



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

شهادة مشاركة

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

السيدة: نوي نبيلة

جامعة المسيلة

قد شاركت بورقة بحثية معنونة بـ:

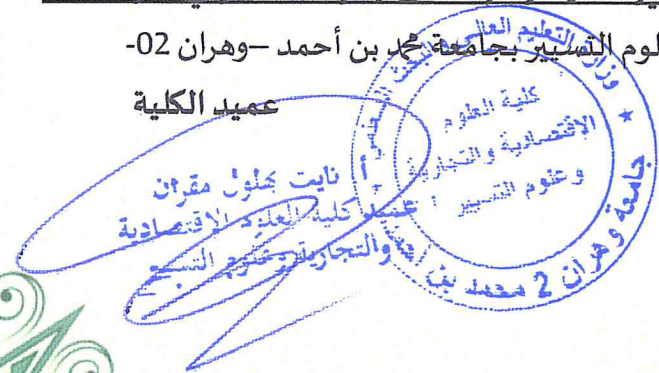
مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائية لنظام الرقابة الداخلية وفقا لمعيار COSO- حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-

في فعاليات الملتقى الوطني الافتراضي حول "دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة التقارير المالية وأثرها على إدارة المخاطر في المؤسسات

الاقتصادية الجزائية" الذي تمت فعالياته يوم 24 ماي 2022 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بن أحمد - وهران 02-

عميد الكلية

مدير المخبر



بالتعاون مع

مخبر هندسة التنمية المستدامة مسؤولية الجامعة والاندماج الاجتماعي

ينظم

## الملتقى الوطني الاول الافتراضي

دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة التقارير المالية و أثرها على إدارة

المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يوم 24 ماي 2022

### الهيئة المشرفة على الملتقى

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

## برنامج الملتقى

التوقيت	النشاط
الجلسة الافتتاحية 9:00 – 9:45	1. تلاوة آيات بينات من القرآن الكريم 2. الاستماع الى النشيد الوطني 3. كلمة السيد رئيس الملتقى 4. كلمة السيد رئيس المخبر 5. كلمة السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير 6. كلمة السيد مدير جامعة وهران 2 محمد بن أحمد للإعلان الرسمي لانطلاق فعاليات الملتقى الوطني.
عرض مداخلات الجلسات الصباحية 10:00 – 14:00	- الجلسة الأولى – الجلسة الثانية : القاعة رقم 01 - الجلسة الثالثة – الجلسة الرابعة : القاعة رقم 02
14:00 – 14:30	استراحة
عرض مداخلات الجلسات المسائية 14:30 – 16:00	- الورشة الأولى القاعة رقم 01 - الورشة الثانية: القاعة رقم 02
اختتام أشغال الملتقى 16:00 - 16:30	- عرض أهم التوصيات و المقترحات

### فعاليات الملتقى

#### الجلسة الأولى القاعة رقم 01

#### المشرف على القاعة: د. جليل زين العابدين

رئيس الجلسة : د. بن لحسن الهواري		مقرر الجلسة: د. بلقايد براهيم	
القاعة رقم: 01		الجلس رقم: 01 الصباحية	
الرقم	إسم و لقب الباحث	عنوان المداخلة	الجامعة
01	د. عادل طلبية أ.د. خالد مقدم	ضوابط الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية في إطار لجنة بازل والنظام رقم 08-11	جامعة تبسة جامعة ورقلة
02	أ.د. معي الدين محمود عمر ط.د. مروان أولاد عبد النبى	متطلبات تفعيل نظام الرقابة الداخلية التجاري لتحسين المعلومة المالية بالمؤسسات الإقتصادية – دراسة حالة مؤسسة الإسمنت SCIMAT الوحدة التجارية لولاية تقرت .	جامعة تيسمسيلت جامعة تيسمسيلت
03	د. محمد لين علون د. ريمة بن بايرة	دور نظام الرقابة الداخلية في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات: دراسة استطلاعية لعينة من	جامعة البليدة-02 جامعة البليدة-02

