



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص: محاسبة وتدقيق

بعنوان:

## دور التدقيق الداخلي كآلية لإدارة مخاطر التسيير في المؤسسة

- دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بورقلة خلال (2022/2018) -

من إعداد الطالب:

- بوشمال عبد العظيم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أ.د/ زرقون عمر الفاروق	أستاذ محاضر(أ)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
مشرفا	أ.د/ صديقي فؤاد	أستاذ محاضر(أ)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
مناقشا	أ.د/ ميلود عزيز	أستاذ محاضر(أ)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

السنة الجامعية : 2021 - 2022





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص: محاسبة وتدقيق

بعنوان:

## دور التدقيق الداخلي كآلية لإدارة مخاطر التسيير في المؤسسة

- دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بورقلة خلال (2022/2018) -

من إعداد الطالب:

- بوشمال عبد العظيم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أ.د/ زرقون عمر الفاروق	أستاذ محاضر(أ)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
مشرفا	أ.د/ صديقي فؤاد	أستاذ محاضر(أ)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
مناقشا	أ.د/ ميلود عزيز	أستاذ محاضر(أ)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

السنة الجامعية : 2021 - 2022

# الأهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قل عملوا فسيرى الله أعمالكم و المؤمنین)

صدق الله العظيم

إلى رمز التفاني والإخلاص ..... أمي الحبيبة

إلى منبت الخير والتضحية والإيثار ..... والدي الكريم

إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية ..... إخواني وأخواتي

إلى كل من يحبني بصدق وإخلاص

أهديكم بحثي هذا

عبد العظيم

## شكر و تقدير

أول مشكور هو الله عز وجل، ثم والداي علي كل مجهودهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات. يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحتني أو أرشدني أو وجهتني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث بإصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر علي وجه الخصوص أستاذي الفاضل الدكتور فؤاد صديقي علي مساندي وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع، كما أن شكري موجه لإدارة كلية الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة

كما لا أنسى شكر كل من كان لي عوناً من قريب أو من بعيد.

## الملخص:

تهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي كآلية لإدارة مخاطر التسيير في المؤسسة اتصالات الجزائر بوقلة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إجراء مقابلة شخصية مع رئيس قسم المحاسبة شركة اتصالات الجزائر بورقلة للإحاطة أكثر بجوانب الموضوع.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات المتمثل في الملاحظة والمقابلة وكذا الوثائق، ثم تحليلها واستخلاص النتائج لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر يكون مرن وفعال في التعامل مع المخاطر، أيضا ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المديرية العامة للاتصالات بنشاط التدقيق مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة، بالإضافة إلى ضرورة توفير الموارد المالية والبشرية الكافية لدعم وتجسيد التدقيق الداخلي.

## الكلمات المفتاحية:

تدقيق الداخلي، مخاطر، إدارة المخاطر

## Sommaire:

Cette étude visait à connaître l'étendue de l'apport de l'audit interne en tant que mécanisme de gestion du risque d'exécution dans l'institution économique, et pour atteindre les objectifs de cette étude, un entretien personnel a été réalisé avec des responsables d'Algérie Télécom à Ouargla pour informer l'impact des aspects du sujet.

Cette étude s'est appuyée sur l'approche analytique descriptive, qui comprend l'utilisation de la méthode de terrain dans la collecte de données représentées par l'observation, l'entretien, ainsi que des documents, puis l'analyse et la conclusion pour tester la validité des hypothèses de l'étude.

L'étude s'est conclue par un ensemble de recommandations, notamment :

La nécessité de créer un département spécial pour la gestion des risques qui soit flexible et efficace dans le traitement des risques. En outre, la nécessité pour la haute direction de la Direction générale de la communication d'être attentive à l'activité d'audit, ce qui contribue à développer cette fonction, en plus de la nécessité de fournir des ressources financières et humaines suffisantes pour soutenir et incarner l'audit interne.

## les mots clés:

Audit interne, risques, gestion des risques

## الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
II	الإهداء
III	الشكر والتقدير
IV	ملخص
V	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والدراسات السابقة لهما</b>	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي
3	المطلب الأول: ماهية وأهداف التدقيق الداخلي وأهميه
7	المطلب الثاني: مبادئ وأنواع التدقيق الداخلي ومراحلها
11	المطلب الثالث: أساليب وإجراءات التدقيق الداخلي وصعوباته
16	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر
16	المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة المخاطر ومبادئها
19	المطلب الثاني: قواعد ومهام ودور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر
22	المطلب الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ومستوياتها
25	المبحث الثالث: الدراسات النظرية والتطبيقية لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية
25	المطلب الأول: الدراسات المحلية
26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
27	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التسيير بشركة إتصالات الجزائر بورقلة

32	تمهيد الفصل الثاني
33	المبحث الأول: التعريف بشركة إتصالات الجزائر بورقلة
33	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي
36	المطلب الثاني: دور وأهداف المؤسسة
37	المبحث الثاني: أدوات الدراسة
37	المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة
38	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
38	المبحث الثالث: التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة وإدارة المخاطر
38	المطلب الأول: المقابلة
40	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة
42	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
44	خلاصة الفصل
46	الخاتمة
49	المراجع
53	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	الجدول رقم 01-02: أسئلة حول التدقيق الداخلي في المؤسسة.	01
39	الجدول رقم 02-02: أسئلة حول إدارة المخاطر في المؤسسة.	02
40	الجدول رقم 03-02: أسئلة حول دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة.	03

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	أهداف التدقيق الداخلي	01
8	مبادئ التدقيق الداخلي	02
11	مراحل التدقيق الداخلي	03
35	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر المديرية العملية - ورقة -	04

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
53	نموذج فاتورة للمؤسسة	01
54	شهادة الخدمات الفعلية	02
55	نموذج وصل طلب للمؤسسة	03
56	التسجيل المحاسبي لعمليات المؤسسة	04
57	التصريحات الجبائية	05

مقدمة

تمهيد:

لقد عرفت المؤسسات حول العالم تطورا كبيرا إثر التحولات السياسية، الاجتماعية والثقافية وكذا الاقتصادية وهذا التطور أدى إلى نمو حجم المؤسسات وتعقد العمليات التي تقوم بها، ومنه زاد الاهتمام بالوظيفة الرقابية للإدارة وظهور الحاجة إلى وجود التدقيق الداخلي كنشاط رقابي مستقل يساعد الإدارة في القيام بوظيفتها الرقابية بفاعلية وكفاءة، كما أن التدقيق الداخلي يساعد في تقييم كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية والبشرية للمؤسسة وهذا من أجل التحكم في الأخطار المحيطة بالمؤسسة والمتعلقة بأنشطتها.

