



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بن احمد وهران 2  
كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير  
بالتعاون مع مخبر هندسة التنمية المستدامة مسؤولية الجامعة والاندماج الاجتماعي

شهادة تقدير

يشهد عميد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة وهران 02 ورئيس الملتقى و مدير مخبر هندسة التنمية المستدامة مسؤولية الجامعة والاندماج الاجتماعي، بأن:

جامعة المسيلة

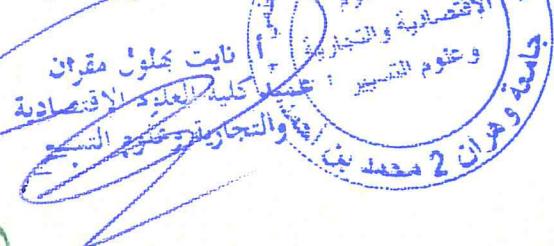
السيدة: نوي نبيلة

قد شاركت بورقة بحثية معنونة بـ:

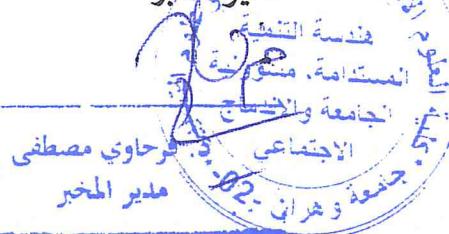
مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنظام الرقابة الداخلية وفقاً لمعايير COSO- حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

في فعاليات الملتقى الوطني الافتراضي حول **"دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة التقارير المالية وأثرها على ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"** الذي تمت فعالياته يوم 24 ماي 2022 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بن احمد - وهران 02.

عميد الكلية



مدير المخبر



د. بوحدن محمد رشيد  
رئيس الملتقى استاذ محاضر قسم 1-1  
جامعة محمد بن احمد  
جامعة وهران 2



بالتعاون مع

مختبر هندسة التنمية المستدامة مسؤولية الجامعة والاندماج الاجتماعي

يُنظَم

## الملتقي الوطنى الاول الافتراضى

## دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة التقارير المالية وأثرها على إدارة

## المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

یوم 24 مای 2022

المشرف على الملتقى

مدیر الجامعة	أ.د. بلاسكا اسماعيل	الرئيس الشرفي :
عميد الكلية	د. نايت بلهول مقران	المشرف العام :
رئيس المخبر	د. فرحاوي مصطفى	المنسق العام:
جامعة وهران 2	د. بومدين محمد رشيد	رئيس الملتقى:
جامعة وهران 2	د. بن رمضان أنيسة	رئيسة اللجنة العلمية:
جامعة وهران 2	د. مصباح ياقوت	رئيسة اللجنة التنظيمية:

## برنامج الملتقى

النشاط	التوقيت
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تلاوة آيات بينات من القرآن الكريم</li> <li>2. الاستماع إلى النشيد الوطني</li> <li>3. كلمة السيد رئيس الملتقى</li> <li>4. كلمة السيد رئيس المخبر</li> <li>5. كلمة السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير</li> <li>6. كلمة السيد مدير جامعة وهران 2 محمد بن أحمد للإعلان الرسمي لانطلاق فعاليات الملتقى الوطني.</li> </ol>	الجلسة الافتتاحية 9.45 – 9:00
<p style="text-align: center;">الجلسة الأولى – الجلسة الثانية : القاعة رقم 01</p> <p style="text-align: center;">الجلسة الثالثة – الجلسة الرابعة : القاعة رقم 02</p>	عرض مدخلات الجلسات الصباحية 14:00 – 10:00
استراحة	14:30 – 14:00
<p style="text-align: center;">الورشة الأولى القاعة رقم 01</p> <p style="text-align: center;">الورشة الثانية: القاعة رقم 02</p>	عرض مدخلات الجلسات المسائية 16:00 – 14:30
<p style="text-align: center;">عرض أهم التوصيات والمقترنات</p>	ختام أشغال الملتقى 16:30 - 16:00

### فعاليات الملتقى

#### الجلسة الأولى القاعة رقم 01

المشرف على القاعة: د. حليل زين العابدين

مقرر الجلسة: د. بلقايد براهيم	رئيس الجلسة : د. بن لحسن الهواري			
الجلس رقم:01 الصباحية	القاعة رقم:01			
التوقيت	الجامعة	عنوان المداخلة	إسم ولقب الباحث	الرقم
12:00 - 10:00	جامعة تبسة جامعة ورقلة	ضوابط الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية في إطار لجنة بازل والنظام رقم 08-11	د. عادل طلبة أ.د. خالد مقدم	01
	جامعة تيسمسيلت	متطلبات تفعيل نظام الرقابة الداخلية التجاري لتحسين المعلومة المالية بالمؤسسات الاقتصادية	أ.د. محى الدين محمود	02
	جامعة تيسمسيلت	دراسة حالة مؤسسة الإسمنت SCIMAT الوحدة التجارية لولاية تقرت .	ط.د. مروان أولاد عبد النبي	النبي
	جامعة البليدة02- جامعة البليدة02-	دور نظام الرقابة الداخلية في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات: دراسة استطلاعية لعينة من	د. محمد لمين علون د. ريمة بن بايرة	03

	جامعة البليدة-02	المؤسسات الاقتصادية بولاية البليدة	د.الباتول جمعة	
	جامعة سعيدة جامعة سعيدة	نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الجزائرية وفقاً لمتطلبات لجنة رعاية المنظمات COSO	د. بربار حفيظة د. خراف مختارية	04
	جامعة البليدة02	دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر- دراسة حالة-	د.كويدي محمد أمين	05
	جامعة وهران 2 جامعة تيارت	مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنظام الرقابة الداخلية وفقاً لمعايير COSO دراسة حالة مؤسسة الساورة للإسماعيلية بشار	د. بومدين محمد رشيد ط.د. بيبي الحبيب	06
	جامعة المدينة	دور الرقابة الداخلية في نظام المعلومات المحاسبية كضمان لجودة المعلومات المالية - دراسة حالة مؤسسة "إيتاليس"	د.حناشي مصطفى كمال	07
	جامعة وهران 2 جامعة وهران 2 جامعة وهران 2	فعالية نظام الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي في الجزائر: الفرص والتحديات	د.مصباح ياقوت د. بن شيخة فطيمة زهرة د. بوداود سوهيلة	08
	جامعة بومرداس جامعة بومرداس	Le contrôle interne selon les référentiels dominants (COSO, COCO, TUNRBULL, CDR AMF) : étude comparative	د. مغنم محمد د. بلقاضي الطاهر محمد لين	09
	جامعة مستغانم جامعة مستغانم	علاقة نظام الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية	ط.د. بوغزة عبيد بشير د. بوشيقى بوحوص	10

### الجلسة الثانية القاعة رقم 01

المشرف على القاعة: جليل زين العابدين

	مقررة الجلسة: د. مصباح ياقوت	رئيس الجلسة : بلوطى نبيل		
	الجلس رقم:02 الصباحية	القاعة رقم:01		
التوقيت	الجامعة	عنوان المداخلة	إسم و لقب الباحث	الرقم
14:00 - 12:30	جامعة تيارت جامعة تيارت	أنظمة الرقابة الداخلية لإدارة المخاطر المصرفية في الجزائر "اصياء على طريقة التنقيط كآلية من آليات الرقابة"	د. يمانى ليلى ط.د. بن سدات سليماء	01
	جامعة تيارت جامعة تيارت	مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر	د. زيانى عبد الحق ط.د. هروال محمد أمين	02
	جامعة -خنشلة جامعة -خنشلة	جودة التقارير والقوائم المالية في ظل التكامل بين نظام المعلومات المحاسبي ونظام المعلومات الإداري: حلقة خريطة تدفق النظم-	د. بشوش سعاد د.بوحفص سمحة	03