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

### الجلسة الثانية القاعة رقم 01

#### المشرف على القاعة: جليل زين العابدين

رئيس الجلسة : بلوطي نبيل		مقررة الجلسة : د. مصباح ياقوت	
القاعة رقم:01		الجلس رقم:02 الصباحية	
الرقم	إسم و لقب الباحث	عنوان المداخلة	الجامعة
التوقيت			
01	د. يمانى ليلي ط.د. بن سدرات سليمة	أنظمة الرقابة الداخلية لإدارة المخاطر المصرفية في الجزائر "اضاءة على طريقة التنقيط كآلية من آليات الرقابة"	جامعة تيارت جامعة تيارت
02	د. زباني عبد الحق ط.د. هروال محمد أمين	مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر	جامعة تيارت جامعة تيارت
03	د. بشوع سعاد د.بوحفص سميحة	جودة التقارير والقوائم المالية في ظل التكامل بين نظام المعلومات المحاسبي ونظام المعلومات الإداري:-حلقة خريطة تدفق النظم-	جامعة -خنشلة جامعة -خنشلة

04	د. محيوت نسيم	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. سليمان مليكة	تقييم نظام الرقابة الداخلية وفق المعايير الدولية للتدقيق	جامعة معسكر
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 نسيم	Le système de contrôle interne selon le référentiel COSO	المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان جامعة تلمسان
10	ط. د. غالم نادية د. بريايطي 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: جليل زين العابدين

رئيس الجلسة : د. دراغو عزدين		مقررة الجلسة: د. كوريب نعيمة	
القاعة رقم: 01		الورشة رقم: 01 المسائية	
الرقم	إسم و لقب الباحث	عنوان المداخلة	الجامعة
01	ط. د. يوسف بوزياني 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. المعيوف سعيدة 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.	جامعة وهران 2
04	ط. د. بوغازي وداد	دور المعايير الدولية للتقارير المالية في تحسين	جامعة قالمة

16:00 - 14:30



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

#### الجلسة الثالثة القاعة رقم 02

المشرف على القاعة: د. دراغو عزدين

رئيس الجلسة: أ.د. شريف لحو		مقرر الجلسة: د. عثمان عبد اللطيف		
القاعة رقم: 01		الجلس رقم: 03 الصباحية		
الرقم	إسم ولقب الباحث	عنوان المداخلة	الجامعة	التوقيت
01	أ.د عجيبة محمد ط.د شوراب خليفة	مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية لدعم تطبيق حوكمة الشركات	جامعة غرادية جامعة غرادية	12:00 - 10:00
02	أ.د. حاج قويدر قورين ط.د. سي أحمد زهرة	دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية و انعكاسه على حوكمة الشركات	جامعة الشلف جامعة تيارت	
03	د.مقيدش فاطمة الزهرء د. مرسل حليمة	تأثير نظام الحوكمة على إجراءات الرقابة الداخلية في البنوك التجارية مع الإشارة إلى البنك الوطني الجزائري (BNA وكالة مستغانم)	جامعة مستغانم جامعة مستغانم	
04	د. جمعة هوام ط.د. عائدة بلخيرى	دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومة المحاسبية	جامعة عنابة جامعة عنابة	
05	ط.د. بايس الأميرة نزهة	دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات	جامعة تيارت	

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

#### الجلسة الرابعة القاعة رقم 02

المشرف على القاعة: د. دراوعو عزدين

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

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

### الورشة الثانية القاعة رقم 02

المشرف على القاعة: د. دراوعو عزدين

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



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

استمارة 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 حمد  
يوم 24 ماي 2022

#### المشارك الأول:

الاسم واللقب: زينب بوشاكر  
الرتبة العلمية: طالبة دكتوراه  
المؤسسة: جامعة محمد بوضياف - المسيلة –  
الهاتف: 0696463422

البريد الإلكتروني: [bouchekeker.zineb@univ-msila.dz](mailto:bouchekeker.zineb@univ-msila.dz)

#### المشارك الثاني:

الاسم واللقب: نبيلة نوي  
الرتبة العلمية: أستاذ محاضر أ  
المؤسسة: جامعة محمد بوضياف - المسيلة –  
الهاتف: 0796266232

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

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

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

**مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنظام الرقابة الداخلية وفقا لمعيار 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 أدواتي الملاحظة والمقابلة الشخصية .