إن معرفة المخاطر وتقييمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات الاقتصادية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فالدخول للحصول على أرباح بدون وجود طريقة علمية صحيحة لكيفية إدارة هذه المخاطر قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

من هنا يبرز دور التدقيق الداخلي في تزويد المؤسسات بالمعلومات والتقارير، التي تؤكد أن الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة، حيث أصبح التدقيق الداخلي مصدرا استشاريا وتوجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر وتقليلها، فالهدف المنتظر من تطبيق التدقيق الداخلي في المؤسسات هو ضمان التحكم في كل المخاطر بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف عن أخطاء الانحرافات المحتملة.

وبناء على ماسبق تأتي هذه الدراسة لتحليل ومناقشة دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

وعليه ولمعالجة هذا الموضوع سنطرح الاشكالية التالية:

**مامدى مساهمة التدقيق الداخلي كآلية لإدارة مخاطر التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟**

وللإجابة عن هذه الاشكالية ومناقشة هذا الموضوع وجب الاجابة عن بعض الأسئلة الفرعية:

1- ما هو موقع التدقيق الداخلي من إدارة المخاطر؟

2- ما مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التسيير في المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

**الفرضيات:**

- التدقيق الداخلي قادر على مواجهة المخاطر؛
- يلتزم المدقق الداخلي بعدة إجراءات تمكنه من التحكم في مخاطر تسيير التي تواجه المؤسسة؛
- لا تقوم المؤسسة بالاهتمام و الدعم الكامل من الإدارة لتحقيق فاعلية التدقيق الداخلي؛

- يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بناء على وعي و ثقافة المؤسسة .

### أهداف الدراسة:

- التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في تسيير أنشطة بمؤسسة؛
- التعرف على أساليب التدقيق الداخلي ؛
- إسقاط الضوء على الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في إدارة المخاطر؛
- توضيح مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة .

### أهمية الدراسة:

- تقييم وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة مما يضمن كفاءة وفعالية هذه العملية؛
- الرفع من أداء المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وتقديم قيمة مضافة لها؛
- تدعيم استقرار المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة مما يعزز ذلك من قدرتها التنافسية.

### أسباب الدراسة:

- الضعف الذي يعيشه التدقيق الداخلي، رغم حدائته؛
- الأهمية البالغة التي تكتسبها عمليات إدارة المخاطر؛
- الأهمية المتزايدة لمدخل التدقيق الداخلي القائم على إدارة المخاطر في المؤسسات المعاصرة.

### حدود الدراسة:

- تمحور موضوع الدراسة حول مدى مساهمة التدقيق الداخلي كآلية لإدارة مخاطر التسيير في المؤسسة الاقتصادية، حيث تمثلت الحدود الزمنية والمكانية للدراسة فيما يلي:
- الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية من 2022/04/08 إلى غاية 2022/05/08
  - الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة.

### منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج محددة على أساس الأسئلة المطروحة من مقابلات شخصية، وملاحظات، ومن وثائق المؤسسة، وكذا المسح المكتبي، وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر

المتوفرة لبناء الخلفية النظرية والبحث البليوغرافي بواسطة الحاسوب عن الدراسات السابقة، إضافة إلى البحث عبر المواقع الإلكترونية.

### الصعوبات البحث:

- صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات من المؤسسة خاصة الوثائق؛
- عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر داخل المؤسسة؛

### هيكل البحث:

ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تناول الموضوع في فصلين الفصل الأول متعلق بالجانب النظري والذي يشمل ثلاثة مباحث، الأول عن مفاهيم التدقيق الداخلي، والثاني تناول مفاهيم عن إدارة المخاطر، أما الثالث فتم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة لنفس الموضوع، في حين اشتمل الفصل الثاني على الدراسة الميدانية للموضوع والذي انقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، الأول تم فيه التعريف بالمؤسسة دراسة الحالة، والثاني عن المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما الثالث فقد شمل نتائج الدراسة وتفسيراتها ومناقشتها.

# الفصل الأول

الإطار النظري للتدقيق الداخلي و إدارة  
المخاطر والدراسات السابقة لهما

**تمهيد:**

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة تقييم داخل المؤسسة، من أجل فحص وتدقيق جميع أنشطة وعمليات المؤسسة ويساعد التدقيق الداخلي الأفراد للقيام بأعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة والدقة، وذلك عن طريق تحليل وتقييم وتوصيات واقتراح الحلول، ويقدم المدقق الاستشارات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة المختلفة داخل المؤسسة وبالتالي تكون المؤسسة بحاجة لوظيفة التدقيق الداخلي، لتوفير المعلومات الموضوعية التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات لتسيير أعمال المؤسسة.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في:

**المبحث الأول :** الإطار النظري للتدقيق الداخلي

**المبحث الثاني :** عموميات حول إدارة المخاطر

**المبحث الثالث:** الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسة الحالية

## المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

لقي التدقيق الداخلي اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات ، نتيجة مساهمة في حماية الممتلكات و اكتشافه للتلاعبات التي يمكن حدوثها وكذا اكتشاف المخاطر التي قد تهدد المؤسسة، حيث يساهم التدقيق في الرفع في فعالية التسيير وإضفاء الثقة على المعلومات التي تنشرها المؤسسات والتي تساعد في ترشيد قرارات أصحاب المصالح.

### المطلب الأول: ماهية وأهداف التدقيق الداخلي وأهميته

لم يظهر التدقيق الداخلي إلا في الثلاثينات بالولايات المتحدة الأمريكية فهو يعتبر حديث إذا ما قورن بالتدقيق الخارجي ، أولت الدول المتقدمة إهتماما كبيرا بالتدقيق الداخلي حيث تأسس عام 1941 "مجمع المدققين الداخليين " و الولايات المتحدة الأمريكية الذي أصدر دورياته بعنوان "المدقق الداخلي". حيث في بادئ الأمر اقتصر على التدقيق المحاسبي ، أي تدقيق العمليات المالية من أجل التأكد من صحة التسجيل و اكتشاف الأخطاء وكذا التأكد من سلامة إدارة الأصول ، لكن فيما بعد ازدادت أهميته من خلال استخدامه كأداة لخدمة الإدارة العليا داخل المؤسسة.