04	د. بحيوت نسيمة	دور الإطار المتكامل لنظام الرقابة الداخلية COSO في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية -حدود الرقابة الداخلية في إعداد المعلومات المالية في ظل جائحة COVID 19	جامعة الجزائر 3
05	د. سليماني مليكة	تقييم نظام الرقابة الداخلية وفق المعايير الدولية للتدقيق	جامعة معسکر
06	د. كريم فيصل د. مزهود عبد المجيد	مدى مساهمة التدقيق الداخلي في فعالية نظام المعلومات المحاسبي وأثره على جودة التقارير المالية	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة
07	د. مسعود كسكس د. محمد زرقون	أهمية تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من ممارسي مهنة المحاسبة في ولاية ورقلة خلال سنة 2021	جامعة ورقلة جامعة ورقلة
08	د.لكحل فريدة	L'audit interne outil pour améliorer la performance: «cas Algérie télécom»	جامعة وهران 2
09	د. شقرون مريم د. فقيه نسيمة	Le système de contrôle interne selon le référentiel COSO	المدرسة العليا لإدارة الاعمال تلمسان جامعة تلمسان
10	ط.د. غال نادية د.برياطي حسين	دور التدقيق الخارجي في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية وأثره على جودة المعلومات المالية	جامعة مستغانم جامعة مستغانم

### الورشة الأولى القاعة رقم 01

**المشرف على القاعة: حليل زين العابدين**

رئيس الجلسة : د. دراعو عزدين	مقررة الجلسة: د. كوريب نعيمة			
القاعة رقم:01	الورشة رقم:01 المسائية			
الرقم	إسم و لقب الباحث	عنوان المداخلة	التوقيت	الجامعة
01	ط.د. يوسف بوزيانى ط.د. إسلام مروان ملوكي	تقييم ودراسة فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة		جامعة تلمسان جامعة تلمسان
02	ط.د. شامي فاطمة الزهراء ط.د. المعیوف سعیدة نعيمة	Evolution du COSO de 1992 au 2017		المدرسة العليا للتجارة المدرسة العليا للتجارة
03	Doctorant Kaibich Mourad	Le cadre intégré du contrôle interne (COSO-IC) et son impact sur le contrôle interne.	16:00 - 14:30	جامعة وهران 2
04	ط.د/ بوغازي وداد	دور المعايير الدولية للتقارير المالية في تحسين		جامعة قالمة

جامعة قالمة	جودة المعلومات المحاسبية-تجارب دولية مع الإشارة لتجربة الدول العربية-	ط.د/ خلفاوي إخلاص	
جامعة-سكيكدة جامعة-سكيكدة	متطلبات الكفاءة المهنية للمحاسب وفقاً لمعايير التعليم المحاسبي الدولي ودورها في تعزيز الرقابة الداخلية للمؤسسة-دراسة حالة تعاونية صناعة البترول-	ط.د. نضيرة طرايفي د. سوسن زيرق	05
جامعة مستغانم جامعة مستغانم	دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر وفق إطار COSO	د. بوزيد سفيان ط.د. مرکيك عبد الله	06
جامعة قسنطينة 2 جامعة المسيلة	تقييم نظام الرقابة الداخلية لدور الأجرور بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبيه الحضري بالمسيلة-	ط.د. عقاب سليمة ط.د. بوفناره هاجر	07
جامعة شلف	الإطار النظري لنظام الرقابة الداخلية وفق لجنة المنظمات الراعية الأمريكية - COSO -	ط د/ وسيف حنان	08
جامعة وهران 02 جامعة وهران 02	La place du contrôle interne dans les entreprises algériennes	ط.د. عنصر فاطمة الزهراء د. بلوطى نبيل	09
جامعة وهران 02 جامعة وهران 02	Le Contrôle interne au sein de l'organisation : Objectifs et moyens de son appréciation	ط.د. بولهدور محمد نظال ط.د. بخدة ليلى	10

## الجلسة الثالثة القاعة رقم 02

المشرف على القاعة: د. دراعو عزدين

رئيس الجلسة: أ. د. شريف لحلو	مقرر الجلسة: د. عثمان عبد اللطيف			
القاعة رقم: 01	الجلس رقم: 03 الصباحية			
التوقيت	الجامعة	عنوان المداخلة	إسم و لقب الباحث	الرقم
12:00 - 10:00	جامعة غرادي جامعة غرادي	مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية لدعم تطبيق حوكمة الشركات	أ. د عجيلة محمد ط. د. شوراب خليفة	01
	جامعة الشلف جامعة تيارات	دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية و انعكاسه على حوكمة الشركات	أ.د. حاج قويدر قورين ط. د. س.ي أحمد زهرة	02
	جامعة مستغانم جامعة مستغانم	تأثير نظام الحوكمة على إجراءات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية مع الإشارة إلى البنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة مستغانم)	د. مقيدش فاطمة الزهراء د. مرسلية حليمة	03
	جامعة عنابة جامعة عنابة	دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومة المحاسبية	د. جمعة هوام ط. د. عايدة بلخيري	04
	جامعة تيارات	دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات	ط. د. بais الأمية نزهة	05

جامعة تيارت	دراسة حالة المؤسسات البنكية بولاية تيسمسيلت أنموذجا	د. كلاخي لطيفة	
جامعة شلف جامعة شلف	دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة المؤسسات -دراسة حالة ميناء تنس-	ط.د. ديدوش هاجرة حريري عبد الغني	06
جامعة تلمسان	محافظ الحسابات وتطبيق الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مكتب محافظ الحسابات سيب مراد-	د. زيان يوسف	07
جامعة -عين تموشت جامعة المدية	أهمية تبني المعايير الجزائرية للتدقيق (NAA) في تأمين جودة المعلومة المالية- دراسة إستطلاعية لعينة من مكاتب التدقيق غرب الجزائر-	د. درويش عمار ط.د. طالب أحمد فيصل	08
جامعة سيدى بلعباس جامعة وهران 2	دور مجلس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة تحليلية-	د. بن قراش محمد نور الدين د. بلهادي عبد الصمد	09
المركز الجامعي ميلة	دور نظام الرقابة الداخلية وفق إطار COSO في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية	ط.د. ساعد بخوش حسينة د. بوطلاعنة محمد	10

#### الجلسة الرابعة القاعة رقم 02

المشرف على القاعة: د. دراعو عزدين

مقررة الجلسة: د. بوداود سوهيلة	رئيس الجلسة : د. مهدي ميلود			
الجلس رقم: 04 الصباحية	القاعة رقم: 01			
التوقيت	الجامعة	عنوان المداخلة	إسم و لقب الباحث	الرقم
14:00 - 12:30	جامعة تيارت جامعة تيارت	الإطار المتكامل لنظام الرقابة الداخلية وفق لجنة دعم المنظمات COSO خلال الفترة (1992-2013)	د. بن قطيب علي د. سحنون خالد	01
	جامعة شلف جامعة شلف	فعالية نظام الرقابة الداخلية	د. طاهري مليكة د. جريو سارة	02
	جامعة وهران 2	تقييم جودة نظام الرقابة الداخلية على الصفقات العمومية في المؤسسات الجزائرية	د. معمر محمد رضا	03
	جامعة الجزائر 3 جامعة الجزائر 3	أهمية تبني إطار COSO للرقابة الداخلية في الجزائر	د. بركات أحمد ط.د. برج راسوطة ريمة	04
	جامعة سطيف - 1 جامعة سطيف - 1	تقييم إطار COSO كأداة لقياس فعالية الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية	د. نوال كفوس أ. إيمان جودي	05
	جامعة غليزان جامعة غليزان	دراسة تقديمية لنظام الرقابة الداخلية حسب نموذج COSO	د. بن شهيدة فضيلة د. بـلـعـوجـة حـسـينـة	06

	جامعة وهران 02	دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات	د. بن رمضان أنيسة	07
	جامعة وهران 02	دور الرقابة الداخلية وفق معيار COSO في تحسين جودة المعلومة المالية دراسة حالة الرقابة الداخلية المحاسبية في المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - وهران -	د. جاب الله هدى	08
	جامعة قسنطينة 02 جامعة سطيف	مجلس الإدارة كآلية للرقابة الداخلية في المؤسسات الجزائرية - قراءة في القانون التجاري وميثاق الحكم الراشد الجزائريين -	د. يزيد بن صوشة د. ليديا فلاحي	09
	جامعة وهران 02	Audit comptable et financier: cas d'une EPE.	د. بلعوني جميلة د. نعاس عبد القادر	10