وقد خلصت الدراسة إلى أنّ مكونات الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة لا تتسجم إلا قليلا مع إطار COSO، فنظام الرقابة الداخلية الفعال يتكون من خمس أجزاء مترابطة مثلما 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 تطورًا كبيرًا في المؤسسات الاقتصادية من حيث كبر حجمها وتعقد أنشطتها وتداخلها 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 نظامًا لضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف المنشودة، حيث تم إصدار العديد من المعايير الدولية الخاصة بأنظمة الرقابة الداخلية ومن أهمها المعيار COSO الصادر عن لجنة المنظمات الراعية.

ونظرًا 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 حضي المعيار الدولي COSO بقبول واسع النطاق عبر أنحاء العالم كإطار رائد في الرقابة الداخلية.

وعلى هذا الأساس سُنحَاول 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 المتبع:

تماشيًا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة التعرف على نظام الرقابة الداخلية وفقًا للمعيار الدولي COSO، والمنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحالة مستعملين في ذلك أداتي 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 وفقًا للمعيار الدولي COSO ثم دراسة مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لنظام الرقابة الداخلية وفقًا لمعيار COSO.

وعليه جاءت دراستنا مهيكلية وفق لجزأين كالآتي:

- 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 وفقًا لمعيار COSO.

## 2- الإطار النظري للدراسة

### 1-2 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 وتقييمها.

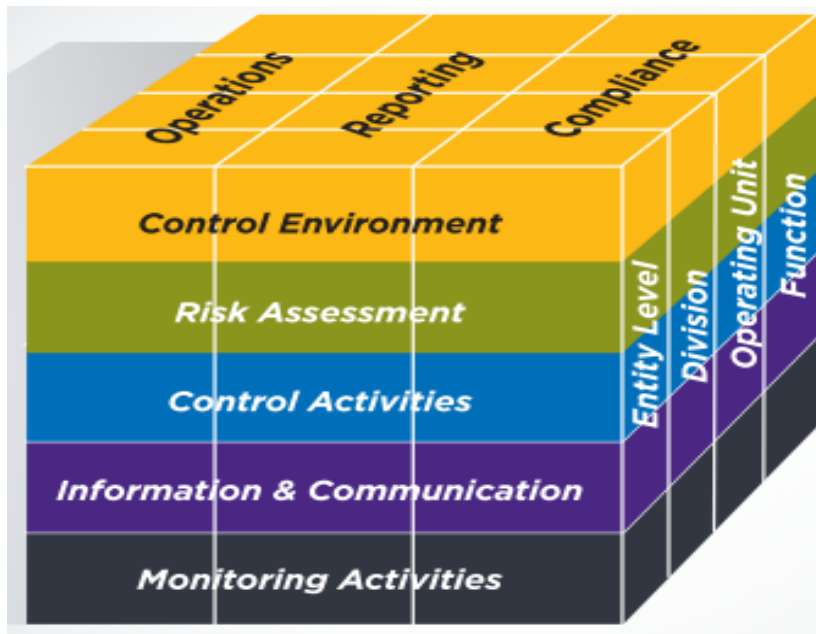
ورمز (COSO) هو اختصار ل (Committee Of Sponsoring Organizations) وهي لجنة متكوّنة من أعضاء من الهيئات والمنظمات المهنية المُتخصصة في الأمور المالية والمحاسبية وهي:

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

ومن أهم العناصر التي جاء بها تقرير COSO نجد: تعريف الرقابة الداخلية، أهداف الرقابة الداخلية ومكونات 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 (عبد الوهاب، 2015-2016، صفحة 25). وقد تمت ترجمة هذه العلاقة من قبل لجنة المنظمات الراعية COSO في شكل مُكعب كالتالي:

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



المصدر: [www.coso.org](http://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 شرحاً 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.

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. وبغض النظر عن مدى سلامة التصميم والتشغيل 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.

### 2-3 أهداف الرقابة الداخلية

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

أ- تحقيق الكفاءة في التشغيل:

تتعلق الأهداف التشغيلية بتحقيق المهمة الأساسية للشركة وتتباين هذه الأهداف وفقًا لاختبارات الإدارة ذات الصلة بالهيكل واعتبارات الصناعة وأداء الشركة. وتتفرغ 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 (علي، 2015-2016 م، الصفحات 27-28).

ب- أهداف عملية إعداد التقارير:

تتعلق هذه الأهداف بإعداد التقارير المالية وغير مالية، الداخلية والخارجية، والتي تشمل الوثوقية، حسن التوقيت والشفافية، و غيرها من الشروط المنصوص عليها من طرف المنظمين أو واضعي المعايير المعترف بهم أو من طرف سياسات الكيان. (COSO, 2013, p. 3)

ث- 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

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 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 تركز 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 التأكد من الالتزام بتلك المستويات بصفة مستمرة.