وتماشيا مع التطورات الاقتصادية الحديثة قام هذا المعهد بتعديل تعريفها سنة 1947 ثم سنة 1957 و 1971 بحيث تلاحظ تطور أهدافها من نظرة محاسبية محضة، تعتمد على اكتشاف الأخطاء و الغش و التلاعبات إلى أن أصبحت تهتم بكل النشاطات ووظائف الشركة 2 أما في الجزائر فيمكن القول إن هذه الوظيفة حديثة الاستعمال أو حتى حديثة الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه ، فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القان

**المادة 58:** لايجوز لاحد أن يتدخل في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانونا و العاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها، وتشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمنيا ويترتب عنه تطبيق قواعد المسؤولية المدنية و الجزائئية المنون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر ب تاريخ 1988/01/12 التي تنص على أنه يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة و تحسين بص<sup>1</sup>فة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها.

<sup>1</sup> قانون رقم 88-04 مؤرخ في 1988/01/12 يعدل ويتمم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 1975/09/26، والمتضمن القانون التجاري.

<sup>1</sup> كما أشير إليه في المواد 41 و58 من نفس القانون و اللتان تتصان على ما يلي:

**المادة 41 :** "تخضع المؤسسات العمومية الاقتصادية لتقييم اداري يقوم به جهاز مؤهل لهذا الغرض عن طريق التنظيم".

#### أولاً: ماهية التدقيق الداخلي

لقد ظهر التدقيق الداخلي منذ حوالي ثلاثة عقود و بالتالي يعد حديثاً مقارنة مع التدقيق الخارجي وقد لاقى قبولا كبيرا في الدول المتقدمة ، و اقتصر التدقيق الداخلي في بادئ الأمر على التدقيق المحاسبي للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية و تسجيل الأخطاء ان وجدت ، ولكن مع تطور المصارف أصبح من الضروري تطوير التدقيق الداخلي وتوسع نطاق عمله بحيث يستخدم كأداة لفحص و تقويم مدى فاعلية الأساليب الرقابية و إمداد الإدارة بالمعلومات و بهذا أصبح الداخلي أداة تبادل معلومات و اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

#### مفهوم التدقيق الداخلي :

عرف التدقيق الداخلي على أنه وظيفة تقويم أنشطتها المختلفة وهدف التدقيق الداخلي هو مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية و ذلك بتزويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية و عمل الدراسات و تقديم المشورة و التوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التي يتم تدقيقها.<sup>2</sup>

تعرف بأنها نشاط تقييمي داخل المؤسسة لخدمة إدارته، ويقوم بها إدارة داخل المؤسسة تسمى إدارة التحقيق الداخلي ومجالها عمليات ونظم معلومات وأنشطة وأقسام المشروع ككل.

وضعت لجنة عمل التابعة لمعهد المدققين الداخليين بأن التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل ، تأكيد موضوعي و استشاري مهم لزيادة قيمة المنظمة و التحسين فاعلية إدارة المخاطر و الرقابة و عمليات التحكم .

ويرى أحمد حلمي جمعة أن هناك تطور في المفهوم حيث استعمل المفهوم الجديد عن نوعين من الخدمات التي تقدمها إضافة إلى الخدمات التقليدية ووظيفة التدقيق الداخلي وهما:

الوظيفة الأولى : تقييم المخاطر

الوظيفة الثانية : تقديم خدمات استشارية

<sup>1</sup> عثمان بوزيان، دور التدقيق الداخلي و مراقبة التسيير في تجسيد الحد ، مجلة ، الإبتكار و التسويق ، العدد الرابع

المراجعة الداخلية هي وظيفة التحقق وتقييم المراقبة الداخلية و التي تمارس بطريقة دورية في المؤسسة لكي تساعد المسؤولين لمختلف مستوياتهم للسيطرة على نشاطهم وتحسينها أكثر.

**ثانيا: أهمية التدقيق الداخلي :**

ترجع أهمية التدقيق الداخلي الى كونه وسيلة لا غاية ويخدم عدة جهات تستخدم القوائم المالية المدققة وتعتمدها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والمخطط المستقبلية ومن هذه الفئات نجد كل من :

- **إدارة المؤسسة :** وتعتبر المستفيد الأول لعملية المراجعة فهي تطلعها على النقائص الموجودة في نظام المراقبة الداخلية ، واتخاذ القرارات المناسبة على ضوء المعطيات .

- **المستثمرين :** تمكنهم نتائج المراجعة من اتخاذ قراراتهم بشأن الاستثمار في المؤسسة وعدم المغامرة بأموالهم.

- **البنوك و الدائنون الآخرون:** يعتبر تقرير المراجع مرجعا هاما لمختلف الدائنين للمؤسسة من خلال معرفتهم بمدى سلامة المركز المالي للمؤسسة ودراجه السيولة لإتخاذ القرار المناسب في كيفية التعامل مع المؤسسة مستقبلا.

- **إدارة الضرائب :** وهذا لمعرفة حجم الوعاء الحقيقي الخاضع للضريبة بناء على حصيله المراجع الداخلي.

- **أهمية التدقيق الإدارة التسيير :** تعتمد إدارة المؤسسة على البيانات المحاسبية التي تستخدم في المراقبة والتخطيط للمستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وليس هناك من ضمان لصحة ودقة البيانات المحاسبية إلا عن طريق فحصها من قبل هيئة فنية محايدة.

- **أهمية التدقيق للملاك والمستخدمين :** تلجأ هذه الطائفة الى قوائم المالية المعتمدة ويسترشدون ببياناتها لمعرفة الوضع المالي و الوحدات الاقتصادية ومدى متانة مركزها المالي في اتخاذ القرارات لتوجيه مدخراتهم واستثماراتهم بحيث تحقق لهم أكبر عائد ممكن واعتبار عنصر الحماية الممكنة.