### الورشة الثانية القاعة رقم 02

المشرف على القاعة: د. دراعو عزدين

	مقررة الجلسة: أ. بن كريمة سارة	رئيسة الجلسة : د. إيبو أمينة		
	الورشة رقم: 02 المسائية	القاعة رقم: 01		
التوقيت	الجامعة	عنوان المداخلة	اسم و لقب الباحث	الرقم
	جامعة تلمسان جامعة تلمسان	الحوكمة المؤسسية و دورها في تفعيل آليات الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز " سونلغاز " -	ط.د. حموم سعاد د. قارة تركي أسية	01
	جامعة الوادي جامعة خميس مليانة	التدقيق الداخلي كآلية داخلية لتفعيل حوكمة الشركات بالمؤسسات الاقتصادية. دراسة آراء عينة من المدققين الداخليين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -	ط.د. نصيرة بلال د. مروة موسى	02
16:00 - 14:30	جامعة المسيلة	مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنظام الرقابة الداخلية وفقاً لمعايير COSO - حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -	ط.د. بوشاكر زينب د. نوي نبيلة	03
	جامعة المدية	قراءة لاصحاحات الحوكمة في مجال الرقابة الداخلية ودور ثالوث التدقيق في الفحص والتقييم والاتساف	د. زواق كمال	04
	المركز الجامعي تيبازة	الإطار العام للرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية وفقاً لإطار COSO	فقير نادية د. لونيسة محمد أمين	05

جامعة ورقلة	متطلبات إرساء نظام للرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفقاً لمنظور لجنة دعم المنظمات الأمريكية COSO	د. فتحي بريحة	06
جامعة معسكر جامعة معسكر جامعة وهران 02	الرقابة الداخلية كأحد الركائز الداعمة لحكمة الشركات	ط.د.الفور كريمة ط.د.لزرق ايمان أ . العيدyi فاطمة الزهراء	07
جامعة سعيدة جامعة سعيدة	إطار الرقابة الداخلية وفقاً لجنة دعم المنظمات COSO	د. جلطي حليمة د. أرزي فتحي	08
جامعة سطيف 1 جامعة سطيف 1	الرقابة الداخلية وإجراءات تقييم المدقق الخارجي للمخاطر المرتبطة بها.	ط.د. سارة طبشوش د. حسناء مشرى	09

استمارء المشاركة في الملتقى الوطني الأول الافتراضي حول:  
دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة التقارير المالية  
وأثرها على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية  
من تنظيم جامعة وهران 2 محمد بن حم

يوم 24 ماي 2022

المشارك الأول:

الاسم واللقب: زينب بوشاكر  
الرتبة العلمية: طالبة دكتراه  
المؤسسة: جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

الهاتف: 0696463422

البريد الالكتروني: [boucheker.zineb@univ-msila.dz](mailto:boucheker.zineb@univ-msila.dz)

المشارك الثاني:

الاسم واللقب: نبيلة نوي  
الرتبة العلمية: أستاذ محاضر أ  
المؤسسة: جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

الهاتف: 0796266232

البريد الالكتروني: [nabila.noui@univ-msila.dz](mailto:nabila.noui@univ-msila.dz)

محور المشاركة: المحور السادس ( مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنظام الرقابة الداخلية وفقا لمعايير (Coso

عنوان المداخلة: مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنظام الرقابة الداخلية وفقا لمعايير coso - حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

## مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنظام الرقابة الداخلية وفقاً لمعايير COSO - حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

### The extent to which the Algerian economic institution applies the internal control system according to the standard COSO - The case of Algeria Telecom

#### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية لنظام الرقابة الداخلية وفق المعيار الدولي COSO من خلال دراسة حالة جامعة المسيلة، تم ذلك من خلال دراسة نظرية وتطبيقية للموضوع باستخدام أداتي الملاحظة والمقابلة الشخصية .

وقد خلصت الدراسة إلى أن مكونات الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة لا تنسجم إلا قليلاً مع إطار COSO، فنظام الرقابة الداخلية الفعال يتكون من خمس أجزاء مترابطة مثلاً حددها هذا المعيار الدولي، وكلما زادت فعالية هذه المكونات وتكاملت فيما بينها بشكل صحيح كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الرقابة الداخلية ،المعيار الدولي COSO ، المؤسسة الاقتصادية.

#### Abstract:

This research aims to study the extent to which the Algerian institution applies the internal control system in accordance with the international standard COSO through a case study of the University of M'sila. This was done through a theoretical and applied study of the subject using the observation and personal interview tools.

The study concluded that the components of internal control in the organization under study are only slightly consistent with the framework of COSO. The effective internal control system consists of five interconnected parts as defined by this international standard, The more these components are correct, effective, and properly integrated with each other, the more this contributes to achieving the Enterprise objectives .

**Keywords :** Internal control system, international standard COSO, economic enterprise.

## 1- المقدمة:

شهد العالم تطويراً كبيراً في المؤسسات الاقتصادية من حيث كبر حجمها وتعقد أنشطتها وتدخلها وغيرها من الأسباب التي أدت إلى تفاقم المخاطر المهددة للمؤسسات الاقتصادية، مما نتج عنه صعوبة في تسييرها وفي تحقيق أهدافها المنشودة، مما أدى إلى ظهور أنظمة الرقابة الداخلية وزيادة أهميتها إذ أصبحت بمثابة نظاماً لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف المنشودة، حيث تم إصدار العديد من المعايير الدولية الخاصة بأنظمة الرقابة الداخلية ومن أهمها المعيار COSO1 الصادر عن لجنة المنظمات الراعية.

ونظراً للدور الفعال الذي يلعبه هذا النظام في تحقيق أهداف الإدارة وفي خدمة عملية إدارة المخاطر من خلال مساهمته في حمايتها من المخاطر التي تتعرض لها أو التقليل منها. سارعت المؤسسات لتحسين وتحديث أنظمتها الخاصة بالرقابة الداخلية، وقد حظي المعيار الدولي cosol1 بقبول واسع النطاق عبر أنحاء العالم كإطار رائد في الرقابة الداخلية.

وعلى هذا الأساس سُنحاول معالجة الموضوع من خلال طرح إشكالية البحث المتمثلة في: ما مدى انسجام مكونات الرقابة الداخلية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة مع إطار COSO الخاص بالرقابة الداخلية.

اعتمدنا في هذا البحث على الفرضية التالية: ينسجم نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة محل الدراسة مع إطار الرقابة الداخلية المتكامل COSO بنسبة عالية.

### المنهج المتبّع:

تماشياً مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة التعرف على نظام الرقابة الداخلية وفقاً للمعيار الدولي COSO، والمنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحالة مستعملين في ذلك أدواتي المقابلة الشخصية والملاحظة مع الاستعانة بمختلف الوثائق المتواجدة على مستوى المؤسسة والتي تعكس طبيعة الموضوع بالنسبة لواقع المؤسسة.

يهدف هذا البحث للتعرف على نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ودراسته وفقاً للمعيار الدولي COSO ثم دراسة مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنظام الرقابة الداخلية وفقاً للمعيار COSO.

وعليه جاءت دراستنا مهيكلة وفق لجزأين كالتالي:

- الجزء الأول تناول الخلفية النظرية للدراسة من خلال التطرق إلى مفهوم، أهداف ومكونات نظام الرقابة الداخلية حسب المعيار الدولي COSO .

- في حين يتضمن الجزء الثاني التعرف على المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة ودراسة مكونات الرقابة الداخلية فيها لمعرفة مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنظام الرقابة الداخلية وفقاً للمعيار COSO .

## 2- الإطار النظري للدراسة

### 1- المعيار الدولي COSO (coso, 2013)

وهو معيار دولي خاص بالرقابة الداخلية أصدرته لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي COSO سنة 1992. وقد حظي بقبول واسع النطاق عبر أنحاء العالم ويعترف به كإطار رائد لتصميم وتنفيذ وتطبيق الرقابة الداخلية وتقديمها.

