهداف المتعلقة بالتحكم في المؤسسة، حماية الأصول، ضمان نوعية المعلومات وشفافية التقارير المالية، تشجيع العمل بكفاءة والالتزام بالسياسات والقوانين المعمول بها، وجود هيكل تنظيمي يُجسد الوظائف والمديرية ويحدد السلطات والمسؤوليات بوضوح ودقة مع إبراز العلاقات فيما بينهم.

- **مجموعة من العاملين الأكفاء**: إن كفاءة موظفي المؤسسة أيضاً تمثل أحد المقومات الإدارية للرقابة الداخلية، فكلما كان عمال المؤسسة مكونين ومؤهلين لمناصبهم وحريصين على القيام بالأعمال المسندة إليهم بعناية وجدية كلما زاد وساعد ذلك في تحقيق أهداف الرقابة الداخلية. لذلك عند اختيار العمال يجب أن نأخذ في الحسبان الشهادات والخبرات التي تمكنه من القيام بالنشاطات المتعلقة بالمنصب.

- **تحديد الاختصاصات والمسؤوليات**: يتطلب تحديد الاختصاصات والمسؤوليات تقسيم العمل، ويُقصد بتقسيم العمل في هذا المجال وجود أشخاص مسؤولين عن المحافظة على الممتلكات والعمليات فالشخص المسؤول عن المحافظة على أصول المشروع تكون لديه الفرصة في استخدام هذه الأصول استخداماً شخصياً سواء لديه الرغبة أو ليس لديه الرغبة. وحتى يتمكن من حسن محاسبته يجب أن يحتفظ شخص آخر بسجل عن قيمة وكميات الأصل الذي في عهدة الأول. فمن الواضح أنه إذا أُعطيت مسؤولية الرقابة على الأصل والسجل الخاص بهذا الأصل لشخص واحد فإنه يجمع بين يديه الأصل نفسه والمحاسبة عن هذا الأصل، وبالتالي لن تكون عليه رقابة وإذا أُريد فرض رقابة عليه فيجب أن تعطي لشخص آخر مهمة الرقابة عن الأصل عن طريق سجله.¹⁹

- **مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول**: بما أن حماية أصول المؤسسة هو أحد أهداف الرقابة الداخلية فإن توفير مجموعة من السياسات والإجراءات الهادفة إلى سجلات وملفات وكل معلومات وتقارير الوحدة من مختلف أشكال التلف، السرقة، الغش والاختلاس. هو أحد المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية.

- **قسم المراجعة الداخلية**: تلعب هذه الوظيفة دور أحد المقومات إذ أنها وظيفة مستقلة وموضوعية تهدف إلى خلق القيمة المضافة عن طريق تقييم وتحسين فاعلية الرقابة وعملية إدارة المخاطر في المؤسسة.

¹⁸ محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، مرجع سابق، ص: 98.

¹⁹ زاهد محمد دبيري، مرجع سبق ذكره، ص: 190-191.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

الجدول رقم (02) : جدول يُلخص مقومات الرقابة الداخلية بشقيها المحاسبي والإداري.

المقومات المحاسبية	المقومات الإدارية
نظام محاسبي سليم	هيكل تنظيمي كفاء
استخدام الوسائل الآلية و الإلكترونية.	مجموعة من العاملين الأكفاء.
الجرد الفعلي للأصول.	تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
الموازنات التخطيطية.	مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول.
نظام التكاليف المعيارية وتُظم تكاليف الأنشطة	قسم المراجعة الداخلية

المصدر: من اقتراح الطالبة استنادًا على ما سبق ذكره.

المبحث الثاني: دراسة أهمية ومكونات نظام الرقابة الداخلية وفقًا للمعايير الدولية

سوف نتطرق في هذا المبحث لأهم المعايير الدولية للرقابة الداخلية، ثم سنركز على دراسته من حيث التعريف، الأهداف والمكونات الأساسية له من وجهة نظر المعيار الدولي COSO.

المطلب الأول: المعايير الدولية للرقابة الداخلية

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال وجود إطار يوضح تعريف هذا النظام ومكوناته، وييسر فهم أفضل للعلاقات بين عناصر الرقابة المختلفة. وقد أشار (O'Leary, 2004) إلى أن بناء نظام رقابة داخلية ملائم يتطلب فهم مجموعة من العوامل تتمثل في:²⁰

- معرفة المقصود بالرقابة الداخلية؛
- معرفة العناصر المكونة للرقابة الداخلية؛
- معرفة كيف تترايط تلك العناصر ببعضها البعض؛
- إدراك أهمية كل عنصر من هذه العناصر في التقييم الكلي للرقابة.

وأبرز نماذج الرقابة الداخلية هي تلك الصادرة عن بعض الهيئات الرسمية والمستخدمه في الدول المتقدمة، ومن أهمها²¹:

²⁰ ناهض نمر الخالدي، مدى التزام مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بمقومات الرقابة الداخلية

وفقًا لإطار COSO، مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الانسانية 2015، المجلد 17، العدد 1

ص:302.

²¹ المرجع نفسه، ص:302.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

- الإطار الذي قُدم من طرف (COSO,1992) ،
- دليل الرقابة الذي أصدره المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين (COCO,1995) ،
- إطار بازل للرقابة في البنوك (1998) ،
- المعيار الدولي للتدقيق ISA315.

1- **المعيار الدولي (COSO,1992)** : وهو معيار دولي خاص بالرقابة الداخلية أصدرته لجنة المنظمات الراعية COSO سنة 1992. ولجنة (COSO) هي لجنة مكوّنة من أعضاء من الهيئات والمنظمات المهنية المتخصصة في الأمور المالية والمحاسبية وهي:²²

- ✓ معهد المراجعين الداخليين (IIA)؛
- ✓ مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي (AICPA)؛
- ✓ جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA)؛
- ✓ معهد المحاسبين الإداريين (IMA)؛
- ✓ معهد المحللين الماليين (FEI).

ونظرًا للأهمية الكبيرة التي تعطى لهذا المعيار خصّصنا الفصلين المتبقين من هذا المبحث لدراسته.

2- دليل الرقابة الكندي (COCO,1995) ²³ Guidance on Control

أصدر المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين دليل الرقابة 1995 م ، وقد وُصفت الرقابة الداخلية في هذا الدليل بأنها : "تلك العناصر من المؤسسة (متضمنة مواردها وأنظمتها وعملياتها وثقافتها وهيكلها ومهامها) ، والتي تدعم الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة".
وقد حدد دليل الرقابة الكندي أيضًا ثلاثة أهداف تمثلت في:

- ❖ فعالية كفاءة العمليات؛
- ❖ موثوقية التقارير الداخلية والخارجية؛
- ❖ والإذعان للقوانين والتشريعات والسياسات الداخلية المعنية.

كما تمّ تحديد عشرين معيارًا للرقابة الداخلية ضمن أربعة مجالات هي:

²² حافظ سعيد الحسن، تقويم أنظمة الرقابة الداخلية باستخدام COSO ،

www.zakatinst.net/pdf/COSO.pdf، تاريخ الإطلاع: 2016/03/07، 00:03.

²³ ناهض نمر الخالدي ،مرجع سابق ،ص:303.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

- أ- الهدف: تَضَمَّنَ معايير توفر فهمًا لاتجاه المنظمة تمثلت في أهداف المنظمة، والمخاطر والفُرص، والسياسات، والتخطيط، وأهداف الأداء ومؤشراته.
- ب- الالتزام: وقد تَضَمَّنَ معايير خاصة بفهم هوية المنظمة ووَحدتها وقيمتها، كما في القيم الأخلاقية، وسياسات الموارد البشرية والصلاحيات، والمسؤوليات والقابلية للمحاسبة والثقة المتبادلة.
- ت- القدرة: وقد شملت معايير تُعبِّر عن قدرة المنظمة وكفاءتها، تمثلت في المعرفة، والمهارات، والأدوات، وعمليات الاتصال، والمعلومات، وأخيرا التنسيق وأنشطة الرقابة.
- ث- المراقبة والتعلم: وقد تضمنت معايير خاصة بنمو المنظمة وتطورها بما فيها مراقبة البيئة الداخلية والخارجية، ومراقبة الأداء، واختبار الافتراضات، وإعادة تقييم الحاجة إلى المعلومات والأنظمة، وإتباع الإجراءات وتقييم أنشطة الرقابة.

3- إطار بازل للرقابة في البنوك (1998) The Basle Framework :²⁴

وقد صدر هذا النظام عام 1998 عن (The Basle Committee on Banking supervision)، لتنظيم أعمال الرقابة على البنوك في الدول التي تضمها هذه اللجنة.

وقد وصَفَ هذا الإطار الرقابة الداخلية بأنها العملية التي تتأثر بجميع مستويات الأفراد والإدارة ومجلس الإدارة. ولتحقيق أهداف الرقابة، قد تضمن خمسة عناصر للرقابة الداخلية شملت:

الإشراف من قِبَل الإدارة والثقافة الخاصة بالرقابة، وتحديد المخاطر وتقييمها، وأنشطة الرقابة وتقسيم الواجبات، والمعلومات والاتصال، وأخيرا أنشطة المراقبة وتصحيح النواقص.

4- المعيار الدولي ISA315

هُوَ معيار من معايير التدقيق الصادر عن مجلس المعايير الدولية للتدقيق والتأكيد (IAASB)، يتناول مسؤولية المُدقق في تحديد وتقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية في البيانات المالية وذلك من خلال "فهم عمل الهيئة الخاضعة للرقابة وبيئتها، بما في ذلك الرقابة الداخلية للهيئة" (فقرة 11)²⁵

عَرَفَ هذا المعيار الرقابة الداخلية بأنها " عمليات تُوضَع وتُنفَّذ من طرف الأفراد المسؤولين عن حوكمة الوحدة (المؤسسة)، الإدارة، وباقي الأشخاص العاملين فيها بهدف تحقيق تأكيد معقول حول تحقيق أهداف الوحدة المتمثلة في موثوقية التقارير المالية، فعالية ونجاعة العمليات والالتزام بالقوانين المعمول بها"²⁶.

²⁴ المرجع نفسه، ص: 304.

²⁵ المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة "الأنتوساي"، توجيهات تتعلق بالرقابة المالية: تحديد مخاطر

الأخطاء الجوهرية وتقييمها من خلال فهم الهيئة الخاضعة للرقابة و بيئتها، ISSAI1315، 2009،

ص: 390.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

كما نصت الفقرة 14 من هذا المعيار على جملة من الشروط لتحقيق فهم الرقابة الداخلية، تتمثل في:²⁷

- أي مسؤوليات إبلاغية إضافية ذات علاقة بأنظمة الرقابة الداخلية؛
- أنظمة الرقابة المتعلقة بالالتزام بالصلاحيات؛
- أنظمة الرقابة المتعلقة بمتابعة الأداء مقابل الميزانية؛
- أنظمة الرقابة المتعلقة بتحويل أموال الميزانية إلى هيئات أخرى؛
- أنظمة الرقابة على البيانات السرية المتعلقة بالأمن الوطني وعلى البيانات الشخصية الحساسة مثل المعلومات عن الضرائب والصحة؛
- الإشراف وغيره من العمليات الرقابية التي يمكن أن تقوم بها أطراف من خارج الهيئة وتتعلق بمجالات.

أما عن مكونات الرقابة الداخلية فقد حدّد المعيار الدولي ISA315 خمس مكونات للرقابة الداخلية وهي²⁸: بيئة الرقابة، عملية تقييم المخاطر، نظام المعلومات، الأنشطة الرقابية ومتابعة الرقابة.

المطلب الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية (حسب معيار COSO)

نرى أنه من الأنسب البداية بتقديم عناصر تقرير لجنة COSO.

²⁶Comité des cabinets d'expertise comptable , **RÉSUMÉ DU GUIDE IFAC POUR L'UTILISATION DES NORME INTERNATIONALES D'AUDIT DANS L'AUDIT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES**,décembre 2007,traduit par Hechmi Abdelwahed, Février 2008,p:6.

²⁷ المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة، الأنطوساي، تحديد مخاطر الأخطاء الجوهرية من خلال فهم الهيئة الخاضعة للرقابة وبيئتها، مرجع سابق، ص:391.

²⁸ Jacques Walter et Philippe Noirot,Contrôle interne "Des chiffres porteurs de sens!",AFNOR éditions,France,2010, p:43.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

1- عناصر تقرير لجنة COSO :

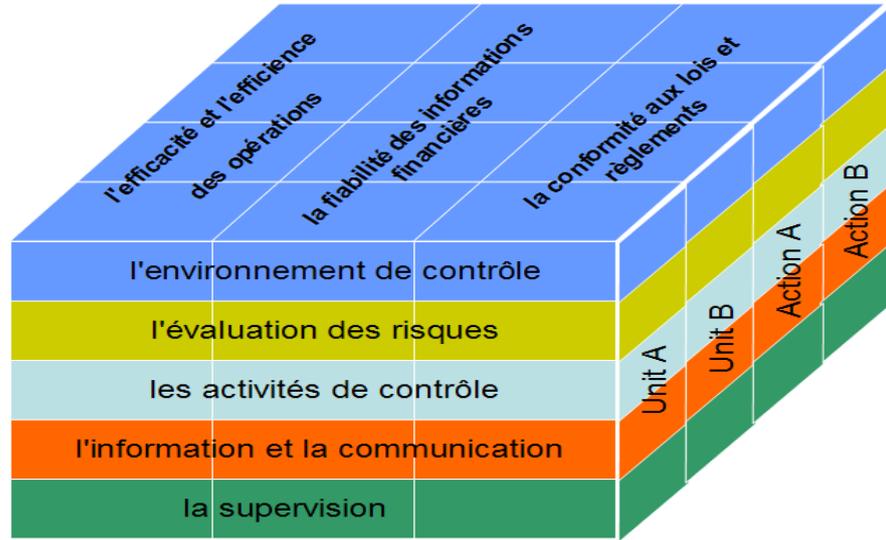
تضمّن تقرير COSO تصورات شاملة لمفهوم الرقابة الداخلية وتقويمها ،ومن أهم العناصر التي جاء بها نجد:

- ✓ تعريف الرقابة الداخلية؛
- ✓ أهداف الرقابة الداخلية؛
- ✓ مكونات الرقابة الداخلية.

حيث تُوجد علاقة مباشرة بين الأهداف التي تناضل الشركة لتحقيقها ومكونات هيكل الرقابة الداخلية والتي تمثل ما تحتاجه الشركة لتحقيق هذه الأهداف ووحدات التشغيل أو الهيكل القانوني ،وغيرهما من الهياكل داخل الشركة.²⁹

وقد تَرجمت لجنة المنظمات الراعية COSO هذه العلاقة بشكل مُكعب حيث تظهر الأهداف الثلاثة في شكل أعمدة ،والمكونات الخمسة في شكل صفوف ،بينما الوجه الآخر من المكعب فقد تم تخصيصه لوظائف المؤسسة ،مثلما يتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01):مُكعب الرقابة الداخلية المقترح من طرف لجنة COSO.



المصدر: www.COSO.org ،تاريخ الإطلاع: 2016/03/20.

وسنتناول في هذا المطلب العنصرين الأولين ،أي تعريف اللجنة للرقابة الداخلية وأهدافها.

²⁹ عبد الوهاب نصر على ،معايير الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحدث الإصدارات الدولية 'مدخل

دولي مقارن لإدارة المخاطر" ،دار التعليم الجامعي ،الإسكندرية ،2015-2016 ،ص:25.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

2- تعريف الرقابة الداخلية

عرفت اللجنة الرقابة الداخلية بأنها " عملية ،تتأثر بمجلس الإدارة ،وبالإدارة وبالأفراد الآخرين ،تُصمم لتقديم تأكيد معقول عن تحقيق الأهداف المحددة"³⁰

وَمِنْ أَجْلِ فَهْمٍ أَكْثَرَ لِهَذَا التَّعْرِيفِ سَنَتَنَاوَلُ شَرْحًا لِلعِبَارَاتِ التَّالِيَةِ:³¹

أ- الرقابة الداخلية جزءٌ لا يتجزأ من العمليات ،حيث تكون الرقابة الداخلية عبارة عن رقابة إدارية مبنية كجزء من نظام المؤسسة وكجزء من بيئتها لمساعدة الإداريين في تشغيل المؤسسة وفي تحقيق أهدافها بشكل مُستمر .

ب-الرقابة الداخلية نظامٌ يضعه وينفذه الإنسان ،فالإنسان هو الذي يُساعد على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية ،لأنَّ مسؤولية نظام الرقابة الجيد في أيدي الإداريين لذلك نجد كافة الأفراد في تلك المؤسسة يلعبون دورًا هامًا في تحقيق ذلك .

ت-الرقابة الداخلية تعطي تأكيدًا معقولًا وليس مُطلقًا ،إذ على الإدارة أن تُصمم وتُطبق أنظمة الرقابة بالاعتماد على تكلفتها ومنفعتيها.ويغض النظر عن مدى سلامة التصميم والتنشغيل فإنَّ أنظمة الرقابة الداخلية لا تستطيع تقديم تأكيدات مطلقة حول تحقيق أهداف الشركة لأنَّ ثمة عوامل خارجة عن نطاق السيطرة وتأثير الإدارة تؤثر على مقدرة الشركة في تحقيق أهدافها ،فمثلًا تعمل كل أخطاء الإنسان والأخطاء في الأحكام والتأمر لتجاوز أنظمة الرقابة.

3- أهداف الرقابة الداخلية

مِنَ المَعْلُومِ أَنَّ جَمِيعَ المُنشآت بِمُجَرَّدِ وُجُودِهَا سِوَاءَ كَانَتْ كَبِيرَةً أَمْ صَغِيرَةً ،تَتَشُدُّ أَهْدَافًا تَسْعَى إِلَى تَحْقِيقِهَا ،وَمِمَّا لَاشِكَ فِيهِ أَنَّ هُنَاكَ مَجْمُوعَةً مِنَ الأَهْدَافِ المِشْتَرَكَةِ بَيْنَ جَمِيعِ المَوْسُوسَاتِ .

وَنِظَامُ الرِّقَابَةِ الدَّاخِلِيَةِ يُمَثِّلُ سِلْسَلَةً مِنَ العَمَلِيَّاتِ المِتَوَاصِلَةِ الَّتِي تَسْعَى إِلَى تَحْقِيقِ هَذِهِ الأَهْدَافِ المِشْتَرَكَةِ وَالَّتِي صَنَّفَهَا المِيعَارُ الدُّوَلِيُّ الصَّادِرُ عَنِ لَجْنَةِ المُنْضَمَاتِ الرَّاعِيَةِ COSO إِلَى ثَلَاثَةِ مَجْمُوعَاتٍ ،وهي :

³⁰ مصطفى راشد العبادي، دور وحدات المراجعة الداخلية في تحقيق الرقابة الوقائية ورفع كفاءة الأداء،

www.gab.gov.sa/doc/ndwah12_2.pptx، تاريخ الإطلاع: 2016/03/07، 10:00.

³¹ عطا الله أحمد سويلم الحسبان، مرجع سابق، ص: 46-47.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

3-1) تحقيق الكفاءة فى التشغيل:

تتعلق الأهداف التشغيلية بتحقيق المهمة الأساسية للشركة وتتباين هذه الأهداف وفقاً لاختبارات الإدارة ذات الصلة بالهيكل واعتبارات الصناعة وأداء الشركة. وتتفرع الأهداف على مستوى الشركة إلى أهداف فرعية على مستوى الأقسام، الشركات التابعة، وحدات التشغيل والوظائف الموجهة نحو دعم كفاءة وفاعلية الشركة في تحريكها نحو تحقيق هدفها النهائي. ومن أمثلة الأهداف التشغيلية: تحقيق الجودة (تجنب الفاقد وإعادة التشغيل)، تخفيض تكاليف ووقت الإنتاج، تحسين الابتكار، تحسين مستوى رضى العملاء والعاملين بالشركة.³²

ويتضمن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:³³

- تحقيق معدلات الأداء التشغيلي المخططة.
- تحقيق الهدف الأساسي للمنشأة (المؤسسة) المتمثل في تحقيق الربح، أو تقديم الخدمات المستهدفة.
- رفع معدلات الأداء التشغيلي الفعلي.
- تخفيض كل مصادر الإسراف والتبذير في الموارد المالية والاقتصادية المتاحة للمنشأة.

3-2) أهداف عملية إعداد التقارير:

أي أنّ هذا الهدف يرتبط بإعداد تقارير تتسم بشفافية بحيث يُمكن الوثوق فيها والاعتماد عليها، سواءً كانت تقارير مالية أو غير مالية، داخلية أو خارجية. ومنه فإن هذا الهدف الأساسي يتفرع إلى أربع أهداف فرعية:

- أهداف إعداد التقارير المالية الداخلية؛
- أهداف إعداد التقارير المالية الخارجية؛
- أهداف إعداد التقارير الداخلية الغير مالية؛
- أهداف إعداد التقارير الخارجية الغير مالية.

3-3) أهداف مدى الالتزام: يضم هذا الهدف الالتزام بجميع القوانين والسياسات المنظمة لنوع نشاط

المؤسسة والتعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية المشرفة على المؤسسة.

³² عبد الوهاب نصر على، مرجع سابق، 2016، ص: 27-28.

³³ مصطفى راشد العبادى، مرجع سابق.

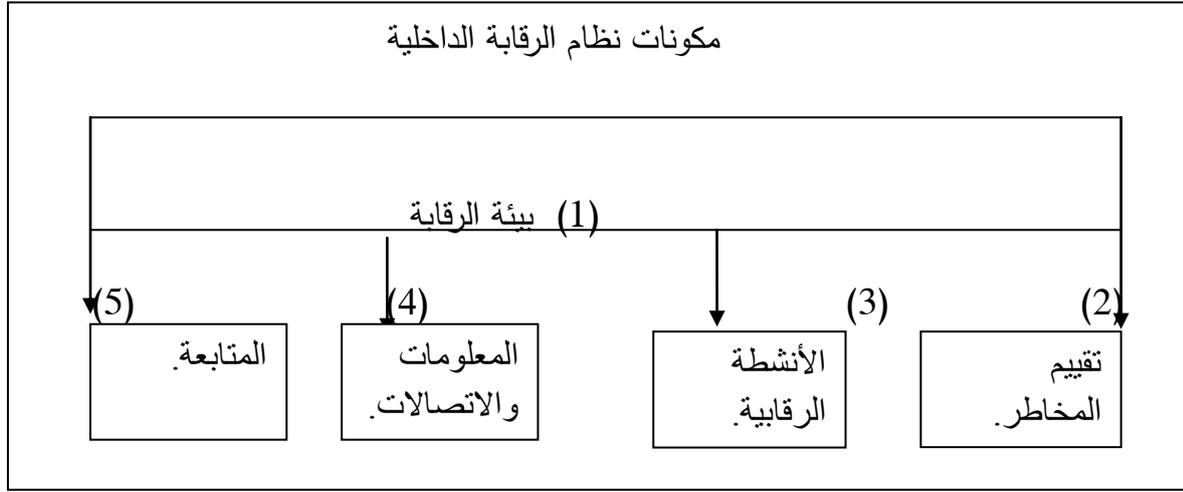
الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

كما تضم الإذعان للقوانين التنظيمية التي نص عليها النظام الأساسي للمنشأة، وباقي السياسات والقرارات والإجراءات الإدارية المعمول بها والمنظمة لعمل المؤسسة.

المطلب الثالث : مكونات نظام الرقابة الداخلية (حسب معيار COSO)

وفي هذا المطلب سنقدم العنصر الثالث الذي جاء به المعيار ، ألا وهو مكونات الرقابة الداخلية حسب لجنة COSO ؛ حيث قسمها إلى خمس مكونات أساسية ، يلخصها الشكل التالي:

الشكل رقم (02): شكل يلخص مكونات الرقابة الداخلية.



المصدر : فتحي رزق السوافيري و آخرون ،الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية ،كلية التجارة-جامعة الإسكندرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية ،2002 ،ص:18.

1- بيئة الرقابة

تُعتبر بيئة الرقابة الأساس الذي تستند عليه المكونات الأخرى لهيكل الرقابة الداخلية وتعمل فيه لتحقيق نظام رقابي فعال. وتتكون بيئة الرقابة من العديد من العوامل أهمها³⁴:

1-1) نزاهة الإدارة والقيم الأخلاقية: ويتم التعرف على نزاهة الإدارة والقيم الأخلاقية لها من خلال وجود لائحة للسلوك تُركز على النزاهة والقيم الأخلاقية ،مع التحقق من اتباع هذه اللائحة سواء كانت مكتوبة أو في صورة خطاب ترسله الإدارة للعاملين بالمنشأة (المؤسسة) بصفة دورية.

ويجب أن تُركز هذه اللائحة على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تتضمن حُسن سُمعة الشركة ومصداقيتها ،مع ضرورة التزامها بالقوانين واللوائح ،مع حَظَر تعامل العاملين في أسهم وسندات

³⁴ عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون ،مرجع سابق ،ص:37-39.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

الشركة في حالة توفر معلومات داخلية لديهم بشكل قد يؤثر على السعر السوقي لتلك الأوراق، أي عدم وجود تعارض بين مصلحة المنشأة ومصلحة العاملين بها على أن يعمل العاملين على حماية معلومات الشركة وضمن سرّيتها مع ضرورة منع العاملين من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف خارجي بما قد يؤثر على معاملات الشركة، وفي نفس الوقت حظر قيام العاملين بالشركة بإعطاء أي رشوي للغير.

2-1) الالتزام بالكفاءة: يتحقق الالتزام بالكفاءة من خلال وجود مستويات للأداء داخل المنشأة مع التأكد من الالتزام بتلك المستويات بصفة مستمرة.

3-1) دور ومشاركة مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة: تلعب لجنة المراجعة دورًا هامًا في تدعيم استقلال مراجع الحسابات الخارجي حيث تتكون هذه اللجنة من المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتكون أداة الاتصال بين مجلس الإدارة ومُراجع الحسابات الخارجي وتُمثل لجنة المراجعة ومجلس الإدارة جانبًا هامًا من بيئة الرقابة في أي منشأة (مؤسسة).

4-1) فلسفة الإدارة ونمط التشغيل: تُعتبر فلسفة الإدارة ونمط التشغيل جزءًا هامًا من بيئة الرقابة، ويقصد بفلسفة الإدارة مدى التزامها بتطبيق اللوائح والقوانين أو ما إذا كانت لديها الرغبة في القيام بعمليات تشغيلية بالمخاطرة أم لا.

5-1) الهيكل التنظيمي: يُمثل الهيكل التنظيمي لأي شركة جزءًا هامًا من بيئة الرقابة لأي شركة، لأنه يتم تخطيط وتنفيذ أعمال الشركة والرقابة عليها من خلال الهيكل التنظيمي، مع ضرورة دراسة الهيكل التنظيمي للشركة لمعرفة مزاياه وعيوبه.

6-1) تحديد وتوزيع السلطة والمسئولية: تتأثر بيئة الرقابة في أي شركة بسلطات ومسئوليات الأفراد والتي يتم تحديدها وفقا للهيكل التنظيمي المطبق في الشركة.

7-1) سياسات وممارسات الأفراد والموارد البشرية: وتتضمن تلك السياسات والممارسات طريقة توظيف العاملين وتدريبهم والتقييم المستمر لهم، وكذلك تحديد كيفية تحديد مرتباتهم، ذو كيفية ترقيةهم وتوقيع الجزاءات عليهم.

2-تقييم المخاطر

تقييم المخاطر يتم وفقًا لثلاث خطوات أساسية تتمثل في:

1-2) تحديد الأهداف: إنّ تحديد أهداف الشركة ووضع خطط لتحقيقها هو أول خطوة لتقييم المخاطر، مع الإعداد المستمر للتقارير التي تنبئ بالمخاطر التي تحول بينها وبين تحقيق تلك الأهداف.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

2-2) تحديد الخطر والتنبؤ بحدوثه: كل منشأة تهددها العديد من المخاطر مما قد يؤثر على تحقيقها لأهدافها، وهذه المخاطر قد تحدث بسبب عوامل داخلية أو خارجية.

2-3) مواجهة الخطر الذي تواجهه الشركة: بعد التنبؤ بالمخاطر الممكنة الحدوث يتم العمل على معرفة أسبابها ومن ثم القيام بالإجراءات المناسبة للسيطرة عليها.

3- الأنشطة الرقابية³⁵

تساعد النشاطات الرقابية على ضمان القيام بتوجيهات الإدارة. ويجب أن تكون هذه النشاطات الرقابية فعالة وكفاءة في تحقيق الأهداف الرقابية للشركة. إنّ النشاطات الرقابية عبارة عن سياسات وإجراءات وآليات تدعم توجيهات الإدارة، وهي تضمن القيام بإجراءات لمعالجة المخاطر، ومن أمثلة هذه النشاطات الرقابية : المصادقات، التأكيدات، مراجعة الأداء، الحفاظ على إجراءات الأمن والحفاظ على السجلات بشكل عام.

4- المعلومات والاتصالات

يتعلق هذا العنصر بتحديد المعلومات المناسبة، جمعها، معالجتها، تشغيلها وتبادلها بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل، مما يسمح بإعداد التقارير المالية. ويُمثل هذا العنصر أهمية كبيرة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.

5- المتابعة

يهتم هذا المكون بالمتابعة المستمرة Ongoing monitoring والتقييم الدوري periodic evaluation لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية. ويعتمد تكرار ونطاق التقييم الدوري على نتائج المتابعة المستمرة، والمخاطر ذات الصلة بنظام الرقابة الداخلية.³⁶

المبحث الثالث : خصائص نظام الرقابة الداخلية، حدوده ومعايير فاعليته

وفي المبحث الأخير من هذا الفصل سنتعرف على خطوات العملية الرقابية، ثم على أهم الخصائص التي تُميز نظام الرقابة الداخلية عن غيره، وبعد ذلك سنتطرق إلى حدوده ثم إلى مجموعة من المعايير التي تزيد من فاعليته.

³⁵ عطا الله أحمد سويلم الحسبان، مرجع سابق، ص: 51-52.

³⁶ فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سابق، ص: 19.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

المطلب الأول :خطوات الرقابة الداخلية

تمرّ الرقابة الداخلية بعدة خطوات أساسية يمكن تلخيصها في المراحل التالية³⁷:

- **التنظيم**: يُعتبر التنظيم العنصر الأول أو المرحلة الأولى من مراحل الرقابة، فالتنظيم يهدف إلى ترتيب تنفيذ الأداء الفعلي ترتيباً منطقياً منتظماً، ويتطلب هذا الترتيب:

- توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية المتعددة بالمشروع.
- تنسيق هذه الأعمال المترابطة بإدارة المشروع وأقسامه المختلفة، فالأعمال في المشروع تُحدد مسؤولية كل شخص بقدر اختصاصه وفقاً لما مُنح له من سلطة، وعند تحديد اختصاصات ومسؤوليات وسلطات الفرد يُمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تنفيذ نشاط المشروع.

- **التوجيه**: إنّ توجيه الأفراد أثناء أدائهم لمهامهم يساعد على التنفيذ الفعلي للمهام طبقاً لما خُطّ لها، فالتوجيه يتمثل في:

- إرشاد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.
- توجيههم توجيهاً سليماً يؤدي إلى تحمل مسؤولياتهم.
- قيامهم بأداء واجباتهم المطلوبة بطريقةٍ تحقق أحسن النتائج وبأقل التكاليف.

- **المراقبة**: بعد التنظيم والتوجيه لنشاط المشروع (المؤسسة) تأتي المرحلة التالية، وهي مراقبة الأداء التي تهدف إلى التأكد من مدى كفاءة الأداء، أي أنّ التنفيذ يتم بما يحقق أهداف المشروع بأقل تكلفة وبأحسن كفاءة وإنتاجية وربحية ممكنة.