- **أهمية التدقيق للدائنين و الموردين :** حيث يعتمدون عليها لمعرفة المركز المالي و القدرة على الوفاء بالالتزام من قبل المؤسسة في منح الائتمان التجاري و التوسع فيه.

- **أهمية التدقيق للهيئات الحكومية :** وذلك لغرض التخطيط و المراقبة وفرض الضرائب و تحديد الأسعار وتقديم الإعانات لبعض الصناعات.

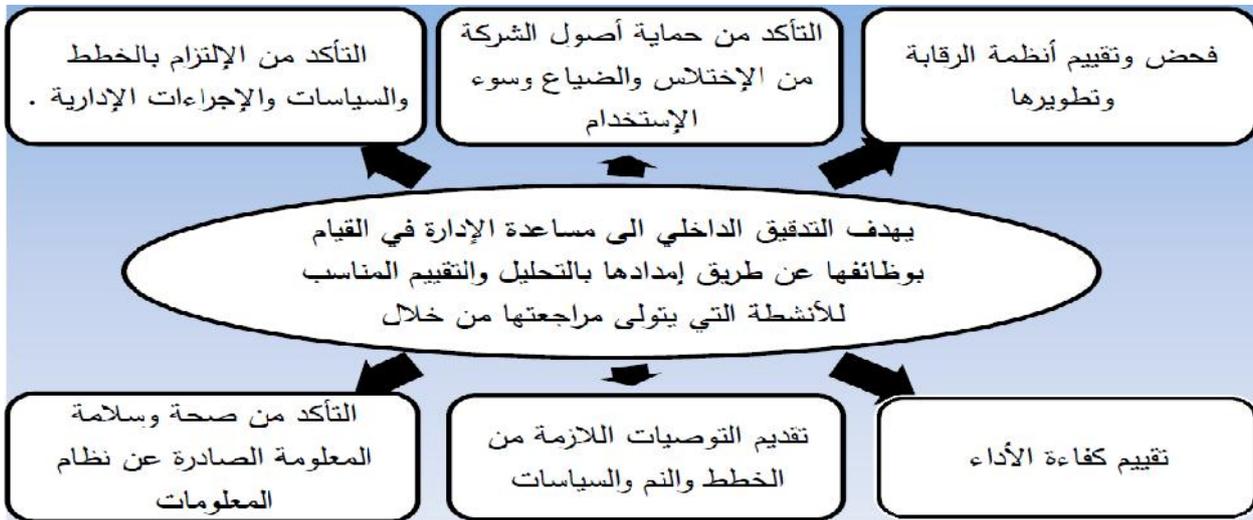
- **أهمية التدقيق للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى :** حيث تلعب هذه المؤسسات دورا هاما في التمويل القصير الأجل المؤسسات لمقابلة احتياجاتها و توسعتها ، لهذا فإنها تعتمد على القوائم المالية وتقرير المدقق لدراسة وتحليل القوائم المالية وقبول المؤسسة من ناحية الائتمان المصرفي.

### ثالثاً: أهداف التدقيق الداخلي

حيث يسعى المدققون الداخليون من خلال قيام بوظيفة التدقيق داخل المؤسسة المصرفية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- فحص الأدوات المستخدمة في تحديد وقياس التقرير عن المعلومات المالية و التشغيلية و الاستفسار عن العناصر المختلفة بما في ذلك الاختبار التفصيلي للعمليات و الأرصدة و الاجراءات؛
- متابعة الرقابة الداخلية و إبداء مقترحات لتحسينها؛
- فحص النظام المحاسبي وما يتعلق به من رقابة داخلية؛
- تقييم مدى كفاءة و اقتصادية استخدام موارد المنشأة و التقرير عن الانحرافات وعن المعايير العملية إن وجدت و تحليل و توصيل ذلك إلى مسؤولين لاتخاذ القرارات التصحيحية؛
- التحقق من مدى التزام العاملين بالسياسات و الخطط و الإجراءات و القوانين و الأنظمة ذات التأثير مهم على أعمال منشأة؛
- تقييم نوعية و جودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة و التوصية بالتحسينات التشغيلية؛
- التعاون مع المدقق الخارجي لتحديد مجالات التدقيق الخارجي.<sup>1</sup>

### الشكل رقم 01: يوضح أهداف التدقيق الداخلي



المصدر: رضاء خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،

الجزائر ، 2013 ، ص 49

\*ويمكن تقسيم أهداف التدقيق الداخلي إلى هدفين أساسيين :

<sup>1</sup> رضاء خلاصي ،مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة،دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر2013ص50-52

**هدف الحماية:** ويشمل هذا الهدف المحافظة على سلامة الأمور التالية : أصول الشركة بمختلف أنواعها، والنظم و الإجراءات المالية و المحاسبية ، السياسات و الخطط المعتمدة في الشركة، السجلات و المستندات و الملفات العادية و الآلية المعتمدة في المؤسسة ، نظام الضبط الداخلي ..... إلخ

**هدف التطوير:** يتمثل هذا الهدف في وظيفة التدقيق التي تعد وظيفة علاجية و إرشادية تتناول فحص ومراجعة وتتبع وتحديد وتحليل النتائج الإيجابية و السلبية ، ووضع الحلول لها ورفعها بتوصيات ومقترحات إلى الإدارة فظلا عن توفير وتزويد هذه الإدارة بالبيانات و المعلومات الخاصة بهذه النتائج التي تشمل جميع أوجه نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: مبادئ و أنواع التدقيق الداخلي ومراحله