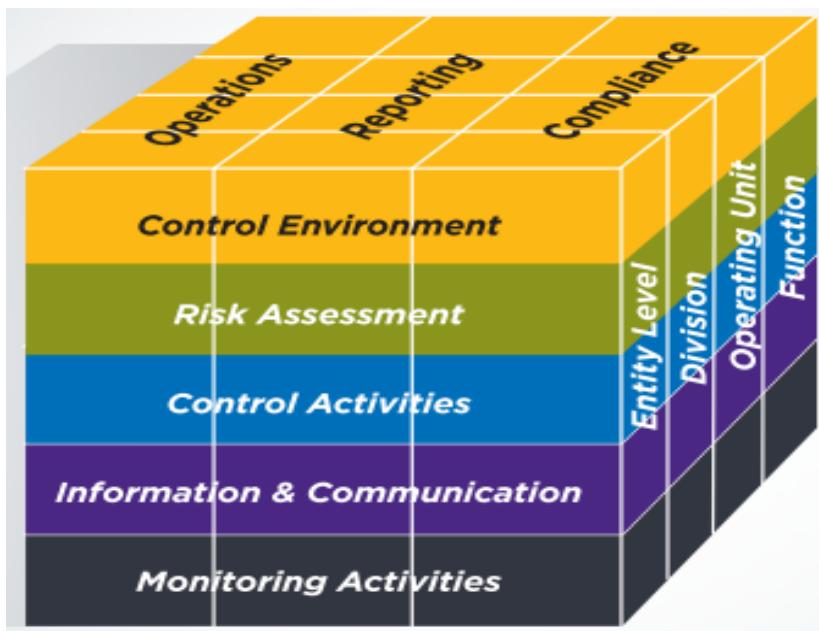
ورمز (COSO) هو اختصار ل (Committee Of Sponsoring Organizations) وهي لجنة مكونة من أعضاء من الهيئات والمنظمات المهنية المتخصصة في الأمور المالية والمحاسبية وهي:

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

ومن أهم العناصر التي جاء بها تقرير COSO نجد: تعريف الرقابة الداخلية، أهداف الرقابة الداخلية ومكونات الرقابة الداخلية.

حيث تُوجَد 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 (عبد الوهاب، 2015-2016، صفحة 25). وقد تمت ترجمة هذه العلاقة من قبل لجنة المنظمات الراعية COSO في شكل مكعب كالتالي:

الشكل رقم (01): مكعب الرقابة الداخلية المقترن من طرف لجنة coso.



المصدر: www.coso.org ، تاريخ الإطلاع: 2022/03/20.

## 2-2 تعريف الرقابة الداخلية

عرفت لجنة coso الرقابة الداخلية بأنها " عملية ، تتأثر بأعضاء مجلس الإدارة ، وبالإدارة وبالمستخدمين الآخرين ، تُصمم لتقديم تأكيد معقول بشأن تحقيق الأهداف المحددة" (YAICH, 2009, p. 13)

ومن أجل فهم أكثر لهذا التعريف سنتناول شرحا للعبارات التالية: (الحسبان، 2009، صفحة 49)

أ- الرقابة الداخلية جزء 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 مستمر.

بـ- الرقابة الداخلية نظام يضعه وينفذه الإنسان ،فالإنسان هو الذي يُساعد على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية ،لأن مسؤولية نظام الرقابة الجيد في أيدي الإداريين لذلك نجد كافة الأفراد في تلك المؤسسة يلعبون دوراً هاماً في تحقيق ذلك.

تـ- الرقابة الداخلية تعطي تأكيداً معمولاً وليس مطلقاً ،إذ على الإدارة أن تضم وتطبق أنظمة الرقابة بالاعتماد على تكفلها ومنظتها وبغض النظر عن مدى سلامة التصميم والتشغيل فإن أنظمة الرقابة الداخلية لا تستطيع تقديم تأكيدات مطلقة حول تحقيق أهداف الشركة لأنّ ثمة عوامل خارجة عن نطاق السيطرة وتتأثر الإدارة تؤثر على مقدرة الشركة في تحقيق أهدافها ،فمثلاً تعلم كل أخطاء الإنسان والأخطاء في الأحكام والتآمر لتجاوز أنظمة الرقابة.

### 2.3 أهداف الرقابة الداخلية

يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي صنفها المعيار الدولي الصادر عن لجنة المنضمات الراعية COSO إلى ثلاثة مجموعات ،وهي:

#### أـ- تحقيق الكفاءة في التشغيل:

تعلق الأهداف التشغيلية بتحقيق المهمة الأساسية للشركة وتتبادر هذه الأهداف وفقاً لاختبارات الإدارة ذات الصلة بالهيكل واعتبارات الصناعة وأداء الشركة. وتترنّح الأهداف على مستوى الشركة إلى أهداف فرعية على مستوى الأقسام ،الشركات التابعة ،وحدات التشغيل والوظائف الموجهة نحو دعم كفاءة وفاعلية الشركة في تحرّكها نحو تحقيق هدفها النهائي. ومن أمثلة الأهداف التشغيلية :تحقيق الجودة (تجبُّ الفاقد وإعادة التشغيل)، تخفيض تكاليف ووقت الإنتاج ،تحسين الابتكار ،تحسين مستوى رضى العملاء والعاملين بالشركة (علي، 2015-2016 م، الصفحات 27-28).

#### بـ- أهداف عملية إعداد التقارير:

تعلق هذه الأهداف بإعداد التقارير المالية وغير مالية، الداخلية والخارجية، والتي تشمل الموثوقية، حسن التوقيت والشفافية، وغيرها من الشروط المنصوص عليها من طرف المنظمين أو واعدي المعايير المعترف بهم أو من طرف سياسات الكيان.(coso, 2013, p. 3)

ثـ- أهداف مدى الالتزام: يضم الالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة لنشاط الكيان. (coso, 2013, p. 3)

### 2.4 مكونات نظام الرقابة الداخلية (حسب معيار COSO)

#### أولاً: بيئة الرقابة

تعتبر بيئة الرقابة الأساس الذي تستند عليه المكونات الأخرى لهيكل الرقابة الداخلية وتعمل فيه لتحقيق نظام رقابي فعال. وت تكون بيئة الرقابة من العديد من العوامل أهمها: (الصحن و كامل، 2001 م، الصفحات 37-39)

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 إتباع هذه اللائحة سواء كانت مكتوبة أو في صورة خطاب ترسله الإدارة للعاملين بالمنشأة (المؤسسة) بصفة دورية.

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

3- دور ومشاركة مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة: تلعب لجنة المراجعة دوراً هاماً في تدعيم استقلال مراجع الحسابات الخارجي حيث تكون هذه اللجنة من المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ،وتكون أداة الاتصال بين مجلس الإدارة ومراجع الحسابات الخارجي وتمثل لجنة المراجعة ومجلس الإدارة جانباً هاماً من بيئة الرقابة في أي منشأة (مؤسسة).

- 4- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل: تُعتبر فلسفة الإدارة ونمط التشغيل جزءٌ هام من بيئة الرقابة، ويقصد بفلسفة الإدارة مدى التزامها بتطبيق اللوائح والقوانين أو ما إذا كانت لديها الرغبة في القيام بعمليات تشغيلية بالمخاطر أم لا.
- 5- الهيكل التنظيمي: يُمثل الهيكل التنظيمي لأي شركة جزءٌ هام من بيئة الرقابة لأي شركة ، لأنَّه يتم تخطيط وتنفيذ أعمال الشركة والرقابة عليها من خلال الهيكل التنظيمي ، مع ضرورة دراسة الهيكل التنظيمي للشركة لمعرفة مزاياه وعيوبه.
- 6- تحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية: تتأثر بيئة الرقابة في أي شركة بسلطات ومسؤوليات الأفراد والتي يتم تحديدها وفقاً للهيكل التنظيمي المطبق في الشركة.
- 7- سياسات ومارسات الأفراد والموارد البشرية: وتتضمن تلك السياسات والممارسات طريقة توظيف العاملين وتدريبهم والتقييم المستمر لهم ، وكذلك تحديد كيفية تحديد مرتباتهم ، ذو كيفية ترقيتهم وتوقيع الجزاءات عليهم.

#### ثانياً: تقييم المخاطر : (POPOV, K.LYON, & HOLLICROFT, 2016, p. 2)

عملية تقييم المخاطر هي أحد أهم مراحل إدارة المخاطر ، وتبدأ بتحديد الأهداف ثم تحديد المخاطر وتحليلها ، والتي من خلالها يتم تحديد الشدة المحتملة للضرر ، متبعاً بتقدير احتمالية وقوع الخطر أو التعرض له ، وأخيراً اتخاذ قرار بشأن الإجراءات الازمة للتحكم في المخاطر المحتمل وقوعها.