ومراقبة الأداء تأتي بمقارنة الأداء الفعلي بالمعدلات التي وُضعت عند التخطيط.

وتقوم المحاسبة بمقارنة أرقام الخطة مع أرقام الأداء الفعلي وإظهار أي اختلاف بين هذه الأرقام وتسجيل هذا الاختلاف الذي يُطلق عليه انحراف سواء انحراف موجب أي في صالح المشروع (المؤسسة) أو انحراف سالب أي ليس في صالح المشروع (المؤسسة)، وهذه الانحرافات تُدرّس وتُحلل ويقترح حلول لها في حالة الانحراف السالب، أمّا الانحراف الموجب فيُشجع عن طريق منح حوافز للعاملين، ومن هذه التحليلات المحاسبية تستطيع الإدارة أن تتابع التنفيذ الفعلي وتكوين فكرة عن الأداء الفعلي ومدى تطابقه مع الخطة أو مدى اختلافه مع الخطة وانحرافه عنها.

³⁷ عبد الفتاح محمد صحن وسمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص: 23-27.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

- **التقييم:** بعد المراقبة للأداء الفعلي سواء كان مخططاً أو غير مخطط، فإنّ مرحلة التقييم تلي المراقبة لغرض التأكد من أنّ النتائج تمت طبقاً لما أُريد لها أن تتم، وتقوم المحاسبة بالدور الأكبر في التقييم من حيث تحليل هذه النتائج، وهذه الانحرافات الناتجة عن مقارنة الأداء مع المعدلات التقديرية الموضوع في إطار الخطة، ويتم تحليل الانحرافات على أسس متعددة كالتالي:

- على أساس المسؤولية، من هو الشخص المسئول عن حدوث الانحراف؛
- على أساس سبب حدوث الانحراف؛
- على أساس تأثير المنتج، ما هو المنتج أو المرحلة التي يتم فيها الانحراف؛
- على أساس المكان، أي أين حدث الانحراف في العملية الانتاجية.

- **التقرير:** وهو وسيلة الاتصال لتوصيل المعلومات من المصدر إلى المتلقي، وهي المرحلة الرقابية المكتملة للمراحل السابقة فلا بدّ من توصيل النتائج إلى المستويات الإدارية المختلفة للتصحيح واتخاذ القرار المناسب.

ودور المحاسبة أن تُعدّ التقارير المناسبة للمستويات الإدارية المختلفة وتشمل على المعلومات الكافية عن أسباب الانحراف والمسئول عنه والمرحلة التي حدث فيها ومكان الحدوث.

ودور الإدارة أن تتخذ الإجراءات أو القرارات التصحيحية وفقاً للمعلومات المقدمة في التقارير المحاسبية والتي تتضمن الاقتراحات بالحلول المختلفة كبداية أمام الإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة.

الشكل رقم (03): شكل مبسط لمراحل الرقابة الداخلية.



المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على ما سبق ذكره.

ومنه نستنتج أنّ عملية الرقابة تنطلق من ترتيب تنفيذ الأداء الفعلي ثمّ الإشراف على الأفراد عند تنفيذهم لأعمالهم وبعد ذلك تسعى الرقابة إلى التأكد من كفاءة الأداء وتقييم النتائج التي تم الوصول إليها، وتُختتم هذه العملية بإعداد التقارير وإرسالها إلى الإدارة.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

المطلب الثاني: خصائص الرقابة الداخلية وحدودها

أولاً: خصائص الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية مجموعة من الصفات الخاصة بها من بينها:

1- الدقة و الاقتصاد³⁸

الدقة: المعلومات المتعلقة بالأداء يجب أن تكون دقيقة، حيث أن البيانات غير الدقيقة الناتجة من نظام الرقابة يمكن أن تقود المنظمة إلى اتخاذ إجراء إما أنه سوف يفشل في معالجة المشكلة أو أن يؤدي إلى خلق مشكلة لم تكن موجودة من قبل ،ويعتبر تقييم دقة المعلومات من أهم مهام الرقابة التي يواجهها المديرون.

الاقتصاد: إن أي نظام رقابي يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يُساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف ،فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المُستخدم تفوق الفوائد المتحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحرافاً أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مُقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها.

والجدير ذكره ،هو أن مسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية مسألة نسبية نظراً للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظراً لاختلاف النشاط والتكاليف ،ومن هنا لابد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة و تكلفتها.

2- سهولة الفهم

من أجل ضمان نجاح نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتميز بسهولة الفهم أي أن يكون بسيطاً مفهوماً من طرف كل متعامله ،فإن كان معقداً ومبهماً فلن يتمكن بعض أو أغلب المديرين من قراءته وفهمه وبالتالي يفشل في تحقيق الأهداف المنتظرة منه.

3- المرونة

يقصد بالمرونة تصميم النظام بطريقة يمكنها التواءم مع الواقع في حالة حدوث بعض المتغيرات وأن يتناسب التطبيق وفق هذه المتغيرات دون إحداث تعديلات إلا أن تكون طفيفة إذا لزم الأمر.³⁹

³⁸ حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة ،الطبعة

الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2012، ص:133-137.

³⁹ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره ،ص:42.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

4-الموضوعية

لا بدّ في عملية الرقابة أن تكون موضوعية وتُوضّح أسباب حدوث الخطأ إذا وُجد خطأ حتى يتقبل ويستوعب المُخطأ الأمر ،ويسعى مجتهداً إلى تصحيح هذا الخطأ ،أمّا إذا سأل لماذا فقليل له في هكذا، فهذا قد يُشعر المخطئ بأنه غير مخطئ، وأنه مظلوم وبالتالي يسعى لتصحيح هذا الخطأ.⁴⁰

أي أنّ نظام الرقابة الداخلية السليم يتصّف بالبعد التام عن الاعتبارات الشخصية.

5-سرعة الإبلاغ عن الانحرافات والقيام بالأعمال التصحيحية⁴¹

بما أنّ النظام الرقابي هو ذلك النظام الذي يُمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها. والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نُظم معلومات إدارية تتناسب وطبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.

كما أنّ النظام الرقابي الفعال هو ذلك النظام الذي يُوضّح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات وهذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يُشير إلى المُشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يُتوقع أن تكون فيها انحرافات ،فعلى سبيل المثال إذا انخفض العائد المتحقق من بيع وحدة واحدة 5% فسيتبعه مباشرة انخفاض عائد على التكلفة.

6-الدورية والاستمرار⁴²

يجب ألا تكون الرقابة كنبضاتٍ منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دوريتها واستمرارها ،حيث تكون:

- قبل التنفيذ (بإعداد النظام الرقابي وتجهيزه)،
- أثناء التجهيز (لتحديد الانحراف وتصحيحه)،
- بعد التنفيذ (لتقييم النتائج وتصحيح المستقبل).

⁴⁰ المرجع نفسه ،ص:42.

⁴¹ حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي ،مرجع سبق ذكره ،ص:133-137.

⁴² زاهد محمد ديري،مرجع سبق ذكره،ص:43.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

ثانياً: حدود نظام الرقابة الداخلية

ذكرنا سابقاً أنّ الرقابة الداخلية تُوفّر تأكيداً معقولاً بخصوص تحقيق الأهداف لا تأكيداً مُطلقاً، وذلك يدلّ صراحة أنّ هناك مُعوقات تحوّل بينه وبين توفيره تأكيداً مُطلقاً بخصوص تحقيق أهدافه ، نذكر منها :

1- الاعتماد على العنصر البشري

نظراً لاعتماد الرقابة الداخلية وتطبيقها من طرف البشر فإنها مُعرضة لمختلف الأخطاء التي قد يرتكبها الانسان ،فقد ينسى العامل أو يسهُو، وقد يكون مهملاً وغير مهتماً بالأداء الحسن لمهامه.

فالمشرف في إحدى مجموعات المحاسبة ،المسؤول عن تقصي الاستثناءات ،قد ينسى ببساطة ،أو يفشل في متابعة عملية التقصي بالقدر الكافي لاتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة. وقد لا يؤدي الموظفون المؤقتون الذين يحلّون محل الموظفين الحاصلين على اجازات ،أو المرضى ،بطريقة صحيحة.⁴³

2- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات

يشعر العاملون أحياناً بأنّ المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلّب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل ،مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاؤب مع النظم الرقابية.⁴⁴

3- عدم التوازن بين العائد والتكاليف

مما لاشك فيه أنّ أي شركة لها موارد محدودة مما يستلزم عليها دراسة تكاليف إنشاء نظام الرقابة الداخلية وتكاليف مُختلف الإجراءات الرقابية ومقارنتها بالفوائد الناشئة عنه.

4- التركيز في غير محله

للرقابة الداخلية دور كبير وأهمية بارزة في تحقيق أهداف الشركة من خلال الإشراف ومتابعة مختلف نشاطات المسؤولين والموظفين ،لكن إذا زادت الرقابة عن حدها فسُتُعرقل الموظفون في أداء واجباتهم وقد تدفعهم إلى تحطّي السياسات والإجراءات المعمول بها للتخلص من ضغط الرقابة.

⁴³ لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (COSO) ،مرجع سابق ،ص:89.

⁴⁴ محمد محمود مصطفى ،الرقابة الإدارية ،دار المستقبل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2012

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

المطلب الثالث: معايير فاعلية نظام الرقابة الداخلية

هناك مجموعة من المعايير التي تسمح بتقييم نظام الرقابة الداخلية، وكلما توفرت هذه المعايير زادت فعالية نظام الرقابة الداخلية، والتي يُمكن حصرها فيما يلي:⁴⁵

1- معيار ضرورة فهم وإدراك الإدارة للهدف من هيكل الرقابة الداخلية:

يجب أن تكون إدارة الشركة مُدركة للهدف من وجود هيكل فعال للرقابة الداخلية، وهو ضمان إعداد قوائم مالية صادقة يُمكن الثقة فيها والاعتماد عليها.

حيثُ أنّ إدارة الشركة هي المسؤولة عن تصميم وتشغيل هيكل فعال للرقابة الداخلية، وهو ضمان إعداد قوائم مالية صادقة يُمكن الثقة فيها والاعتماد عليها. وذلك لأنّ إعداد القوائم المالية هي مسئولية إدارة الشركة.

ومن ناحيةٍ أخرى يجب أن تُدرك الإدارة أنّ هيكل الرقابة الداخلية على عملية إعداد القوائم المالية لا يتضمن فقط الرقابة على أرصدة الحسابات بل يشتملُ أيضاً على الرقابة على دورة العمليات وذلك لأنّ دقة أرصدة الحسابات والتي من خلالها يتم إعداد القوائم المالية للشركة تعتمد على دقة العمليات وتسجيلها.

2- معيار تكامل مكونات أو أجزاء هيكل الرقابة الداخلية:

سبق أن أوضحنا أن هيكل الرقابة الداخلية يتكون من خمسة أجزاء أو مكونات وهي بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصالات والمتابعة، وتكون إدارة الشركة مسؤولة عن تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلية بأجزائه أو مكوناته الخمس بصورة متكاملة.

3- معيار فعالية كل جزء من أجزاء هيكل الرقابة الداخلية:

سنتعرض في هذا الجزء لمعايير فعالية كل جزء من مكونات هيكل الرقابة الداخلية الخمسة وذلك على النحو التالي:

⁴⁵ عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 64-66.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

1-3) معيار فعالية بيئة الرقابة:

يساعد وجود بيئة رقابية تعمل بفعالية على تحقيق الفعالية في مكونات هيكل الرقابة الداخلية الأربعة الأخرى ،ولا شك أنّ فعالية بيئة الرقابة تتوقف على سياسات وتصرفات مجلس الإدارة وإدارة الشركة، وذلك لأنّ تلك السياسات ستنعكس على سلوك جميع العاملين بالشركة.

2-3) معيار فعالية تقييم المخاطر:

سبق أن أوضحنا أن هناك فُصور ذاتي في هيكل الرقابة الداخلية وبالتالي لا يمكن إعطاء الإدارة لتأكيد مُطلق بشأن فعالية هيكل الرقابة الداخلية بالشركة على عملية إعداد القوائم المالية في ظل ظروف معينة، وغير فعال في ظل ظروف بيئة أخرى.

ويجب أن تقوم الإدارة بتقييم المخاطر المتعلقة بإعداد القوائم المالية بفاعلية ،واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب على العوامل والأسباب التي تؤدي إلى وجود تلك المخاطر، أو التي تؤدي إلى زيادة مستوى الخطر، والقيام بالعديد من الإجراءات التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الخطر الذي تتعرض له الشركة.

من العوامل التي تؤدي إلى زيادة مستوى الخطر عدم كفاءة العاملين بالشركة ،وزيادة درجة تعقيد نشاط الشركة، وزيادة درجة اعتماد الشركة على تكنولوجيا المعلومات ،ودخول منافسين جُدد في سوق المنتجات التي تقوم الشركة بتصنيعها.

3-3) معيار فعالية أنشطة الرقابة

لكي يكون هيكل الرقابة الداخلية فعالاً لا بدّ من القيام بأنشطة الرقابة بصورة فعالة تتضمن تخفيض مستوى الخطر وتحقيق أهداف الرقابة الداخلية.

وتتضمن أنشطة الرقابة مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يتم اتخاذها مثل سياسات وإجراءات الرقابة على الأصول والسجلات ،والفصل بين الواجبات والمسؤوليات ،والإعتماد السليم للعمليات والأنشطة ،وكذلك الأنشطة المتعلقة بتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

4-3) معيار فعالية نظام المعلومات والاتصالات

يجب أن يكون لدى الشركة نظاماً فعالاً وملائماً للمعلومات والاتصال المحاسبي يقوم بتوصيل المعلومات الملائمة لجميع المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للشركة لضمان تحقيق أهداف الشركة.

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

ويقوم هذا النظام بتجميع وتسجيل وتصنيف وتحليل عمليات الشركة والتقارير عنها لمختلف المستويات الإدارية بالشركة إلى أسفل أو إلى أعلى من خلال العديد من قنوات الاتصال بما يسمح بإعداد قوائم مالية صادقة ويمكن الاعتماد عليها والثقة فيها.

3-5) معيار فعالية المتابعة والتقييم المستمر لمكونات هيكل الرقابة الداخلية:

تؤدي عملية المتابعة والتقييم المستمر بفعالية لمختلف مكونات وأجزاء هيكل الرقابة الداخلية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في هيكل الرقابة الداخلية، لأن التقييم والمتابعة المستمرة وبفعالية لمكونات هيكل الرقابة الداخلية يُساعد على معرفة ما إذا كان هيكل الرقابة الداخلية يعمل وفقاً للتصميم السابق إعدادة أم لا؟ وما إذا كانت هناك حاجة لتعديل بعض أجزاء أو مكونات هيكل الرقابة الداخلية لتتماشى مع التغيرات في ظروف التشغيل.

4- معيار كفاءة إدارة المراجعة الداخلية

لاشك أن وجود إدارة مستقلة وذات كفاءة عالية للمراجعة الداخلية بالشركة وبما لها من خبرات ومؤهلات مناسبة وباعتبارها أداة من أدوات الرقابة الداخلية يحقق الفعالية في تصميم وتشغيل ومتابعة تشغيل هيكل الرقابة الداخلية بالشركة خاصة إذا كانت تلك الإدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي للشركة وتتبع مجلس الإدارة مباشرة.

وتلعب إدارة المراجعة الداخلية والتي تعمل بفعالية دوراً كبيراً في مساعدة الإدارة على تقييم مدى فعالية هيكل الرقابة الداخلية بالشركة.

5- معيار مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها:

لكي يتم تصميم وتشغيل هيكل فعال للرقابة الداخلية لأبدي من استخدام والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

ومن أمثلة وسائل الاستفادة بتكنولوجيا المعلومات عند تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلية تشغيل وتسجيل العمليات آلياً، والتحقق من دقة التشغيل آلياً، وتحقيق الرقابة على كافة العمليات من خلال الحاسب الآلي، والاعتماد على مصادر المعلومات المختلفة الداخلية أو الخارجية من خلال شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للرقابة الداخلية

خلاصة الفصل:

يُمثل نظام الرقابة الداخلية بمكوناته الخمسة المترابطة جزءًا مهمًا من الإدارة السليمة، فهو الأساس الذي يدعم تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على استمرارها واستقرارها، إذ أنه يسعى لتحقيق الكفاءة في استخدام موارد وأصول المؤسسة وحمايتها من الضياع ومُختلف أنواع التلف أو السرقة، والحصول على البيانات والمعلومات بالدقة المطلوبة وضمان تنفيذ الأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة.

فالرقابة الداخلية وُجِدت لتخدم المنشأة وتُساعدُها على تحقيق الأهداف المسطرة والصمود أمام البيئة الاقتصادية والتنافسية السريعة التغير، والتحول في طلبات الزبائن واحتياجاتهم، إذ أصبح يُنظر إليها على أنها الحل للعديد من المشاكل والوسيلة الأساسية لمُواكبة التغيرات المستقبلية ومُكافحة مُختلف المخاطر التي قد تنشأ عن ذلك.

الفصل الثاني: المخاطر العملية في
المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل
منها.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

تمهيد:

تُمارس المؤسسة الاقتصادية نشاطها في بيئة مُتقلبة وحالة عولمة، مما ينتج عنه تفاقم العديد من المخاطر المهددة لها، وفي ظل ازدياد تقلبات البيئة، واقترب الاقتصاد من حالة العولمة تزداد أهمية المخاطر وتنوعها، حتى أضحت جزءاً لا يتجزأ من نشاط المؤسسة، وهذا ما أوجب على المؤسسة ضرورة العمل على تسيير وإدارة المخاطر بطريقة فعالة، فتجاهلها يُمكن أن يُهدد الشركات بالفشل مهما كان حجمها. ومنه، فإنّ المخاطر تُهدد استمرار المؤسسات واستقرارها المالي، وسُمعتها أيضاً.

وكما ذكرنا لقد تنوعت المخاطر وتعددت، وسنركز أكثر في دراستنا على المخاطر العملية نظراً لأهمية هذا النوع من المخاطر فقد كان من أهم الأسباب التي ألحقت انهيارات بالعديد من المنشآت وخسائر جسيمة باقتصاد كثير من الدول التي من بينها شركة Enron الأمريكية.

وَأُدْرَاسَة أَعْمَق وَأَشْمَل لِمَا تَم ذِكْرُه، ارْتَأَيْنَا تَقْسِيمَ الْفَصْلِ الثَّانِي إِلَى ثَلَاثِ مَبَاحِثٍ رِئِيسِيَّةٍ كَالآتِي:

المبحث الأول: مفهوم المخاطر وأنواعها.

المبحث الثاني: التقنيات المستخدمة للتحكم في المخاطر وإدارتها وفقاً للمعايير الدولية.

المبحث الثالث: الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

المبحث الأول: مفهوم المخاطر وأنواعها

في هذا المبحث سنتعرف على ماهية الخطر ومختلف أنواعه ،مع التركيز أكثر على المخاطر العملية.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر

قبل التعرض لمختلف تعريفات مصطلح خطر يجدر بنا الإشارة لأنّ الخطر يُدعى أحيانا المُخاطرة رُغم الاختلاف الموجود بينهما في اللغة الفرنسية danger;risque.

1- المفهوم اللغوي والاصطلاحي للخطر: فيما يلي التعريف اللغوي ثم الإصطلاحي له:¹

لُغَةً: إنّ كلمةَ خطر هي مستوحاة من المُصطلح اللاتيني "Rescass" أي Risque والذي يدل على الارتفاع في التوازن وُحدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان مُنتظرًا والانحراف المُتوقع.

اصطلاحًا: هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الربية وعدم التأكد من المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة.

2- مفهوم الخطر من وجهة نظر المنظمة العالمية للمواصفات والتقييس ISO

المخاطر هي " مزيج مُركب من احتمال تحقُّق الحدث ونتائجه ،حيث تتضمن جميع المهام إمكانية لتحقُّق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقُّق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح"².

3- مفهوم الخطر من وجهة نظر معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA:

المخاطر "هي احتمال وقوع حدث يُمكن أن يكون له تأثير على تحقيق أهداف المنظمة. وتُقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف المنظمة ، ودرجة احتمال حدوثها"³.

4- مفهوم الخطر من وجهة نظر بازل

المخاطر هي "عبارة عن التقلبات في القيمة السوقية للمؤسسة"¹.

¹ عبدلي لطيفة ، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمساني ، تلمسان ، 2012/2011 ، ص:02.

² الجمعية المصرية لإدارة الأخطار (ERMA) ، معيار إدارة الخطر ، www.erma-egypt.org ، تاريخ الإطلاع 2016/03/07 ، 21:00 ، ص:2.

³ The Institute of Internal Auditors, INTERNATIONAL STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL PRACTICE OF INTERNAL AUDITING"STANDARDS", 2012, p:22.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

5- مفاهيم مختلفة للخطر.

التعريف الأول: المخاطرة "حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة المأمولة".²

التعريف الثاني: المخاطرة "هي حالة عدم التأكد من حتمية الحصول على العائد أو من حجمه أم من زمنه أو من انتضامه أو من جميع هذه الأمور مجتمعة".³

التعريف الثالث: تُعرّف القواميس المختصة الخطر على أنه: "ظاهرة عشوائية بحالة أن لا يمكن التنبؤ بالمستقبل إلا باحتمالات".⁴

التعريف الرابع: الخطر هو الاحتمال الموضوعي لاختلاف الناتج الفعلي عن الناتج المتوقع⁵

إنّ الخطر هو كل حدثٍ مستقبلي يُهدد المؤسسة ويؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة، والخطر يلحق ضرراً وخسائر بأصول المؤسسة، سواء كانت هذه الأصول معنوية أو مادية، وهذا ما يؤثر سلباً على دخل المؤسسة وعلى سمعتها، وبالتالي يحول بينها وبين تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني :أنواع المخاطر

يمكن تصنيف المخاطر التي تهدد المؤسسات وتؤثر على تحقيقها لأهدافها إلى:

¹ نصر عبد الكريم ومصطفى أبو صلاح ، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل II: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين ،المؤتمر العلمي السنوي الخامس ،جامعة فيلادلفيا، الأردن، 4-5/07/2007، ص10.

² طارق عبد العال حماد ، إدارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-بنوك) ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2003، ص: 16.

³ بلعوز بن علي ،استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية ،مجلة الباحث -العدد 07،جامعة الشلف ،2009-2010 ،ص:331.

⁴ مداني بن بلغيث وعبد الله إبراهيمي ،تسيير الخطر في المؤسسة- تحدي جديد،مجلة الباحث- عدد03/2004، 2004، جامعة ورقلة ،ص:79.

⁵ يوسف حجيم الطائي و آخرون ،إدارة التأمين والمخاطر ،الطبعة الأولى ،دار اليازوري ،عمان ،الأردن، 2011، ص:17.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

1- مخاطر سعر الفائدة:

يُقصد بمخاطر سعر الفائدة قابلية التباين في العائد الناتج من حُدوث تغيراتٍ في مستوى أسعار الفائدة السائدة في السوق -سعر الخصم - وهذه التغيرات في أسعار الفائدة تؤثر في كل الأوراق المالية بدرجة أو بأخرى ،فهي تؤثر في أسعار الأوراق المالية ذات الدخل الثابت مثل السندات أكثر من تأثيرها في الأسهم العادية ،وأسعار الأوراق المالية تتحرك باتجاه معاكس لأسعار الفائدة السوقية فكلما ارتفعت أسعار الفائدة في السوق انخفضت أسعار الأوراق المالية المتداولة ،والعكس صحيح ،وهذا الارتفاع والانخفاض بأسعار الأوراق المالية يُؤثر في معدل العائد الذي يُحققه المستثمر.¹

ومنهُ نجد أنّ هذا الخطر يتمثل في عدم قدرة المؤسسة على تحقيق توازن بين تكلفة التزامها والعائد المحتمل تحصيله من استثمار أصولها ،وبالتالي فإنّ حجمه يرتبط بمقدار الفرق بين سعر الفائدة والتوقعات التي بنت عليها المؤسسة قراراتها الاستثمارية.

2- مخاطر القدرة الشرائية أو مخاطر التضخم:

مخاطر القوة الشرائية هي خسائر ناتجة عن تراجع أو انخفاض القدرة الشرائية للأصول الجارية للمؤسسة بسبب أسعار السلع والخدمات الناتج عن التضخم، أي أنّ سبب هذا النوع من المخاطر هو التضخم.

3- مخاطر السوق:

تُعتبر الأدوات المالية والأصول التي يتم تداولها في السوق المصدر لهذا النوع من المخاطر التي تأتي لأسباب تتعلق بالتغيرات الاقتصادية الكلية ،أو نتيجة تغير أحوال المنشآت(المؤسسات) الاقتصادية، أي:نتيجة التغيرات الاقتصادية على المستوى الجزئي ،فمخاطر السوق العامة تكون نتيجة التغير العام في الأسعار وفي السياسات على المستوى الاقتصادي ككل ،أمّا مخاطر السوق الخاصة فتتسأ إذا كان هناك تغير في أسعار وأصول وأدوات متداولة بعينها نتيجة ظروف خاصة بها ،على أنّ تقلبات الأسعار في الأسواق المختلفة تُؤدي إلى أنواع مختلفة من مخاطر السوق كمخاطر أسعار الأسهم ومخاطر أسعار الصرف ،أو مخاطر أسعار السلع...إلخ ،فمثلا مخاطر تقلبات أسعار الصرف المرتبطة بتقلب أو تدهور قيمة أرصدة البنوك من العملات الأجنبية من جهة ،وكذلك تقلب وتدهور قيمة العملات التي يتم بواسطتها تقديم القروض ،مما يؤثر سلبا على القيمة الحقيقية للقروض عند حلول آجاله كما يمكن أن ينتج هذا الخطر عن طبيعة السياسات والتدابير النقدية ،والتي من شأنها أن تؤثر على القيمة الحقيقية للقروض عند حلول آجاله ،كما يُمكن أن ينتج هذا الخطر عن طبيعة السياسات أو التدابير النقدية التي تتخذها

¹ الدكتور شقيري نوري موسى ،محمود إبراهيم نور وسوزان سمير ذيب ،إدارة المخاطر، الطبعة الأولى،

دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،2012، ص:40.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

السلطات النقدية، والتي من شأنها أن تؤثر على القيمة الحقيقية للقروض الممنوحة كإجراء تخفيض قيمة العملة الذي يمثل خطراً نقدياً بالنسبة للبنك على اعتبار أنه يؤدي إلى فقدان قيمة حقيقية بسبب انهيار وانخفاض قيمة الوحدة النقدية أداة تقييم القرض.¹

4- المخاطر العملية:

تنشأ المخاطر العملية بسبب الأداء التشغيلي ومُتغيراته والبيئة التي تنشأ فيها المؤسسة من سياسات إدارية وظروف اقتصادية وتغيرات في مستوى الطلب، إذ أن هذه المخاطر تختلف من قطاع اقتصادي إلى آخر ومن نشاط إلى آخر. حيث أننا سنتناول في المطلب المُوالي هذا النوع من المخاطر بالتفصيل.

5- المخاطر المالية:

المخاطر المالية ناتجة عن التذبذب في العائد المُتاح للملاك (حملة الأسهم العادية) بسبب استخدامها مصادر التمويل ذات التكلفة الثابتة المُتمثلة في فوائد القروض وتوزيعات الأسهم المُمتازة، فالمنشأة التي تتحمل قدرًا كبيرًا من التكاليف المالية الثابتة تتعرض لتغيير بمعدل أكبر في العائد المُتاح للملاك نتيجة تغير بمعدل أقل في صافي ربح العمليات، وذلك مع بقاء العوامل الأخرى على حالها ويُطلق على هذه الظاهرة بالرفع المالي. وكما هو الحال بالنسبة للتكاليف الثابتة للأعمال التي تُسبب الرفع التشغيلي فإن التكاليف التي تُسبب الرفع المالي هي أيضًا سلاح ذو حدين فمجرد وجود تلك التكاليف يعني أن زيادة صافي ربح العمليات بنسبة معينة يُصحبها زيادة في العائد المُتاح للملاك بنسبة أكبر، و ذلك سواء تم قياس ذلك العائد بصافي الربح قبل الضريبة أو بربحية السهم أو بربحية الدينار الواحد من حقوق الملكية، ومن ناحية أخرى إذا انخفض صافي ربح العمليات بنسبة معينة فلا بد أن يصحب ذلك انخفاض في العائد المُتاح للملاك بنسبة أكبر.²

المطلب الثالث: تصنيف ونماذج المخاطر العملية والعوامل التي زادت من أهميتها

في هذا المطلب سندرس المخاطر العملية من حيث تصنيفها، نماذجها والعوامل التي زادت من أهميتها.

¹ عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 68.

² شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص: 46-47.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

1- تعريف المخاطر العملية:

تتعدد وتتنوع تعريفات المخاطر العملية حسب الجهة المُعرفة لها لكن أغلب هذه التعريفات تشير إلى أنّ المخاطر التشغيلية "هي احتمالية الخسارة التي قد تنشأ عن فشل أو عدم كفاية كُل من العمليات الداخلية، العاملين (عش ، اختلاس ، سرقة) ، الأنظمة أو أحداث خارجية".¹

2- أنواع المخاطر العملية:

من خلال التعريف السابق للمخاطر العملية يظهر جلياً أنّها تنقسم إلى أربع أنواع أساسية هي:

1-2) مخاطر متعلقة بالعمليات التشغيلية: هي الخسائر المتعلقة بالعمليات اليومية للمؤسسة من

تمويل ، إنتاج وتسويق ، مثل: ²

- ضعف وعدم فاعلية النشاطات داخل المنشأة.
- فقدان أو تراجع موجودات المنشأة الناجمة عن الاختلاس والسرقة وتآكلها وتقادمها. وهذه المخاطر لا تشمل الموجودات الملموسة فحسب بل تشمل أيضاً غير الملموسة مثل السمعة وبراءات الاختراع ، والكفاءات والمهارات التي تخسرهما المنشأة. وعند ترك أحد العاملين الأكفاء العمل فيها أو غيابه ، إضافةً إلى أنّها تشمل انخفاض معنويات العاملين لديها.
- فقدان أو تراجع قاعدة السوق المُتمثلة في الزبائن ، ودرجة رضاهم وولائهم لمنتجات وخدمات المنشأة وجودة المنتج / الخدمة.
- مخاطر مالية، وتشمل مُستقبل الذم التي للمنشأة على الغير وتقلبات أسعار الفائدة ، وأسعار العملات وأسعار الأسهم.
- عدم ملائمة الحوافز التي تُدفع للعاملين والشركاء التجاريين.

2-2) المخاطر المرتبطة بالعنصر البشري: الخسائر التي يتسبب بها عمال المؤسسة أو تتعلق

بهم سواء بقصدهم أو بدون قصد ، ومن أمثلتها:

- قيام الموظفين بعمليات احتيال أو غش داخلي ، كالاختلاس المالي ، والتعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك ، التجارة الداخلية لحسابات الموظفين الخاصة ، إساءة

¹ سمير الخطيب ، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك ، منشأة المعارف جلال حزي وشركائه ، الإسكندرية ، 2005 ، ص: 240.

² إيهاب نظمي إبراهيم ، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص: 37-38.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

استخدام بيانات العملاء السرية، التواطؤ في السرقة، السطو المسلح، الابتزاز، الرشاوى، والتهرب الضريبي المتعمد.¹

- عدم كفاءة الموظفين لأداء المهام المسندة إليهم.
- اللامبالاة وعدم الحرص على أدائهم لأعمالهم بعناية.
- استقالة العمال ذوي الكفاءة والخبرة العالية.