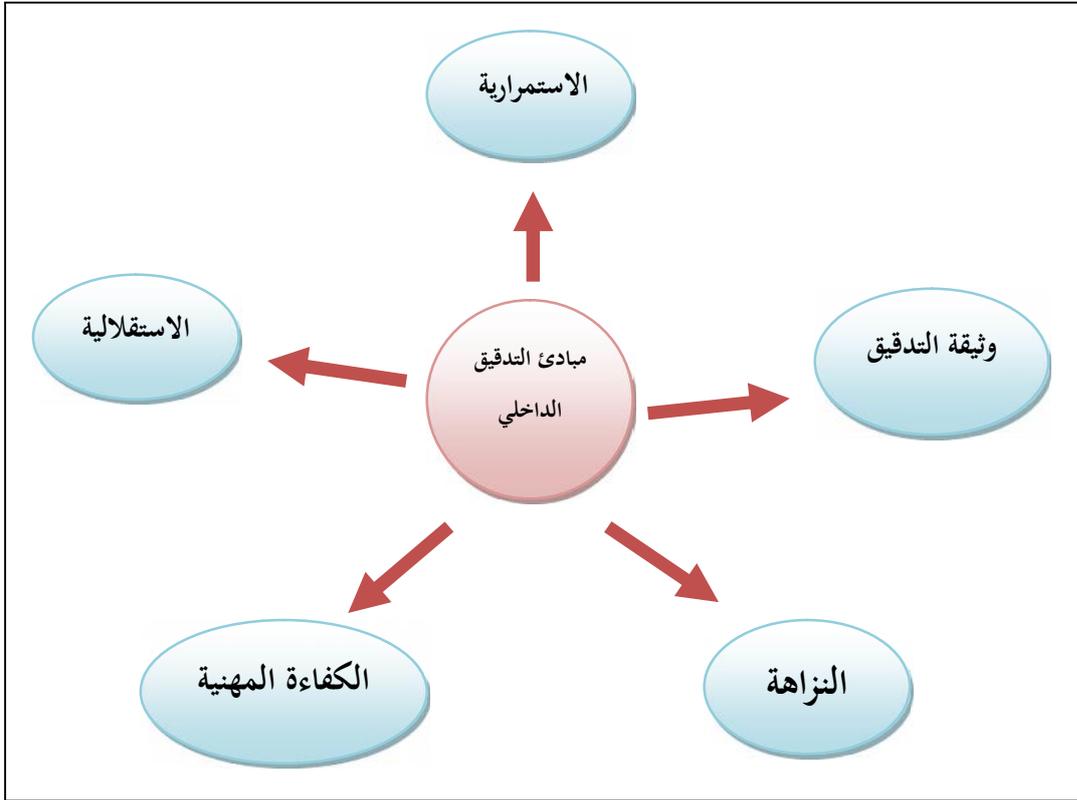
### أولاً: مبادئ التدقيق الداخلي

- الإستمرارية: ويتضمن هذا المبدأ ضرورة و جود وظيفة التدقيق الداخلي مستمر، ويقع على الإدارة العليا مسؤولية الإجراءات اللازمة التي تضمن إستمرارية هذه الوظيفة مع مراعاة حجم المؤسسة وطبيعة نشاطه.
- الإستقلالية : هي أن تكون وظيفة المدقق الداخلي مستقلة عن تنفيذ النشاطات التي تدقق ، وعن إجراءات الرقابة الداخلية اليومية ، مما يعزز من موضوعية هذه الوظيفة و نزاهتها ، فالاستقلالية تتضمن أيضا عدم تعارض في مصالح بين موظفي التدقيق و إدارة المؤسسة .
- وثيقة التدقيق : وهذا يتطلب أن يكون لدى كل مؤسسة وثيقة تدقيق تعزز وجود التدقيق الداخلي في المؤسسة بحيث تحتوي على أهداف التدقيق الداخلي ونطاق عمله، ويجب أن تعتمد الوثيقة من قبل لجنة التدقيق في مجلس الإدارة.
- النزاهة : تؤدي النزاهة إلى تعزيز الثقة في المدققين الداخليين ، و من تعزيز الثقة في الأحكام الصادرة عنهم، وتكمن الثقة بالالتزام بالقوانين المطلوبة منهم و بذل العناية المهنية وعدم الإساءة لها ، إحترام الأهداف الأخلاقية و الشرعية للمؤسسة، و تعد النزاهة من أهم قواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي.

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة حسابات البنوك ، التجارية و الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وفقا معايير الدولية للمراجعة و التأكيد المهني، الدار الجامعية الإسكندرية 2007-2008ص31

-الكفاية المهنية : تعد عنصرا جوهريا في تأدية مهام التدقيق الداخلي بشكل مناسب داخل المؤسسة ، وتشمل المعرفة و الخبرة واستمرارية التأهيل ضمن سياسة تدريبية منتظمة لكل موظف من موظفي إدارة التدقيق الداخلي.<sup>1</sup>

الشكل رقم 02: يوضح مبادئ التدقيق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالب

### ثانيا: أنواع التدقيق الداخلي

-**التدقيق المالي** :يهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية ،وكذلك المحافظة على الأصول.

-**تدقيق نظام المعلومات** :إن الهدف من تدقيق نظام المعلومات هو التحقق من أمن وسلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية الصورة الواضحة .

- **التدقيق التشغيلي** :هو مراجعة شاملة للوظائف المختلفة للتأكد من كفاءتها وفعاليتها وملاءمتها من خلال تحليل الهيكل التنظيمي، وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيقها.

<sup>1</sup> يونس عليان الشوبكي، أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية المساهمة العامة في الحد من مخاطر الاحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية العدد الاول 2014ص184

-**تدقيق الأداء**: إن الهدف من تدقيق الأداء هو تأكد من الكفاءة و الفعالية لأداء الموظفين ومدى الإلتزام بالأنظمة و القوانين ، ويطلق عليه التدقيق الإداري.

-**التدقيق البيئي**: يهدف التدقيق البيئي إلى قياس مدى الإلتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة و التلوث، وما يمكن أن يواجه المنشأة و الحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر التي قد تؤدي إلى تدهور الأنظمة البيئية من الإستنزاف أو الإنقراض مثل : الغبار، الضجيج، المياه العادمة، حرق المخلفات و النفايات، التدخين ، هدر الطاقة الكهربائية.....الخ

-**تدقيق الإلتزام**: هو فحص و التقويم الشامل لعمليات المشروع لغرض عام الإدارة كما إذا كانت العمليات المختلفة تغذت طبقا للسياسات الموضوعية و المتعلقة مباشرة بأهداف كما يشمل التدقيق تقويم كفاءة استخدام الموارد المادية و البشرية، بالإضافة إلى تقويم إجراءات مختلفة العمليات و يجب أن يتضمن أيضا التوصيات الأزمة لمعالجة المشاكل و الصرف.<sup>1</sup>

#### \***حقوق و واجبات المدقق الداخلي:**

إن الدور الهام الذي يلعبه المدقق الداخلي في تحقيق الشفافية المالية يجعل له حقوق يتمتع بها، وتقابلها واجبات عليه القيام بها وفيما يلي بيان لتلك الحقوق و الواجبات :

#### **1-حقوق المدقق الداخلي:** يمكن تلخيص حقوق المدقق الداخلي فيما يلي:

-حق الاطلاع في أي وقت على دفاتر المؤسسة وسجلاتها ومستنداتها وكذلك محاضر جلسات مجلس الإدارة.