#### ثالثاً: الأنشطة الرقابية (الحسبان، 2009، الصفحتان 52-51)

تساعد النشاطات الرقابية على ضمان القيام بتوجيهات الإدارة. ويجب أن تكون هذه النشاطات الرقابية فعالة وكفؤة في تحقيق الأهداف الرقابية للشركة. إن 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 الأمان والحفاظ على السجلات بشكل عام.

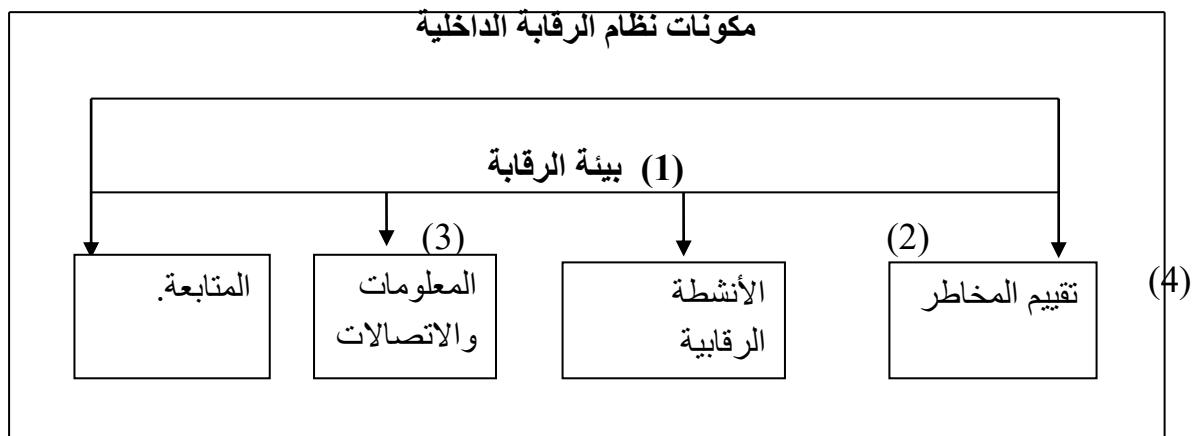
#### رابعاً: المعلومات والاتصالات

تلعب المعلومات والاتصالات أهمية بالغة في تحقيق أهداف الرقابة الداخلية ، وذلك من خلال نقل المعلومات ذات الصلة والمتميزة بالموثوقية والمصداقية والوضوح في الوقت المناسب والى الأشخاص المناسبين (Berland & De Rongé, 2013)

#### خامساً: المتابعة

يهيئ هذا المكون بالمتابعة المستمرة Ongoing monitoring و التقييم الدوري periodic evaluation لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية. ويعتمد تكرار ونطاق التقييم الدوري على نتائج المتابعة المستمرة ، والمخاطر ذات الصلة بنظام الرقابة الداخلية. (السوافيري، محمد، و مصطفى، 2002، صفحة 19)

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



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

3- الدراسة التطبيقية:

3-1) التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر: (مؤسسة اتصالات الجزائر ، مقال ، منشور على موقع اتصالات الجزائر بتاريخ 2011)

أ- تعريفها ونشأتها

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي ، تنشط في مجال الاتصالات، تأسست بموجب القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أكتوبر 2000 إذ أصبحت بموجبه اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، وبعد أزيد من عامين ، وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت في 2003، تنشط الشركة في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

ب- فروع مؤسسة اتصالات الجزائر و هياكلها

تتفرع مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاث فروع، وهي:

- ❖ فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف النقال؛
- ❖ الجزائر للانترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت؛
- ❖ اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

حيث تتوزع مؤسسة اتصالات الجزائر الكائن موقعها بالجزائر العاصمة في كافة مناطق الوطن من خلال تواجد 12 مديرية إقليمية في ولايات مختلفة، وكل منها تتفرع إلى مديريات ولائحة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، وتتفرع هذه المديريات هي الأخرى إلى وكالات تجارية.

ج- أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة أهداف ، وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر تمثل في : (وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر، تم الاطلاع عليها شهر مارس 2022)

- ❖ 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 ، والتشكيلية المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- ❖ تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات فعالية وتوسيعها 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.

ح- تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة (وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر، تم الاطلاع عليها شهر مارس 2022)

أنشأت المديرية العملية لاتصالات 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 لاتصالات ،إلى أن تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية شهر جوان 2010 م وأصبحت تسمى بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية لاتصالات بولاية سطيف التابعة إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة ،كما تتمتع المديرية العملية لاتصالات لولاية المسيلة بالاستقلال المالي. حيث تتفرع المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة إلى أربع وكالات تجارية:

- ✓ الوكالة التجارية بساحة أول نوفمبر بالمسيلة؛
- ✓ الوكالة التجارية ببوعسادة؛
- ✓ الوكالة التجارية بسيدي عيسى؛
- ✓ الوكالة التجارية بالحصنة.

3-2) حالة مكونات نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة: انطلاقا من أداتي الملاحظة والمقابلة التي تم إجراؤها سنتطرق إلى وصف مكونات نظام الرقابة الداخلية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

#### أولاً: بيئة الرقابة

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

#### 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 أفريل 2004 أهمها:

- يجب أن يكون لعامل المؤسسة مهما كان منصبه إزاء فئة الزبائن سلوكاً محترماً جديراً بانتسابه 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 يحافظ على الصورة المثلثة للمؤسسة وأن يحترم قواعد الآداب والمجاملة تجاه الزبائن واتجاه زملائه.
- الالتزام بالأمانة وكتم الأسرار المهنية وعدم كشفها.
- يجب أن يكون موقف عمال المؤسسة داخلها وخارجها لائقاً بسمعة المؤسسة ومكانتها.
- يحترم كل عامل مهما كان منصبه كرامة منصبه.
- يُمنع منعاً باتاً ممارسة أعمال العنف الجسدي والشتم والتهديد.
- يلتزم عمال المؤسسة في إطار ممارستهم لوظائفهم بالتزام النزاهة ،لاسيما في علاقتهم مع الجمهور. (المادة 42)

لكنها لم تُخصص وثيقة مستقلة خاصة بالقيم الأخلاقية وضرورة الالتزام بها وأهميتها وعن القيمة المضافة التي تنتج عنها، كما يمكن ملاحظة غياب الحوار حول هذه المبادئ وجهل أفراد المؤسسة لقيمة المضافة لها.

## 2- الالتزام بالكفاءة

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

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

لكن هناك نقص في الأجهزة الرقابية والمتابعة على عمليات التوظيف، بالإضافة إلى وجود قيود وعقبات تمنع الشباب ذوي الكفاءة والمستوى التعليمي العالي من الحصول على مناصب عالية مناسبة تمكّنهم من تغيير معارفهم وتأدية مهامهم كما يجب وأكثر.

## 3- فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل

تحتاج إدارة الشركة ومسؤوليتها وكل متخذي القرار فيها في اتخاذ القرارات الصائبة التي تمكّنها من تحقيق أهدافها المتمثلة في المردودية، الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات عن طريق تجنب وعدم الدخول في الأعمال التي لها درجة عالية من المخاطر.

## 4- الهيكل التنظيمي

أهم ما يمكن ملاحظته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عدم احتوائه لخلية رقابة داخلية مستقلة ولا خلية تدقيق داخلي، ولا خلية إدارة المخاطر، حيث تُلقى المهام الأربع على خلية التفتيش والرقابة الداخلية ومن الواضح أن هذه الخلية لن تكون وحدتها قادرة على القيام بفعالية بمهام التفتيش، الرقابة، التدقيق وتسخير المخاطر التي قد تواجه المؤسسة.

## 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. وثُرِكَت 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 شكوى وطعون الزبائن، الفوترة والتحصيل...
- دائرة التسيير التقني: صيانة وتصليح 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 ...

نلاحظ أن السلطات والمسؤوليات يتم تفويضها حسب المناصب لا بحسب الأشخاص الموظفين فيها. يعني أن السلطات والمسؤوليات لا يتم توزيعها وفقاً للكفاءة الأشخاص، ومستوى تعليمهم وتدريبهم.