2-3) مخاطر مُرتبطة بالأنظمة الآلية والاتصالات: تتمثل في الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطلٍ أو خللٍ في الأنظمة، وتشمل: انهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الاتصالات، أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسب، الفائدة المفقودة بسبب العطل.²

2-4) المخاطر المتعلقة بالبيئة الخارجية: وهي الخسائر الناتجة عن الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والثورات الاجتماعية والقرارات السياسية، وغيرها من الحوادث الخارجية أي الناشئة عن أعمال طرف ثالث والتي تمنع المنشأة من تحقيق أهدافها مثل:³

- الاحتيال الخارجي: كالسرقة والسطو المسلح.
 - تزيف العملات والتزوير، والقرصنة التي تؤدي إلى تدمير الحواسيب، سرقة البيانات، الاحتيال عبر بطاقات الائتمان، الاحتيال عبر شبكات الكمبيوتر والإرهاب والابتزاز.
 - الكوارث الطبيعية: كالهزات الأرضية، الحرائق، والفيضانات... إلخ .
- بالإضافة إلى:⁴

- التغيرات التي تحدث في المناخ السياسي والثقافي.
- التغيرات التي تحدث في التشريعات التي تُنظم العمل في قطاع الأعمال.
- التغيرات التي تحدث في رغبات وأذواق الزبائن المتعلقة بمنتجات المنشأة.

3- تصنيف المخاطر العملية:

وفق تعليمات لجنة بازل فإن المخاطر العملية تُصنف إلى سبعة أقسام وهي:⁵

¹ نصر عبد الكريم ومصطفى أبو صلاح، مرجع سابق، ص:15.

² المرجع نفسه، ص:15.

³ المرجع نفسه، ص:15.

⁴ إيهاب نظمي إبراهيم التدقيق، مرجع سابق، ص:37-39.

⁵ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, SAINES PRATIQUES POUR LA

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

- الغش الداخلي.
- الغش الخارجي.
- التشغيل والأمن في موقع العمل.
- الزبائن والأعمال التجارية.
- تلف الأصول الملموسة.
- تعطل الأنظمة وسير العمليات.
- اكتشاف وتنفيذ وصيانة العمليات.

4- نماذج عن المخاطر العملية

وفيما يلي أمثلة عن الخسائر التي تنتج عن المخاطر العملية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن:¹

- اختلاس؛
- رشوة؛
- سرقة البنك؛
- كوارث طبيعية؛
- احتيال (داخلي ال خارجي)؛
- فشل في أنظمة التكنولوجيا؛
- استغلال ضعف أنظمة الأمن والحماية للبنك الخاصة بالتكنولوجيا؛
- خسائر ناشئة عن الحروب؛
- خسائر قضايا؛
- إهمال في تنفيذ المهام؛
- خسارة أصول خاصة بالعملاء؛
- تعطل أو خسارة أحد الأصول المادية نتيجة إهمال أو عدم إهمال؛
- إعطاء معلومات سرية عن العملاء؛
- عدم التزامات المتعهد؛
- فقدان وثائق مهمة أو تلفها؛
- خطأ محاسبي؛
- إعطاء معلومات لأطراف لا يجوز لها الاطلاع عليها من باب الخطأ.

GESTION ET LA SURVEILLANCE DU RISQUE OPÉRATIONNEL, Février, 2003, p2.

¹ سمير الخطيب، مرجع سابق، ص: 240.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

5- العوامل التي زادت من أهمية المخاطر العملية:

هناك العديد من العوامل التي زادت من أهمية المخاطر العملية، نذكر منها ما يلي:

5-1) ضعف مقدرة المنشأة على التحكم في التقنيات الآلية المتطورة المستخدمة: مع التطور التكنولوجي في وقتنا الحالي ازداد اعتماد المؤسسات باختلاف أنشطتها وأحجامها على الأنظمة الآلية والمتطورة في تنفيذ العديد من عملياتها مما يلد العديد من المخاطر مثل:

- المخاطر الناجمة عن أخطاء المعالجة اليدوية للبيانات وما ينجم عنها من أعطال أنظمة الكمبيوتر.
- التجارة الإلكترونية وما ينجم عنها من احتيالات خارجية أو مشاكل أمن الأنظمة.

5-2) الإعتماد على جهات أخرى في توفير بعض الخدمات : إن اعتماد بعض المؤسسات على أطراف خارجية للقيام بأعمال داخلية للمنشأة من شأنه أن يُخلف مخاطر مثل: المشاركة في أنظمة المقاصة والتسويات.

5-3 عمليات الاحتيال الداخلي: تُعاني أغلب المؤسسات من هذا المُشكل خاصةً في حالة غياب أجهزة رقابية فعالة، ويُقصد بالاحتيال الداخلي القيام بأعمال غير قانونية والتي تُلحق خسائر مادية بالمؤسسة أو تشوه سمعتها، مثل:

- إخفاء واقعة أو عدم شفافية التقارير المالية.
- الاحتيال من طرف الموظفين.

5-4 صعوبة التنبؤ ببعض الحوادث الخارجية: بعض الحوادث الخارجية من الصعب جدًا أن تتنبأ بها المؤسسات، مثل الكوارث الطبيعية التي تُلحق الضرر بالأصول الثابتة كالهزات الأرضية الفيضانات وغيرها.

المبحث الثاني: إدارة وتسيير المخاطر وفقًا للمعايير الدولية

بعد عرضنا لمفهوم المخاطر التي تُهدد المؤسسات الاقتصادية ومُختلف أنواعها أصبحنا نُدرك أنها تُعرقل المؤسسة وتحدُّ من نجاحها، ومِمَّا لا شكَّ فيه أنَّ المؤسسات لا يجب أن تقف مكتوفة الأيدي راضيةً بالخسائر الناتجة عن هذه المخاطر، لذلك سنتطرق فيما يلي إلى التقنيات التي تلجأ إليها المؤسسات بهدف التخلص أو على الأقل التقليل من هذه المخاطر.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

المطلب الأول: تقنيات التعامل مع المخاطر

تسعى المنشأة إلى تفادي المخاطر بكل أنواعها وذلك باللجوء إلى أربعة تقنيات أساسية وهي:

1- تجنب الخطر

يُقصد بتجنب الخطر الامتناع عن ممارسة النشاط الذي قد ينطوي على مخاطرة، بهدف تجنب الخسائر الجسيمة التي قد تلحق بالمؤسسة، والتي قد تكون مكلفةً كثيرًا فلا تتمكن المؤسسة من تغطيتها.

لكن إذا لجأت المؤسسة إلى هذه التقنية كثيرًا وتحاشت كل المشاريع التي قد تنطوي خسائر محتملة، قد تحرم نفسها من فرص لا تُعوّض وأرباح تقودها نحو النجاح وتحقيق الأهداف، ومنه فإن هذه السياسة سالبة وكثرة اللجوء إليها ستجعل المؤسسة تحرم المؤسسة من الاستفادة من أرباح هي بأمر الحاجة إليها.

2- تقليل المخاطرة

مِمَّا لا شكّ فيه أنّ الأسلوب الأمثل للتعامل مع المخاطر هو القضاء عليها، لكن في بعض الحالات تفوق تكلفة هذا الإجراء تكلفة الخطر في حد ذاته لذلك يتم اللجوء في هذه الحالة إلى التقليل من الخسائر التي قد تنتج عن الخطر.

وتتم بتقليل ظاهرة اللاتأكد والشك الناجم عند اتخاذ القرارات، ويُمكن الوصول إلى هذه النتيجة عن طريق التنبؤ بدقة كافية باحتمال تحقّق حوادث، والتنبؤ بدقة أيضا بحجم الخسارة التي تنتج في كل مرة تحدث فيها من الناحية الأخرى، وذلك بعد دراسة موضوعية لنوعية الخطر وأسبابه والتخطيط لها لمواجهةها عند تحققها.¹

3- الاحتفاظ بالخطر

يُقصد به بقاء المؤسسة مكتوفة الأيدي وعدم القيام بأي شيء حيال هذا الخطر، فلا تسعى إلى تجنبه ولا تقليله ولا تحويله؛ حيث أنّ المؤسسة قد تحتفظ بالخطر مع علمها به أو دون علم منها، وقد يتم قبول الخطر بقرار منها أو غصبا عنها، ويُمكن تلخيص الحالات الأربعة لقبول الخطر في الجدول التالي:

¹ عبد الناصر براني أبو شهد، مرجع سابق، ص: 213.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

جدول رقم (03): جدول يُلخص حالات الاحتفاظ بالمخاطرة.

الاحتفاظ بالخطر	احتفاظ إرادي	احتفاظ لا إرادي
احتفاظ شعوري	أي أن تكون المؤسسة على علم بالخطر ولم تُقْم باتخاذ أي إجراء بهدف تجنب، تقليل أو تحويله أي أنها قبلته وقررت الاحتفاظ به وتحمل الخسائر التي قد تتجر عنه.	هنا تكون المؤسسة أيضاً على علم باحتمالية الخطر وبالخسائر المصاحبة له ،لكن قبوله والاحتفاظ به لا يكون اختيارها بل يحدث غصباً عنها ربما لعدم إمكانية تجنبه ،تحويله أو التقليل منه أو ربما لغيرها من الأسباب.
احتفاظ لا شعوري	في كثير من الأحيان تقدم المؤسسة على مشاريع وتُبرم عقوداً قد تحمل بين طياتها مخاطر معتبرة ،وتكون المؤسسة على جهل بتلك المخاطر فبذلك تكون المؤسسة قد قبلت بمخاطر دون إرادتها.	في كثير من الأحيان لا تنتبأ المؤسسة ببعض المخاطر رُبما بسبب عدم فاعلية الوظيفة الخاصة بإدارة المخاطر أو لصعوبة التنبؤ بالحدث ،فيقع الحدث وتلحق الخسائر بالمؤسسة فلا تجد المؤسسة نفسها إلا أمام خسائر جسيمة دون علم لها ولا موافقة منها.

المصدر: من إعداد الطالبة بالتصرف من المرجع : طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص:34.

4- تحويل واقتسام المخاطرة

فيما يلي سنتناول تحويل الخطر ثم تقنية اقتسامه:¹

4-1) تحويل المخاطرة: من الممكن نقل أو تحويل المخاطرة من شخص إلى شخص آخر أكثر استعداداً لتحمل المخاطرة،ويُمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطرة المضاربية والمخاطرة البحتة ،ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطرة المضاربية عملية التحويط، والتحويط وسيلة من وسائل تحويل المخاطرة ويتم بالشراء والبيع من أجل التسليم المستقبلي ،ويقوم المتعاملون والمعالجون وفقاً له بحماية أنفسهم من حدوث تراجع أو انخفاض في سعر السوق بين وقت شرائهم لمنتج ما ووقت بيعهم له ،وهو عبارة عن تزامن البيع والشراء بفرض التسليم الفوري مع الشراء أو البيع بغرض التسليم المستقبلي مثل بيع عقود العمليات الآجلة التسليم Futures في سوق القمح بشكل متزامن مع الشراء في السوق الفورية.

وغالباً ما يتم تحويل المخاطرة البحتة من خلال عقود ،ويعد اتفاق noldharmless يتحمل بمقتضاه تخصص مسؤولية شخص آخر عن الخسارة مثالا لمثل هذا التحول.

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص:32-36.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

على سبيل المثال قد يُوافق مستأجر بموجب عقد إيجار على دفع قيمة أية أحكام ضد مالك العقار ناشئة من استخدام العقار. والتحويلات التعاقدية شائعة جداً في صناعة البناء ولكنها تستخدم بين المنتجين وتُجار التجزئة فيما يتعلق بالتعرض لمسؤولية المنتج .

والتأمين وسيلة أيضا لتحويل المخاطرة ،في مقابل دفعة محددة (قسط التأمين) يُسددها أحد الطرفين، يوافق الطرف الثاني على تعويض الطرف الأول حتى مبلغ معين من الخسارة المحددة الجائزة الحدوث.

4-2) اقتسام المخاطرة: يعد اقتسام المخاطرة حالة خاصة لتحويل المخاطرة ،وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطرة ،وعندما يتم اقتسام المخاطرة ،يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة، ومع ذلك فالأقسام أحد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظلّه الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين.

ويتم اقتسام المخاطرة بعدد من الطرق بواسطة الأفراد والمنظمات ،ومن الأمثلة البارزة للطرق التي يتم عن طريقها اقتسام المخاطرة :في المؤسسة حين يتم تجميع استثمارات عدد كبير من الأشخاص ويجوز لعدد من المستثمرين أن يجمعوا رأس مالهم ،بحيث يتحمل كل منهم جزءاً فقط من مخاطرة فشل المشروع ،ويُعد التأمين أداة أخرى تهدف للتعامل مع المخاطرة من خلال الاقتسام ،حيث أن إحدى خصائص وسيلة التأمين هي اقتسام المخاطرة بواسطة أفراد المجموعة.

المطلب الثاني : إدارة المخاطر حسب المعيار (COSO,2004)

بعد العديد من الأزمات التي لحقت بالشركات جراء المخاطر التي تُواجهها، زاد الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر وقامت العديد من المنظمات الدولية المعروفة بإصدار معايير لإدارة المخاطر في المؤسسات بهدف التحكم فيها.

وفي أوروبا ككل نجد أن المعيارين الأكثر استعمالاً في مؤسساتها هما: " المعيار الدولي COSO2 بنسبة 30% والمعيار الدولي ISO31000 بنسبة 13% ¹ ،لذلك خصصنا هذا المطلب لدراسة إدارة المخاطر وفقاً للمعيار (COSO,2004) والمطلب الموالي لدراستها وفقاً للمعيار ISO 31000.

¹DJEFAFLIA Sihem , LE MNGEMENT DES RISQUES LIES À L'INFORMATION

FINANCIERE ET COMPTABLE DEMARCHE ET DISPOSITIFS, Mémoire de majjister, l'Ecole supérieure du commerce, Alger, 2010/2011, p:34.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

المعيار الدولي COSO2 هو معيار دولي خاص بإدارة المخاطر أصدرته لجنة المنظمات الراعية COSO سنة 2004. كان هذا المعيار بمثابة إطار شامل لإدارة المخاطر التي تواجه المؤسسات ،ومن أهم العناصر التي تضمنها هذا الدليل الإرشادي نجد:

- تعريف إدارة المخاطر؛
- أهداف إدارة المخاطر؛
- ومكونات إدارة المخاطر .

1- تعريف إدارة المخاطر وفق المعيار (COSO,2004)

" عملية تتأثر بمجلس إدارة الشركة (المؤسسة) والإدارة والأفراد الآخرين في الشركة ويتم تطبيقها في ضوء الإستراتيجية وخلال الشركة (المؤسسة) ،ويتم تصميمها لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في الشركة (المؤسسة) وإدارة المخاطر حدود المخاطر المسموح بها (التي يمكن تحملها) risk appetite ولتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الشركة(المؤسسة)."¹

2- أهداف إدارة المخاطر : لقد شمل هذا المعيار أهدافاً أوسع من التي تضمنها إطار COSO1 الخاص بالرقابة الداخلية تمثلت هذه الأهداف في²:

- **أهداف استراتيجية:** تُعتبر الأهداف الإستراتيجية أهداف ذات مستوى عالي تتلزم وتدعم مهمة المؤسسة. يجب أن توجه الإستراتيجية التي يتم توظيفها لتحقيق المهمة والأهداف ذات الصلة بالمهمة لأن تكون أكثر ديناميكية من المهمة ويتم تعديلها مراعاة لظروف التغيير.
- **أهداف العمليات (التشغيلية):** وتتعلق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة العمليات التشغيلية في الجهة، بما فيها أهداف الأداء وحماية الموارد من الضياع. تحتاج أهداف التشغيل لأن تعكس البيئة المحددة التي تعمل ضمنها المؤسسة. وتُعتبر أهداف عمليات التشغيل النقطة الأساسية لتوجيه الموارد المخصصة فإنّ عدم وضوح هذه الأهداف أو عدم استيعابها جيداً من الممكن أن يتسبب بسوء توجيهها.
- **أهداف إعداد التقارير:** وتتعلق هذه الأهداف بعملية إعداد التقارير الموثوق بها والتي قد تحتوي على كل من البيانات المالية والبيانات الغير مالية. على الرغم من أنّ أهداف إعداد التقارير قد تتعلق أيضاً بالمعلومات التي تمّ إعدادها لأطراف خارجية ،إلا أنّ الهدف الأساسي لإعداد

¹ عبد الوهاب نصر على ،مرجع سابق ،ص:270.

² لجنة الأنطوساي الفرعية التابعة للجنة المعايير المهنية ، الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام "معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات" ، 2007 ،ص:14.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

التقارير الموثوق بها هو تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة وكاملة تتناسب مع الهدف المقصود منها. حيث أنّ عدم توفر المعلومات الدقيقة والكاملة يجعل اتخاذ القرار السليم من قبل الإدارة أمراً صعباً.

- **أهداف الإذعان:** وتتعلق هذه الأهداف بالتقيّد والالتزام بالضوابط والقوانين ذات الصلة. وقد تتعلق المتطلبات بالأسواق، والبيئة ورعاية الموظفين... إلخ. كما قد تحتاج بعض المؤسسات إلى الالتزام والتقيّد بأهداف الإذعان الدولي.

3- مكونات إدارة المخاطر

تتكون إدارة المخاطر من ثمانية عناصر مترابطة ومُتكاملة تمثل المراحل التي حددها هذا المعيار لإدارة الخطر، سيتم تناولها فيما يلي مع شرح مختصر :

- البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية تعتبر الأساس لكافة العناصر الأخرى لمكونات إدارة المخاطر في المؤسسة. وتتضمن¹:

- ✓ فلسفة إدارة المخاطر في الجهة(المؤسسة)،
- ✓ مدى قابلية تعرضها للمخاطر،
- ✓ إشراف مجلس الإدارة،
- ✓ الاستقامة والقيم الأخلاقية،
- ✓ مدى كفاءة الموظفين،
- ✓ الطريقة التي تحدد بواسطتها الجهة (المؤسسة) الصلاحيات والمسئوليات،
- ✓ التنظيم وتطوير مستوى الموظفين فيها.

- وضع الأهداف:

قبل أن تقوم الإدارة بتحديد وتقييم المخاطر التي تُواجه نشاطاتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليلها تضع الأهداف التي تصبو الشركة لتحقيقها(أهداف استراتيجية، تشغيلية، إعداد التقارير، الإذعان).

- تحديد الحدث:

تُحدد الإدارة الأحداث المُحتملة والتي حدوثها يُؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، ثم تقوم بتصنيفها.

- تقييم المخاطر:

تتمثل عملية تقييم المخاطر في تقييم الأحداث من حيث احتمالية الحدوث ومدى التأثير على قدرة المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية بنجاح وتحقيق الأهداف.

قد تقوم المؤسسة بتقييم هذه الأحداث إما بصورة فردية أو حسب الفئة وذلك يعتمد على مدى تأثيرها على المؤسسة. يستعمل المنهج الكمي لتقييم المخاطر القابلة للتقدير والمنهج النوعي للمخاطر الأخرى.

¹ الأنتوساي الفرعية التابعة للجنة المعايير المهنية، مرجع سابق، ص: 11.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

- الاستجابة للخطر:

وهنا تقوم الإدارة بتحديد طريقة استجابتها لكل خطرٍ من المخاطر المصاحبة لأنشطتها ،من بين الطرق التي تم ذكرها مع الشرح في المطلب السابق والمتمثلة في :

❖ تحاشي أو تفادي المُخاطرة؛

❖ تقليل المخاطرة؛

❖ الاحتفاظ بالمخاطرة؛

❖ تحويل أو اقتسام المخاطرة.

- الأنشطة الرقابية:

الأنشطة الرقابية هي مجموعة من الأنشطة والسياسات والإجراءات التي تعمل على مراقبة وتأكيد تنفيذ استجابات إدارة المخاطر في المؤسسة أي أنها تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ،حيث تشمل الأنشطة الرقابية مجموعة الضوابط الرقابية التي تعمل على وقاية ،كشف ،وتصحيح الأخطاء.

- المعلومات والاتصالات:

حتى تستطيع المؤسسة أن تعمل وتراقب عملياتها عليها أن تقوم باتصالات ملائمة يمكن الثقة بها وفي الوقت المناسب ،وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية والخارجية فالمعلومات ضرورية في الشركات من أجل تحقيق أهدافها ،وتكنولوجيا المعلومات ركزت على المعلومات وسريتها والحفاظ عليها من الضياع والتسرب أو الاستخدام غير المصرح به. وفيما يخص عملية الاتصال فهي تسمح بتدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل والعكس وبشكل أفقي أيضا ،من هنا تأتي ضرورة قيام الإدارة بالتأكد من وجود اتصال مناسب مع جهات مستقلة أخرى قد يكون لها أثرٌ على تحقيق أهداف الشركة واستخدام تقنية المعلومات المناسبة لإيصال المعلومات.¹

- المتابعة:

يتمثل هذا المُكون في مُتابعة نشاطات إدارة المخاطر بصفة مُستمرة وتقييم أدائها ،فقد تتغير أهداف المؤسسة بمرور الزمن وكذا حافطة المخاطر المهددة لها ومدى تأثيرها على الأهداف. فالهدف منها تحديد مدى فعالية إدارة المخاطر ومُساهمتها في تحقيق أهداف الشركة.

¹ عطا الله أحمد سويلم الحسبان ،مرجع سابق ،ص:11-12.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

المطلب الثالث : إدارة المخاطر حسب المعيار الدولي ISO 31000

ISO 31000 هو عائلة من المعايير الدولية الخاصة بإدارة المخاطر وتحديدها والتحكم فيها في جميع مجالات العمل ،أصدرته المنظمة الدولية للمعايير "l'Organisation Internationnal de Standardisation" سنة 2009 ،والهدف منه هو منح مبادئ توجيهية في إدارة المخاطر .

وتشمل أسرة(ISO 31000) حاليًا على ما يلي ¹:

✓ ISO31000 قواعد وخطوط إرشادية للتطبيق.

✓ IEC 31010 إدارة المخاطر - تقييم المخاطر .

✓ ISO/IEC 73 إدارة المخاطر - مصطلحات.

ومعيار ISO31000 وُجِه إلى مجموعات كبيرة من أصحاب المصالح من بينهم²:

✓ أصحاب المصلحة على الصعيد التنفيذي.

✓ الموظفين في مجموعة إدارة المخاطر في المؤسسة.

✓ المحللون و المسئولون عن إدارة المخاطر .

✓ المُدراء التنفيذيون و مديري المشاريع.

✓ المدققين الداخليين والخارجيين.

1-تعريف الخطر:عُرف المعيار الخطر على أنه "تأثير حالة عدم التأكد على تحقيق المنظمة لأهدافها³". وبالتالي فهو يربط مصطلح الخطر بعنصرين:

▪ عدم التأكد؛

▪ ونتائجه وأثاره إذا حدث.

2-مبادئ إدارة المخاطر:حددت المنظمة الدولية للمعايير في معيار ISO31000 "11" مبدءًا لإدارة المخاطر والمتمثلة في ¹:

¹ https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%8A%D8%B2%D9%88_31000

تاريخ الإطلاع: 2016/03/11، 14:19.

² عصماني عبد القادر ،أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ،جامعة فرحات عباس، سطيف ،20-21 أكتوبر 2009 ،ص:13.

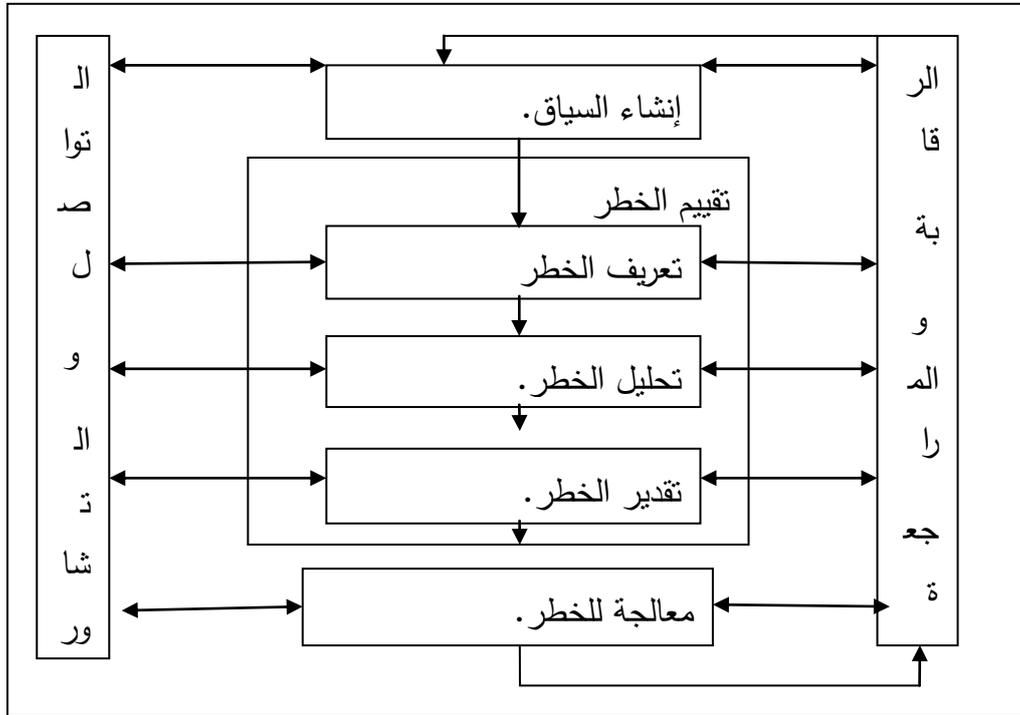
³Gilles MOTET, LA NORME ISO 31000 EN 10 QUESTIOPNS,france,2009,p:3

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

- تخلق القيمة.
- تكون جزءاً لا يتجزأ من العمليات التنظيمية.
- تكون جزءاً من عملية صنع القرار.
- تُعالج عدم التأكد.
- تتم بشكل منهجي ومنظم.
- تكون على أساس أفضل بالمعلومات المتاحة.
- تكون مُصممة خصيصاً لإدارة المخاطر.
- تأخذ في الحسبان العوامل البشرية.
- تكون شفافة وشاملة.
- تكون ديناميكية مستمرة وتستجيب للتغير.
- تكون قادرة على التحسين المستمر وتعزيزها.

3-مراحل إدارة المخاطر: حدد هذا المعيار خمسة خطوات أساسية لعملية إدارة المخاطر يُلخصها الشكل التالي:

الشكل رقم (04) :مراحل إدارة المخاطر حسب معيار ISO 31000 :



SOURCE: JADID Kaoutar et autres, **MANAGEMENT DES RISQUES DE L'ENTREPRISE EN LIEN AVEC LA NORME ISO/DIS 9001,2015**,p:8.

¹ عصماني عبد القادر، مرجع سابق، ص:6.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

المبحث الثالث: إدارة المخاطر العملية والرقابة الداخلية

في هذا المبحث سنركز على طبيعة العلاقة بين عملية إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: إدارة المخاطر العملية

بعد عرضنا لعملية إدارة المخاطر وتعرفنا على أهم المعايير الدولية التي تناولتها ،سندرس بصفة خاصة إدارة المخاطر العملية ومن ثم العلاقة بين هذه العملية وعملية الرقابة الداخلية.

1-تعريف إدارة المخاطر العملية:

يُمكن تعريف إدارة المخاطر العملية (التشغيلية) على أنها "عملية التحكم في احتمالية حدوث حدث معاكس وتأثيره السلبي المحتمل"¹

وإدارة المخاطر تعتمد على عدة ميكانيزمات أساسية من بينها:²

- الرقابة الداخلية.
- المراجعة الداخلية.
- المراجعة الخارجية.

وبما أنّ المخاطر العملية قد تنشأ نتيجة الأخطاء البشرية ،أو بسبب النظم المتبعة أو التقنية ،فإنّ إدارتها على درجة عالية من الصعوبة. وهذا ما يستلزم من مجلس الإدارة والإدارة العليا تطوير سياسات وخطط وإجراءات لإدارة مخاطر التشغيل.

2-مراحل عملية إدارة المخاطر العملية:

إنّ عملية إدارة المخاطر العملية مثلها مثل إدارة المخاطر الأخرى تمرّ بعدة مراحلٍ أساسية وهي:³

✓ تحديد المخاطر العملية ،تقييمها وترتيبها حسب الأولوية.

¹ المجموعة الإستشارية لمساعدة الفقراء ،إدارة المخاطر التشغيلية ،ص:12 ،

<http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-ar-managing-operation> ،تاريخ الإطلاع:2016/02/16، 10:12.

² المرجع نفسه ،ص:20.

³ شبكة التمويل الأصغر ،تحسين الرقابة الداخلية "دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر" ،2000، ص:5-7.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

- ✓ تطوير استراتيجيات لقياس المخاطر.
- ✓ تصميم سياسات وإجراءات لتجنب المخاطر.
- ✓ إدخال الضبط/الرقابة ضمن العمليات وتعيين المسؤوليات.
- ✓ اختبار درجة الفعالية وتقييم النتائج.
- ✓ مراجعة/تعديل السياسات والإجراءات حسب الحاجة.

وفيما يلي شرح موجز لمختلف المراحل السابقة الذكر :

- تحديد المخاطر العملية، تقييمها وترتيبها حسب الأولوية:

تتطلب عملية إدارة المخاطر العملية من تحديد المخاطر العملية المتعلقة بمختلف أنشطة المؤسسة، ثم تقييم المخاطر التي تمّ تحديدها من حيث مدى خطورتها واحتمال تكررها ثم ترتيبها بناءً على التقييم السابق.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أنه نظرًا للطبيعة المعقدة للمخاطر التشغيل، فإنه يصعب تحديد حجمها. ومعظم أدوات قياس مخاطر التشغيل (المخاطر العملية) غير متطورة وتخضع للتجربة.¹

- تطوير استراتيجيات لقياس المخاطر:

هنا يقوم مجلس الإدارة بوضع خطط وإجراءات لقياس كل خطر من المخاطر التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

وتقوم الإدارة بتحديد المؤشرات الرئيسية والنسب التي يمكنها متابعتها وتحليلها دوريًا لتقييم درجة تعرض المؤسسة للمخاطر في كل ناحية من النواحي العملائية. وتقوم الإدارة بتحديد النطاق المقبول لكل مؤشر، حيث أنه، إذا خرجت المؤسسة عن النطاق المحدد يكون ذلك مؤشرًا على دخولها في منطقة الخطر. تُحدد الإدارة أيضا الدورية التي يجب على أساسها مراقبة وتحليل كل مؤشر.²

- تصميم سياسات وإجراءات لتجنب المخاطر العملية:

ومما لاشك فيه فإنّ الهدف من عملية إدارة المخاطر العملية هو تجنب هذه المخاطر، هنا يقوم مجلس الإدارة بتطوير إجراءات لتفادي حدوث هذا الخطر أو على الأقل التقليل من خطورته وتضييق مستوى الخسارة إلى أدنى حد ممكن.

¹ طارق الله خان وحبيب أحمد ، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية ، ترجمة د.عثمان بابكر أحمد، الطبعة الأولى، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة- المملكة العربية السعودية، 2003، ص:46.

² شبكة التمويل الأصغر، مرجع سابق، 2000، ص:06.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

- إدخال الضبط/الرقابة ضمن العمليات وتعيين المسؤوليات:

هنا يتم اختيار الإجراءات الرقابية المناسبة والتي لها القدرة الكافية في تفعيل عملية إدارة المخاطر العملية.