-حق طلبا لبيانات و الإيضاحات التي يرى المدقق ضرورتها للمساعدة على القيام بعملية التدقيق.

-حق تحديد وقت جرد ممتلكات المؤسسة و التزاماتها من أجل التأكد من عدالة تصوير البيانات المالية لواقعها.

-حق دعوة الهيئة للانعقاد ذلك في حالات الضرورة القصوى.

- حق الحصول على صورة ونسخة من استفسارات و البيانات التي يوجهها مجلس الإدارة للمساهمين.

- حق حضور اجتماع الهيئة العامة للمساهمين.

#### **2-واجبات المدقق الداخلي:** يمكن تلخيصها فيما يلي:

<sup>1</sup> خلف عبد الله الواردات،التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفق المعايير التدقيق الداخلي الدولية دار حامد للنشر

، عمان الأردن 2006ص53

-تدقيق حسابات المؤسسة وفقا لقواعد التدقيق المعتمدة(المعايير المتعارف عليها) ومتطلبات المهنة و أصولها العلمية و الفنية.

-تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول دقة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.

-تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول كيفية إنجاز الأعمال في المؤسسة وجودتها.

-دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية

-المساعدة في تصميم و تطبيق إجراءات نظام الرقابة الداخلية لتحقيق الأهداف المنقوصة منها.

- تقديم الاقتراحات و الإرشادات اللازمة لتحسين إجراءات نظام الرقابة الداخلية.

-القيام بأعمال التدقيق الشامل لتلبية حاجة الإدارة، ويشمل تدقيقا للالتزامات المالية و الكفاءة و الفعالية.

### ثالثا: مراحل التدقيق الداخلي

يمكن تقسيم عملية التدقيق الداخلي إلى أربعة مراحل أساسية:

**المرحلة الأولى مرحلة التأسيس و التخطيط:** وتتضمن مرحلة التأسيس و التخطيط ما يلي:

-إعداد ميثاق التدقيق الداخلي؛

-إعداد دليل سياسات و إجراءات التدقيق الداخلي؛

-تحديد و تقييم المخاطر؛

-رسم خطة تدقيق داخلي بناء على نتائج عملية تحديد وتقييم المخاطر.

**المرحلة الثانية تنفيذ خطة التدقيق:** وفيما يلي بعض الخطوات التي تتم عادة في هذه المرحلة:

-فهم العمليات من خلال مقابلة المسؤولين عن دورات الأعمال، ودراسة المستندات و الوثائق؛

-تحديد مدى كفاية إجراءات الرقابة الداخلية في العمليات و مقارنتها مع أفضل الممارسات؛

-اختبار مدى فعالية و كفاءة إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المساعدة على تدقيق أهداف الوزارة؛

-إعداد مسودة تقرير التدقيق الداخلي ومناقشة الملاحظات ونتائج عملية التدقيق مع الإدارة المعنية و

التحقيق من مد مصداقية النتائج؛

-إعداد تقرير التدقيق الداخلي النهائي الذي يتضمن ردود الإدارات المعنية.

**المرحلة الثالثة متابعة تنفيذ نتائج عملية التدقيق:** وهي من أهم مراحل في عملية التدقيق الداخلي و

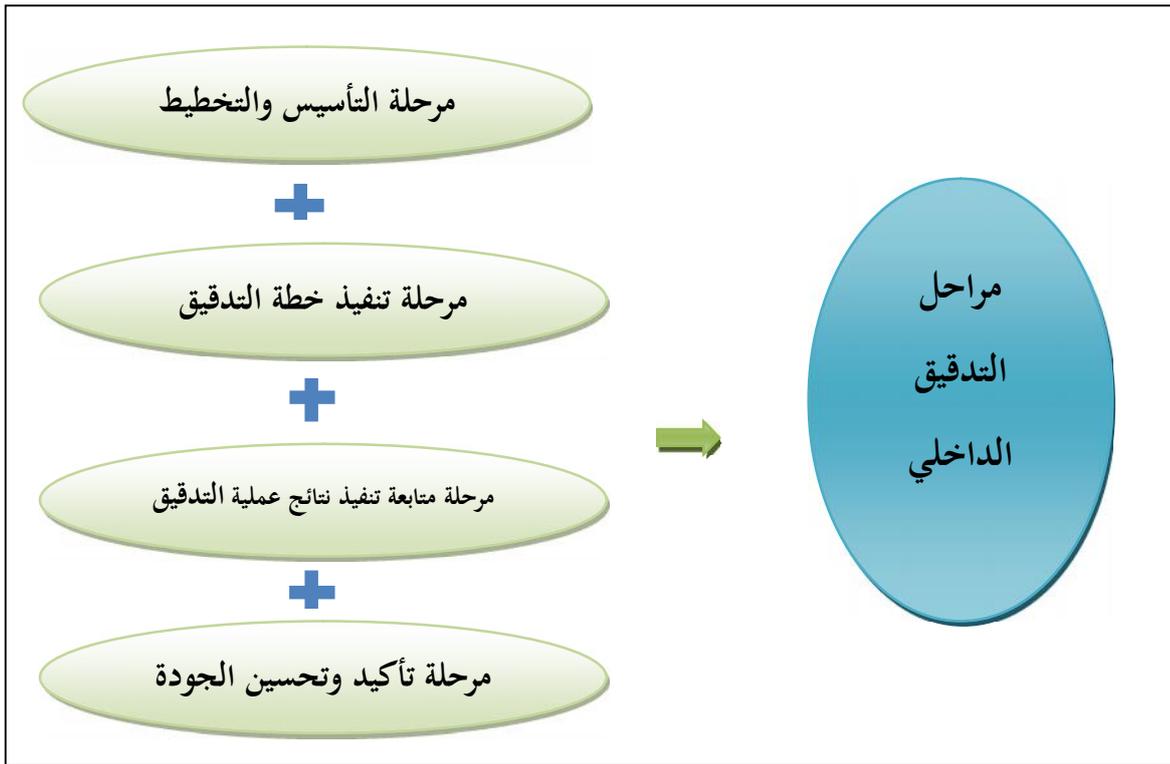
تشمل على:

-متابعة و قياس مدى التزام الإدارات المختلفة، بتنفيذ توصيات التدقيق الداخلي وفق الجدول الزمني

المتفق عليه في تقرير التدقيق؛

-تحديث نتائج عملية تحديد وتقييم المخاطر بناء على نتائج عملية التدقيق الداخلي؛  
 -تحديث خطة التدقيق الداخلي وفق نتائج عملية تحديد وتقييم المخاطر المعدلة.  
 المرحلة الرابعة تأكيد و تحسين الجودة: وتتص المعايير الدولية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين على ضرورة وضع آلية لتأكيد و تحسين جودة عملية التدقيق، و الخدمات المقدمة من قبل نشاط التدقيق الداخلي، وذلك من خلال تقييم داخلي أو خارجي لها.<sup>1</sup>

الشكل رقم 03: يوضح مراحل التدقيق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: أساليب وإجراءات التدقيق الداخلي وصعوباته

أولاً: أساليب التدقيق الداخلي

لكي يحقق التدقيق الداخلي أهدافه يتعين على المدقق الداخلي القيام بما يلي:

- 1- فحص ودراسة وتحليل أنظمة الرقابة و الضبط الداخلي و تقييم مدى كفايتها و فعاليتها .
- 2- التحقق من جود أصول المنشأة وصحة قيدها بالدفاتر وكفاية وسائل حمايتها من الخسائر بكافة أنواعها.

<sup>1</sup> وزارة الشباب و الرياضة،موجز تعريف بإدارة التدقيق الداخلي ،دولة قطر ، يونيو 2014ص17

- 3- مراجعة الدفاتر و السجلات وفحص المستندات لاكتشاف الأخطاء و التلاعب ومنع تكرار حدوثها مستقبلا ويراعى عند انتقاء القيود لمراجعتها أن تكون القيود المختارة ممثلة لجميع أنواع القيود في الدفاتر، وأن تكون ممثل لعمل كل موظف و أن تكون في فترات مختلفة على مدار السنة.
- 4- التحقيق من صحة البيانات الحسابية الظاهرة بالقوائم المالية أو التقارير التي تعدها الإدارات المختلفة و الإدارة العليا.
- 5- تقييم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة.
- 6- إبداء التوصيات لتحسين أساليب العمل.
- 7- التحقق من مدى مراعاة السياسات الموضوعة للخطط المرسومة و الالتزام بها.
- 8- تحقق أكبر إدارية و إنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الإدارة.<sup>1</sup>

#### ثانيا: إجراءات التدقيق الداخلي :

أدت التغيرات التي حصلت في المحيط الاقتصادي و المالي ، في السنوات الأخيرة إلى ظهور عوامل جديدة تؤثر على المؤسسات الاقتصادية ، كالتكنولوجيا ، المنافسة الحادة التي تؤثر على عوائد المنشأة المالية.

#### أ.تحديد واضح لأهداف الرقابة الداخلية:

غالبا ما تحدد الأهداف العامة من قبل الإدارة العامة للمؤسسة ، التي توجد الوسائل المادية لضمان السير الطبيعي للأجهزة التنفيذية، ورغم أن لكل منشأة خصوصياتها و أهدافها الخاصة ، غير أنها لا تتحرف كثيرا عن الأهداف العامة المشتركة ، و التي تمنح للمراقبة الداخلية كل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف التالية:

- المحافظة على تأمين العمليات .
- الرفع من فعالية ونوعية الخدمات .
- التأكد من احترام تحقيق الأهداف من الإدارة .

<sup>1</sup> إبراهيم رباح إبراهيم المدهون ، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف في قطاع غزة رسالة ماجستير ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة 2011ص17

**ب. استعمال دليل الإجراءات**

يعتبر دليل الإجراءات وسيلة فعالة للتحكم في العمليات و التنفيذ الصحيح لها ، خاصة المؤسسات التي يمتاز بدرجة عالية من المخاطر، فلا بد من توجيه الأفراد و المسؤولين إلى تنفيذ العمليات الأقل خطورة غير أن في الواقع نصادف حالتين:

- إما عدم وجود دليل خاص بالإجراءات التنفيذية ، نتيجة عدم إدراك المسؤولين لفائدته.  
- أو أن يكون الدليل موجود لكنه غير قابل للاستغلال ، ويرجع ذلك لعدم ملائمة لأوضاع أو لوجود تعقيدات تصعب على مستخدميه فهمها.

ولضمان فعالية دليل الإجراءات لابد أن يتميز بما يلي:

- 1- الوضوح و الشمولية في مضمونه.
- 2- أن يكون تحت التصرف كل من يهمله الامر.
- 3- يتم تنفيذه بإحكام.
- 4- إعادة النظر في مضمون الدليل بصفة مستمرة.

**ج. الفصل بين الوظائف:**

إن من خصائص المراقبة الداخلية هي ضمان بين الوظائف و المهام الغير المتجانسة بمعنى آخر الفصل بين كل من :

- 1- مهام التصديق و التصريح التي غالبا من يتكفل بها أشخاص معينة من الإدارة العامة.
- 2- مهام خاصة بتنفيذ العمليات : المحاسبة ، الخزينة.... الخ.
- 3- مهام المراقبة و التدقيق لمجمل العمليات و الإجراءات ، وبما أن هذه الأخيرة متعدد فلا يمكن ضمان فحصها باستمرار لذلك تبقى أفضل وسيلة للتحكم هي المراقبة الذاتية.