## 6- سياسات وممارسات الأفراد والموارد البشرية:

بالنسبة للموارد البشرية فقد قمنا بدراستها من خلال النقاط التالية:

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

أ- التوظيف الداخلي: يتم عن طريق تحويل عامل من منصب إلى آخر أو ترقية.  
ب- التوظيف الخارجي: عند الاحتياج وعدم وجود الطلب داخل المؤسسة تلأجا المؤسسة لهذه الطريقة وتكون عن طريق الإعلان offre d'appelle ؛ يتم تنزيل عرض توظيف على إحدى الجرائد وكذلك يتم الإعلان على الموقع الرسمي للمؤسسة ،وبعدها يتم دراسة كافة العروض ثم اختيار العدد المطلوب ،حيث يخضع الموظف الجديد إلى مدة تجريبية تتضح من خلالها قدراته ،وقد يتم تكوينه أيضا ،و عند قبوله يتم تنصيبه رسميا حسب العقد المتفق عليه.

**2-6) برامج تدريب الموظفين:** يخضع الأفراد إلى برامج تدريبية قد تكون داخل المؤسسة أو خارجها، كما قامت الدولة بفرض ضريبة تكوين فدررت ب 2 % من الكتلة الأجريبية ،تتضمن واحد بالمائة لتكوين عمال المؤسسة وواحد بالمائة لتكوين المتربيين الخارجيين ..وينقسم التدريب إلى داخلي (بالمؤسسة) وخارجي يتم في العديد من المعاهد الوطنية والمدارس كمعهد الاتصالات بوهران والمدرسة الوطنية للبريد والاتصالات على مستوى الجزائر العاصمة.

• نجد هنا المؤسسة تفتقد إلى عنصر في غاية الأهمية وهو غياب التقييم الدوري لمدى نجاح هذه البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتصحيح ما يجب تصحيحه.

### 6- سياسات وإجراءات المكافآت والأجور

حسب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في أكتوبر 2006، يستفيد الموظف من أجر قاعدي بالإضافة إلى: حصة مُتغيرة للأجر، تعويضات مُرتبطة بشروط العمل، تعويضات ذات طابع تعويض المصاريق،

### 7- نظام الحوافز:

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

أ- الحوافز المادية: وتمثل في الأجر، العلاوات ومكافآت الإنتاج، الخدمات الاجتماعية.

ب- الحوافز المعنوية: أهمها الترقية، منح الميداليات واللوحات الشرفية،

#### 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 أنَّ 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 عند ملاحظته لخلل ما ،أو عندما تصله شكوى من أحد الموظفين ،فيقوم المفتش باستجوابه شفويًا أو كتابيًّا، حيث 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، يوضح فيه أخطاء والمتسبب فيه وزمن حدوثه أيضاً، كما يقوم المفتش بإياده الطول المناسب ويسلم التقرير للمدير.

## 1-2) برامج التحقق والرقابة

عمل 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)، ويمكن حصر أهم النقاط التي تتطرق المفتشية إلى فحصها ورقتها في: التنظيم العام للعمل، الموارد البشرية، لوقاية والأمن، التجهيزات والمعدات، الوكالات التجارية وجودة الخدمة.

المؤسسة ترى نفسها ليست عرضة للعديد من المخاطر التي أرى أنا عكس ذلك تماماً، فمثلاً بالنسبة للمخاطر المرتبطة بالموارد البشرية، أفاد المسؤول عن الدائرة أن المؤسسة بعيدة عن خطر كفأة الموظفين لأنها توفر لهم برامج تكوين وأن نسبة 2 بالمائة من الكتلة الأجرية كافية، لكنها لا تنظر إليها من ناحية إن كانت فعالة أم لا، وإن كان الموظفون يستفيدون منها كما يجب أم لا.

## 1-3) 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 تقلل 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.

نلاحظ أن المؤسسة بحاجة إلى عدة إجراءات أهمها:

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

## ثالثاً : الأنشطة الرقابية

تعتمد المديرية العملية لاتصالات الجزائر على مجموعة من الضوابط الرقابية، والتي يمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات :

### 1- الضوابط الرقابية الوقائية

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

- الرقابة الذاتية: وهي الرقابة التي يمارسها كل موظف على نفسه قبل وأثناء تأدية المهام المسندة إليه؛
- الضبط القانوني لكافة العقود والنشاطات؛
- تدريب الموظفين وتأهيلهم؛
- الفصل بين الواجبات؛
- وجود أجهزة مطافية في حالة حدوث حريق، وعمال حراسة لأماكن العمل في الليل والنهار للتصدي للسرقة.

### 2- الضوابط الرقابية الكاشفة

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

- ❖ **الرقابة المتبادلة:** تتمثل في مراقبة أحد عمال المؤسسة لنشاطات غيره .
- ❖ **التفتيش والرقابة الداخلية:** تظم هذه الخلية مسؤول الخلية ومفتش تقني وآخر تجاري ومالى بهدف:

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

نرى أنّ قيام نفس المفتش بالتفتيش في المجال المالي والتجاري معًا أحد نقاط الضعف ، فمن الأحسن تخصيص عامل ثالث يتولى مهمة التفتيش المالي .

- ❖ **الرقابة المحاسبية:** تتم الرقابة المحاسبية في المؤسسة من طرف موظفين لا ينتمون للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بصفة دورية (كل 3 أشهر) ، تابعين للمديرية الجهوية بولاية سطيف ، يتولون مهمة الرقابة المحاسبية بالتأكد من صحة مختلف الوثائق المحاسبية التي تم إعدادها وكشف مختلف الأخطاء التي قد تم ارتكابها، و مما لا شك فيه أن فترة 3 أشهر طويلة.
- ❖ **مراقبة التسيير:** تعتمد هذه الخلية على وسيلة أساسية ألاّ وهي لوحة القيادة التي تضم مجموعة من المؤشرات كأهداف المنشأة في كل شهر وتحصيل الديون...الخ، والتي من خلالها يتم كشف المخاطر.

نلاحظ أنها تحتل موقعًا 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 تتوفّر على أداة واحدة وهي لوحة القيادة وهي غير كافية.

- ❖ **التدقيق الخارجي:** تخضع المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة للتدقيق الخارجي من طرف مدقق الحسابات الذي يساهم في تحسين مصداقية المعلومات المحاسبية وكشف مختلف 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 لاتصالات بالمسيلة ، قد يكون تفتيش لأحد المسؤولين أو الموظفين واستجوابه والإطلاع على مختلف الوثائق لغرض التفتيش والتأكد من صحتها ومطابقتها للقوانين والأنظمة المعمول بها.

### 3- الضوابط الرقابية التصحيحية

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

أحياناً تقوم الإدارة باتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على الاقتراحات الواردة في تقارير خلية التفتيش والرقابة الداخلية لكنها لا تقوم أبداً بمراجعتها لتأكد من سلامتها هذه الإجراءات وكفايتها ، وأحياناً أخرى لا تقوم بوضع الإجراءات التي تصح بها المفتش في تقريره ربما بسبب نقص في الموارد أو لأسباب أخرى.

### 4- الضوابط الرقابية الردعية

تضُع المؤسسة ضوابط رقابية ردعية تتمثل في العقوبات التأديبية التي حدّتها المادة 118 من القانون الداخلي للمؤسسة كما يلي:

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

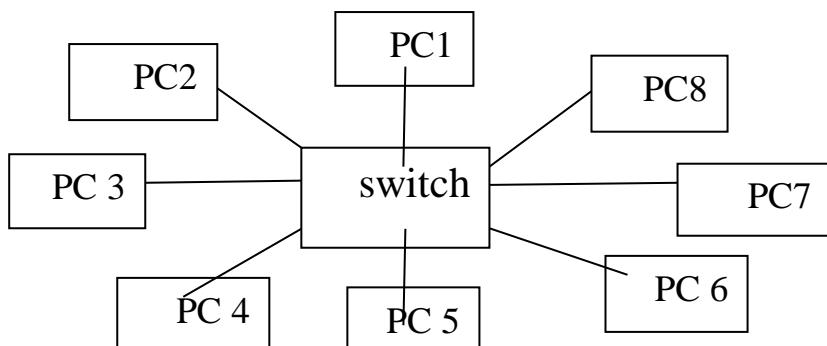
نرى أن العقوبات ليست بالإجراء الرقابي الكافي ، وأن المؤسسة تفتقد إلى أهم الضوابط الرقابية الرادعة ألا وهو وجود وظيفة تدقيق داخلي على مستوى المؤسسة.