- اختبار درجة الفعالية وتقييم النتائج:

ومن أجل ضمان نجاح عملية إدارة المخاطر ، فإنه مما لا شكّ فيه أنّ التقييم الدائم لنتائجها واختبار مدى فعاليتها تُمثّل إجراءات ذات أهمية كبيرة.

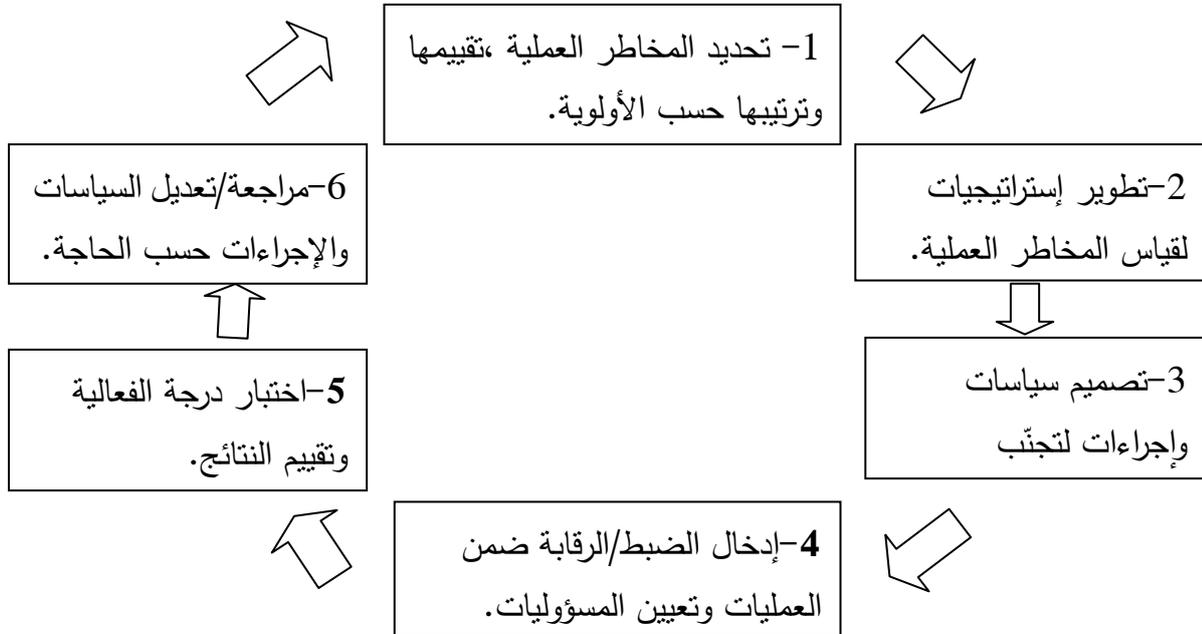
فالمراقبة والتقييم المُستمرّين يسمحان بالتنبيه وبكشف مختلف نقاط الضعف وهو ما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية باستمرار.

- مراجعة/تعديل السياسات والإجراءات حسب الحاجة:

إنّ أهداف الشركة قد تتغير وكذلك المخاطر المُتوقعة قد تتغير نتيجة التغيرات التي قد تطرأ على مصادرها ومن أمثلة ذلك توظيف موظفين جُدد أو استقالة موظفين ذو خبرة عالية ،تغير أذواق المستهلكين... الخ ،مما ينتج عنه ضرورة إجراء تعديلات وتحديثات في السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة هذا النوع من المخاطر.

ويُمكن عرض المراحل السابقة في الشكل التالي :

الشكل رقم (05):شكل يمثل حلقة إدارة المخاطر العملية.



المصدر: من إقتراح الباحث بالتصرف من المرجع: شبكة التمويل الأصغر ،تحسين الرقابة الداخلية "دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر"، 2000، ص:7.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

3- دور الرقابة الداخلية في عملية إدارة المخاطر العملية:

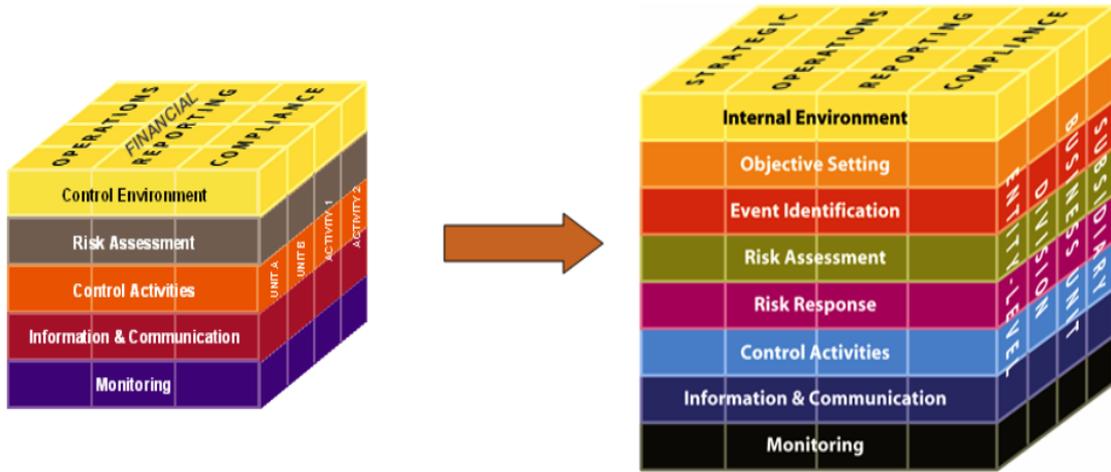
إنّ الرقابة الداخلية هي عنصر مُتداخل ضمن عملية إدارة المخاطر.¹ ففي حلقة عملية إدارة المخاطر العملية (الشكل السابق) ، نجد أنّ الإدارة الفعالة للمخاطر تحتوي على إجراءات رقابة داخلية من المرحلة الثالثة إلى المرحلة الخامسة في هذه الحلقة ،بدايةً بعملية تصميم السياسات والإجراءات ،وتطبيقها وصولاً إلى اختبار هذه السياسات والإجراءات المعمول بها.

ومنهُ فإنّ نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة هو الوسيلة الأساسية لتحديد / لتبين المخاطر التشغيلية وقياسها والتقليل من أثرها السلبي.²

المطلب الثاني: العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

بعد عرضنا لأهم تفاصيل نظام الرقابة الداخلية وكذلك لأنواع المخاطر التي تُواجه المؤسسات الاقتصادية خاصةً العملية منها وإدارتها ،سنتطرق الآن للمقارنة بينهما انطلاقاً من المعيارين الدوليين الخاصين بهما COSO 1 و COSO .

الشكل رقم (06): شكل يُمثل الفرق بين المعيارين COSO1 و COSO2 :



المصدر: www.COSO.org، تاريخ الإطلاع: 2016/03/20.

1- مقارنة بين المعيارين الدوليين COSO1 و COSO2 من حيث الأهداف:

المعيار الدولي للرقابة الداخلية COSO 1 يُعتبر وثيقة تسعى لتصميم وتنفيذ نظام رقابة داخلية فعال وتقييمه وتحسينه. حيث صنف هذا المعيار أهداف الرقابة الداخلية إلى ثلاث مجموعات وهي:

¹ شبكة التمويل الأصغر، مرجع سابق، ص: 08.

² المجموعة الإستشارية لمساعدة القراء ، مرجع سابق ، ص: 12.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

- ❖ فعالية كفاءة العمليات؛
- ❖ موثوقية التقارير الداخلية والخارجية؛
- ❖ والإذعان للقوانين والتشريعات والسياسات الداخلية المعنية.

ثم أقر مؤتمر الأنكوساي السابع عشر سنة 2001 وجود حاجة مُلحة لتحديث الدليل الإرشادي لعام 1992.¹

فصدر سنة 2004 المعيار الدولي المحدث للمعيار الأول أُطلق عليه COSO2 الخاص بإدارة المخاطر. أعطى هذا المعيار أهمية كبيرة للجانب الإستراتيجي الذي أهمله المعيار الأول فكان أول هدفٍ من أهداف إدارة المخاطر هو الهدفُ الاستراتيجي بالإضافة إلى الأهداف الثلاثة التي حددها معيار COSO1.

2- مقارنة بين المعيارين الدوليين COSO1 و COSO2 من حيث المكونات

حدد معيار COSO سنة 1992 خمس مكونات لنظام الرقابة الداخلية السابق ذكرها والمتمثلة في:

- بيئة الرقابة .
- تقييم المخاطر .
- الأنشطة الرقابية .
- المعلومات والاتصالات .
- المتابعة .

في حين أنّ COSO2 جاء ليُشمل هذه المكونات بالإضافة إلى ثلاث عناصر أخرى كالتالي:

- البيئة الداخلية .
- تحديد الأهداف .
- تعريف الأحداث .
- تقييم المخاطر .
- الاستجابة للمخاطر .
- الأنشطة الرقابية .
- المعلومات والاتصالات .
- المتابعة .

¹ لجنة الأنكوساي الفرعية التابعة للجنة المعايير المهنية ، الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام " معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات " ، مرجع سابق ، ص:01.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

أي أنّ مكونات إدارة المخاطر تشمل مكونات الرقابة الداخلية مع إضافات أخرى جاء بها تحديث 2004. وتُمثل هذه المكونات مراحل إدارة المخاطر الفعالة التي تُبدي اهتمامًا كبيرًا للأهداف الاستراتيجية فنُحددها ثم نعرف كافة الأحداث المحتملة الحدوث والتي حدوثها يُؤثر على تحقيق أهداف المنشأة، لا تكتفي بتقييم هذه المخاطر فحسب بل الاستجابة لها عن طريق التقليل منها أو تحويلها وغيرها من الطرق التي سبق ذكرها.

الجدول رقم (04) : جدول يلخص معياري لجنة COSO.

المعيار	COSO 2	COSO 1
سنة إصدار المعيار	2004	1992
موضوع المعيار	معيار دولي الخاص بإدارة المخاطر.	معيار دولي الخاص بالرقابة الداخلية.
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الهدف الاستراتيجي. ✓ فعالية كفاءة العمليات . ✓ وموثوقية التقارير . الداخلية و الخارجية. ✓ الإذعان للقوانين و التشريعات و السياسات الداخلية المعنية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ فعالية كفاءة العمليات . ✓ موثوقية التقارير الداخلية و الخارجية. ✓ الإذعان للقوانين و التشريعات و السياسات الداخلية المعنية.
المكونات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ البيئة الداخلية. ✓ تحديد الأهداف. ✓ تعريف الأحداث. ✓ تقييم المخاطر. ✓ الاستجابة للمخاطر. ✓ الأنشطة الرقابية. ✓ المعلومات والاتصالات. ✓ المتابعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بيئة الرقابة . ✓ تقييم المخاطر. ✓ الأنشطة الرقابية . ✓ المعلومات و الاتصالات. ✓ المتابعة.

المصدر: من إقتراح الطالبة بناءً على ما تمّ تقديمه مُسبقًا.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

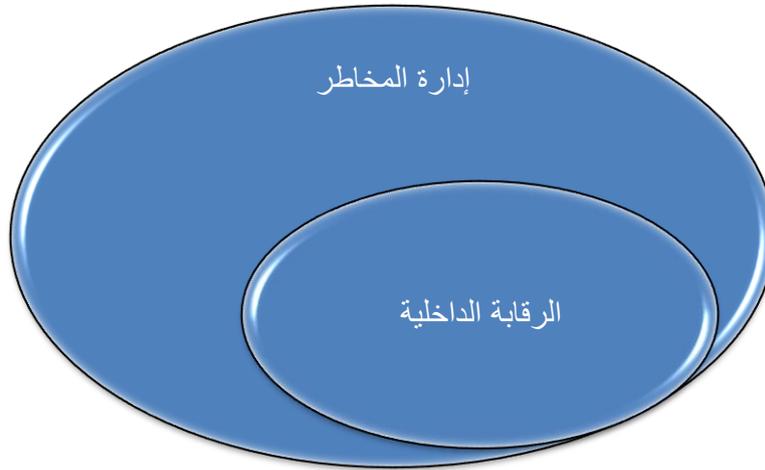
3- الرقابة الداخلية جزء من إدارة المخاطر

بعد دراستنا لنظام الرقابة الداخلية حسب معيار COSO1 ولإدارة المخاطر حسب معيار COSO2، نلاحظ أن:

- ✓ تعريف نظام الرقابة الداخلية يُمثل جزءاً من تعريف إدارة المخاطر؛
- ✓ أهداف نظام الرقابة الداخلية تُمثل جزءاً من أهداف إدارة المخاطر؛
- ✓ ومكونات نظام الرقابة الداخلية تُمثل جزءاً من مكونات إدارة المخاطر.

ومنه فإنّ نظام الرقابة الداخلية يُمثل جزءاً لا يتجزأ من إدارة مخاطر المنشأة.¹ وأنّ نموذج إدارة المخاطر يحتوي على نموذج الرقابة الداخلية بالإضافة إلى عدة نقاطٍ أساسيةٍ أخرى أهمها²:

- التوسُّع في فئات الأهداف، واشتماله على تقارير أكثر اكتمالاً، ومعلومات غير مالية، ووجود الأهداف الإستراتيجية.
 - توسُّع عناصر تقييم المخاطر وتقديم مفاهيم مختلفة للمخاطر، مثل مخاطر قابلية التعرض للخسائر، وتحمل المخاطر، والاستجابة للمخاطر.
 - التأكيد على أهمية المديرين المستقلين في المجلس وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم.
- الشكل رقم (07):** الرقابة الداخلية جزء من إدارة المخاطر.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق تقديمه.

¹ لجنة الأنطوساي الفرعية التابعة للجنة المعايير المهنية، الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام " معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات"، مرجع سابق، ص:09.

² المرجع نفسه، ص:09.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

المطلب الثالث: الضوابط الرقابية والمخاطر

تعرف الضوابط الرقابية بأنها "الأدوات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة للمساعدة في تحقيق أهداف الرقابة الداخلية. فهي الأداة الأهم لحماية المؤسسة من المخاطر، والدرع الذي يتم به الدفاع عن المؤسسة وحمايتها".¹

وتنقسم الضوابط الرقابية إلى أربعة، وفيما يلي شرح مُختصر لها:

1-الضوابط الرقابية الوقائية: هي الإجراءات والخطوات الرقابية التي يتم اتخاذها قبل إجراء العمليات، بغرض الوقاية أي منع حدوث المخاطر داخلية كانت أم خارجية وكُل النتائج الغير مرغوب فيها.ومن أمثلة الضوابط الرقابية الوقائية نجد:²

- فصل المهام؛
- الرقابة الثنائية (المنح والتنفيذ) ؛
- تدريب الموظفين؛
- الضبط القانوني :الضبط القانوني لكافة العقود والنشاطات والاتفاقيات؛
- وجود نظام محاسبي سليم؛
- تدريب الموظفين وتأهيلهم؛
- التدقيق الداخلي وذلك من خلال تقييم الضوابط الرقابية وتفعيلها والتأكد من كفايتها.

2-الضوابط الرقابية الكاشفة: هي الضوابط التي توضع بهدف تحديد الأخطاء بعد حدوثها ومعرفة مصادرها وأسبابها ،ومن أمثلتها³ :

- إجراء المطابقات بين حسابات مركز المؤسسة وبين فروعها أو بين المصارف المتعاملة معها.
- الجرد الفعلي للنقدية بشكل دوري أو مستمر .
- وجود وحدات رقابية داخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تقارير حاسوبية تُبين محاولات الدُخول غير المشروع .

¹ عبد الله عطية ،مؤتمر التدقيق الشرعي الخامس ،التدقيق الشرعي المبني على المخاطر،فندق راديسون ساس الدبومات، مملكة البحرين،20-21 أبريل 2015 ، ص:20.

² المرجع نفسه ،ص:21-22.

³ محمد سمير دهيرب، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة (COSO) ،

تاريخ الإطلاع:2016/03/14 <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=42260>

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

▪ وجود كاميرات مراقبة على الأماكن الهامة في المؤسسة.

3- الضوابط الرقابية التصحيحية: وهي الضوابط التي يتم وضعها للتأكد من أن الإجراءات المتخذة من أجل تصحيح الأخطاء والانحرافات التي وقعت، والتأكد من أن هذه الإجراءات تمثل الحلول الأنسب لتصحيح الأخطاء التي تم كشفها أو التقليل منها ولضمان عدم تكرارها مستقبلاً .

ومن أمثلتها:

▪ وجود نظام متابعة يعمل على التأكد من أن الإجراءات التصحيحية المتخذة مناسبة.

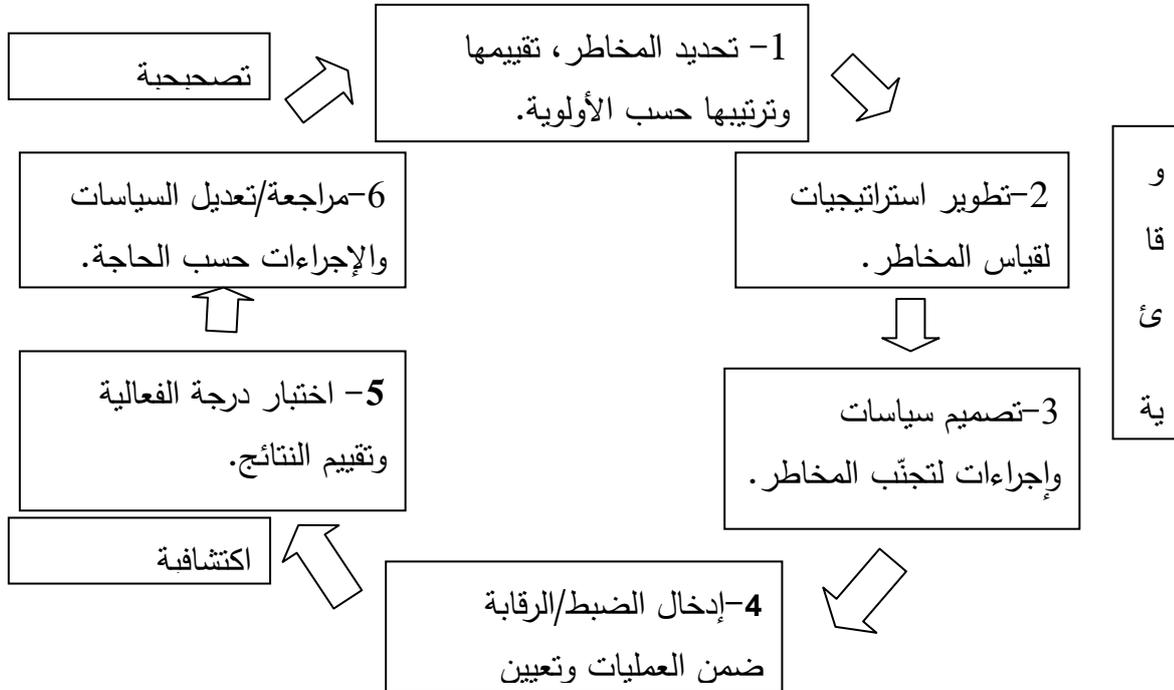
4- الضوابط الرقابية الرادعة: هذه الضوابط تأتي في شكل عقوبات للموظفين عند قيامهم بمخالفات أو تجاوزات للقوانين التي تنظم عملهم، ومن أمثلتها :

▪ لائحة العقوبات المحددة في القانون الداخلي للمؤسسة.

ومنهُ فإنّ الرقابة الداخلية تعتمد على مجموعة من الضوابط الرقابية التي تهدف إلى الوقاية واكتشاف مُختلف المخاطر التي تُواجه المؤسسة والتحقق من تصحيح الأخطاء وبالتالي فإنّ هذه الضوابط الرقابية بمثابة آليات تُوفر ضمانًا معقولًا بتخفيض الخسائر المُمكنة إلى أقل قدر مُمكن.

وهذه الضوابط الرقابية تُوزع على حلقة إدارة المخاطر كالتالي:

الشكل رقم (08): توزيع الضوابط الرقابية على حلقة إدارة المخاطر.



المصدر: من إقتراح الطالبة بناء على ما تم تقديمه.

الفصل الثاني : المخاطر العملية في المؤسسة الاقتصادية وسبل التقليل منها

خلاصة الفصل:

إدارة المخاطر ليست أداة دفاع فحسب بل هُجوم أيضاً، فهي تُمكن المؤسسة من أن تُبصر ما يُخفيه المُستقبل من أحداث، وهذا ما جعلها من بين الإدارات ذات الأهمية الكبرى في المؤسسات الاقتصادية والتي تكفل للمؤسسة عنصر البقاء والاسمرار والتألق والنجاح.

وبما أن المخاطر العملية تزداد أهمية يوماً بعد يوم فإن إدارة المخاطر العملية تلعب جزءاً أساسياً في الإدارة السليمة إذ أنها تدعم المؤسسة وتسهل عليها تحقيق أهدافها، فهي أداة تتيح التعامل مع المخاطر العملية، تتنبأ بها وتعمل على إبطال حدوثها أو التقليل من الخسائر الكبيرة التي قد تتجم عنها.

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل فإنّ نظام الرقابة الداخلية جزء من إدارة المخاطر، و مما لا شك فيه أنّ فعالية الجزء شرطاً من شروط فاعلية الكل، أي أنّ إدارة المخاطر الفعالة تركز على نظام رقابة داخلية كفاء وفعال.

الفصل الثالث: تقييم نظام
الرقابة الداخلية لمؤسسة
اتصالات الجزائر من حيث
مساهمته في التقليل من
المخاطر العملية

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

تمهيد:

حاولنا من خلال الفصلين النظريين السابقين تقديم نظام الرقابة الداخلية من مراحل ومقومات وغيرها، كما درسناه وفقاً للمعايير الدولية وتناولنا مكوناته الخمس، ثم حاولنا توضيح مدى مساهمته في التقليل من مختلف المخاطر عامةً والمخاطر العملية خاصةً بعدما تعرفنا على مختلف المخاطر وأنواعها.

تدعيماً لما تم عرضه خلال الفصلين السابقين، سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف على نظام الرقابة الداخلية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ومدى فعاليته، بالإضافة إلى مختلف المخاطر العملية التي تواجه المؤسسة وكيفية تسييرها وما مدى مساهمة الرقابة الداخلية في ذلك، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الأم "اتصالات الجزائر" ومديريتها العملية بولاية المسيلة.

المبحث الثاني: المخاطر العملية التي تتعرض لها المؤسسة ونظام الرقابة الداخلية المتبنى.

المبحث الثالث: مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية ومحاور تحسينه وتفعيله.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "اتصالات الجزائر" ومديريتها العملية بولاية المسيلة

سنتناول في هذا المبحث نشأة المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة ،أهدافها ثم التنظيم الداخلي لها، لكن قبل تطرقنا لكل هذا نرى أنه من الأنسب استفتاح الفصل بتقديم المؤسسة الأم "اتصالات الجزائر".

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الأم " اتصالات الجزائر "

لا توجد مؤسسة دون تاريخ لذلك سننطلق من معرفة الجذور التاريخية لشركة اتصالات الجزائر مع التركيز على تاريخ وظروف ميلادها ثم تعريفها.

1- لمحة تاريخية عن المؤسسة ونشأتها

1-1) لمحة تاريخية عن المؤسسة¹:

وعياً منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال ،باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات ،وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م ،حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم ،واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين ،أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى ،حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية ،كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003 م والربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004 م،وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 م ،وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

¹ الموقع الإلكتروني للمؤسسة : <http://www.algeriatelecom.dz> ،تاريخ الاطلاع 2016/04/02.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

1-2) ميلاد ونشأة المؤسسة:¹

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات ،حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ،هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000 ،وأوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 م.

و في 01 جانفي 2003 ،كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر ،حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 م ،لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ،حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ،ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم ،فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

2- الإطار القانوني للمؤسسة وتعريفها

1-2) الإطار القانوني للمؤسسة:²

اتصالات الجزائر،مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال ،تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر ،تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 م محدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى "يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. يهدف هذا القانون لاسيما إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية .

¹ وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة ،مارس 2016.

² وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة ، أبريل 2016.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة وحررة.

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم .

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي والمقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم 02B 0018083 يوم 11 ماي 2001 م.

2-2) التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية ممثلة لنفسها ولصالح شركاتها التابعة الحالية والمستقبلية، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري، مقيدة في السجل التجاري تحت رقم 02 B 0018083، مقرها الاجتماعي كائن بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، ممثلة من قبل الرئيس المدير العام السيد خير الدين سليمان.¹

3- فروع مؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها

3-1) فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة الأم اتصالات الجزائر تتفرع إلى ثلاث فروع، وهي:²

- ❖ فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
- ❖ الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.
- ❖ اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

¹ الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر، أكتوبر 2006.

² الموقع الإلكتروني للمؤسسة: <http://www.algeriatelecom.dz>، تاريخ الاطلاع 2016/04/02.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

2-3) هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

تتوزع مؤسسة اتصالات الجزائر في كافة مناطق الوطن من خلال تواجد 13 مديرية اقليمية موزعة على الولايات التالية:¹

الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط. " فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي ايصال منتوجها الى أبعد نقطة من هذه البلاد.

وهذه المديرية الإقليمية تابعة للمديرية العامة للكائن موقعها بالجزائر العاصمة، بحيث تحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات عملية موزعة على 48 ولاية ومديريتين في العاصمة أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر تنفرع إلى 50 مديرية عملية عبر التراب الوطني، حيث أن كل مديرية من هذه المديرية الإقليمية تنفرع هي الأخرى إلى وكالات تجارية.

4- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها

1-4) مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تحمل مؤسسة اتصالات الجزائر على عاتقها مسؤولية تنمية المجتمع الإعلامي الجزائري ، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، وشبكة الانترنت أي أنها تسعى لتسهيل تحويل المعطيات والصوت بالنسبة لمستخدميها شركات كانوا أم خواص ،حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر ،لذا فهي تسهر على تقديم أحسن الخدمات لزيائنها كما يلي:²

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسلات عبر الأقمار الصناعية ،حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها" أصوات ،صور ،معطيات" ،عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت...الخ ،وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين ،خاصة في المناطق الريفية.

¹ وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة ، أبريل 2016.

² وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة ، أبريل 2016.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) ، وفاء للزيائن.

(2-4) أهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة أهداف ،وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر تتمثل في ¹ :

- ❖ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- ❖ الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة ، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- ❖ تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات فعالية وتوصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- ❖ المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- ❖ تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية ، وكذلك تطوير مراكز المعلوماتية والتوجيه.
- ❖ التزويد بخدمات الاتصال عن بعد ، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات الرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية ، المعلومات المرئية والمسموعة...الخ
- ❖ العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

المطلب الثاني: تقديم المديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية المسيلة

1-نشأتها

أنشأت المديرية العملية للاتصالات بولاية المسيلة عام 2003 م، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في البداية بالوحدة العملية للاتصالات ،إلى أن تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية شهر جوان 2010 م وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر،وهي تابعة إلى المديرية الاقليمية للاتصالات بولاية سطيف التابعة إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة ،كما تتمتع المديرية العملية للاتصالات لولاية

¹وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة، أفريل 2016.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

المسيلة بالاستقلال المالي. حيث تنفرع المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة إلى أربع وكالات تجارية:

- ✓ الوكالة التجارية بساحة أول نوفمبر بالمسيلة؛
- ✓ الوكالة التجارية ببوسعادة؛
- ✓ الوكالة التجارية بسيدي عيسى؛
- ✓ و الوكالة التجارية بالحضنة.

2-المهام الرئيسية للمديرية

يمكن حصر مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:¹

- ✓ رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%؛
- ✓ تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي؛
- ✓ زيادة عدد المشتركين في الإنترنت عالي التدفق ADSL؛
- ✓ اصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
- ✓ تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية(انترنت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وارسال) ؛مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée .
- ✓ تزويد المديرية الاقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

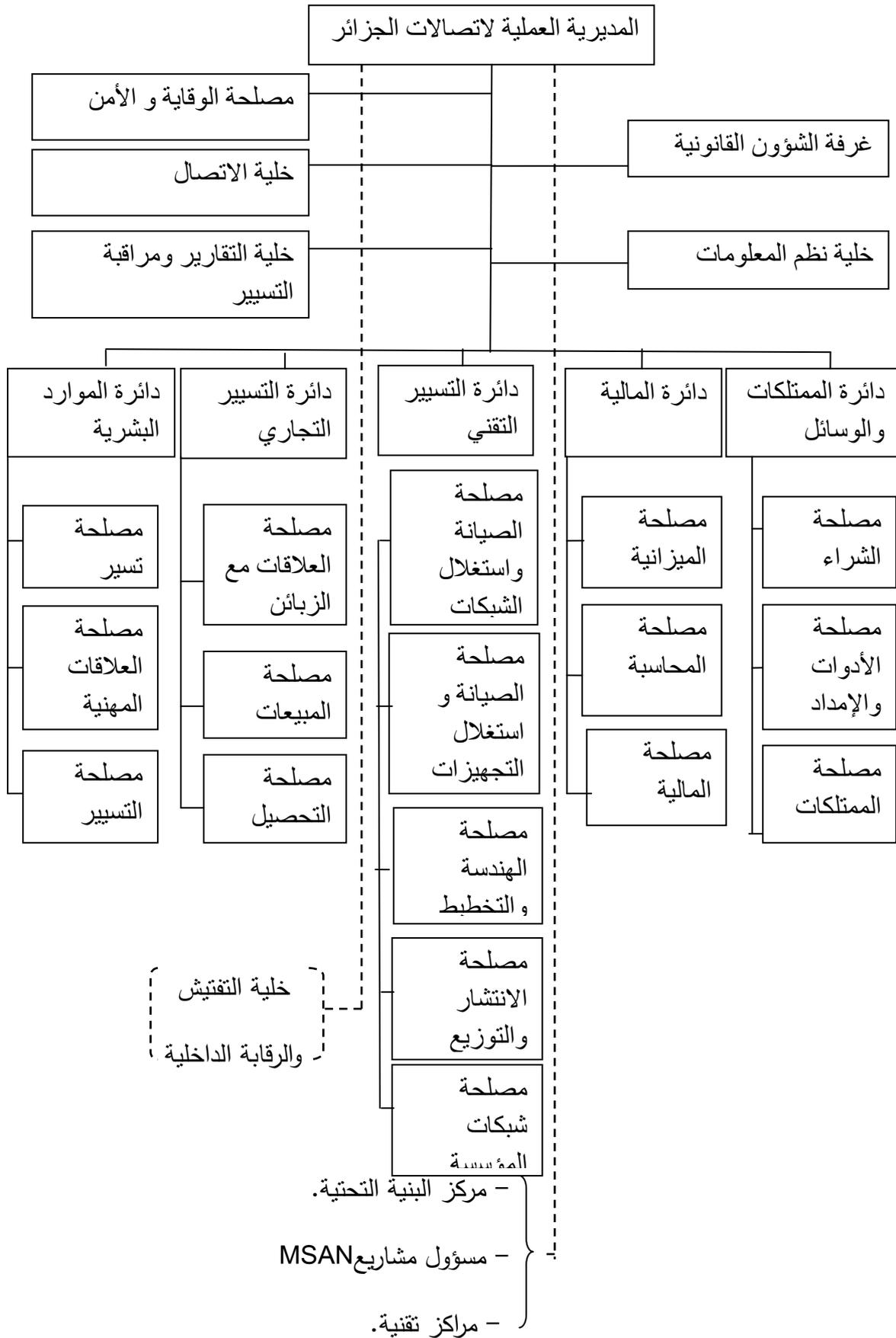
3-التنظيم الداخلي للمؤسسة

يرأس الشركة مدير يشرف على تسيير مختلف الدوائر المالية،التقنية،الوسائل و الموارد البشري والتنسيق ما بينها لغرض تحقيق الأهداف المنشودة ؛حيث تضم الشركة ستة خلايا متصلة مباشرة بالمدير وخمس مديريات كل منها تنفرع إلى عدة مصالح، مثلما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (09) :الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة.