3- 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 ومراجع الحسابات الخارجي وتُمثل لجنة المراجعة ومجلس الإدارة جانبًا هامًا من بيئة الرقابة في أي منشأة (مؤسسة).

- 4- فلسفة الإدارة ونمط التشغيل: تُعتبر فلسفة الإدارة ونمط التشغيل جزءاً هاماً 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- الهيكل التنظيمي: يُمثل الهيكل التنظيمي لأي شركة جزءاً هاماً 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- تحديد وتوزيع السلطة والمسئولية: تتأثر بيئة الرقابة في أي شركة بسلطات ومسئوليات الأفراد والتي يتم تحديدها وفقاً للهيكل التنظيمي المطبق في الشركة.
- 7- سياسات وممارسات الأفراد والموارد البشرية: وتتضمن تلك السياسات والممارسات طريقة توظيف العاملين وتدريبهم والتقييم المستمر لهم، وكذلك تحديد كيفية تحديد مرتباتهم، ذو كيفية ترقية 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، متبوعاً بتقدير احتمالية وقوع الخطر أو التعرض له، وأخيراً اتخاذ قرار بشأن الإجراءات اللازمة للتحكم في المخاطر المحتمل وقوعها.

**ثالثاً: الأنشطة الرقابية** (الحسبان، 2009، الصفحات 51-52)

تساعد النشاطات الرقابية على ضمان القيام بتوجيهات الإدارة. ويجب أن تكون هذه النشاطات الرقابية فعالة وكفوءة 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.

#### **رابعاً: المعلومات والاتصالات**

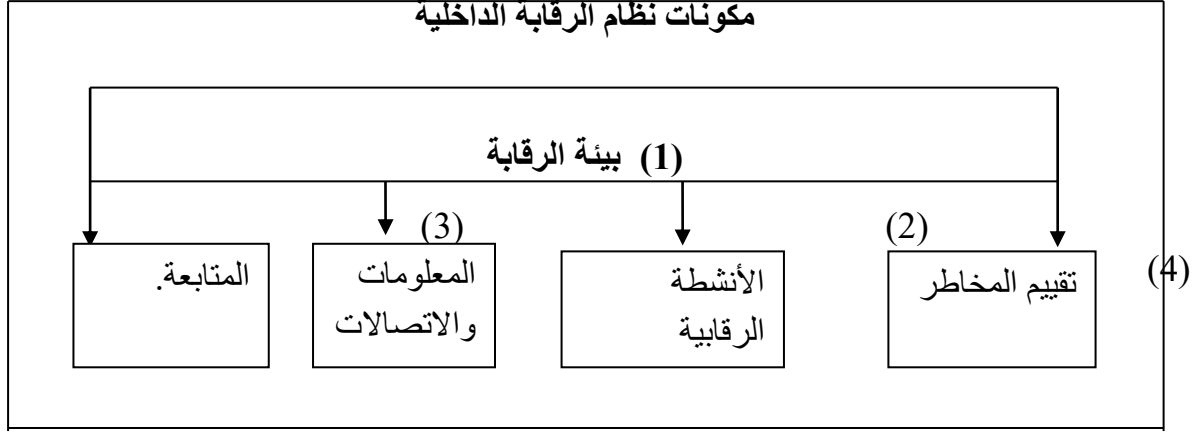
تلعب المعلومات والاتصالات أهمية بالغة في تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، وذلك من خلال نقل المعلومات ذات الصلة والتميز بالموثوقية والمصادقية والوضوح في الوقت المناسب والى الأشخاص المناسبين (Berland & De Rongé, 2013)

#### **خامساً: 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. (السوافيري، محمد، و مصطفى، 2002، صفحة 19)



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



المصدر : فتحي رزق السوافيري 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 أوت 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 وهيكلها

تتفرع مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاث فروع، وهي:

- ❖ فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف النقال؛
- ❖ الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت؛
- ❖ اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجياات 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 ولائية بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، وتتفرع هذه المديريات هي الأخرى إلى وكالات تجارية.

#### ج- أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة أهداف ،وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر تتمثل 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 ، 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.