#### رابعاً: المعلومات والاتصال

##### 1- شبكة المعلومات للمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

هي شبكة انترنيت محلية تربط المديرية العملية للاتصالات مع مختلف وحداتها التجارية والتقنية (الوكالات التجارية الثلاثة التابعة لها ،مراكز الإنتاج ،أقسام تجارية ،أقسام تقنية ) ،وهذه الشبكة مرتبطة بموجة fouteur على مستوى المديرية الإقليمية ،وهذه الأخيرة هي الأخرى مرتبطة بالخادم المركزي على مستوى المديرية العامة.بدأ العمل بها في 2004 م ، ذو شكل نجمي (Star) ، بحيث يرتبط كل حاسوب بالمحمول المركزي ( SWITCH ) ، للمديرية ونفس التصميم يُطبق على باقي الوحدات التابعة لها (وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر ، تم الاطلاع عليها شهر مارس 2022) ، ويمكن أن نوضح ما سبق ذكره بالشكل التالي:

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



المصدر : من إقتراح الطالبة بناءً على ما سبق ذكره.

##### 2- التطبيقات المعلوماتية على شبكة الانترنت للمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة:

أهم التطبيقات على شبكة الانترنت في المؤسسة، هي: نظام المعلومات GAIA، نظام تسيير أجور المستخدمين (HRACCESS)، تطبيق خاص بالبريد الالكتروني (MESSAGERIE)، موقع المؤشر (Mouacher)

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 يمكنون من إيصال المعلومات في الوقت المناسب، والقليل فقط من عمال المؤسسة بإمكانهم الحصول على المعلومات الكافية في وقتها.

#### خامسًا: المتابعة

من أجل أن تتابع المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة نتائج القرارات والإجراءات التي تقوم باتخاذها، وتمكن من معرفة مدى ملائمتها وتحقيقها للنتائج المنتظرة ،خصص لهذا الغرض أحد التطبيقات المعلوماتية والمسمى بموقع المؤشر (Mouacher) الذي يعتبر لوحة قيادة لاحتوائه على العديد من المؤشرات التي تمكن المسؤولين من ملاحظة مدى تحقيقهم لأهدافهم ومدى ملائمة مختلف القرارات التي تم اتخاذها وكذا الإجراءات الرقابية التي تم وضعها إن كانت فعالة أم لا.

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.

## 3-2) محاور تحسين وتفعيل الرقابة الداخلية للتقليل من المخاطر العملية

نظراً للأهمية التي يلعبها نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة، وجب على هذه الأخيرة العمل على تحسينه وجعله مواكباً للمعيار الدولي COSO من خلال:

- ✓ الاهتمام بتكامل مكونات الرقابة الداخلية لما لها 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 لتوافق مع الحاضر؛
- ✓ إن التطبيق الحسن لتقسيم العمل والمهام يعتبر من الشروط الواجبة للوصول إلى نظام رقابة داخلية ذو فعالية وكفاءة، فتقسيم العمل بطريقة جيدة يؤدي إلى التقليل من مخاطر الوقوع في الأخطاء وتحديد المسؤوليات، لذلك فعل المؤسسة أن تهتم بهذا العنصر؛
- ✓ ينبغي على المؤسسة مواكبة المستجدات في عالم التسخير 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 المتضارعة في المحيط؛
- ✓ تفعيل عنصر الاتصال فهو الأداة التي تسمح بالتنسيق بين مختلف وظائف ومستويات المؤسسة، مما يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وسهولة فهمها ومن ثم معالجتها بطريقة سلية؛
- ✓ الاهتمام بعنصر المتابعة أكثر والإشراف الإداري لأن ذلك يسمح بتقييم أداء المؤسسة ومواكبة مختلف التغيرات وللتمكن من ذلك عليها إنشاء قسم مستقل للتدقيق الداخلي يملك خبرات علمية كافية والحرص على تفعيل دوره وضمان استقراره واستقلاليته؛

## 4- الخاتمة :

تعتبر الرقابة الداخلية أحد وظائف التسخير ذات الأهمية البالغة، إذ أنها تعد نظاماً لضبط الأداء وضماناً لتحقيق الأهداف المخططة، حيث يتكون نظام الرقابة الداخلية من خمسة مكونات مترابطة حسب المعيار الدولي الصادر عن لجنة المنظمات الراعية COSO سنة 1992، وهي تمثل ما تحتاجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المتعلقة بالعمليات التشغيلية، إعداد التقارير والإذعان للتنظيمات والقوانين المعهود بها.

تسعى المديرية العملية لاتصالات الجزائر جاهدة لضمان استقرارها واستقرارها والحفاظ على المكانة التي تحملها في السوق محاولة التكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بها، من خلال توفير خلية التفتيش والرقابة الداخلية التي تُسند إليها مهمة اكتشاف مختلف المخاطر ومحاولتها معالجتها بطريقة فعالة والسهر على التحكم فيها والسيطرة عليها للتقليل إلى أدنى حد من الخسائر واستغلال مختلف الفرص.

إن مقارنتنا لمكونات نظام الرقابة الداخلية الذي تتبناه المؤسسة مع الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO ، سمح لنا بالكشف عن ثغرات ونقاط ضعف كثيرة، أهمها عدم احتواء المؤسسة على وظيفة متخصصة بالرقابة الداخلية، وثانيها كان أن الرقابة الداخلية للمؤسسة لا تستند على أي معيار من المعايير الدولية ومنه تم تفنيد الفرضية ، فقد ثبت أن مكونات الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة لا تتسم إلا قليلاً مع إطار COSO ، بالإضافة إلا وجود تباين في تطبيق المكونات الخمسة.

وفي الأخير يمكن حصر أهم ماتم التوصل إليه في أن:

- نظام الرقابة الداخلية الفعال هو ذلك النظام الذي يتكون من خمسة مكونات، كلما توافرت هذه المكونات بشكل صحيح كلما زاد ذلك من فعالية هذا النظام ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توجد مجموعة من المعوقات التي تعرقل نظام الرقابة الداخلية وتحول بينه وبين تحقيق أهدافه منها : الاعتماد على العنصر البشري ، عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات.
- إقامة نظام رقابة داخلية محكم وفعال مواكب للمعايير الدولية هو شرط أساسى لنجاح عملية إدارة المخاطر ، وبالتالي هو أول الخطوات التي تضعها المؤسسة لتجنب المخاطر وتحقيق الكثير من العقبات وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