¹ وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة، أبريل 2016.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية



الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة "أنظر الملحق رقم 01"، شهر مارس 2016 .

3-1) مهام الدوائر ومختلف المصالح

- دائرة التسيير التجاري: تنقسم هذه الدائرة إلى ثلاث مصالح وهي:

أ. مصلحة العلاقات مع الزبائن: تتمثل المهام الأساسية لهذه المصلحة في:

- دراسة ومعالجة شكاوي الزبائن، وتعمل على إعطاء حلول للمشاكل المطروحة وإرضائهم؛
- النظر في تطلعات الزبائن واحتياجاتهم في مجال الاتصالات؛
- متابعة جودة مختلف الخدمات والمنتجات؛

ب. مصلحة المبيعات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- إعداد مخططات عمل تجارية؛
- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المبيعات المتوقعة؛
- تشرف على عمليات بيع المنتجات على مستوى الوكالات التجارية التابعة لها؛

ج. مصلحة التحصيل: تقوم هذه المصلحة ب:

- إعداد ميزانية الفواتير بصفة دورية وإرسالها إلى المديرية الإقليمية بسطيف؛
- متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها؛
- متابعة الديون على الزبائن التي لم يتم تحصيلها بعد؛

- دائرة التسيير التقني: تنقسم هذه الدائرة إلى 5 مصالح أساسية وهي:

أ. مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات: تتمثل مهمتها الأساسية في:

- صيانة شبكة المعطيات وتصليحها.

ب. مصلحة الصيانة واستغلال التجهيزات: تتمثل مهمتها الأساسية في:

- صيانة وتصليح مختلف تجهيزات المؤسسة.

ج. مصلحة الهندسة والتخطيط: تتمثل مهامها الأساسية في:

- تتابع البرامج الجديدة للمؤسسة من حيث البناء.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

د.مصلحة شبكات المؤسسة:تتمثل مهمتها الأساسية في:

- ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها.

- دائرة المالية:تنقسم دائرة المالية إلى ثلاثة مصالح أساسية:

أ.مصلحة الميزانية:تهتم هذه المصلحة ب:

- تسيير ميزانية المؤسسة وإعداد الميزانية التقديرية في بداية السنة .

ب.مصلحة المحاسبة:تتمثل مهامها الأساسية في:

- التسيير المحاسبي لأموال المؤسسة؛
- التقييد المحاسبي لعمليات المؤسسة وإعداد الميزانية والجداول المحاسبية (جدول اليومية ،جدول حسابات النتائج ودفتر الأستاذ).

ج.مصلحة المالية:تتمثل مهامها الأساسية في:

- التسيير المالي لأموال المؤسسة؛
- تحرير الصكوك وتسيير الصندوق؛
- القيام بالكشف البنكي وتمويل الصندوق؛

- دائرة الممتلكات والوسائل : تنقسم دائرة المالية إلى ثلاثة مصالح أساسية:

أ.مصلحة الشراء:تهتم ب:

- متابعة احتياجات المديرية واحتياجات مختلف الوكالات التابعة لها من وسائل وتجهيزات مكتبية ومنتجات للبيع وغيرها وشراء لوازم مختلف الدوائر والخلايا والوكالات التجارية التابعة لها.

ب.مصلحة الأدوات والإمداد:تقوم هذه المصلحة ب:

- تتولى متابعة تسيير المخزون وعملية توزيع الأجهزة والأدوات المكتبية على مستوى الوحدات.

ج.مصلحة الممتلكات:تتمثل أهم مهامها في:

- عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات على مستوى الولاية ،ومتابعة الوثائق أو الملفات الإدارية للممتلكات؛

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

- المحافظة على الممتلكات ،ومتابعة الممتلكات الجديدة.

- دائرة الموارد البشرية: تنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح أساسية:

أ.مصلحة تسيير التكوين: تتمثل مهامها الأساسية في :

- تنظيم احتياجات التكوين؛
- إعداد مخطط للتكوين؛
- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة؛
- القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها؛

ب.مصلحة العلاقات المهنية الاجتماعية:تتمثل مهامها الأساسية في:

- متابعة أجور المستخدمين والتغيرات المختلفة في علاقاتهم الاجتماعية (من زواج وميلاد الأطفال ...الخ).

ج.مصلحة التسيير المهني: تتولي هذه المصلحة مسؤولية:

- متابعة ملفات المستخدمين من حيث الراتب ،التغيرات المختلفة في المسيرة العملية للعامل من أدمية، علاوات وغيرها.
- إعداد ملفات العمال الجدد وكذلك العاملين المحالين على التقاعد بالإضافة إلى تسيير نظام المعلومات الخاص بالمستخدمين.

2-3 مهام الخلايا :

- **غرفة الشؤون القانونية:** تهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال وكذلك بين المؤسسة وزيائنها ومورديها وتمثيلها أمام القضاء إن اقتضى الأمر ذلك.

- **خلية نظم المعلومات:** تعمل على إعداد واقتراح المخطط السنوي الذي يتماشى مع إستراتيجية نظم معلومات المؤسسة ومتابعة تنفيذه ،و تتولى مهمة نقل المعلومات الضرورية للمستخدمين وتسهر على تقديم حلول لمختلف المشاكل التي قد تعيق أدائهم لمهامهم ،بالإضافة إلى القيام بالتحليلات والدراسات في مجال نظم الإعلام بهدف مواكبة التطورات.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

- **مصلحة الوقاية والأمن:** تهتم هذه المصلحة بتوفير الأمن داخل المؤسسة بهدف المحافظة على موارد المؤسسة المادية، المالية و البشرية بوضع مخططات عامة للأمن والوقاية على مختلف موارد المؤسسة وإقامة علاقات مع هيئات الضمان الخارجية؛

- **خلية التقارير ومراقبة التسيير:** تكمن المهمة الأساسية لهذه الخلية في إعداد لوحة القيادة وإعداد تقارير شاملة حول عمليات المديرية العملية وعمليات مختلف الدوائر وتقديمه للمدير، وبالتالي فإن هذه الخلية مهمتها المساعدة في اتخاذ وترشيد القرارات بتوفيرها لمختلف المعلومات المساعدة على ذلك.

- **خلية الاتصال:** تتولى هذه الخلية جمع، تحليل وتقييم مختلف المعلومات الداخلية والخارجية، فهي المسؤولة عن الاتصال وسرية المعلومات داخل المؤسسة وعن كتابة المقالات المتعلقة بالمؤسسة وتقديمها للصحافة بهدف نشرها.

- **خلية التفتيش والرقابة الداخلية :** تقوم بوظيفية التفتيش والرقابة الداخلية في المؤسسة بنوعيتها الإدارية والمحاسبية، فهي التي تتولى مراقبة سير العمل على الوجه الأكمل بين مصالح المديرية، كما تقوم بدورات تفتيش فجائية بين الحين والآخر، بالإضافة إلى إعداد تقارير تحوي المعلومات الكافية عن أسباب الانحراف والمسئول عنه والمرحلة التي حدث فيها ومكان الحدوث أيضا، ثم يقوم بإرسالها إلى المدير.

المبحث الثاني: المخاطر العملية التي تواجه المؤسسة ونظام الرقابة الداخلية المتبني

من خلال ما سبق تقديمه، المؤسسة محل الدراسة لا تحتوي على خلية إدارة المخاطر بل تكتفي بخلية التفتيش والرقابة الداخلية، لذلك خصصنا هذا المبحث لدراسة هذه الخلية والمكونات الخمسة للرقابة الداخلية، وكيفية مساهمتها في تسيير المخاطر العملية التي تصاحب أنشطة المؤسسة.

المطلب الأول: التعرف على خلية التفتيش والرقابة الداخلية

تحمل هذه الخلية على عاتقها مسؤولية التفتيش والقيام بوظيفة الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة.

1- التنظيم الداخلي للخلية وأهدافها

سنستفتح هذا المبحث بدراسة خلية التفتيش والرقابة الداخلية من حيث التنظيم الداخلي لها، مسؤولياتها، مبادئها وطرق عملها.

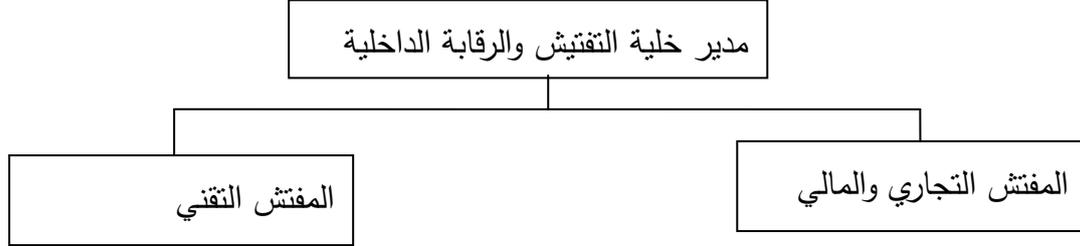
1-1) التنظيم الداخلي لخلية التفتيش والرقابة الداخلية

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

تتكون خلية التفتيش والرقابة الداخلية من مدير خلية التفتيش والرقابة الداخلية ،بالإضافة إلى مُفتشين أحدهما تقني والآخر تجاري ومالي مثلما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل(10): الهيكل التنظيمي لخلية التفتيش والرقابة الداخلية.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادًا على المعلومات المقدمة من طرف مدير الخلية.

- مسؤول قسم التفتيش:

هو الذي يقوم بدراسة ومتابعة التحقيقات وتقسيمها على المراقبين حسب الاختصاصات ،وله مهام أخرى مع السيد المدير من أهمها، عقد اجتماعات دورية لمخطط الدراسة (شهري ، سنوي) أي ما توصل إليه من خلال الدراسة ،وكذلك ما سيتم إنجازه.

- مفتشين (مفتش تقني ،ومفتش تجاري ومالي) :

عدهم اثنان على مستوى الوحدة مراقب تقني ومراقب إداري. توكل لهم مهمة التفتيش بأمر كتابي من مدير الخلية حسب الحالة الرقابية الموجودة إدارية أو تقنية أي حسب نوع الخطأ المصادف.

2-1 أهداف الخلية :

وقد قمت بطرح السؤال التالي على مدير الخلية"ما هي الأسباب التي أدت إلى وضع هذه الخلية"،حيث كان الهدف من هذا السؤال معرفة الأهداف التي تلقىها المؤسسة على عاتق خلية التفتيش ،وكانت الإجابة تشمل الأسباب الثلاثة التالية:

- ✓ بسبب المخالفات التي تحدث في كثير من الأحيان بخصوص تطبيق المعايير والقوانين المعمول بها، أي عدم احترام المسيرين لبعض القوانين والقواعد التي تتبناها المؤسسة.
- ✓ بسبب المخاطر التي قد تنتج عن سوء استعمال الموارد المادية من تجهيزات ومعدات ،أو عن قِدمها وعدم مواكبتها للتكنولوجيا الحديثة.
- ✓ الأفراد العاملين بالمؤسسة غير معصومين عن الأخطاء ،وقد يرتكبون أخطاء جسيمة أثناء تأديتهم لمهامهم بقصد أو بدون قصد.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

أي أنّ الإدارة وضعت هذه الخلية من أجل ممارسة الرقابة وكشف المخاطر التي قد تتعلق بالعناصر السابقة أي المخاطر العملية .

2- مسؤوليات خلية التفتيش:

تتمثل أهم مسؤوليات الخلية في:

- **الرقابة:** مراقبة المؤسسة وتسييرها وسير مختلف الوظائف فيها، وتكون بنوعها المحاسبية والادارية، فالرقابة الإدارية تتمثل في تفتيش المصالح الإدارية بالوحدة وتكون بأمر من المدير في حالة وقوع حادث ما أو مشكل وغالبًا ما تكون الرقابة الإدارية في حالة وقوع حادث أي توقف عن العمل، أو رفع شكوى، هنا يتدخل المفتش أو المحقق لفتح تحقيق والذي يتضمن قسمين : قسم لطرح الأسئلة من طرف المفتش، وقسم الأجوبة الخاصة بأطراف النزاع، ويعتمد المفتش في إعداده لتقريره على الاستقلالية عن أي مسير، مع طلب المعونة والاستشارة في حالة الحاجة إليها من رئيس القسم وتكون الاستفسارات كتابية؛ وبعد سماع أطراف النزاع ومن خلال محضر يشرح المفتش في تحرير تقرير خاص بالحادث أي تدوين النتائج التي توصل إليها مع تقديم اقتراحات مناسبة. في حين أنّ الرقابة المحاسبية تهدف إلى حماية أصول الشركة من سوء الاستعمال والتأكد من صحة ودقة المعلومات المحاسبية لضمان شفافية التقارير المحاسبية.

- **التقييم:** من خلال عملية الرقابة التي يقوم بها، فإنه يُقيّم أداء المؤسسة عامةً وأداء مختلف الوظائف خاصةً ويبين مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة.

- **التحقيق والفحص:** تقوم المفتشية بعمليات الفحص والتحقق في كل جانب من الجوانب التالية: التقنية، المالية والتجارية.

- **إقتراح الحلول:** أي أنّ المفتش بعد قيامه بعمليات التفتيش والرقابة يقوم باقتراح الحلول التي يراها مناسبة والتي من شأنها أن تقضي أو على الأقل تُقلل من مختلف الأخطاء والمخاطر التي تم تحديدها أو التنبأ بها.

- **إعداد التقارير:** يقوم المفتش بإعداد تقارير بصفة دورية، تحتوي هذه التقارير على المشاكل والمخاطر التي تمّ الكشف عنها، الأطراف المتسببين في حدوثها وتاريخ حدوثها، مع اقتراح الحلول المناسبة، ويُقدّم هذا التقرير إلى مدير المديرية العملية.

- **اقتراح مخططات التفتيش:** كما يقوم مسؤول الخلية بإعداد برنامج التفتيش والرقابة.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

3- مبادئ خلية التفتيش والرقابة الداخلية وأشكال المهام المنفذة من طرف الخلية:

3-1) مبادئ خلية التفتيش:

يلتزم المفتشين عند قيامهم بالمهام المرتبطة بوظائفهم، بالعديد من الخصائص التي تضمن تأديتهم لمهامهم بطريقة صحيحة، من بينها الخصائص المُحددة بموجب القرار رقم 03/DG/2004 المؤرخ في 14 جانفي 2004 (أنظر الملحق رقم 03)، والتمثلة في:

- الاستقلالية.
- الموضوعية.
- سرية المهنة.
- النزاهة.
- الكفاءة.

3-2) أشكال المهام المنفذة من طرف المفتشية: تتفرع مهام المفتشية إلى ثلاث مهام أساسية(أنظر

الملحق رقم 04)، تتمثل في:

- أ- المهام العادية: تتمثل هذه المهام في تطبيق البرنامج السنوي المحدد من طرف المفتشية العامة والموافق عليه في بداية السنة من طرف الرئيس المدير العام.
- ب- المهام الاستثنائية: تتمثل في عمليات التحقّق والتحقيق، بناءً على أمر من المديرية العامة، المفتشية العامة أو من المفتشيات الجهوية. وهذا النوع من المهام يكون محدود بتحليل مجال محدد ومبرمج بناءً على قرار من المديرية العامة، المفتشية العامة أو من المفتشيات الجهوية.
- ت- المهام الخاصة: ويكون الهدف منها توضيح الحالات غير العادية وإيجاد المتورط فيها.

4- طرق عمل الخلية (الرقابة والتفتيش):

تتعدد الطرق التي تُستخدم في عملية التفتيش والرقابة، واعتماداً على المعلومات المقدمة من طرف مدير الخلية فإنّ خلية التفتيش والرقابة في المؤسسة محل الدراسة تقوم بمهامها بالاعتماد على الطرق التالية:

- زيارات فُجائية للأماكن التي يتم فيها تقديم الخدمات كالوكالات التجارية.
- يُراقب ويُقيّم المديرية العملية، تسيرها وسير مختلف الوظائف مقارنة بالقواعد، المعايير والقوانين المعمول بها.
- استجواب عُمال المديرية وعُمال الوكالات التابعة لها عند الحاجة.
- جمع وتحليل المعلومات بالاستناد إلى جوانب متعددة (تحليل الوثائق، الملاحظة المباشرة، اللقاءات، المشاركة في الاجتماعات، إحصائيات شكاوي الزبائن...).

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

5- المخاطر العملية في تواجه المؤسسة

تتعدد المخاطر العملية التي تواجه المؤسسة بتعدد الأنشطة التي تزاولها، فخصومية كل خطر تتبع من محتوى وسيرورة كل نشاط، فالنظرة للمخاطر في الشركة ترتبط بنوعية النشاط الذي يُمارَس؛ فمن خلال الملاحظة والمقابلات التي أجريناها مع بعض مسؤولي المؤسسة استطعنا أن نُحصي مجموعة من المخاطر العملية التي تواجه المؤسسة.

5-1) المخاطر المرتبطة بالعمليات التشغيلية:

بالنسبة لعملياتها التشغيلية، فإن أغلب مسؤولي المؤسسة يتفقون على المخاطر التالية :

- ✓ خطر العجز في تحصيل ديونها على الزبائن.
- ✓ الاعتماد على أنماط وطرق العمل التقليدية .
- ✓ سوء معاملة الزبائن واستقبالهم مع بطئ معاينة وحل شكاويهم المتعلقة بالفواتير أو الإنقطاعات المفاجئة لشبكة الانترنت .
- ✓ تراجع سمعة الشركة بسبب ضعف شبكة الانترنت في الكثير من الأحيان وعدم تغطية شبكة الهاتف الثابت للعديد من المناطق الريفية.

5-2) المخاطر المتعلقة بالعنصر البشري:

ترتبط جملة هذه المخاطر بعمال المؤسسة، ومن خلال المقابلة التي أجريتها مع مدير دائرة الموارد البشرية بالشركة نتيجة لإطلاعه الواسع على العمال ككل وخبرته الطويلة أشار إلى أنّ أهم المخاطر الناتجة المرتبطة بهذا العنصر هي :

- ✓ غياب روح العمل الجماعي، ترى فيه المؤسسة مصدراً للخطر نتيجة ما قد ينجز عليه من صراعات وخلافات تنظيمية تمس التركيبة البشرية للمؤسسة والتي تنعكس على أداء العمل وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.
- ✓ قلة التحفيز هو كذلك عامل من العوامل المهمة التي تشكل مصدراً للخطر داخل المؤسسة باعتبار أن التحفيز هو المحرك الرئيسي للأفراد العاملين. فالفرد إن لم يشعر أن شيئاً ما يدفعه إلى العمل داخل الشركة يُحس أن شركته قد احتقرته ولم تبال بكفاءته، وبالتالي يصبح العامل غير مهتم بالعمل وغير حريص على مصلحة الشركة التي يعمل بها، ممّا قد يُسبب حدوث مشاكل كثيرة في سيرورة العمل وقد يدفع بالعمال ذوي الخبرة الطويلة والكفاءة العالية للاستقالة، وهذا ما قد يُزعزع استقرار المؤسسة ككل.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

- ✓ وقد يرتكب العاملون أخطاء أثناء ممارستهم لأعمالهم بقصد أو بدون قصد كأخطاء في التسجيلات المحاسبية وفي إعداد الفواتير.
- ✓ أما في ما يخص التكوين؛ فالشركة توفر للعاملين به دورات تكوينية وتدريبية عالية المستوى، لكنها لا تخص جانب إدارة المخاطر لأنّ الشركة لا تحتوي أصلاً وظيفة أو قسم خاص بإدارة المخاطر.

3-5) المخاطر المرتبطة بالأنظمة الآلية والاتصالات :

بالنسبة للمخاطر المرتبطة بالأنظمة الآلية والاتصالية نجد:

- ✓ الإدخال المتعمد أو غير المتعمد لبيانات غير سليمة من طرف الموظفين.
- ✓ الوصول غير الشرعي (السرقة) للبيانات بواسطة الموظفين أو أفراد من خارج المؤسسة.
- ✓ إفشاء أحد الموظفين لكلمة السر الخاصة به، لأفراد آخرين قد يقومون باستغلالها واستعمالها في غير مصلحة المؤسسة.

4-5) المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية:

- ✓ بالنسبة للزلازل والفيضانات لا ترى المؤسسة أنها عرضة لهما لأنّ ولاية المسيلة لم تشهد من قبل كوارث طبيعية من هذا النوع ذات أثر و خسائر كبيرة. أما بالنسبة للرياح القوية والحرائق التي تتسبب بانقطاع التيار الكهربائي وتلف الأسلاك الهاتفية فهو يُعتبر خطراً ذو أهمية كبيرة، حيث تعمل المؤسسة جاهدة لوضع إجراءات لمواجهته، وفي هذا الإطار قامت المؤسسة بتطوير شبكة الهاتف الثابت واستعمال تقنية الألياف البصرية.
- ✓ لا تعاني المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة من المنافسة، فهي الوحيدة في المنطقة التي تعرض خدمة الهاتف الثابت.

المطلب الثاني: حالة مكونات نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة

سنتطرق في هذا المبدأ إلى وصف مكونات نظام الرقابة الداخلية للمديرية العملية للاتصالات الجزائر.

أولاً: بيئة الرقابة

لقد ذكرنا في الجانب النظري العناصر التي يعتمد عليها لتقييم فعالية البيئة الرقابية، وسنتطرق لدراستها عنصراً عنصراً في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

1-الأمانة والقيم الأخلاقية

أعطت مؤسسة اتصالات الجزائر أهمية لأمانة أفرادها والقيم الأخلاقية التي يتحلون بها ،فصاغت العديد من المواد والنصوص المتعلقة بذلك في نظامها الداخلي المحرر في 20 أبريل 2004 أهمها:

- يجب أن يكون لعامل المؤسسة مهما كان منصبه إزاء فئة الزبائن سلوكًا مُحترمًا جديرًا بانتمائه إلى المؤسسة. (المادة 24)
- يلزم عامل المؤسسة بالاحتفاظ بالسرية المطلقة لكل ما علمه في ممارسة وظائفه (أساليب الصنع، العتاد المستعمل، المعلومات الخاصة بالزبائن، العمال،...الخ). (المادة 26)
- من مسؤولية كل عامل أن يُحافظ على الصورة المثلى للمؤسسة وأن يحترم قواعد الآداب والمجاملة تجاه الزبائن واتجاه زملائه.
- الالتزام بالأمانة وكتم الأسرار المهنية وعدم كشفها.
- تنص على وفاء العمال بالتزاماتهم المهنية بكل استقلالية وحرص وفعالية.
- يجب أن يكون موقف عمال المؤسسة داخلها وخارجها لائقًا بسمعة المؤسسة ومكانتها.
- يحترم كل عامل مهما كان منصبه كرامة منصبه.
- يُمنع منعًا باتًا ممارسة أعمال العنف الجسدي والشتيم والتهديد.
- يلتزم عمال المؤسسة في إطار ممارستهم لوظائفهم بالتزام النزاهة ،لاسيما في علاقتهم مع الجمهور. (المادة 42)
- التزام عمال المؤسسة بمبدأ المساواة حتى يحظى جميع زبائن المؤسسة بمعاملة عادلة.
- يُمنع منعًا باتًا تزوير وثيقة من وثائق المؤسسة بهدف إلحاق الضرر بأحد المستعملين أو تفضيله.

2-الالتزام بالكفاءة

ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه كفاءة الموظفين في تحقيق المؤسسة لأهدافها حددت مؤسسة اتصالات الجزائر في الاتفاقية الجماعية لها (أكتوبر 2006) ثلاثة شروط أساسية لتعيين موظفيها(أنضر الملحق رقم 09)، والمتمثلة في:

- الحصول على السن المطلوب طبقا للتشريع الساري المفعول.
- جمع القدرات الفكرية و/أو المهنية.
- الاعتراف به قادرًا جسديًا (السلامة البدنية).

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

ومن أجل ضمان تحقق الشروط الثلاثة في الموظفين فإنّ المؤسسة تتبع ثلاث خطوات أساسية عند اختيار موظفيها والمتمثلة في:

- يخضع المترشح لفحوصات طبية من أجل تقييم قدراته الجسدية والعقلية.
- يجري المترشح اختبارات مهنية من أجل تقييم قدرته المهنية والفكرية .
- يتم تقييم إجمالي شهادات المترشح وقدراته ،ومراجعة نتيجة الفحوصات الداخلية الطبية والمهنية.
- بعد ذلك يتم إصدار قرار توظيف المترشح أم رفضه.

3-فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل

تجتهد إدارة الشركة ومسؤوليها وكُل متخذي القرار فيها في اتخاذ القرارات الصائبة التي تُمكنها من تحقيق أهدافها المتمثلة في المردودية ،الجودة ،الفعالية ونوعية الخدمات عن طريق تجنب وعدم الدخول في الأعمال التي لها درجة عالية من المخاطر.

حيث تُشرف إدارة الشركة بصفة دورية على متابعة الأمور التشغيلية وحُسن سيرها لتتمكن من معرفة المخاطر المتعلقة بعملياتها والتي قد تكون ناتجة عن مصادر متعددة كالعمال والأنظمة الداخلية أو عن مصادر خارجية كالتغير في طلبات واحتياجات الزبائن ،كما تشرف على التقارير المالية ومختلف المعلومات الواردة فيها لتتمكن من كشف مختلف أنواع الغش الداخلي من تلاعبٍ أو تزيف.

4-الهيكل التنظيمي

تعمل المؤسسة على تخطيط أداء أنشطتها وتنفيذه ورقابته لتحقيق أهدافها بالاعتماد على هيكلها التنظيمي الذي له شكل مصفوفة والذي يتميز بجودة نطاق الإشراف حيث أنّ الإشراف الجيد يؤدي إلى تحقيق الرقابة من خلال توسع التنظيم عرضياً ،كما أنه يتسم باللامركزية .

ومن خلال التمعن في هيكلها التنظيمي الذي سبق تقديمه ،نُلاحظ أنه مُقسم إلى المستويات الثلاثة التالية:

أ- المستوى الأول : يتكون من إدارة المديرية العملية.

ب-المستوى الثاني :ويتكون من الخلايا المركزية المرتبطة بالمديرية العامة والمتمثلة في غرفة الشؤون القانونية ،خلية نظم المعلومات ،خلية الاتصال ،خلية الأمن والوقاية وخلية الاتصالات ، بالإضافة إلى خلية التفتيش والرقابة الداخلية المرتبطة مباشرة بالإدارة العامة.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

ث-المستوى الثالث :ويتكون من خمسة دوائر رئيسية تتمثل في دائرة الممتلكات والوسائل المادية، دائرة المالية ،دائرة الموارد البشرية ،دائرة التسيير التقني ودائرة التسيير التجاري.

بالإضافة إلى الوكالات التجارية الأربعة التابعة لها.

5-تفويض السلطة والمسؤولية:

تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر منذ سنوات عديدة على وثائق داخلية تحدد الوظائف المسندة لكل خلية ،لكل دائرة وكل مصلحة في المؤسسة.

وبذلك يُشرف كل عامل على تأدية الوظائف المرتبطة بمنصبه ،ويتمكن من اتخاذ بعض قرارات الأعمال المتعلقة بالعمليات اليومية ،مما يساعد المؤسسة على تسيير أمورها بطريقة أكثر سرعة وفعالية، وهو الأمر الذي يساهم في تحقيق أهدافها المنشودة.

تُرَكز الوثائق الداخلية للمؤسسة على المسؤوليات والمهام التالية:

- المدير: التسيير والتنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية والمالية والوسائل من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.
- دائرة التسيير التجاري: عمليات البيع، معالجة شكاوي وطعون الزبائن، الفوترة والتحصيل...
- دائرة التسيير التقني: صيانة وتصلح مختلف التجهيزات...
- دائرة المالية: التسيير المالي و المحاسبي، إعداد الميزانيات ...
- دائرة الممتلكات والوسائل: التموين، تسيير مختلف الممتلكات وجردها...
- دائرة الموارد البشرية: تسيير التكوين ،متابعة أجور المستخدمين ،إعداد ملفات العمال ...

6-سياسات وممارسات الأفراد والموارد البشرية:

بالنسبة للموارد البشرية فقد قمنا بدراستها من خلال النقاط التالية:

6-1) التوظيف: ينقسم التوظيف في المؤسسة إلى قسمين ،توظيف داخلي وآخر خارجي ،وفيما يلي شرح مختصر لهما:

أ- التوظيف الداخلي: يتم عن طريق تحويل عامل من منصب إلى آخر أو ترقيته.

ب-التوظيف الخارجي: عند الاحتياج وعدم وجود الطلب داخل المؤسسة تلجأ المؤسسة لهذه الطريقة وتكون عن طريق الإعلان offre d'appelle ؛يتم تنزيل عرض توظيف على إحدى الجرائد

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

وكذلك يتم الإعلان على الموقع الرسمي للمؤسسة ،وبعدها يتم دراسة كافة العروض ثم اختيار العدد المطلوب ،حيث يخضع الموظف الجديد إلى مدة تجريبية يتوضح من خلالها قدراته ،وقد يتم تكوينه أيضا ،وعند قبوله يتم تنصيبه رسميا حسب العقد المتفق عليه.

6-2) برامج تدريب الموظفين: يخضع الأفراد إلى برامج تدريبية قد تكون داخل المؤسسة أو خارجها، كما قامت الدولة بفرض ضريبة تكوين فُدرت ب 2 % من الكتلة الأجرية ،تتضمن واحد بالمائة لتكوين عمال المؤسسة وواحد بالمائة لتكوين المتربصين الخارجيين..وينقسم التدريب إلى نوعين:

أ- **التدريب داخل المؤسسة :** والذي إما يكون قبل العمل بهدف التحكم في التقنيات والتكنولوجيا المستعملة في المؤسسة والتعرف على طرق العمل داخلها أو بعد العمل في حالة النقص في الأداء لدى العامل وعدم التحكم في التقنيات الجديدة والتكنولوجيا وعدم التكيف معها،
ب- **التدريب خارج المؤسسة:** وهو نشاط تدريبي يتم في العديد من المعاهد الوطنية والمدارس من بينها :

- معهد الاتصالات بوهران وهو القائم على تدريب وتكوين المهندسين والتقنيين.
- المدرسة الوطنية للبريد والاتصالات على مستوى الجزائر العاصمة والذي يتفرع إلى مدارس جهوية في كل من سطيف ،تلمسان وورقلة ،وهي مختصة في تدريب وتكوين الإطارات ذات مستوى متوسط في مجالات الإدارة والمالية والشبكات المحلية.

6-3) سياسات وإجراءات المكافآت والأجور

حسب الإتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في أكتوبر 2006 ،يستفيد الموظف من أجر قاعدي (أنظر الملحق رقم 10)،بالإضافة إلى:

أ- **حصة متغيرة للأجر** ،وتشمل أجر متغير مرتبط بالنتيجة ،منحة المردود الجماعي ،منحة المردود الفردي ،منحة تعويض الخبرة المهنية ،منح الساعات الإضافية ومنحة المسؤولية.

ب- **تعويضات مرتبطة بشروط العمل** ،وتشمل: التعويض الجزافي للخدمة الدائمة ،تعويض العمل التناوبي ،المنحة التعويضية للضرر ،تعويض المنطقة والتعويضات الخاصة بمنصب الجنوب ومسكن الجنوب؛

ج- **تعويضات ذات طابع تعويض المصاريف**، وتشمل منحة الاطعام ،تعويض النقل ومصاريف المهمة.