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

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 لاتصالات الجزائر، وهي تابعة إلى المديرية الاقليمية للاتصالات بولاية سطيف التابعة إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة ، كما تتمتع المديرية العملية للاتصالات لولاية المسيلة بالاستقلال المالي. حيث تتفرع 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.

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

#### 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 مُحترماً جديراً 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 وكنم 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 بالالتزام 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 للقيمة المضافة لها.

## 2- الالتزام بالكفاءة

ونظرا 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 طبقا للتشريع الساري المفعول.
- جمع القدرات الفكرية و/أو المهنية.
- الاعتراف به قادراً جسدياً (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 تُمكنهم من تفجير معارفهم وتأدية مهامهم كما يجب وأكثر.

## 3- فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل

تجتهد إدارة الشركة ومسؤوليها وكل 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.

## 4- الهيكل التنظيمي

أهم ما يُمكن ملاحظته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عدم احتوائه لخلية رقابة داخلية مستقلة ولا لخلية تدقيق داخلي، ولا خلية إدارة المخاطر، حيث تُلقى المهام الأربعة على خلية التفقيش والرقابة الداخلية ومن الواضح أن هذه الخلية لن تكون وحدها قادرة على القيام بفعالية بمهام التفقيش، الرقابة، التدقيق وتسيير 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. وتُركز الوثائق الداخلية للمؤسسة على المسؤوليات والمهام التالية:

- المدير: التنسيق والتسيير 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 والمحاسبي، 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 وفقا لكفاءة 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 وآخر خارجي ،وفيما يلي شرح مختصر لهما:

أ- التوظيف الداخلي: يتم عن طريق تحويل عامل من منصب إلى آخر أو ترقبته.  
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 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 ،وعند 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 فُدرت ب 2 % من الكتلة الأجرية ،تتضمن واحد بالمائة لتكوين عمال المؤسسة وواحد بالمائة لتكوين المتربصين الخارجيين..وينقسم التدريب إلى داخلي (بالمؤسسة) وخارجي يتم في العديد من المعاهد الوطنية والمدارس كمعهد الاتصالات بوهراو 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.

## **(3-6) سياسات وإجراءات المكافآت والأجور**

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

## **7- نظام الحوافز:**

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

أ- الحوافز المادية: وتتمثل 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 أن 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 كتابيًا،حيث يتوجب على الطرف الذي يتم تفتيشه أن يجيب على جميع الأسئلة ويُقدم جميع الوثائق التي يطلبها المفتش والتي من شأنها أن تخدمه في

مهمته ؛وبعد ذلك يقوم بإعداد تقرير حول نتائج التفنيش الذي أجراه ،يُوضح فيه أخطاء والمتسبب فيه وزمن حدوثه أيضا ،كما يقوم المفتش بإبداء الحلول المناسبة ويُسلم 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) ،ويُمكن حصر أهم النقاط التي تتطرق المفتشية إلى فحصها ورقابتها 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 تماما ،فمثلاً بالنسبة للمخاطر المرتبطة بالموارد البشرية ،أفاد المسؤول عن الدائرة أنّ المؤسسة بعيدة عن خطر كفاءة 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 تُواجه 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.

نلاحظ أن المؤسسة بحاجة 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 لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة تقوم بإعداد مصفوفة المخاطر لتستطيع أن تُحدد مدى تكرار المخاطر ودرجة خطورتها.

## ثالثاً: الأنشطة الرقابية

تعتمد المديرية العملية لاتصالات الجرائر 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 مطافئ 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 ومالي بهدف:

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

نرى أنّ قيام نفس المفتش بالتفتيش في المجال المالي والتجاري معاً 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 ألا 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 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 تتوفر 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 المديرية 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.