## 5- قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

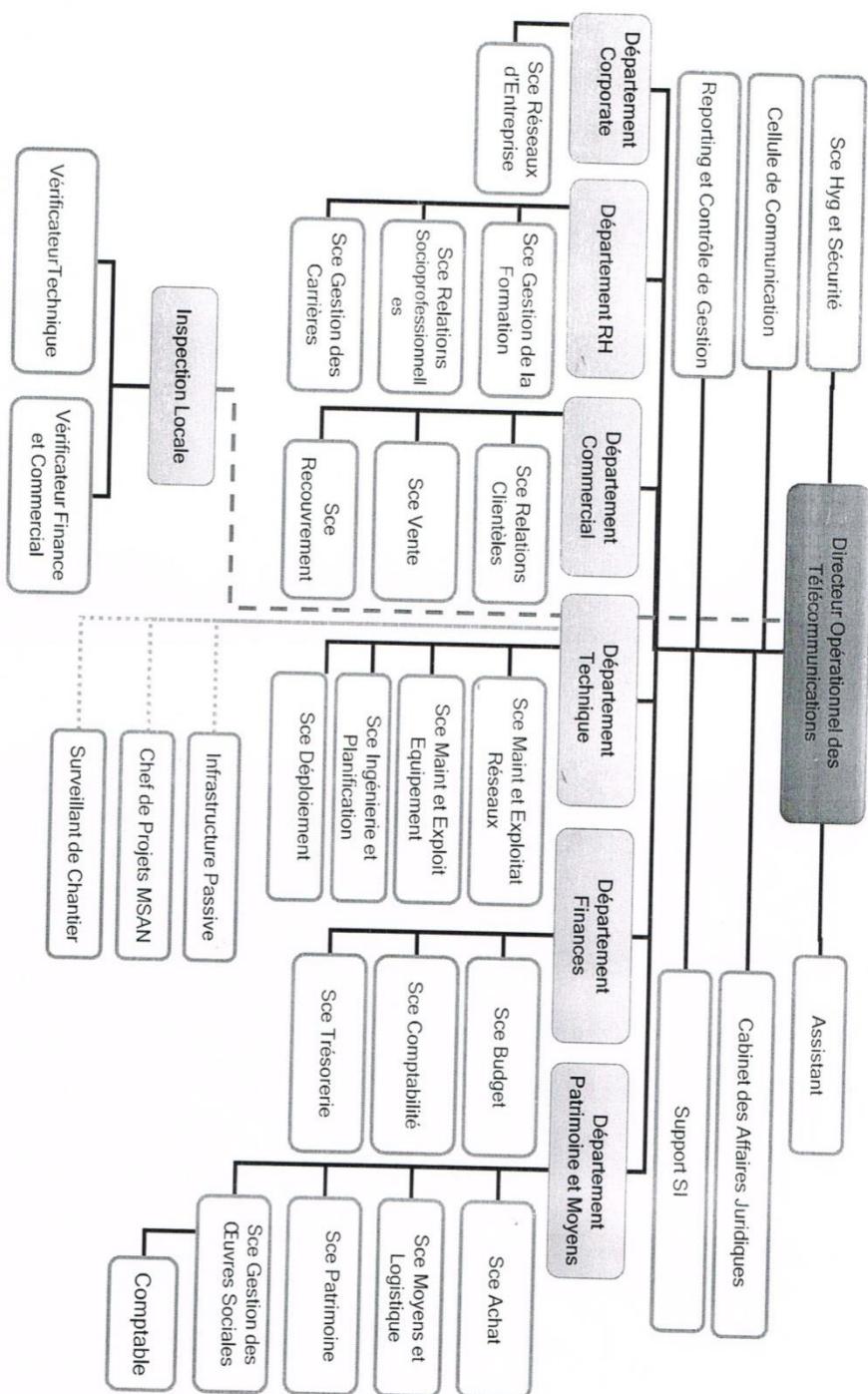
- عبد الفتاح محمد الصحن، و سمير كامل. (2001 م). *الرقابة والمراجعة الداخلية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبد الوهاب نصر علي. (2015- 2016 م). *معايير الرقابة والمراجعة الداخلية وفقاً لأحدث الإصدارات الدولية "مدخل دولي مقارن لإدارة المخاطر"*. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- عطا الله أحمد سويلم الحسban. (2009). *الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات* (الإصدار الأولي). عمان: دار الرأي للنشر والتوزيع.
- فتхи رزق السوافيري، سمير كامل محمد، و محمود مراد مصطفى. (2002). *الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- مؤسسة اتصالات الجزائر. (2006). *الاتفاقية الجماعية للعمل*. الجزائر.
- مؤسسة اتصالات الجزائر. (مقال، منشور على موقع اتصالات الجزائر بتاريخ 2011). تاريخ الاسترداد 25 مارس, 2022، من <https://www.algerietelecom.dz>
- نصر علي عبد الوهاب. (2015-2016). *معايير الرقابة والمراجعة الداخلية وفقاً لأحدث الإصدارات الدولية "مدخل دولي مقارن لإدارة المخاطر"*. الإسكندرية - مصر: دار التعليم الجامعي.
- وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر. (تم الاطلاع عليها شهر مارس 2022).

### المراجع باللغات الأجنبية:

- Berland, N., & De Rongé, Y. (2013). *control de gestion: perspectives stratégiques et managériales* (éd. 2eme édition). France: Pearson.
- coso. (2013, may). internal control-integrated framework : Executive Summary.
- Hurt L, R. (2013). *Accounting Information Systems Basic Concepts and Current Issues* (Third Edition ed.). New York, États-Unis: McGraw-Hill.
- POPOV, G., K.LYON, B., & HOLLICROFT, B. (2016). *risk assessment : A Practical Guide to Assessing Operational Risks*. Canada: WILEY.
- YAICH, A. (2009, DEUXIÈME TRIMESTRE 2009). Cadre intégré du contrôle interne. *LA REVUE COMPTABLE ET FINANCIÈRE* N° 84 .

## 6- الملحق:

### الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي للمديرية العمليّة لاتصالات الجزائر بالمسيلة



الملحق رقم 02 : القرار رقم DG/2004/03 المؤرخ في 14 جوان 2004.  
"المهام الأساسية لخلية التفتيش"

envoie par : 821761127

Inspection générale

18/05/04 12:40 Pg:



REFER. : DG/218/09

ALGERIE TELECOM  
DIRECTION GENERALE

NOTE DE SERVICE  
portant missions, organisation et fonctionnement  
de l'Inspection Générale

**Objet:** 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 où où 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 rentabilisation et leur efficacité.

ses 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 réglementations en vigueur ;
- de veiller à l'utilisation rationnelle et optimale des moyens et ressources de l'entreprise.

À 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.

### الملحق رقم 03: دليل المقابلة الحرة

- 1- هل تحرس المؤسسة على تبيين أهمية النزاهة والقيم الأخلاقية لدعم عمل الرقابة الداخلية؟ كيف ذلك؟
- 2- هل تقوم المؤسسة بتفويض السلطة، وتحديد المسؤوليات، وفصل الواجبات والمهام الخاصة بكل منصب؟
- 3- هل يقوم مجلس الإدارة والإدارة بوضع مقاييس التكوين والأداء والحوافز والمكافآت الأخرى المناسبة للمسؤوليات على جميع مستويات المؤسسة؟
- 4- هل الأهداف التي تحددها الإدارة تتماشى مع القوانين والأنظمة والمعايير المعمول والمعترف بها؟
- 5- هل يتم تحديد مخاطر العوامل الداخلية والخارجية وتأثيرها على تحقيق الأهداف؟
- 6- هل تضع المؤسسة آليات فاعلة للكشف عن المخاطر وتقييمها؟ فيما تتمثل؟
- 7- هل تأخذ عملية تقييم المخاطر بعين الاعتبار مقدار المخاطر التي ينبغي قبولها أو تجنبها أو الحد منها أو مشاركتها؟
- 8- هل تساهم الأنشطة الرقابية المعتمدة على ضمان الاستجابة للمخاطر ومن ثم معالجتها والتخفيف من حدتها؟
- 9- فيما تتمثل العمليات التي تقوم الإدارة باختيار وتطوير أنشطة رقابية عليها؟
- 10- هل يتم أداء أنشطة الرقابة من قبل الموظفين المختصين يتمتعون بسلطة كافية مع بذل العناية والتركيز وبشكل مستمر؟
- 11- هل تقوم الإدارة بمراجعة دورية للأنشطة الرقابية لتحديد مدى فعاليتها، وتحديثها عند الضرورة؟
- 12- هل يتم تحديد المعلومات المطلوبة والمتواعدة لدعم عمل المكونات الأخرى للرقابة الداخلية وتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية؟
- 13- هل تقوم نظم المعلومات بإنتاج المعلومات في الوقت المناسب ، والتأكد من دقتها، وتكاملها، وإمكانية الوصول إليها ، وحمايتها، وإمكانية التحقق منها والاحتفاظ بها؟
- 14- كيف يكون الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة؟ كيف هو هيكل شبكة الاتصالات؟ وما أهم برامجيات المعلوماتية المعتمدة من طرف المؤسسة؟
- 15- هل تقول المؤسسة بتقييمات للتأكد مما إذا كانت عناصر الرقابة الداخلية موجودة وصحيحة وفعالة؟
- 16- هل يتم الإبلاغ عن نقاط الضعف إلى الأطراف المسئولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية والإدارة العليا ومجلس الإدارة حسب الاقتضاء؟
- 17- هل تقوم الإدارة بتتبع ما إذا كانت عمليات المعالجة لحالات القصور يتم القيام بها وفي الوقت المناسب؟