بالإضافة إلى منح أخرى وتعويضات.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

4-6 نظام الحوافز:

يهدف تلخيص نظام التحفيز الذي تطبقه المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ،أجرينا مقابلات مع مسؤولي دائرة المصالح البشرية الذين أدلو لنا بالتقسيمات التالية لنظام الحوافز والتي جاءت بها الاتفاقية الجماعية الأولى لمؤسسة اتصالات الجزائر:

أ- الحوافز المادية: وتتمثل في:

- الأجر.
- العلاوات ومكافآت الإنتاج :وهي تتمثل حسب الاتفاقية الجماعية في الانتفاع من النتائج ،علاوة الابتكار ومكافأة الانتاجية.
- الخدمات الاجتماعية : تمنح حسب المادة 79 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في أكتوبر 2006،وهي عبارة عن قروض اجتماعية الهدف منها المساهمة في تحسين الحالة الصحية و العقلية للعمال والعائلات التي يتكفون بها ،وتمنح هذه القروض عن طريق لجنة تدرس الملفات المقدمة لأجل اقتناء القرض الاجتماعي.

ب- الحوافز المعنوية :نذكر منها:

- الترقية: طبقا لنص المادة 62 فإنه يُرفع العامل في سلم المؤهلات أو في سلسلة الترتيب المهني.
- منح الميداليات واللوحات الشرفية : وهي ميداليات تُمنح حسب الأقدمية والخبرة في العمل بالإضافة إلى لوحات شرفية ومبالغ مالية.

ثانياً: تقييم المخاطر: تمر عملية تقييم المخاطر في المؤسسة بمرحلتين أساسيتين هما:

1-تحديد الخطر والتنبؤ بحدوثه

بعد إجرائنا لمقابلة مع رئيس المفتشية والمفتش التقني ،علمنا أنّ المفتشية تقوم بالعديد من الإجراءات بهدف الكشف عن المخاطر العملية ،والتي من أهمها:

1-1 عمليات التفتيش والتحقيق التي تشمل المجال التجاري، التقني والمالي

تكون عمليات التفتيش بناءً على أمر من مدير المديرية العملية ،قد يكون هذا الأمر كتابي أو شفوي؛ يطلب المدير إجراء تفتيش عند ملاحظته لخلل ما ،أو عندما تصله شكوى من أحد الموظفين ،فيقوم المفتش إمّا بعقد اجتماع مع الطرف المعني واستجوابه شفويًا وإمّا يتم استجوابه كتابيًا بطريقة سؤال/

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

جواب ،حيثُ يتوجب على الطرف الذي يتم تفتيشه أن يُجيب على جميع الأسئلة ويُقدم جميع الوثائق التي يطلبها المفتش والتي من شأنها أن تخدمه في مهمته ؛وبعد ذلك يقوم بإعداد تقرير حول نتائج التفتيش الذي أجراه ،يُوضح فيه أخطاء والمتسبب فيه وزمن حدوثه أيضا ،كما يقوم المفتش بإبداء الحلول المناسبة ويُسلم التقرير للمدير .(أنظر المرجع رقم

1-2) برامج التحقق والرقابة

بالإضافة إلى عمليات التفتيش تعمل الخلية وفقاً لمخطط عمل سنوي محدد من طرف المفتشية العامة والموافق عليه في بداية السنة المالية من طرف الرئيس المدير العام ،حيث يحتوي هذا المخطط ثلاث مخططات عمل جزئية (مخطط العمل للجانب التجاري ،للجانب التقني ،والجانب المالي) ،والذي يتم إنجازه بالإطلاع على مختلف الوثائق والزيارات الفجائية لمختلف أماكن العمل.

ويُمكن حصر أهم النقاط التي تتطرق المفتشية إلى فحصها ورقابتها في(أنظر الملحقين رقم 06 و 07):

أ- **التنظيم العام للعمل:** من خلال التأكد من وجود هيكل تنظيمي يُبين مختلف الدوائر والمصالح التابعة لها بالتفصيل ،بالإضافة إلى مقارنة عدد العمال في كل مصلحة والسلطات الممنوحة لهم بحجم الأعمال المسندة إليهم ومدى مساهمة كل رئيس دائرة في توجيه وتنشيط عمال المصالح التابعة إلى دائرته.

ب- **الموارد البشرية:** بتفقد عدد العمال ومستوى التكوين لدى كل عامل وعدد الأفراد الذين يستفيدون من تریصات تكوين شهريا وسنوياً؛

ج- **الوقاية والأمن:** عن طريق التأكد من أن صيانة أماكن العمل تتم بطريقة منتظمة وصحيحة وتفقد حالة المحلات وشروط العمل مثل الإضاءة الداخلية ووجود مطافئ في أماكن العمل ومختلف المحلات، ومن سلامتها، كما يتم التأكد من أن صيانتها تتم بانتظام.

د- **التجهيزات والمعدات:** وذلك بتفقد مختلف التجهيزات ومعرفة ما مدى تعطلها ،وما إن كانت صيانتها تتم بطريقة جيدة ،ومن ثم يُبدي رأيه ما إن كان يتوجب استبدالها أم الاستمرار في استعمالها ،بالإضافة إلى التأكد من وجود أسلاك احتياطية وبعض المستلزمات الأخرى للتصرف بسرعة في حال وصول شكاوي ناتجة عن تلف الأسلاك؛

هـ- **الوكالات التجارية وجودة الخدمة:** عن طريق تفقد عدد الخطوط في الخدمة ،المداخل المُحققة في كل شهرين ،كيفية استقبال ومعاملة الزبائن في الوكالات التجارية وتفقد قاعة الاستقبال ونظافتها ،عدد

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

الشكاوي في اليوم ومدى تكرارها ،ومعالجتها ،كما يقوم المفتش بتفحص عدد العمال المتوفرين لمساعدة الزبائن في تنفيذ عملياتهم ،توجيههم ،وتعريفهم بالخدمات والمنتجات الجديدة ومزاياها...الخ.

2- اقتراح حلول لمواجهة المخاطر التي تواجه الشركة

في هذه المرحلة يقتصر دور خلية المفتشية على اقتراح الحلول التي من شأنها أن تقضي على هذه المخاطر أو تُقلل من الخسائر التي قد تنتج عنها في التقرير الذي تقدمه لمدير المديرية، أي أنه ليس من صلاحياتها أن تتصرف وتقوم بالإجراءات اللازمة، بل يقتصر دورها على الاقتراح ويبقى القرار بيد المدير.

ثالثاً: الأنشطة الرقابية

تعتمد المديرية العملية لاتصالات الجزائر على مجموعة من الضوابط الرقابية ،والتي يمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات (مثلما تم تناولها في الجانب النظري) ، كما يلي:

1- الضوابط الرقابية الوقائية

تضع المؤسسة عدة إجراءات رقابية لحماية نفسها من المخاطر، والتمثلة في:

- الرقابة الذاتية: وهي الرقابة التي يمارسها كل موظف على نفسه قبل وأثناء تأدية المهام المسندة إليه، وأيضاً التي يمارسها مسؤولي الدوائر على أنشطة الموظفين في المصالح التابعة لدوائريهم.
- الضبط القانوني لكافة العقود والنشاطات: المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة تقوم بكل أعمالها ونشاطاتها وفقاً للنصوص القانونية.
- تدريب الموظفين وتأهيلهم: ترى المؤسسة أن تكوين العمال وتدريبهم أحد العوامل المهمة لتجنب المخاطر لذلك فإن المؤسسة تخصص 2 بالمائة من الكتلة الأجرية لبرامج التكوين بنوعيه الداخلي والخارجي.
- الفصل بين الواجبات: مثلما سبق وذكرنا فإن المؤسسة تضع وثائق داخلية تُحدد مهام كل خلية ،كل دائرة وكل مصلحة.
- وجود أجهزة مطافئ في حالة حدوث حريق ،وعمال حراسة لأماكن العمل في الليل والنهار للتصدي للسرقه.

2- الضوابط الرقابية الكاشفة

تتمثل أهم الضوابط أو الإجراءات التي تضعها المؤسسة للكشف عن مختلف المخاطر في :

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

- الرقابة المتبادلة: تتمثل في مراقبة أحد عمال المؤسسة لنشاطات غيره ،ويُقصد بها مراقبة عمال المؤسسة لبعضهم البعض وفقاً للصلاحيات المخولة إليهم من طرف الإدارة ،وأيضاً إشراف المديرية ومراقبة عمليات الوكالات التابعة لها ومطابقة الحسابات مع بعضها لاستخراج الفروق ومن ثم اكتشاف الأخطاء.

- التفتيش والرقابة الداخلية: لقد سبق وتطرقنا إلى أن هذه الخلية تقوم بوظيفتين أساسيتين هما التفتيش والرقابة الداخلية ،حيث تظم مسؤول الخلية ومفتش تقني وآخر تجاري ومالي ،كما تهدف إلى:

- حماية ممتلكات المؤسسة من الضياع وسوء الاستعمال؛
- عمليات التفتيش والاستجواب وكشف الأخطاء والمُتسبب فيها؛
- تعمل على كشف المخاطر وتُبدي اقتراحات للتقليل من خسائر الخطر ولمواجهته في المستقبل.

- الرقابة المحاسبية: تتم الرقابة المحاسبية في المؤسسة من طرف موظفين لا ينتمون للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ،تابعين للمديرية الجهوية بولاية سطيف ،يتولون مهمة الرقابة المحاسبية في المديرية الجهوية لسطيف ومختلف المديريات العملية التابعة لها بصفة دورية (كل ثلاثة أشهر) ،يهتمون بالتأكد من صحة مختلف الوثائق المحاسبية التي تم إعدادها وكشف مختلف الأخطاء التي قد تم ارتكابها.

- مراقبة التسيير: تُعين المؤسسة موظف خصيصا للقيام بهذا الغرض ،ومما لاشك فيه فإن هذا النوع من الرقابة هو أحد الأدوات المهمة لاتخاذ القرارات ،حيث تعتمد هذه الخلية على وسيلة أساسية ألا وهي لوحة القيادة التي تضم مجموعة من المؤشرات كأهداف المنشأة في كل شهر وتحصيل الديون... الخ، والتي من خلالها يتم كشف المخاطر.

- التدقيق الخارجي: تخضع المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة للتدقيق الخارجي من طرف مُدقق الحسابات الذي يساهم في تحسين مصداقية المعلومات المحاسبية وكشف مُختلف الأخطاء المتعلقة بذلك وتحديدها.

- المفتشية الجهوية: وهي عمليات رقابية تقوم بها مفتشية المديرية الجهوية بسطيف ،أو إحدى مفتشيات المديريات العملية التابعة لولاية سطيف. حيث تقوم بدورات تفتيشية من مرة إلى أخرى على مستوى المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة ،قد يكون تفتيش لأحد المسؤولين أو الموظفين واستجوابه والإطلاع على مختلف الوثائق لغرض التفتيش والتأكد من صحتها ومطابقتها للقوانين والأنظمة المعمول بها.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

1- الضوابط الرقابية التصحيحية

يهدف تصحيح الأخطاء والمخاطر ومُختلف نقاط الضعف التي تم تحديدها ،تقوم خلية التفتيش والرقابة الداخلية باقتراح إرشادات ونصائح في التقارير التي تسلمها للمدير .

2- الضوابط الرقابية الردعية

تضع المؤسسة ضوابط رقابية ردعية تتمثل في العقوبات التأديبية التي حددتها المادة 118 من القانون الداخلي للمؤسسة كما يلي:(أنظر الملحقين رقمي 12 و 13):

- عقوبات من الدرجة الأولى بالنسبة للأخطاء المسماة بالخفيفة؛
- عقوبات من الدرجة الثانية،
- عقوبات الدرجة الثالثة (بالنسبة للأخطاء المسماة بالخطيرة).

رابعاً: المعلومات والاتصال

1- شبكة المعلومات للمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

في هذا العنصر سنتناول الشبكة التي تعتمد عليها المؤسسة ،ومكوناتها وشكلها الهندسي.

1-1) تعريفها:

هي شبكة انترنيت محلية تربط المديرية العملية للاتصالات مع مُختلف وحداتها التجارية والتقنية (الوكالات التجارية الثلاثة التابعة لها ،مراكز الإنتاج ،أقسام تجارية ،أقسام تقنية) ،وهذه الشبكة مربوطة بموجة fouteur على مستوى المديرية الإقليمية ،وهذه الأخيرة هي الأخرى مربوطة بالخادم المركزي على مستوى المديرية العامة.

بدأ العمل بها في 2004 م ،عن طريق عملية التسيير المعلوماتي للزيائن على مُستوى الوكالات التجارية، ثم بدأت المديرية في توسيع الشبكة لتشمل مقر المديرية ،وجميع الأقسام التجارية والتقنية.

1-2) مكوناتها: تتكون شبكة المديرية العملية ووحداتها من عدة تجهيزات، وهي¹:

¹ وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة ،شهر مارس 2016.

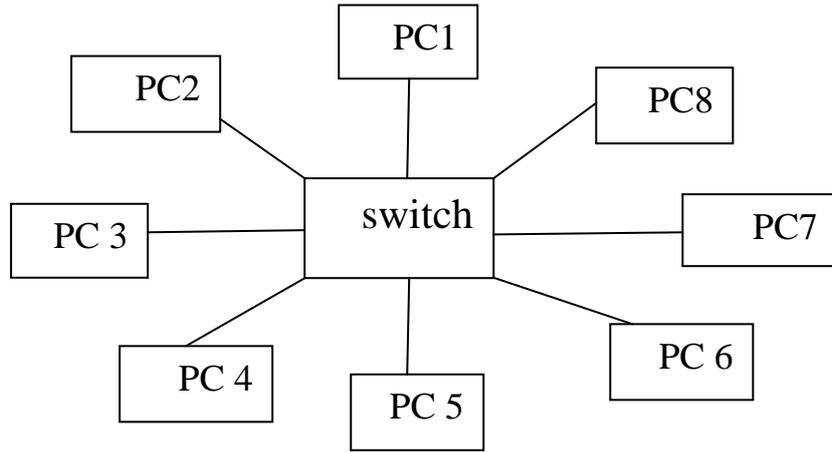
الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

أجهزة الحاسوب ،المحولات ،الموجه ،مودم للربط بشبكة الانترنت ،بطاقة الشبكة أو ما يسمى كروت الشبكات ،وهي مدمجة مع جهاز الحاسب ،كابل ألياف البصرية للربط بين الوحدات ،كابل الزوج الملتوي أو المجدول غير معزول ، UTP و هو يتكون من 8 نواقل منفصلة ومعزولة مرتبة في أربعة أزواج تستخدم معها وصلات لربط أجهزة الحاسوب بالمحولات ،طابعة الشبكات ونظام استغلال.

3-1) الشكل الهندسي للشبكة :

إنّ الشكل الهندسي المعمول به في المديرية العملية هو الشكل النجمي (Star) ،بحيث يرتبط كل حاسوب بالمحمول المركزي (SWITCH) ،للمديرية ونفس التصميم يُطبق على باقي الوحدات التابعة لها.¹ ويمكن أن تُوضح ما سبق ذكره بالشكل التالي:

الشكل رقم (11) : هيكل شبكة المعلومات بالمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة.



المصدر : من إقتراح الطالبة بناءً على ما سبق ذكره.

4-1) التطبيقات المعلوماتية على شبكة الانترنت بالمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة:

أهم التطبيقات على شبكة الانترنت في المؤسسة، هي:

أ-نظام المعلومات GAIA: يقوم هذا النظام على تحليل واستغلال تسيير الزبائن من الناحية التجارية، المالية والتقنية ،ويُساهم أيضا في نقل المعلومات والوثائق وتطوير هيكل المؤسسة ،حيث يُستخدم هذا النظام من طرف جميع أفراد المؤسسة في المجالات السابقة الذكر ،ويملك كل فرد إسم مُستخدم وله كلمة مرور خاصة به ،وتختلف درجة البلوغ إلى المعلومات من فرد إلى آخر ،حسب منصبه.

¹ وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة، شهر مارس 2016.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

ب- نظام تسيير أجور المستخدمين (HRACCESS): وهو نظام يستغل شبكة الانترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير أجور المستخدمين ومتابعة كل ما يتعلّق بهم من تصنيفات مختلفة، ترقية، علاوات، برنامج تكوين كل موظف، كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد في المؤسسة ويتابع برنامج سير العطل السنوية والمرضية.

ج- تطبيق خاص بالبريد الإلكتروني (MESSAGERIE): يُستخدم هذا التطبيق لتبادل الرسائل الإلكترونية بين المديرية العامة بالجزائر العاصمة وكل المديرية العملية المتواجدة على مستوى الوطن، وهذه الرسائل عبارة عن بريد إلكتروني يحتوي على تعليمات مصالحة، طلب إحصائيات، التعريف بخدمة جديدة، شرح مشروع جديد.

د- موقع المؤشر (Mouacher): هذا الموقع يتضمن العديد من المؤشرات والإحصائيات، يمكن أن يطلع عليها المسؤولين في المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم، والمساعدة في اتخاذ القرارات، ومُخصص أيضاً لعدد محدّد من الإطارات، يُسمح لهم بالدخول من خلال إسم مستخدم وكلمة مرور.

2- الإتصال الداخلي بالمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة:

يتم الإتصال الداخلي بالمديرية على المستويين الداخلي والخارجي كما يلي:

1-2) على المستوى الداخلي للمديرية: و يتم ذلك من خلال ما يلي¹:

أ- الإتصال الداخلي داخل المؤسسة (داخل المديرية): ويكون الإتصال بين الرؤساء والموظفين كما يلي:

- يعمل رؤساء المصالح مباشرة مع رئيس القطاع (اتصال عمودي).
- يعمل رؤساء القطاع تعمل مع بعضهم البعض عن طريق اتصال أفقي في المسائل العادية (الروتينية)، أما المسائل الجديدة، فيتم البحث فيها بحضور المدير من أجل اتخاذ القرارات وتوزيع المهام.

ب- الإتصال الداخلي خارج المؤسسة (خارج المديرية): ويتم ذلك عن طريق :

العمل بين الوكالات التجارية ومركز الصيانة والإنجاز الموجودة عبر الدوائر، تعمل فيما بينها بواسطة شبكة الإعلام الآلي (برنامج خاص بالمؤسسة)، وذلك تحت المراقبة المباشرة من طرف رؤساء المصالح المتواجدة في المديرية.

¹ وثائق مقدمة من طرف المديرية العليا للاتصالات بالمسيلة، شهر مارس 2016.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

2-2) المستوى الخارجي للمديرية: يتم الاتصال في هذا المستوى كما يلي:

أ- الاتصال الخارجي للمؤسسة (خارج المديرية):

- كل المراسلات والإجراءات تمر عبر المدير خارج المديرية.
- المعاملات التقنية والمالية تكون عبر شبكة الاعلام الآلي الخاص بالمؤسسة ،تحت المراقبة والمتابعة المباشرة من طرف المديرية الجهوية والمديرية العامة.

ب-الاتصال خارج المراكز والوكالات التجارية:

يتم الاتصال والعمل مع الزبائن بواسطة الوكالات التجارية الموزعة عبر تراب الولاية فقط.

خامساً: المتابعة

من أجل أن تُتابع المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة نتائج القرارات والإجراءات التي تقوم باتخاذها، وتتمكن من معرفة مدى مُلائمتها وتحقيقها للنتائج المنتظرة ،تُخصص لهذا الغرض أحد التطبيقات المعلوماتية والمسمى بموقع المؤشر (Mouacher) الذي يعتبر كلوحة قيادة لاحتوائه على العديد من المؤشرات التي تُمكن المسؤولين من ملاحظة مدى تحقيقهم لأهدافهم ومدى مُلائمة مختلف القرارات التي تم اتخاذها وكذا الإجراءات الرقابية التي تم وضعها إن كانت فعالة أم لا.

تتمثل المؤشرات التي يتوفر عليها الموقع في احصائيات لعدة سنوات في مجالات عديدة، مثل: التحصيل للمستحقات الهاتفية ،التكاليف ،الخزينة وتطوير رقم الأعمال في المؤسسة...الخ.

المبحث الثالث : مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية الحالي ومآور تحسينه وتفعيله

بعد وصفنا لنظام الرقابة الداخلية الحالي ،سننترق في هذا المبحث إلى انتقاد مختلف هذه الأجزاء ،ومن ثم نضع خطط وتوجيهات لتحسينه.

المطلب الأول: انتقاد نظام الرقابة الداخلية الحالي من حيث المساهمة في التقليل من المخاطر

في هذا المطلب سنحاول تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة واستخلاص مختلف نقاط الضعف المتعلقة بكل جزء من أجزائه الخمسة:

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

أولاً:بيئة الرقابة

1- النزاهة والقيم الأخلاقية

لقد تناولنا سابقاً أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر نصّت في نظامها الداخلي على أمانة الأشخاص العاملين فيها والقيم الأخلاقية التي يجب أن يتحلون بها، لكنها لم تُخصص وثيقة مستقلة خاصة بالقيم الأخلاقية وضرورة الالتزام بها وأهميتها وعن القيمة المضافة التي تنتج عنها.

حتى في نظامها الداخلي رغم أنها صاغت فيه العديد من المواد التي سبق ذكرها والتي تناولت الجانب الأخلاقي للموظفين؛ لكن لو جئنا إلى واقع المؤسسة لوجدنا أن أغلب المبادئ المنصوص عليها لا يتم العمل بها، كما يمكن ملاحظة غياب الحوار حول هذه المبادئ وجهل أفراد المؤسسة للقيمة المضافة لها.

2-الالتزام بالكفاءة

تطرقنا إلى أنّ المؤسسة تتبع مجموعة من الخطوات الأساسية لاختيار وقبول الموظفين الجُدد، وعند تمعننا في هذه الخطوات نجد أنها ليست بالخطوات المثالية وأنها تُعاني العديد من نقاط الضعف، التي من بينها نقص الأجهزة الرقابية والمُتابعة على عمليات التوظيف، بالإضافة إلى وجود قيود وعقبات تمنع الشباب ذوي الكفاءة والمستوى التعليمي العالي من الحصول على مناصب عالية مناسبة تُمكنهم من تفجير معارفهم وتأدية مهامهم كما يجب وأكثر.

3- فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة تطورت مهام الإدارة وتوسعت أكثر وأكثر، فأصبحت تشمل الكثير من النواحي والتي من بينها مهمة متابعة الأمور التشغيلية في المؤسسة لما لهذه العملية من أهمية بالغة، حيث تكون الإدارة على علم بنقاط القوة ونقاط الضعف ومختلف العقبات التي تُعرقل سير العمليات التشغيلية وبالتالي الكشف و التنبؤ بالمخاطر العملية؛ لكن بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فإنّ إدارتها ليست بالإدارة الحديثة فمثلاً هي لا تُشرف باستمرار على سير العمليات التشغيلية في المؤسسة.

4-الهيكل التنظيمي

أهم ما يُمكن ملاحظته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عدم احتوائه لخلية رقابة داخلية مستقلة ولا خلية تدقيق داخلي، ولا خلية إدارة المخاطر، حيث تُلقَى المهام الأربعة على خلية التفتيش والرقابة

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

الداخلية ومن الواضح أن هذه الخلية لن تكون وحدها قادرة على القيام بفعالية بمهام التفتيش ،الرقابة، التدقيق وتسيير المخاطر التي قد تواجه المؤسسة.

5- تفويض السلطات والمسؤوليات

لقد سبق وذكرنا أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على وثائق داخلية تحدد المهام المرتبطة بكل مناصب المؤسسة ،ومنه يتسنى لنا أن نلاحظ أن السلطات والمسؤوليات يتم تفويضها حسب المناصب لا بحسب الأشخاص الموظفين فيها.

يعني أن السلطات والمسؤوليات لا يتم توزيعها وفقا لكفاءة الأشخاص ،ومستوى تعليمهم وتدريبهم.

كما أن المؤسسة تكتفي بتحديد الأنشطة أو الأعمال المرافقة لكل منصب لكن لا تركز على صلاحيات كل موظف والحالات التي يجب أن يتدخل فيها ،والأوامر التي يستطيع إصدارها وصلاحيات التوقيع.

6- سياسات الموارد البشرية

أما بالنسبة لسياسات الموارد البشرية فقد حاولنا انتقادها من خلال ملاحظة العديد من نقاط الضعف في كل جانب من الجوانب التالية:

6-1) التوظيف

أهم ما يُمكن ملاحظته هو غياب برنامج أو آلية خاصة باختيار الموظفين ذوي الكفاءة المناسبة لمناصبهم ،بالإضافة إلى عدم قيام المؤسسة بالتغيير الدوري أو التحديث لمعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب. مما قد ينتج عنه توظيف عمال بناءً على اعتبارات قد لا تخدم مصالح المؤسسة.

6-2) برامج تدريب الموظفين

إنّ تخصيص المؤسسة لتكوين الأفراد وتدريبهم (2 بالمائة من الكتلة الأجرية) يعتبر مؤشراً إيجابياً ،لكن في المقابل لا يمكن تجاهل أنّ فالمؤسسة تفتقد إلى عنصر في غاية الأهمية وهو غياب التقييم الدوري لمدى نجاح هذه البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه.

أيضا لا تحاول المؤسسة تغيير طرق ومعايير تدريب الموارد البشرية دورياً لتحديثها ومواكبتها لحاجيات المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

3-6) سياسات و اجراءات المكافآت والأجور

إنّ الأجر الذي تضعه المؤسسة ذو عناصر متنوعة منها جزء ثابت وآخر متغير ،وبعد اطلاعنا على المعايير التي اعتمدت عليها المؤسسة في تحديد الأجور وجدنا أنها قديمة وغير مواكبة لوقتنا الحالي ،فقد تمّ إعدادها منذ فترة طويلة تفوق العشر سنوات.

كما علمنا أنّ عمال المؤسسة قاموا في السنوات الماضية بإضرابات عديدة مطالبين بزيادة الأجور ،مِمّا يُوضح أنّ عمال اتصالات الجزائر غير راضيين على أجورهم ويطالبون بالزيادة من فترة إلى أخرى ،وهذا ما يؤكد أنّ سياسة الأجور التي تطبقها المؤسسة بحاجة إلى تحديث.

4-6) نظام التحفيز:

مِمّا لاشك فيه أنّ حصول العمال على تحفيزات يجعلهم يبذلون جهدًا أكبر في العمل مما يُساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتحقيق الأهداف المسطرة.

ومع التغيرات المستمرة لبيئة الأعمال ولاحتياجات الإنسان ،فإنّ العوامل التي تلعب دور محفزات تتغير باستمرار ،مِمّا يستلزم ضرورة تغيير المحفزات لتتماشى مع الحاضر . وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، هي تعتمد على نظام تحفيز قديم و أنها لا تقوم بإدخال تغيرات ولا القيام بمراجعة مستمرة للمعايير التي على أساسها تقدم الحوافز .

ثانياً: تقييم المخاطر

لكل مؤسسة أهداف أساسية تسعى لتحقيقها ،وسعيًا إلى ذلك تقوم المؤسسات بتجزئة كل هدف رئيسي إلى أهداف فرعية يتم توزيعها على مختلف الدوائر ،وهكذا تحمل كل دائرة على عاتقها مسؤولية تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية.

عند قراءتنا لقائمة الأهداف التي سطرتهها المؤسسة يتضح أنها مذكورة بصفة عامة وغير محددة بالتفصيل وبدقة كبيرة ،كذلك لا تتوفر المؤسسة على أي وثائق تحدد الأهداف على مستوى الدوائر والمصالح.

1- تحديد الخطر والتنبؤ بحدوثه

بالنسبة للمخاطر العملية نجد أن المؤسسة تُدرك وتحاول أن تشمل دراسة هذا النوع من المخاطر باختلاف مصادرها. ومن خلال ما ذكرناه سابقا نجد أنّ المؤسسة ترى نفسها ليست عُرضة للعديد من المخاطر التي أرى أنا عكس ذلك تماما ،فمثلاً بالنسبة للمخاطر المرتبطة بالموارد البشرية ،أفاد المسؤول عن الدائرة

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

أنّ المؤسسة بعيدة عن خطر كفاءة الموظفين لأنها توفر لهم برامج تكوين وأن نسبة 2 بالمائة من الكتلة الأجرية كافية، لكنها لا تنتظر إليها من ناحية إن كانت فعالة أم لا، وإن كان الموظفون يستفيدون منها كما يجب أم لا.

2- مواجهة الخطر الذي تواجهه الشركة:

بعد كل الإجراءات الرقابية والتفتيشية وعمليات التحقق التي تقوم بها خلية التفتيش والرقابة الداخلية للكشف عن المخاطر العملية والتنبؤ بها، لا تتمتع الخلية إلا بصلاحيات كتابة التقارير التي تُدوّن فيها مختلف الملاحظات ونقاط الضعف ومختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة في الحاضر أو قد تواجهها في المستقبل، بالإضافة إلى اقتراح حلول على الإدارة، ويبقى القرار الأخير للإدارة، إذ لم تتبع ولم تُنفذ هذه الأخيرة النصائح التي تم اقتراحها في التقرير يضيع كل شيء هباء.

وأهم ما نستطيع قوله بالنسبة لتقييم المخاطر، أن المؤسسة تفتقد إلى خلية خاصة بإدارة المخاطر، تقوم على خطوات واضحة محددة مسبقاً تهدف إلى تتبع المخاطر وتحاول تجنبها والتقليل من الخسائر التي قد تنجم عنها، ولأنّ المؤسسة تُعاني من مخاطر عملية مُهمة، فإنها بأمر الحاجة إلى عدة إجراءات أهمها:

- مخطط عملي لإدارة المخاطر يندرج ضمن إستراتيجية وسياسات الشركة يكون هدفه تتبع المخاطر التي تصادف الشركة والسيطرة والتحكم فيها؛
- وجود إدارة مستقلة لتسيير المخاطر على مستوى المؤسسة تقوم بإعداد مصفوفة المخاطر لتستطيع أن تُحدد مدى تكرار المخاطر ودرجة خطورتها.

ثالثاً: الأنشطة الرقابية

1- الضوابط الرقابية الوقائية

مما لا شك فيه أن الدور الأكثر أهمية من بين كل الضوابط الرقابية يعطى للضوابط الرقابية الوقائية فهي التي تمكن المؤسسة من وقاية نفسها من المخاطر إما بتجنبها نهائياً وإما بالتقليل من أثرها.

والمؤسسة محل الدراسة تُعاني من ضعف هذا النوع من الرقابة، إذ أنه لا يوجد فصل واضح بين واجبات الموظفين وكذلك برامج التدريب قديمة ولا تخضع لأي تحديث.

2- الضوابط الرقابية الكاشفة: تتمثل أهم الانتقادات المتعلقة بالضوابط الرقابية الكاشفة فيما يلي:

1-2) التفتيش والرقابة الداخلية:

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

بالنسبة للتفتيش لقد سبق وذكرنا أن هناك مُفتشين فقط ،أحدهما تقني والآخر مالي وتجاري ،نرى أن قيام نفس المفتش بالتفتيش في المجال المالي والتجاري معاً أحد نقاط الضعف ،فمن الأحسن تخصيص عامل ثالث يتولى مهمة التفتيش المالي .

أمّا الرقابة الداخلية في المؤسسة فهي لا تستند على أي معيار من المعايير الدولية الخاصة بالرقابة الداخلية التي تمّ التطرق إليها في الفصل النظري.