### 3- الضوابط الرقابية التصحيحية

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

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

### 4- الضوابط الرقابية الردعية

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

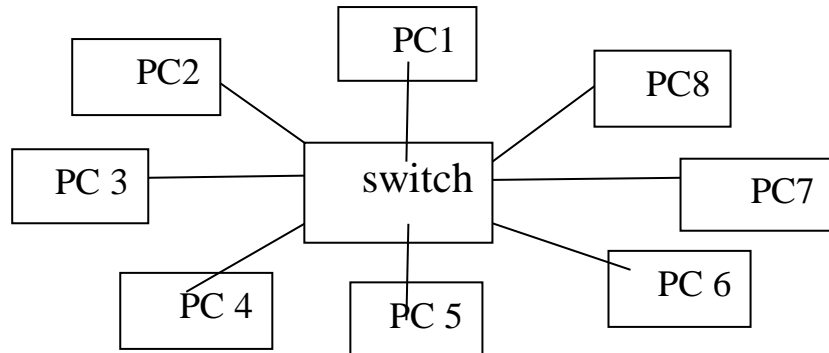
- عقوبات من الدرجة الأولى بالنسبة للأخطاء المسماة بالخفيفة؛
- عقوبات من الدرجة الثانية،
- عقوبات الدرجة الثالثة (بالنسبة للأخطاء المسماة بالخطيرة ).

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

#### رابعًا: المعلومات والاتصال

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

هي شبكة انترنيت محلية تربط المديرية العملية للاتصالات مع مختلف وحداتها التجارية والتقنية (الوكالات التجارية 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، 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:



المصدر : من إقتراح الطالبة بناءً على ما سبق ذكره.

##### 2- التطبيقات المعلوماتية على شبكة الانترنيت بالمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة:

أهم التطبيقات على شبكة الانترنيت 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 يتمكنون 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، وتتمكن من معرفة مدى ملاءمتها وتحقيقها للنتائج المنتظرة، تُخصص لهذا الغرض أحد التطبيقات المعلوماتية والمسمى بموقع المؤشر (Mouacher) الذي يعتبر كلوحة قيادة لاحتوائه على العديد من المؤشرات التي تمكن المسؤولين من ملاحظة مدى تحقيقهم لأهدافهم ومدى ملاءمة مختلف القرارات التي تم اتخاذها وكذا الإجراءات الرقابية التي تم وضعها إن كانت فعالة أم لا.

إن 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.



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

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

- ✓ الاهتمام بتكامل مكونات 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؛
- ✓ إن التطبيق الحسن لتقسيم العمل والمهام يعتبر من الشروط الواجبة للوصول إلى نظام رقابة داخلية ذو فعالية وكفاءة، فنقسم العمل بطريقة جيدة يؤدي إلى التقليل من مخاطر الوقوع في الأخطاء وتحديد المسؤوليات، لذلك فعلى المؤسسة أن تهتم بهذا العنصر؛
- ✓ ينبغي على المؤسسة مواكبة المستجدات في عالم التسيير بما في ذلك فصل وظيفة الرقابة الداخلية عن خلية التدقيق 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؛
- ✓ تفعيل عنصر الاتصال فهو الأداة التي تسمح بالتنسيق بين مختلف وظائف ومستويات المؤسسة، مما يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وسهولة فهمها ومن ثم معالجتها بطريقة سليمة؛
- ✓ 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 :

تُعتبر الرقابة الداخلية أحد وظائف التسيير 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 المعمول بها.

تسعى المديرية العملية لاتصالات الجزائر جاهدة لضمان استمرارها واستقرارها والحفاظ على المكانة التي تحتلها في السوق محاولةً التكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بها، من خلال توفير خلية التدقيق 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.

إن مقارنة مكونات 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 تمّ تنفيذ الفرضية، فقد ثبت أن مكونات الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة لا تنسجم 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 أساسي لنجاح عملية إدارة المخاطر، وبالتالي هو أول الخطوات التي تضعها المؤسسة لتجنب المخاطر وتخطي الكثير من العقبات وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