1-2) الرقابة المحاسبية:

لم تُعين المؤسسة موظفين للقيام بهذا الغرض ،بل ذكرنا أنها تتم من طرف موظفي المديرية الجهوية بسطيف بصفة دورية (كل 3 أشهر) ،و مما لا شك فيه أن هذه الفترة طويلة.

2-2) مراقبة التسيير:

نلاحظ أنها تحتل موقعا جيدا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إذ أنها مرتبطة مباشرة بالمدير ،مما يمكنها من الحصول على المعلومات المتعلقة بجميع الدوائر وتقديم التوجيهات والإرشادات ،لكن هذه الوظيفة تحتاج إلى مجموعة من الأدوات لتساهم في قياس الفعالية والتأكد من سلامة العمل بالتجديد الدائم والفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ،بينما تتوفر المؤسسة محل الدراسة على أداة واحدة وهي لوحة القيادة.

وأكثر ما يُمكن ملاحظته أنّ المؤسسة ليس لها خلية مستقلة عن التفتيش خاصة بالرقابة الداخلية ،ولا خلية خاصة بالتدقيق الداخلي ونفس الشيء بالنسبة لإدارة المخاطر.

3- الضوابط الرقابية التصحيحية

أحيانا تقوم الإدارة باتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على الاقتراحات الواردة في تقارير خلية التفتيش والرقابة الداخلية لكنها لا تقوم أبداً بمراجعتها لتتأكد من سلامة هذه الإجراءات وكفايتها ،وأحيانا أخرى لا تقوم بوضع الإجراءات التي نصّح بها المفتش في تقريره ربما بسبب نقص في الموارد أو لأسباب أخرى.

4- الضوابط الرقابية الرادعة

نرى أن العقوبات ليست بالإجراء الرقابي الكافي ،وأن المؤسسة تفتقد إلى أهم الضوابط الرقابية الرادعة ألا وهو وجود وظيفة تدقيق داخلي على مستوى المؤسسة.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

رابعًا:المعلومات والاتصالات

مما لاشك فيه أن الإتصال الداخلي من أهم العوامل التي تُساهم وتُساعد في زيادة أداء العاملين داخل المؤسسة، وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة لاحظنا أن لها إمكانية كبيرة وحقيقية لتوفير الحواسيب ومختلف الأجهزة لجُل المصالح والمكاتب التي تحتاج لهذه الأجهزة وأنها تتمتع بنظام اتصال فعال لكنه لا يساهم في زيادة أداء العاملين والسبب يرجع إلى عدم الاستغلال الجيد لهذا النظام من طرف الأفراد العاملين فيها، فلا يتمكنون من إيصال المعلومات في الوقت المناسب ،والقليل فقط من عمال المؤسسة بإمكانهم الحصول على المعلومات الكافية في وقتها.

خامسًا:المتابعة

إنّ اعتماد المؤسسة على مؤشرات إحصائية ومقارنتها بنتائج الفترات الماضية لملاحظة التغيرات والاجتهاد في تحليلها ليس بالإجراء الكافي ،وفي الوقت الحاضر أصبحت المؤسسات تعتمد على العديد من الأدوات الأكثر فاعلية ،التي من بينها وظيفة التدقيق الداخلي التي تتولى مهمة تقييم ومتابعة الرقابة الداخلية والتي تفتقر إليها مديرية الاتصالات بولاية المسيلة.

كما تُهمل المؤسسة أهمية المعايير الدولية للرقابة الداخلية ولا تعتمد على أي منها ،بالإضافة إلى أنها لا تعطي أهمية ولا تتسج أي تطلعات لأن تكون لها إجراءات واضحة خاصة بإدارة المخاطر وتسييرها.

المطلب الثاني: محاور تحسين وتفعيل الرقابة الداخلية للتقليل من المخاطر العملية

بعد تعرّفنا على نقاط الضعف في كل جزء من أجزاء نظام الرقابة الداخلية ،سنُقدم بعض النقاط التي من خلالها يمكن أن نُحسن المؤسسة من رقابتها الداخلية.

أولًا :بيئة الرقابة: ونذكر فيها:

1- النزاهة والقيم الأخلاقية

ننصح بتوفير وثائق مكتوبة خاصة بالأخلاق والقواعد السلوكية فيما يتعلق بممارسة الأعمال المقبولة والتعارض في المصالح ،مع وضع قواعد أخلاقية تحدد العلاقة بين الإدارة ،الموظفين ،الموردين ،العمال والمستثمرين ...الخ.

وعلى الإدارة فتح الحوار حول هذه القيم الأخلاقية، وأن تُحاول أن تزرع الوعي في دُهن عمالها وعن القيمة المضافة التي تنتج عن هذه القيمة.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

كما نرى أنه من الأنسب أن تقوم المؤسسة بدمج عامل النزاهة والالتزام بالقيم الأخلاقية في مجموعة العوامل التي تمنح على أساسها الحوافز ،بهدف تشجيع الأفراد للالتزام بأخلاقيات المهنة.

2-الالتزام بالكفاءة

نرى أنه في مصلحة المؤسسة أن تضع برنامج أو آلية خاصة لاختيار الموظفين ذوي الكفاءة المناسبة لمناصبهم بحيث لا يتم التمييز بين الأشخاص المترشحين للعمل فيها، إلا على أساس الكفاءة ومستوى التعليم والتكوين ،أي أن تتفادى كل الاعتبارات الأخرى التي لا تخدم مصلحة المؤسسة.

بالإضافة إلى صياغة وثيقة تحدد المهام المرتبطة بكل منصب ومستوى التعليم الواجب والمؤهلات التي يجب توافرها في الشخص الموظف في المنصب ، مع وضع إجراءات رقابية على سير عملية التوظيف لضمان أن هذه العملية تستند على معايير تخدم مصلحة المؤسسة.

كما نقتراح على المؤسسة أن تقوم بتقييم التطور والتحسُن في كفاءة موظفيها من فترة إلى أخرى خاصة بعد استفادتهم من دورات تدريبية ،واستنادًا على هذا التقييم عليها أن تُخصص محفزات في شكل مكافآت عند ملاحظتها لتطور إيجابي في كفاءة موظف ما.

3- فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل

يجب أن يكون هناك تبادل آراء بين الإدارة العليا والإدارة المسؤولة بطريقة مستمرة حول الأمور التشغيلية لتكون الإدارة العليا دوما على علم وإطلاع بالأمور التشغيلية ومُختلف العقبات التي تعيق سير هذه العمليات.

كما ننصح الإدارة أن تُشرف وتتأكد من شفافية التقارير المالية ،التطبيق الحسن للمبادئ المحاسبية، الافصاح عن المعلومات المالية وضمان عدم التلاعب في السجلات أو تزيفها.

4-الهيكل التنظيمي

نقتراح على الإدارة وضع وثائق مكتوبة تحتوي على شرح مفصل لمسؤوليات مديري الدوائر وتشرح مهامهم، وأن تقوم بتعريف العلاقات بين مُختلف الدوائر،المصالح والخلايا.

على المؤسسة التأكد من كفاءة مديري الدوائر ومُوظفي المصالح وقدرتهم على تحقيق الأهداف الفرعية المرتبطة بالمصالح.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

كما ننصح المؤسسة بالفصل بين وظيفتي التفتيش والرقابة الداخلية عن طريق إنشاء خلية خاصة بالرقابة الداخلية.

5- تفويض السلطة والمسؤولية

لا يكفي أن تقوم المؤسسة بوضع وثائق كتابية تُحدد المهام المرتبطة بالمنصب ،بل يجب أن تُحدد مؤهلات الشخص القادر على تأدية الوظائف المرتبطة بالمنصب من مستوى تعليم وتكوين وخبرة في ميدان العمل.

وننصح المؤسسة بأن تحدد في وثائق مكتوبة صلاحيات كل شخص ومسؤولياته وواجباته وحقوقه بحسب وظيفته.

كما يجب أن تتأكد المؤسسة من أنّ عدد الأفراد الموجودين والذين يملكون المهارة المطلوبة مُلائم ويتناسب مع حجم المنشأة وحجم أنشطتها وتعقدها.

6- سياسة الموارد البشرية

عمومًا على مؤسسة اتصالات الجزائر تحديث الاتفاقية الجماعية لها لتأخذ بعين الاعتبار المستجدات والتطورات في قوانين العمل.

وضع سياسة موارد بشرية جديدة تتماشى مع الوقت الحاضر ،حيث تدمج عوامل جديدة ضمن العوامل التي على أساسها تُمنح التحفيز ،وتقوم بتحضير برنامج جديد للأجور بهدف الأخذ بعين الاعتبار ثقافة موظفيها واحتياجاتهم وطموحاتهم، مما يُساعد على تحقيق أهدافها فهذا سيحفز العمال من جهة ويحد من الخسائر الناتجة عن إضرابات الموظفين المتكررة من جهة أخرى ،كما أنّ هذه الإضرابات تُمثل أكبر دليل على قدم وعدم فاعلية سياسة الأجور المعمول بها.

كما نرى أنه على المؤسسة أن تقوم بشكل دوري بتغيير معايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب.

أمّا فيما يخص التكوين فعلى المؤسسة أن تقوم بتنويع برامج التكوين لتشمل بعض النواحي ذات الأهمية البالغة مثل :عمليات الرقابة وإدارة المخاطر، وأن لا تكتفي ببرامج التكوين بل أن تعمل على تقويم كفاءة الموظف قبل وبعد استفادته من التكوين لتعرف مدى استفادة الموظفين من البرامج التكوينية ،كما عليها أن تُقيم دوريا مدى مساهمة برامج التكوين في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل

من المخاطر العملية

كما نرى أنه من الأنسب للمؤسسة وضع وظيفة مراجعة الموارد البشرية لضمان التسيير الحسن لهذه الموارد وكشف مختلف نقاط الضعف وتعديلها سعياً لتحسين أداء الموظفين ومنه تحسين أداء الشركة.

ثانياً: تقييم المخاطر

بالنسبة للأهداف نرى أنه على المؤسسة أن تقوم بتوفير بيانات واسعة وإرشادات حول الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما عليها أن تُحدد أهدافاً فرعية على مستوى الأنشطة بحيث تتماشى مع الأهداف الأساسية والخطط الاستراتيجية؛ كما يجب أن تتحقق من اتساق خطط العمل والموازنات مع الأهداف المسطرة والخطط الاستراتيجية.

وبالنسبة لتقييم المخاطر فعلى المؤسسة وضع مخطط عملي لإدارة المخاطر يندرج ضمن استراتيجيات وسياسات الشركة يكون هدفه تتبُّع المخاطر التي تصادف الشركة والسيطرة والتحكم فيها.

وبالتالي فإنّ المؤسسة بحاجة إلى خلية إدارة المخاطر تعمل بالتعاون مع الرقابة الداخلية للمؤسسة، ونقترح أن تعمل هذه الوظيفة وفقاً للخطوات التالية :

1- تعريف وتحديد المخاطر المتعلقة بأنشطة المؤسسة: وذلك عن طريق كتابة قائمة تُضمّن مختلف أنشطة المؤسسة، ثم دراسة كل نشاط للتعرف على مختلف المخاطر التي قد تتعلق به، بهدف كشف المخاطر الحالية والتنبؤ بالمخاطر مُحتملة الحدوث.

2- تحليل وتقييم الخطر: بعد إعداد قائمة تضم المخاطر التي تتعلق بكل نشاط، يتم تحليل كل خطر ومعرفة مصدره والعوامل المساعدة على ظهوره، ثم يتم تحديد مدى تكراره وشِدَّتته (حجم الخسائر الناجمة في حالة حدوث الخطر) ، واعتماداً على هاتين النقطتين يمكن تقييم الخطر بمُرتفع كثيراً، مرتفع، متوسط ، منخفض أو منخفض جداً.

3- اختيار الإجراء المناسب لمواجهة الخطر وتنفِيزه : وبعد تحديد الخطر وتقييمه يتم اتخاذ الإجراء اللازم وتنفيذه للحد من كل خطر أو للتقليل من الخسائر التي قد تنتج عنه، وفي بعض الأحيان لا يتم اتخاذ أي إجراء وتقبُّل الخطر إن كانت تكلفة الإجراء اللازم تفوق تكلفة الخسارة المُصاحبة للخطر.

4- التقييم والمراجعة: بعد تنفيذ الإجراءات لا تنتهي المهمة، بل يجب متابعة هذه الإجراءات بهدف التحقق من مدى فعاليتها في مواجهة الخطر، وفي حالة عدم فعاليتها يتم البحث عن إجراءاتٍ بديلة.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

ثالثاً: الأنشطة الرقابية

1- الضوابط الرقابية الوقائية :

بالنسبة للضوابط الرقابية الوقائية نقتـرُح على المؤسسة :

- وضع أجهزة إنذار بغرض التنبيه في حالة سرقة أو حريق.
- الفصل الواضح بين مُختلف الواجبات.
- تحديث برامج التدريب لكي تقي المؤسسة نفسها من المخاطر المرتبطة بهذا العامل.
- كما نرى أنه على المؤسسة وضع مجموعة من الإجراءات الرقابية الدائمة والمتجانسة على مُستوى كل مصلحة، حيث تختلف أنواع الرقابة من وظيفة إلى أخرى "أي حسب طبيعة الوظيفة المُراقبة " .

2- الضوابط الرقابية الكاشفة:

على المؤسسة تحديث ضوابطها الرقابية الكاشفة من أجل الأخذ بعين الاعتبار مختلف التطورات ،فمثلاً بالنسبة لمراقبة التسيير، لقد تطورت هذه الوظيفة وأصبحت تلعب دوراً هاماً في نجاح تسيير المؤسسات، لكن نجاحها مربوط بتعدد وتنوع أدواتها بالإضافة إلى فعالية هذه الأدوات، بينما نلاحظ أنّ المؤسسة محل الدراسة تنظر إلى خلية مراقبة التسيير على أنها أداة لإعداد لوحة القيادة لا أكثر ولا أقل، لذلك نقتـرُح على المؤسسة توسيع مجموعة الأدوات الخاصة بهذه الوظيفة فلوحة القيادة غير كافية، ومن بين هذه الأدوات نرشح الموازنات التقديرية والمحاسبة التحليلية.

كما نرى أنه في مصلحة المؤسسة اقتناء تطبيق آلي خاص بالرقابة الداخلية، فهذا يُسهل على المؤسسة المهام المتعلقة بتحديث مصفوفة المخاطر، متابعة المخاطر ،ومختلف نشاطات الرقابة الداخلية والتقارير . ونقتـرُح أيضاً وضع كاميرات مراقبة ليكشف حالات السرقة والغش التي قد تحدث من أطراف داخلية أو خارجية.

3- الضوابط الرقابية التصحيحية:

بعد أن تقوم المؤسسة بوضع الإجراءات المناسبة الوقائية والكشفية، هذا لا يعني أنّ مهمة الرقابة انتهت، بل نقتـرُح وضع نظام متابعة لِيُتابع ويُراقب الإجراءات الوقائية والكشفية التي سيق وضعها ،وبذلك تُشرف المؤسسة على مدى نجاح وملائمة تلك الإجراءات ،وتصحيحها في حالة عدم فاعليتها.

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

4- الضوابط الرقابية الرادعة:

نرى أنّ المؤسسة بحاجة إلى وظيفة تدقيق داخلي، ونقترح عليها أن تُنشأ قسم خاص بهذه الوظيفة.

رابعًا: المعلومات والاتصالات.

لقد سبق وذكرنا أنّ نقطة ضعف المؤسسة في مجال الاتصال تتمثل في عدم الاستغلال الجيد لهذا النظام من طرف الأفراد العاملين فيها، لذلك ننصح المؤسسة بتكثيف البرامج التكوينية في مجال الإعلام والاتصال.

على المؤسسة الأم لاتصالات الجزائر أن تستثمر أكثر في مجال الاعلام والاتصال، عن طريق تطوير المديرية المركزية للإعلام والاتصال الخاصة بها ،لنتمكن هذه المديرية من القيام بالمهام المسندة إليها على أكمل وجه.

كما نقترح إنشاء أنظمة آلية خاصة بالرقابة الدائمة على أجهزة الكمبيوتر والمعلومات التي يتم إدخالها وتخزينها على مستوى هذه الأجهزة بهدف كشف الأخطاء والمخاطر وضمان سرية المعلومات من شتى انواع العش والتزوير .

بالإضافة إلى ضرورة توفير قنوات اتصال مفتوحة وفاعلة مع العملاء والموردين والأطراف الخارجية الأخرى لتوصيل معلومات حول تغيرات احتياجات الزبائن وتطلعاتهم.

خامسًا: المتابعة

من أجل ضمان نجاح الرقابة الداخلية وزيادة فعاليتها على المؤسسة أن تفصل بينها وبين المفتشية، أي أن تُخصص للرقابة الداخلية خلية مستقلة خاصة بها وأن تطبق المعيار الدولي للرقابة الداخلية COSO.

من أهم الوظائف التي تخدم نظام الرقابة الداخلية وتزيد من كفاءته هي وظيفة التدقيق الداخلي، لذلك نرى أنّ إنشاء وظيفة مراجعة داخلية هو أمر في غاية الأهمية، مع ضرورة الاستجابة لتوصيات المراجع الداخلي والمراجع الخارجي أيضا.

كما نقترح على المؤسسة اقتناء أنظمة آلية على شبكة الانترنت خاصة بالرقابة الداخلية وتسيير المخاطر، مما يسمح بتسهيل العمليتين ويُساهم في تحديث مصفوفة المخاطر ،تسيير الرقابة ،جمع المعلومات وكذلك التقارير .

الفصل الثالث : تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية

خاتمة الفصل:

فُمنّا في الدراسة الميدانية بتناول مكونات الرقابة الداخلية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة جزءًا جزءًا ، مما سمح لنا بالكشف عن ثغرات ونقاط ضعف كثيرة ، أهمها عدم احتواء المؤسسة على وظيفة متخصصة بالرقابة الداخلية وثانيها كان أنّ الرقابة الداخلية للمؤسسة لا تستند على أي معيار من المعايير الدولية.

كذلك بالنسبة لإدارة المخاطر اتضح أنّ المؤسسة لا تضم إدارة متخصصة وظيفتها الرئيسية إدارة المخاطر ، بل يتم القيام بهذه العملية أو بالأحرى بإدارة المخاطر العملية من طرف خلية التفتيش والرقابة الداخلية بالتركيز على خطوتين أساسيتين تحديد المخاطر الحالية وتحليلها ومحاولة التنبؤ بالمخاطر المحتملة ثم الاجتهاد في اقتراح حلول على الإدارة لمواجهة هذه المخاطر ، وهذا ما يُظهر أن الرقابة الداخلية تُساهم في إدارة مخاطر المؤسسة ، لكن مساهمتها ليست إلا بجزء من عملية متكاملة وفعالة ، فالرقابة الداخلية في المؤسسة لا تتولى القيام بتقييم المخاطر من حيث التكرار والشدة ولا بإعداد مصفوفة المخاطر ولا بتنفيذ إجراءات تجنّب المخاطر أو التقليل منها.

ومن خلال كل ما سبق ذكره نستطيع أن نقول أن الرقابة الداخلية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ليست بالرقابة الفعالة وهذا ما يعكس مساهمتها الضئيلة في التقليل من المخاطر العملية التي تواجه المؤسسة.

الخاتمة العامّة:

إنّ المخاطر التي يفرضها المحيط على المؤسسات في وقتنا الراهن ،أصبحت تفرّض على أي مؤسسة ضرورة أخذ كافة التدابير والإجراءات الضرورية لإدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية واضحة ،فكان من أهم هذه الإجراءات إقامة نظام رقابة داخلية مُحكم مواكب للمعايير الدولية، قادر على حماية حقوق هذه المؤسسات وموجوداتها من شتى أعمال التلاعب والإهمال ،وضمن سير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية ،من حالات الأخطاء والغش والتزوير ،وتكميله بإنشاء إدارة تختص بإدارة المخاطر ،بحيث تكون هذه الإدارة إدارة مركزية في كل مؤسسة.

فالرقابة الداخلية تُعتبر أحد وظائف التسيير ذات الأهمية البالغة ،إذ أنها تعد نظامًا لضبط الأداء وضمنًا لتحقيق الأهداف المخططة ،حيث يتكون نظام الرقابة الداخلية من شقين أحدهما محاسبي والآخر إداري ،لكل شقٍ مقوماته فكلما صحت تلك المقومات كلما زاد ذلك من فعالية هذا النظام ،بالإضافة إلى كون نظام الرقابة الداخلية يضم عدة مكونات مترابطة قسّمها المعيار الدولي الصادر عن لجنة المنظمات الراعية COSO سنة 1992 إلى خمسة ،والتي تُمثّل ما تحتاجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المتعلقة بالعمليات التشغيلية ،إعداد التقارير والإذعان للتنظيمات والقوانين المعمول بها.

وفي سنة 2004 أصدرت نفس اللجنة معيارًا خاصًا بإدارة المخاطر الذي يضم الأهداف والمكونات الخاصة بالرقابة الداخلية بالإضافة إلى أنه توسع فيهما ،فحين توسع في مجموعة المكونات شمل ثلاث مكونات أخرى لتصبح المكونات الثمانية هي الخطوات الأساسية لعملية إدارة المخاطر الفعالة ،كما توسع في مجموعة الأهداف ليشمل الأهداف الإستراتيجية ،مما أكد أن نظام الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر .

والمديرية العملية لاتصالات الجزائر تسعى جاهدة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بها، من خلال توفير خلية التفتيش والرقابة الداخلية التي تُسند إليها مهمة اكتشاف مختلف المخاطر ومحاولة معالجتها بطريقة فعالة والسهر على التحكم فيها والسيطرة عليها للتقليل إلى أدنى حد من الخسائر واستغلال مختلف الفرص ،سعيًا منها لضمان استمرارها واستقرارها وحفاظًا على المكانة التي تحتلها في السوق.

اختبار الفرضيات:

بخصوص اختبار الفرضيات لقد توصلنا من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع إلى:

- من خلال مقارنة مكونات نظام الرقابة الداخلية الذي تتبناه المؤسسة مع الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO ،تمّ تنفيذ الفرضية الأولى ،إذ ثبت أن مكونات الرقابة الداخلية في المؤسسة

الخاتمة العامة

محل الدراسة لا تتسجم إلا قليلا مع إطار COSO، بالإضافة إلا وجود تباين في تطبيق المكونات الخمسة، فمثلا بالنسبة لعنصر المتابعة يتم إهماله بصفة تامة.

- من خلال الدراسة الميدانية اتضح أنّ المؤسسة محل الدراسة لا تحتوي على قسم خاص بإدارة المخاطر، بالإضافة إلى إهمالها وعدم اهتمامها بتكثيف الإجراءات الرقابية سواء الوقائية، الكشفية أو التصحيحية، مما أكدّ عدم وعي المؤسسة لأهمية المخاطر العملية التي تواجهها وبالتالي عدم تحقق الفرضية الثانية.
- أما فيما يتعلق بالفرضية الأخيرة فإن نظام الرقابة الداخلية المتبني من طرف المؤسسة ناقص فعالية وغير مواكب لأي معيار من المعايير الدولية الخاصة بالرقابة الداخلية، وهذا ما يفند صحة الفرضية الأخيرة، إذ أنّ نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمؤسسة لا يساهم إلا مساهمة ضئيلة في التقليل من المخاطر العملية المصاحبة لأنشطتها.

نتائج الدراسة:

بالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية نجد مايلي:

- نظام الرقابة الداخلية الفعال هو ذلك النظام الذي يتكون من خمسة مكونات مترابطة ويقوم على جملة من المقومات المحاسبية والإدارية، وكلما توافرت وصحت تلك المقومات كلما زاد ذلك من فعالية المكونات الخمسة ومساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- المخاطر العملية هي تلك المخاطر التي قد تتعلق بالعمليات التشغيلية، الأنظمة الآلية والاتصالات، الموارد البشرية أو بالبيئة الخارجية، حيث أنها أصبحت في الوقت الراهن تشكل تحدي كبير في وجه المؤسسات الاقتصادية، مما استلزم وضع إجراءات منظمة لتسيير هذه المخاطر، بحيث تكون متلائمة مع بيئة المؤسسة.
- بما أنّ نظام الرقابة الداخلية يمثل جزءاً مهماً من عملية إدارة المخاطر، فإن إقامة نظام رقابة داخلية محكم وفعال مواكب للمعايير الدولية هو شرط أساسي لنجاح عملية إدارة المخاطر، وبالتالي هو أول الخطوات التي تضعها المؤسسة لتجنب المخاطر وتخطي الكثير من العقبات وصولاً إلى تحقيق أهدافها.
- تساهم الرقابة الداخلية في عملية إدارة المخاطر من خلال وضع جملة من الإجراءات الرقابية، منها الوقائية لحماية المؤسسة من شتى أنواع المخاطر قبل حدوثها، الكشفية للكشف عن المخاطر بعد حدوثها، والتصحيحية لتصحيح الأخطاء التي تم الكشف عنها، بالإضافة إلى الإشراف على تلك الإجراءات للتأكد من فعاليتها.

الخاتمة العامة

- توجد مجموعة من المعوقات التي تعرقل نظام الرقابة الداخلية وتحول بينه وبين تحقيق أهدافه منها : الاعتماد على العنصر البشري ،عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات ،عدم التوازن بين العائد والتكاليف و التركيز في غير محله.

الاقتراحات والتوصيات:

وعلى ضوء هذه النتائج نقول أنه لا خيار أمام مسؤولي المؤسسة سوى اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تمكنها من بناء خطة فعالة للتعامل مع المخاطر المحيطة بها ،تتمثل هذه التدابير فيما يلي:

- الاهتمام بتكامل مكونات أو أجزاء الرقابة الداخلية لما لهذا التكامل من أهمية بالغة في تحقيق أهداف الشركة؛
- التركيز على ضرورة أن يتوافر في موظفي المؤسسة عنصر الاستقامة والقيم الأخلاقية.
- الاهتمام بالموارد البشري من خلال تنظيم وظيفة مراجعة إدارة الموارد البشرية بهدف تحسين فعالية الأنشطة التي تمارسها دائرة الموارد البشرية من تدريب ،أجور ،تحفيز واتصال داخلي وغيرها، وتغييرها بصفة دورية لتتواءم مع الحاضر؛
- إنَّ التطبيق الحسن لتقسيم العمل والمهام يعتبر من الشروط الواجبة للوصول على نظام للرقابة الداخلية ذو فعالية وكفاءة ،فتقسيم العمل بطريقة جيدة يؤدي إلى التقليل من مخاطر الوقوع في الأخطاء وتحديد المسؤوليات ،لذلك فعلى المؤسسة أن تحسّن تطبيق هذا الأخير؛
- ينبغي على المؤسسة مواكبة المستجدات في عالم التسيير بما في ذلك فصل وظيفة الرقابة الداخلية عن خلية التفتيش بالإضافة إلى مواكبة نظام الرقابة الداخلية الذي تتبناه مع الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO؛
- تكثيف الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر عن طريق الدورات التدريبية والندوات المتخصصة في عمل الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- استحداث قسم جديد يكون نشاطه الأساسي إدارة مختلف المخاطر بصفة فعالة وأكثر مرونة في التعامل مع التقلبات والتغيرات المتسارعة في المحيط ،مع العمل على تنمية ثقافة الإحساس بالمخاطر لدى الأفراد والاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لمواجهتها؛
- إنشاء قسم مستقل يملك خبرات علمية مناسبة خاص بالتدقيق الداخلي ،مع العمل على تفعيل دوره وضمان استقراره واستقلاليته؛

الخاتمة العامة

- كما نرى أنه على المؤسسة تفعيل عنصر الاتصال باعتباره الأداة التي تحقق الترابط والتنسيق بين مختلف وظائف ومستويات المؤسسة ،مما يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات المرتبطة بالمخاطر لضمان سهولة فهمها ومن ثم معالجتها بطريقة سليمة؛
- الاهتمام بعنصر المتابعة وزيادة درجة الإشراف الإداري لأن ذلك يسمح بتقييم أداء المؤسسة ومواكبة التغيرات التي قد تحدث في مجموعة الأهداف أو في حافظة المخاطر المهددة للمؤسسة.

آفاق البحث:

وفي الختام نرى أن موضوعي الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر موضوعين خصيين للبحث والدراسة ،لذلك نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية وانطلاقة ايجابية في سبيل إثراء العلوم والمعرفة من خلاله لتصبح مفاتيح لمواضيع أخرى ،نقترح منها:

- دور الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر؛
- أساليب قياس المخاطر العملية وإدارتها؛
- مساهمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في حوكمة الشركات؛
- أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر.

قائمة

المراجع:

قائمة المراجع

الكتب:

باللغة العربية:

- إبراهيم إيهاب نظمي، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009 م.
- براني عبد الناصر أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2013 م.
- حماد طارق عبد العال، إدارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-بنوك)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 م.
- الحسين عطا الله أحمد سويلم، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 م.
- خان طارق الله وحبيب أحمد، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ترجمة عثمان بابكر أحمد، الطبعة الأولى، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة-المملكة العربية السعودية، 2003 م.
- الخطيب سمير، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف جلال حزي وشركائه، الإسكندرية، 2005 م.
- ديري زاهد محمد، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011 م.
- الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة التأمين والمخاطر، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011 م.
- الطوارنة حسين أحمد وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية "المفهوم والممارسة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 م.
- مصطفى محمد محمود، الرقابة الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 م.
- الصحن عبد الفتاح محمد وسمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001 م.
- عبوي زيد منير، إدارة التأمين والمخاطر، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 م.
- على عبد الوهاب نصر، معايير الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحدث الإصدارات الدولية 'مدخل دولي مقارن لإدارة المخاطر'، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015-2016 م.

قائمة المراجع

- السوافيري فتحي رزق وآخرون، الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 م.
- شقيري نوري موسى ، محمود إبراهيم نور وسوزان سمير ذيب، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012 م.

باللغة الأجنبية:

- Frédrik Bernard & Rémi Gayrand, CONTRÔLE INTERNE, 4eme édition, Maxima, paris, France, 2013.
- Jacques Walter et Philippe Noirot, CONTRÔLE INTERNE "DES CHIFFRES PORTEURS DE SENS!", AFNOR éditions, France, 2010.

2- المقالات والمجلات:

باللغة العربية:

- بلعزوز بن علي، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث - عدد 2009/07-2010، جامعة الشلف، 2009-2010.
- الخالدي ناهض نمر ، مدى التزام مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بمقومات الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الانسانية 2015، العدد 17، العدد 1.
- مداني بن بلغيث وعبد الله إبراهيمي، تسيير الخطر في المؤسسة - تحدي جديد، مجلة الباحث - عدد 2004/03، جامعة ورقلة، 2004.

باللغة الأجنبية:

- Abderraouf YAICH, , LE CADRE DE MANAGEMENT DES RISQUES DE L'ENTREPRISE (COSO2), LA REVUE COMPTABLE ET FINANCIÈRE N° 85 - TROISIÈME TRIMESTRE 2009, 2009.

قائمة المراجع

3-المذكرات والرسائل الجامعية:

باللغة العربية:

- عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمساني، تلمسان، 2012/2011 م.
- عزوز الميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007 م.
- قلالة زكريا، دور المراجعة الخارجية في تقييم نظام الرقابة الداخلية ، مذكرة لنيل شهادة الماستار، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 م.

باللغة الأجنبية:

- DJEFAFLIA Sihem , LE MNGEMENT DES RISQUES LIES À L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE DEMARCHE ET DISPOSITIFS, Mémoire de majister, l'Ecole supérieure du commerce, Alger, 2010/2011.

4-المؤتمرات والملتقيات:

- نصر عبد الكريم ومصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل II: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 4-5/07/2007 .
- عبد الله عطية ، التدقيق الشرعي المبني على المخاطر، مؤتمر التدقيق الشرعي الخامس، فندق راديسون ساس الدبلومات، مملكة البحرين، 20-21 أبريل 2015.
- عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

قائمة المراجع

5-تقارير المنظمات والهيئات العلمية:

باللغة العربية:

- المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية العليا (INTOSAI)، لجنة معايير الرقابة الدولية، إرشادات INTOSAI حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، "بيانات غير منشورة"، 2004 م.
- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة "الأنتوساي"، توجيهات تتعلق بالرقابة المالية : تحديد مخاطر الأخطاء الجوهرية وتقييمها من خلال فهم الهيئة الخاضعة للرقابة وبيئتها، "ISSAI1315، بيانات غير منشورة"، 2009 م.
- لجنة الأنتوساي الفرعية التابعة للجنة المعايير المهنية، الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام " معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات"، "بيانات غير منشورة"، 2007 م.
- لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (COSO)، الرقابة الداخلية-إطار متكامل، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، "بيانات غير منشورة"، يناير 2009 م.

باللغة الأجنبية:

- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, SAINES PRATIQUES POUR LA GESTION ET LA SURVEILLANCE DU RISQUE OPÉRATIONNEL, Février,2003.
- Comité des cabinets d'expertise comptable , RÉSUMÉ DU GUIDE IFAC POUR L'UTILISATION DES NORME INTERNATIONALES D'AUDIT DANS L'AUDIT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES,décembre 2007,traduit par Hechmi Abdelwahed, Février 2008.
- The institute of Internal Auditors,INTERNATIONAL STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL PRACTICE OF INTERNAL AUDITING"STANDARDS, 2012.

قائمة المراجع

6-المواقع الإلكترونية:

باللغة العربية:

- الجمعية المصرية لإدارة الأخطار (ERMA)، معيار إدارة الخطر، www.erma-egypt.org، تاريخ الإطلاع 2016/03/07، 21:00.
- الحسن حافظ سعيد ، تقويم أنظمة الرقابة الداخلية باستخدام COSO، www.zakatinst.net/pdf/COSO.pdf، تاريخ الإطلاع: 2016/03/07، 00:03.
- دهيرب محمد سمير، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة (COSO)، <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=42260>، تاريخ الإطلاع: 2016/03/14، 22:17.
- المجموعة الإستشارية لمساعدة الفقر اء، إدارة المخاطر التشغيلية، <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-ar-managing-operation>، تاريخ الإطلاع: 2016/02/16، 10:12.
- العبادى مصطفى راشد، دور وحدات المراجعة الداخلية فى تحقيق الرقابة الوقائية ورفع كفاءة الأداء، www.gab.gov.sa/doc/ndwah12_2.pptx، تاريخ الإطلاع: 2016/03/07، 00:10.
- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%8A%D8%B2%D9%88_3، تاريخ الإطلاع: 2016/03/11، 1000.
- www.COSO.org، تاريخ الإطلاع: 2016/03/20.

باللغة الأجنبية:

- Béatrice ki-Zerbo-directeur de la recherche, IFAC, LE NOUVEAU COSO ET SES 17 PRINCIPES FONDATEURS POUR UN CONTRÔLE INTERNE EFFICIENT, juin-juillet 2013, fichiers.ifaci.com/tmp_fichiers/Dossier_COSO_Revue215.pdf, consulter le 16/02/2016 à 17:25.

-JADID Kaoutar et autres, MANAGEMENT DES RISQUES DE L'ENTREPRISE EN LIEN AVEC LA NORME ISO/DIS 9001, 2015,

قائمة المراجع

[www.utc.fr/...management/...2015/...2015...ISO 9001 v2015 risques/MI M.pdf](http://www.utc.fr/...management/...2015/...2015...ISO_9001_v2015_risques/MI_M.pdf) , consulter le 11/03/2016 à 16:45.

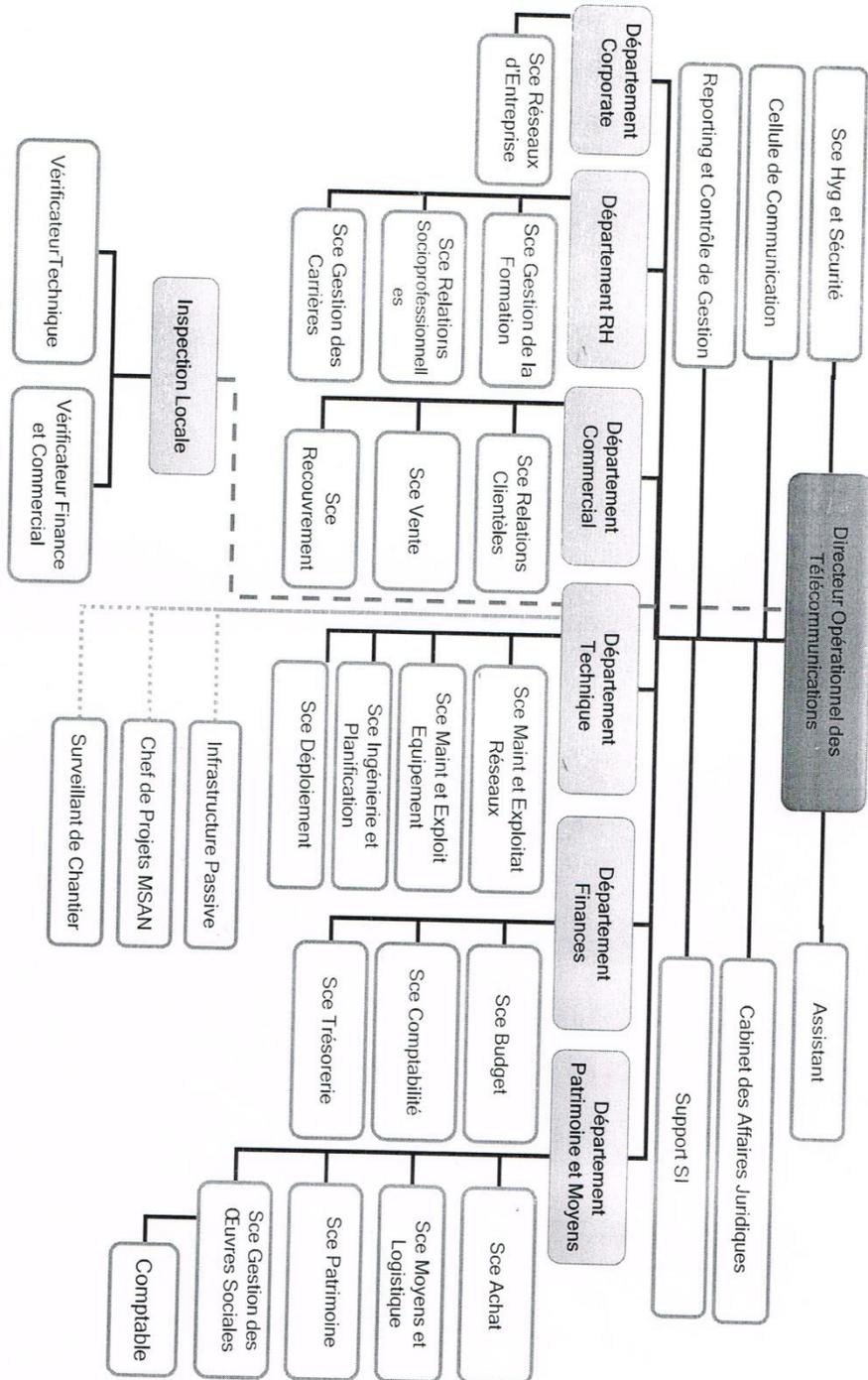
– MOTET Gilles, LA NORME ISO 31000 EN10QUESTIOPNS, france, 2009,
<https://www.foncsi.org/fr/publications/collections/cahiers-securite-industrielle/10-questions-norme-ISO31000/CSI-ISO31000-10-questions.pdf>,
consulter le 28/03/2016 à 21:34.

قائمة

الملاحق:

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة



قائمة الملاحق

الملحق رقم 02 : القرار رقم 03/DG/2004 المؤرخ في 14 جوان 2004.

"المهام الأساسية لخلية التفتيش"

avis par : 821761127

inspection generale

18/05/09 12:40 Pg:



REFER. : DG/A18/09

ALGERIE TELECOM DIRECTION GENERALE

NOTE DE SERVICE portant missions, organisation et fonctionnement de l'Inspection Générale

Réfer: Décision n° 03/DG/2004 du 14/01/04 portant création et organisation de la fonction d'inspection au sein de l'entreprise.

La présente note de service intervient dans le prolongement de la décision visée en référence en ce qu'elle vient préciser les missions et prérogatives dévolues à l'Inspection Générale de l'entreprise ainsi que son organisation et son fonctionnement.

TITRE I - DISPOSITIONS GENERALES

L'Inspection Générale doit s'assurer du fonctionnement normal et régulier des différentes structures de l'entreprise et veiller à leur rentabilité et leur efficacité.

Seu principales missions sont :

- de prévenir les dysfonctionnements ou les défaillances dans la gestion ;
- d'orienter et conseiller les gestionnaires pour leur permettre de mieux assumer leurs prérogatives dans le respect des lois et règlements en vigueur ;
- de veiller à l'utilisation rationnelle et optimale des moyens et ressources de l'entreprise.

A ce titre, elle procède au contrôle systématique de l'ensemble des activités de l'entreprise afin de déceler les insuffisances et de faire opérer les redressements nécessaires.

Le contrôle ne consiste pas seulement à faire la chasse aux irrégularités mais à rechercher les voies et moyens de les éviter. Dans ce sens, il présente un caractère plus éducatif que répressif.

Les opérations de contrôle peuvent porter notamment sur les conditions :

- d'application de la réglementation et des procédures ;
- d'organisation et de fonctionnement des structures ;
- de gestion et d'utilisation des ressources humaines et matérielles.

Les différentes missions dévolues à l'Inspection Générale s'articulent autour des principaux pôles suivants :

- Missions générales d'inspection ;
- Audits.

Toutes ces missions seront menées par les inspecteurs, dans un cadre de concertation et de coordination, sous la direction de l'Inspecteur Général et sous l'autorité du Président Directeur Général.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 03 : القرار رقم 03/DG/2004 المؤرخ في 14 جوان 2004.

"مبادئ خلية التفتيش والرقابة الداخلية"

avis par : 021761127

Inspection générale

18/05/04

12:00

Pg : 4/13

Section 5 - Les profils des postes

Pour occuper les postes d'inspecteurs et/ou d'auditeurs, le personnel doit être à la hauteur de ce qu'un service d'inspection et/ou d'audit exige de ceux qui font les enquêtes, posent les questions, énoncent les appréciations, formulent les recommandations, c'est-à-dire, en un mot, les impératifs de la Direction Générale et les objectifs de l'entreprise.

Les sujets soumis à examen sont de plus en plus nombreux et deviennent de plus en plus complexes, à mesure du développement continu des techniques de gestion et de management.

Les services soumis à inspection jugent le service d'inspection d'après les inspecteurs avec lesquels ils ont été en contact. Aussi, est-il universellement établi qu'aucun compromis ne devrait être accepté sur les normes de sélection du personnel des services d'inspection ou d'audit et qu'il vaut mieux manquer provisoirement d'inspecteurs ou d'auditeurs plutôt que de faire appel à une personne capable, en une seule intervention, de détruire ce qu'une équipe saine aura mis du temps à bâtir.

La direction des ressources humaines déterminera la classification des différentes catégories d'inspecteurs composant les services d'inspection en général.

Section 6 - Déontologie

Dans l'exécution de leurs activités, les inspecteurs observent des règles de conduite, parmi lesquelles :

- **L'indépendance** : demeurer libres de toute influence et de tout intérêt se rapportant aux affaires des entités vérifiées, qui pourraient entraver l'exercice de leur jugement professionnel ou leur objectivité. Pour que son jugement soit impartial, l'inspecteur doit être indépendant de l'entité contrôlée et libre de toutes contraintes.
- **L'objectivité** : ne pas porter de jugement prématuré sur les résultats qui peuvent découler d'un travail à effectuer.
- **Le secret professionnel** : respect du caractère confidentiel de l'information dont ils prennent connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.
- **L'attitude positive** : garder constamment une attitude positive et un esprit constructif dans l'exécution de leurs travaux ainsi que dans la manière d'en communiquer les résultats.
- **L'intégrité** : rendre leurs services avec intégrité et probité de manière à maintenir la structure d'inspection et ses membres à l'abri de tout soupçon ou reproche.
- **La compétence** : leur compétence facilite leurs rapports internes et externes. Elle doit être entretenue et développée en permanence, notamment en participant à des actions de formation continue. L'Inspection Générale nécessite un personnel de qualité. Les hommes qui font les enquêtes, posent des questions, dégagent les appréciations et formulent les recommandations doivent être à la hauteur de ce que l'on attend d'eux.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 04 : القرار رقم 03/DG/2004 المؤرخ في 14 جوان 2004.

"أشكال المهام المنفذة من طرف خلية التفتيش والرقابة الداخلية"

avis par : 821761127

Inspection générale

18/05/04 12:48 Pg: 7/13

Toute demande de mission hors programme, parvenue à l'Inspection Générale par le canal hiérarchique normal, est prise en charge après approbation du Président Directeur Général.

Section 1 - Les différentes formes de missions

A - Les missions ordinaires

Elles se déroulent dans le cadre d'un programme annuel arrêté par l'Inspection Générale approuvé au début de chaque exercice par le Président Directeur Général.

Les missions portent sur l'examen de l'ensemble des activités des Directions et des Unités Opérationnelles des Télécommunications.

B - Les missions ponctuelles

Ce type de mission est généralement limité à l'analyse d'un domaine bien particulier, et est programmé sur l'initiative de la Direction Générale, de l'Inspection Générale ou des Inspections Régionales.

Ces missions, justifiées par des insuffisances constatées dans un domaine particulier, peuvent révéler des anomalies qui s'étendent à d'autres compartiments.

C - Les missions spéciales

Ce genre de mission se rapportant à des vérifications et des enquêtes, est entrepris sur demande de la Direction Générale, de l'Inspection Générale ou des Inspections Régionales, et ce, à la suite de faits précis portés à leur connaissance ou recueillis à travers les états, situations susceptibles et autres canaux.

Les missions spéciales ont pour but de clarifier des situations jugées anormales, et de déterminer éventuellement la responsabilité des agents impliqués.

Dans le cadre des investigations menées, le chef de mission peut solliciter le témoignage et l'assistance de toute personne qui soit en mesure de lui apporter des éclaircissements sur les faits sur lesquels porte la mission.

Section 4 - Déroulement d'une mission d'inspection

Une mission d'inspection nécessite pour son bon déroulement, le respect et le suivi d'un certain nombre d'étapes, caractérisées chacune par des travaux à réaliser et des moyens à mettre en œuvre.

On distingue ainsi trois phases chronologiques importantes :

- Phase préliminaire (étude préliminaire) ;
- Réalisation de la mission (étude approfondie) ;
- Conclusions, synthèse, rapport final et recommandations.

Ces trois phases composant une mission, sont cependant précédées par la planification et la préparation de l'opération.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 05 : مخطط التفطيش للجانب التجاري لسنة 2015.



RIE TELECOM EPE/SPA Au capital de 61.275.180.000 DA RC n° 02 8 0018083

Direction Régionale des Télécoms SETIF

Direction Opérationnelle des Télécommunications de M'SILA

Inspection Locale M'SILA

Réf : AT/DOT/INS/INL/ 05 /2015

Plan d'action 2015 Volet Technique

1. **Vérification et contrôle centre d'amplification (CAH) :**
 - Situation des salles d'équipement de transmission, énergies et répartiteur.
 - Situation de réseau (boucle locale et backbone).
 - Situation des liaisons spécialisées.
 - Situation de documentation (LS, E1, FO,....)
2. **Vérification et contrôle centre commutations (CCLT, AXE, URAD, RSS et MSAN) :**
 - Situation des salles d'équipement de commutation et énergies.
 - Vérification de l'application des actions de maintenance préventives.
 - Qualité de service (coupure des liaisons).
 - Etat de lieu des sites rattachés.
3. **Vérification et contrôle centre de production (CPT) :**
 - Situations des réseaux téléphoniques.
 - Suivi des relevés des dérangements.
 - Suivi les demandes en instances.
 - Situation documentaires (Plan des câbles réseaux).
4. **Vérification et contrôle centre d'intervention (CWE et CEL) :**
 - Suivi des activités du centre.
 - Situation d'outillages.
 - Situation documentaires (Plan des câbles FO).
5. **Vérifications et contrôle des magasins des centres techniques :**
 - Situation d'état de stockage.
 - Situation de gestion des stocks.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 06 : القرار رقم 03/DG/2004 المؤرخ في 14 جوان 2004

"بعض النقاط التي تقوم حلية التفتيش والرقابة بتفحصها للكشف عن مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة"

émis par : B21761127

Inspection générale

10/05/04

12:43

Pg: 10/13

- Les agents ont-ils bénéficié de stages de formation, de séminaires ?
- Suivi des dossiers administratifs du personnel par le responsable concerné.

B - Hygiène, sécurité et moyens matériels

■ B.1. - Hygiène

Recueillir le maximum d'informations relatives aux lieux de travail, et notamment :

- état des locaux ;
- leur entretien est-il assuré de manière régulière et correcte ?
- conditions de travail : éclairage intérieur, espace.

■ B.2. - Sécurité

- existence de locaux de sécurité au niveau des fenêtres, de portes blindées, de portes de sécurité,...
- issues de secours et mesures en vigueur en cas de nécessité d'évacuation d'urgence du personnel et du public ;
- existence d'extincteurs : vérifier leur emplacement ainsi que leur entretien et leur maintien en état de fonctionnement ;
- conditions de conservation des caches, des documents
- gardiennage de jour, de nuit ;
- état de la salle d'archives et des documents archivés.

■ B.3. - Moyens matériels

- la structure inspectée est-elle suffisamment dotée en moyens matériels ?
- état du mobilier et son entretien ;
- existence d'un matériel informatique ;
- la structure est-elle suffisamment pourvue en portes de saïe ?
- ce matériel fait-il l'objet de pannes fréquentes ? est-il bien entretenu ? est-il nécessaire de le renouveler ? son utilisation est-elle optimale ou y a-t-il lieu de proposer son redéploiement.

C - Programme de contrôle des différents services

■ C.1. - Centres téléphoniques - Centres d'opéra - Service des lignes

- disponibilité et mise à jour de la documentation technique des centres ;
- réserve des câbles et des accessoires pour la réalisation des réseaux locaux et la relève des dérangements
- engins spéciaux, état, utilisation et entraide entre les DTT ;
- respect des abonnés et traitement des demandes ou instances ;
- qualité de l'écoulement du trafic ;
- etc ...

■ C.2 - données commerciales et qualité de service

Au niveau des ACTEL

- nombre de lignes en service ;
- nombre de factures émises ;

قائمة الملاحق

الملحق رقم 07 : القرار رقم 03/DG/2004 المؤرخ في 14 جوان 2004

"بعض النقاط التي تقوم حلية التفتيش والرقابة بتفحصها للكشف عن مختلف المخاطر التي تواجه

المؤسسة"

émis par : 821751127

Inspection générale

18-05-04

12:40

Pa: 11/12

- recettes réalisées par bureau ;
- liste des clients à risque ;
- état des dégrèvements ;
- état des anomalies,
- etc...

Aspect relationnel (relations agents/clients) :

- qualité de l'accueil réservé à la clientèle ;
- salle du public propre, agréable et non encombrée ;
- tenue correcte du personnel ;
- célérité d'exécution des opérations ;
- traitement des réclamations de la clientèle (existence d'un registre des doléances) -
- disponibilité du personnel à assister les clients dans l'exécution de leurs opérations (renseignements, conseils, présentation et incitation à l'acquisition de nouvelles options, ...)
- traitement du courrier et des doléances de la clientèle (enregistrement, délai et poids en charge en relation avec l'esprit commercial).

TITRE IV – DROITS ET OBLIGATIONS DES INSPECTEURS ET AUDITEURS

Outre les droits et obligations reconnus à l'ensemble du personnel de l'entreprise, les inspecteurs centraux et les auditeurs bénéficient des droits et sont soumis aux obligations que leur confèrent leurs fonctions.

Section 1 – Droits

Les inspecteurs centraux et les auditeurs sont protégés contre toutes formes de pressions, intervention ou manœuvres de nature à nuire à l'accomplissement de leur mission de même que contre les menaces, outrages, injures, diffamations ou attaques de quelque nature que ce soit, dont ils peuvent faire l'objet dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions.

Ils ne peuvent faire l'objet d'aucuns sanctions ou poursuites en raison de l'accomplissement de leur mission.

Toutes les facilités doivent être accordées par l'entreprise aux inspecteurs centraux et auditeurs dans l'exercice de leurs fonctions.

Section 2 – Obligations

Les inspecteurs centraux et les auditeurs doivent s'abstenir de tout acte susceptible de porter atteinte à la dignité attachée à l'exercice de leurs fonctions.

Sous peine de sanction, il est interdit aux inspecteurs centraux et aux auditeurs de divulguer les faits et informations dont ils ont connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions.

Section 3 – Droit de communication

L'inspection générale de l'entreprise peut requérir de l'entité faisant l'objet de ses investigations, la communication de tout document susceptible de faciliter le contrôle approfondi des opérations dont elle a la charge, demander tout renseignement et consulter toute pièce qu'elle juge nécessaire.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 08 : الاتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

تـرجـمـة

الإستشارة : شمسارة ربيعة
مدرسة التربية الوطنية
معدودة : 32 شارع عبد القوي الجليل
الجزائر
الهاتف : 02 65 52 07

الاتصالات

الاتفاقية الجماعية

أكتوبر 2006

قائمة الملاحق

الملحق رقم 09 :

شروط التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر "ص 22 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة"

2.39 يشرع المستخدم تحت مسؤوليته و باحترام الأحكام القانونية في التوظيفات الضرورية بالتفصيل قدر الإمكان ترشحات :

- عمل المؤسسة الذين يرغبون في الاستفادة من حركة مهنية.
 - عمل المؤسسة الذين يرغبون المرور من العمل الجزئي إلى عمل كامل أو من وقت كامل إلى وقت جزئي.
 - عمل ذوو عقود عمل لمدة محدودة.
 - العمال المستغلين من طرف الشركة في إطار تشغيل الشبان.
- 3.39 يرتبط كل توظيف في المؤسسة و الذي يجب أن يكون خلفه توفير منصب شاغر بالشروط التالية -
- الحصول على السن المطلوب طبقا للتشريع الساري المعمول.
 - جمع القدرات الفكرية و /أو المهنية.
 - الاعتراف به قانرا حسبنا.

4.39 يستفيد المجاهدون و الأرحام و أبناء الشهداء في أولوية التوظيف و التكوين و الترقية طبقا للتشريع الساري المعمول -

5.39 كما أنه للمهارات و المؤهلات المساوية، تعطي أولوية التوظيف في الشملل لسا:

- العامل العسرج نتيجة لتقليص العمال.
- أزواج عامل توفي بالمؤسسة.
- أبناء عامل بالمؤسسة.
- لابن عامل متقاعد بالمؤسسة.
- لابن عامل بالمؤسسة.

6.39 يتعرض كل مرشح للتوظيف ابتدائيا دون الإلتزام بالتوظيف، إلى فحوصات طبية و اختبارات مهنية و التي تسمح للمستخدم بتقييم قدراته الجسدية و العقلية و المهنية . يلتزم المرشح بإعطاء كل المعلومات المطلوبة بخصوص سوابقه المهنية و حالته الصحية بالنسبة لمتطلبات التوظيف . يحتفظ المستخدم بالتنسيق عن بطاقة التصاريحات و صحة الوثائق المقدمة.

7.39 يحسب قرار توظيف اجير منصبه المنخصص على أساس التقييم الإجمالي للتقديرات و الشهادات و قدراته و مراجعه المهنية من نتائج الفحوصات و الاختبارات الداخلية للمنظمة من طرف المستخدم.

8.39 يتم تشكيل التوظيف بعدد في نسختين موقع من الطرفين و الذي يحدد لسا:

- طبيعة علاقة العمل بمدة محدودة أو غير محدودة بوقت كامل أو وقت جزئي.
- تاريخ سريان علاقة العمل و المدة الدنيا أو تاريخ نهاية العقد إن كان الأمر يتعلق بعقد ذو مدة محدودة.
- تسمية العمل (أو الوظيفة) المشغول و مكان تخصيص الأجر .
- مدة فترة التجريب و كيفية تحديد العقد المحتمل.
- كيفية القطع المحتمل لعلاقة العمل و فترة التجريب.
- التصنيف و عوامل الأجر



قائمة الملاحق

الملحق رقم 10 :

العوامل الأساسية لنظام الأجر في مؤسسة اتصالات الجزائر 'ص 52 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة'

فصل الرابع عشر : راتب الأجراء.

القسم 1 : العوامل الأساسية

المادة 87: العوامل الأساسية لنظام الأجر

1.87 يجب أن يكون هناك نظام أجر منجتم و منير و محفز و متطور يستجيب للاتجاهات الهامة التالية :

- موازيا للعمل المقدم ، للعامل الحق في ركب بقابل أجره.
- مستوى الكلفة الأجرية و تراوحها يجب أن يكونا على صلة وثيقة مع الوضعية المالية مع الهيئة المستخدمة .
- سياسة الأجر التي يجب أن تكون مقبوضة من طرف العمال عائلة و منصفة إذا بعين الاعتبار قسط تدخل للناهيات و المسؤوليات .
- يجب أن يتم إعادة سماج سياسة الأجر مع معيار المساهمة الفردية مع القيمة الصناعية.
- يجب أن يأخذ نظام الأجر في كلفة حماية و تطوير الكفاءات الضرورية للتسيير الجيد للمؤسسة.
- و أخيرا، يجب أن يأخذ نظام الأجر بعين الاعتبار الاستعداد و التنظير الفردية و الجماعية بإعطاء الأهمية الضرورية لخصبة الأجر .

2.87 في هذا الإطار يحدد مستوى الأجر على أساس حجم نشاط الهيئة المستخدمة و إنتاجية العمل و الناتج المالية : تكون كلفة الأجر و مصيرف المستخدمين مرتبطة مباشرة مع القيمة المضافة و إلى رقم الأعمال المنجز .

3.87 تحدد نسب التسيير التي تسمح بقياس نشاط بالهيئات الاجتماعية للمؤسسة و لكن يجب أن تتوافق في المعايير المقبولة في القطاع و الأدة بعين الاعتبار المحيط الاقتصادي العام .

4.87 على مستوى المؤسسة ، يشرع لشركاء في تقييم لمستويات الأجر و يقرحون عند الاقتضاء المراجعات الضرورية اعتمادا على الإنجازات السنوية للمصلحة المالية و للتوقعات بأجل معطل و للمحيط الخارجي .

المادة 88: راتب الأجير

1.88 بمفهوم هذه الإتفاقية ، يعتبر الأجر أو الراتب الفردي الإجمالي :

- الأجر القاعدي كما يستنتج من مختلف أسلاك أو الأصفاف لتصنيف المهني لوظائف الهيئة المستخدمة .
- الزيادات القانونية و إلى الإتفاقية للأجر قاعدي .
- التعويضات و المنح مهما كانت طبيعتها و الامتيازات الأخرى المتوقعة نقدا في آخر العنق بانتثناء تعويضات المصاريف و الخدمات لعائلة غير قانونية عندما توجد .
- كما أن المصاريف المتوقعة من طرف الفحوصات الخاصة المفروضة من طرف المستخدم يتم تعويضها و احتماليا يتم تسبقها للعامل .

2.88 يتم حساب الأجر و العوامل التي تتكمله على نسبة وقت الحضور . غير أنه يمكن الاحتفاظ بها لبعض العبارات في شروط المحددة بالتنظيم الداخلي المعمول و الإتفاقية المالية أو الإتفاقات الجماعية للمؤسسة .



قائمة الملاحق

الملحق رقم 11 : النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر "حقوق وواجبات العمال..."



المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر
شركة أسهم

النظام الداخلي

حقوق وواجبات العمال ...

20 / 04 / 2004

قائمة الملاحق

الملحق رقم 12 : أنواع العقوبات التأديبية في مؤسسة اتصالات الجزائر "ص: 43 من النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر"



المادة 152، يترتب عن تكرار نفس الخطأ أو في خطأ من نفس الدرجة، تلقائيا، عقوبة تشويق فورا العقوبة السابقة المبرمجة.

الفصل الثالث: العقوبات التأديبية

القسم الأول: تعريف

المادة 116، تعتبر العقوبة إجراء تأديبيا يتخذ ضد العامل الذي ارتكب خطأ مهليا، تتخذ العقوبة بحسب خطورة هذا الأخير، يتمثل هدفها في:

- ردع التكرار الممكن لعرقلة السير الحسن للمؤسسة.
- ضمان الحفاظ على النظام والانضباط داخل المؤسسة.
- تصليب العقوبات بدرجات ضمن نفس الشروط كلما احتاج.

المادة 117، يمكن أن يترتب عن العقوبات المبرمجة في المادة 123 أخطاء أثار على المسار المهني للعامل.

القسم الثاني: العقوبات

المادة 118، العقوبات التي يمكن توقيعها هي كالآتي:

- 1- عقوبات الدرجة الأولى، (بالنسبة للأخطاء المصنفة بالحفوية):
 - الإنذار الكتابي، ردع كتابي بوجه تجنب الانتهاج.
 - التوبيخ، استنكار بتصرف أو موقف.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 13 : أنواع العقوبات التأديبية في مؤسسة اتصالات الجزائر "ص:44 من النظام الداخلي
لمؤسسة اتصالات الجزائر"



- التوقيف من العمل الثلاثة أيام توقيف العلاقة العمل بترتيب عمله الحرمان من الأجر المناسب لها.
- صفويات الدرجة الثانية (بالنسبة للأخطاء المسماة بالخطورة)
- التوقيف من العمل من أربعة إلى ثمانية أيام، توقيف علاقة العمل بالحرمان من الأجر المتعلق بها.
- صفويات الدرجة الثالثة (بالنسبة للأخطاء المسماة بالخطورة)
- التحويل التلقائي، النقل نحو موقع آخر للعمل.
- التنزيل في الرتبة، التحويل إلى منصب عمل برتبة أقل و بأجر مطابق له.
- التسريح ذات المصالح التأديبي، إنهاء علاقة العمل.

المادة 118، في إطار تحديد وتصنيف الخطأ المهني الخطور المرتكب من طرف العامل، يجب على لجنة التأديب أن تراعي لا سيما الحالات التي وقع فيها الخطأ، بعدد ودرجة خطورته، المقرر المسبب وكذا سلوك العامل حتى تاريخ ارتكابه لخطأ إنهاء مهنته المؤسسة.

المادة 120، يستفيد العامل المسرح بإشعار مسبق من أجل العطلة بنسبة ساعتين لليوم بكافة صيغها والمحدد منها من طريق الاتفاق.
يمكن للمؤسسة الوفاء بالتزامها بمدح أجل العطلة يدفعها العامل المسرح مبلغا مساويا للأجر الأجدائي الذي يكون لفاتحه في نفس الوقت، وذلك من طريق الاتفاق.

المفصل الرابع، الإجراءات التأديبية

القسم الأول، إثبات الخطأ

المادة 121، يترتب عن إثبات واقعة يمكن أن تشكل عناصر خطأ تأديبي بنسب معين قيام المسؤول المؤهل، بإعداد التقرير مفصل يسمي إثبات الحالة.