## 5- قائمة المراجع:

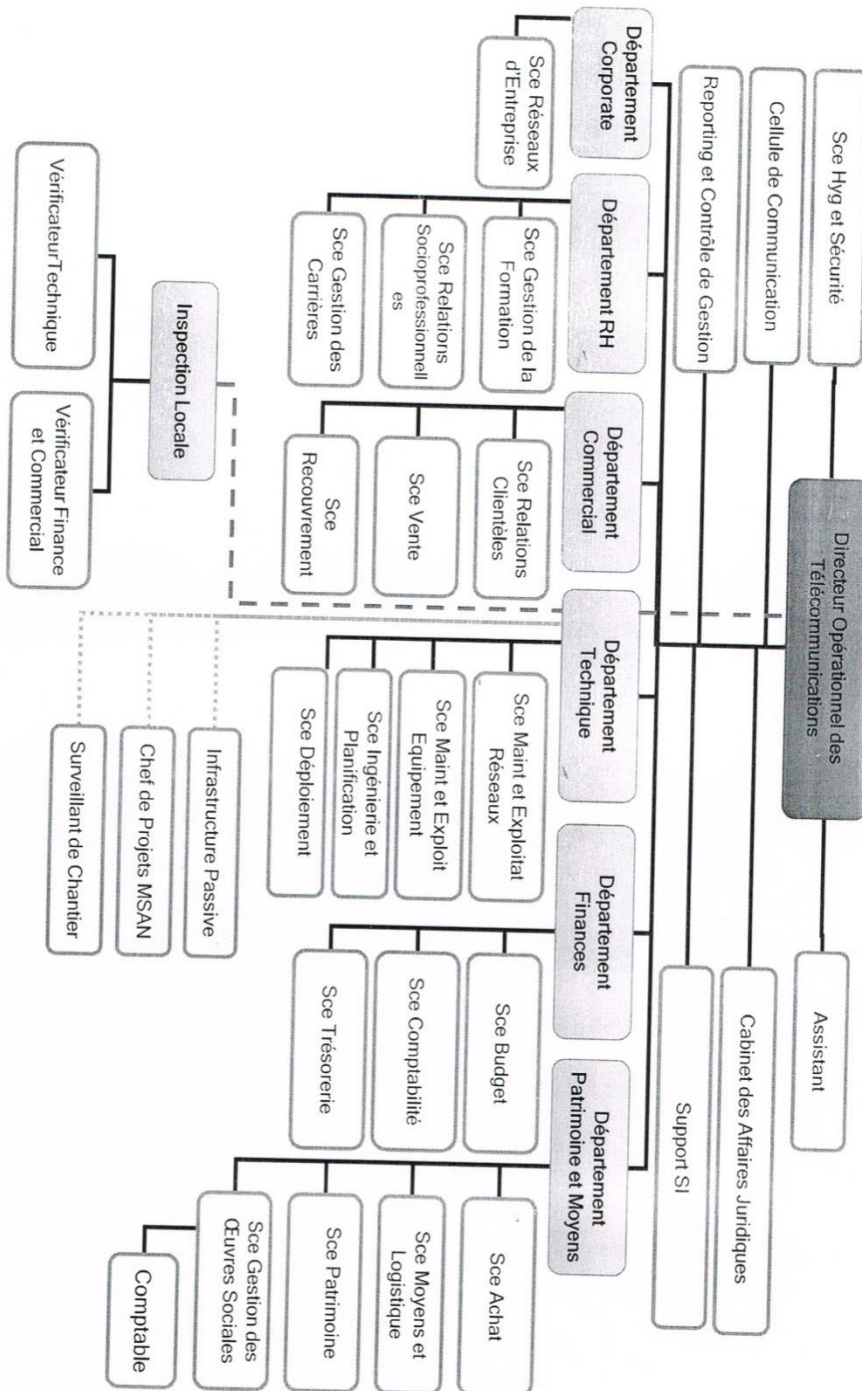
### المراجع باللغة العربية:

- 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 وفقا لأحدث الإصدارات الدولية 'مدخل دولي مقارنة لإدارة المخاطر'*. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- عطا الله أحمد سويلم الحسيان. (2009). *الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا والمعلومات (الإصدار الأولي)*. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- فتح رزق السوافيري، سمير كامل محمد، و محمود مراد مصطفى. (2002). *الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- مؤسسة اتصالات الجزائر. (2006). *الاتفاقية الجماعية للعمل*. الجزائر.
- مؤسسة اتصالات الجزائر. (مقال، منشور عل 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 وفقا لأحدث الإصدارات الدولية "مدخل دولي مقارنة لإدارة المخاطر"*. الاسكندرية - مصر: دار التعليم الجامعي.
- وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر. (تم الاطلاع عليها شهر مارس 2022).

### المراجع باللغات الأجنبية:

- Berland, N., & De Rongé, Y. (2013). *controle 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., & HOLLCROFT, B. (2016). *risk assessment : A Pratical 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* .

الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة



"المهام الأساسية لخلية التفتيش"

avis par : 821753127

inspection generale

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

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  
ou 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 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 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  
détecter 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 تبين 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 والمتوقعة 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 برمجيات 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 المسؤولة 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؟