**د. الموضوعية:**

الحساب هو أداة ضرورية في جل المؤسسات ، لذلك فإن المؤسسات تسجل عددا هائلا من أرقام الحسابات، التي من خلالها يتم تنفيذ كل العمليات المالية و المحاسبية وعملية من الضروري وجود نظام

يبين و يفسر حقيقة هذه الحسابات ، بشكل يجب المؤسسة تحمل المخاطر التي غالبا ما نجدها في المنشآت.<sup>1</sup>

### هـ.مراجعة داخلية فعالة:

تضمن المراقبة الداخلية تنفيذ العمليات بشكل سليم يطابق الإجراءات الداخلية للمؤسسة ، فهي تعتبر المستوى الأول من الرقابة باعتبارها مدمجة في النظام السائد، حيث يضمن تطبيقها ، عن طريق تحديد العمليات الأكثر عرضة للأخطار مثل تسجيل الحسابات ، الفواتير.....الخ ، لذلك تحتاج المؤسسات إلى مستوى ثاني من المراقبة يتمثل في التدقيق الداخلي التي تتحقق من سلامة التنفيذ ، فالتدقيق هو مراقبة ، بحيث تصادق على صحة ومصداقية المعلومات المستخدمة ، كما تضمن تطبيق القواعد و السياسات العامة للإدارة ، وتسعى إلى تحقيق الفعالية ، التي تعتبر عنصرا مهما جدا ، إذ أن مخاطر عدم الفعالية قد تؤدي إلى شلل كلي في نظام .

### و.كفاءة نظام المعلومات و مراقبة الأداء:

تعرف مراقبة الأداء بأنها مجموعة من التقنيات و الأنظمة هدفها تقدير وتحسين باستمرار النتائج المحققة الشيء الذي يعطي للمراقبة الداخلية ضمانا مزدوجا وذلك من خلال:

-تحسين النتائج: والذي يسمح للمؤسسة بمعرفة أوضاعها عن طريق نظام معلومات خاص بالتسجيل، ومن خلال هذا النظام تكتشف المراقبة الداخلية الأخطاء و الانحرافات و مصدر الفروق المسجلة بالنسبة للموازنات التقديرية.

-تحسين النتائج: فلا بدأ يضمن النظام الوسيلة التي تسمح باستمرار عن تحقيق أكبر فعالية ممكنة و تحسين العوائد و الكشف السريع لأخطاء التسجيل و التكيف مع المحيط و تغيراته.

وإنطلاقا مما سبق فإن التدقيق مع مرور الزمن تحول من تقييم يكشف عن أخطاء إلى عملية تقدير وتنبؤ لهذه الأخطاء بأنظمة أو تجهيزات جديدة للإستغلال والتي غالبا ما تحتاج إلى إجراءات مراقبة خاصة تسمح بتفادي سوء التحكم في النظام<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راضية بحدود، نوال الصباحي ، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية و انعكاساتها على الدول العالم

الثالث، عنوان المداخلة دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير بجامعة أكلي محمد أولحاج بالبووير الجزائر 2015ص20

<sup>2</sup> راضية بحدود، نفس المرجع السابق

## ثالثاً: الصعوبات التي تواجه المدقق الداخلي :

يواجه المدقق الداخلي بعض الصعوبات أثناء تأدية عمله ويمكن جعل هذه الصعوبات كالآتي:

1- عدم فهم بعض الموظفين دور المدقق الداخلي في تطور أساليب العمل وتحسينه ، وأن دوره لا يقتصر على إبراز الملاحظات وبيان مقدار الإنحرافات ، بل يمتد إلى إيجاد الحلول وتقديم التوصيات والاقتراحات بما يعود بالفائدة على المؤسسة ، فبعض العاملين يقومون بتبرير الأخطاء و الانحرافات السلبية بطريقة مغلوطة فيها مما يؤدي إلى تضليل المدقق الداخلي.

2- ضغط العمل في الفروع مما يؤدي إلى التأخر في إنجاز مهمة التدقيق الداخلي ، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى اكتشاف بعض الأخطاء بصورة متأخرة ، مما يصعب معالجتها .

3- الإستمرارية في ارتكاب الأخطاء الواردة في التقارير السابقة على الرغم من التأكيد بالرد خشية الوقوع في الأخطاء مستقبلاً ، وإجابة بعض الموظفين عن ملاحظات التدقيق الداخلي الواردة في التقارير بصورة مبهمة.

4- يشكل حصر بعض أعضاء مجلس الإدارة لعمل المدقق الداخلي بالأعمال المالية و المحاسبية فقط عائقاً في أداء المدقق لأعمال التدقيق الإدارية .

وتوجد كثير من الدراسات أكدت وجود عدة عوامل تؤثر في فعالية التدقيق الداخلي من أهمها الصفات الشخصية للمدقق و طريقة العمل المعمول بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يونس علي انالشبكي، أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية المساهمة العامة في الحد من مخاطر الاحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد الاول 2014ص4

## المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تؤثر سلبا على استمراريتها وتحقيق أهدافها، من خلال ماسبق لنا ضرورة تحديد مفهوم دقيق وواضح لإدارة المخاطر، وإيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر.

### المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة المخاطر ومبادئها

#### أولاً: مفهوم إدارة المخاطر

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر، فهذا ناتج عن الزوايا إليها ، فسنحاول في هذا الفرع تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر.

قبل الشروع في تعريف إدارة المخاطر وجب علينا التعريف بالخطر:

أ- أي فرصة حقيقية غير مستغل بطريقة جيدة<sup>1</sup>

ب- موقف يوجد فيه تعرض للخسارة<sup>2</sup>

ويرى عبده أحمد أنه من التعريفات السابقة يمكن القول أن الخطر ناتج عن عدم التأكد المرتبط بالأحداث المستقبلية أو التغيرات التي قد تواجه المنظمة، والتي قد تمثل فرصا على المنظمة اغتنامها أو تهديدات يجب التعامل معها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة.<sup>3</sup>

ج- تعرف إدارة المخاطر على أنها تنظيم متكامل يهدف إلى مواجهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر و تحليله وقياسه وتحديد وسائل المواجهة مع اختيار أنسب للوسائل بغاية لتحقيق الهدف المنشود.<sup>4</sup>

د- كما تعرف أيضا : أنها نشاط يمارس بشكل يومي سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات ، لأن أي قرار ترتب نتائجه بالمستقبل، وطالما أن المستقبل غير مؤكد فلا بد من الاعتماد بشكل ما على مبادئ إدارة المخاطر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عصام نعمة قريط دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ، مذكرة ماجستير ، جامعة دمشق سوريا ، 2005ص10

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد ، إدارات ، شركات ، بنوك ) كلية التجارة عين الشمس ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2007ص15

<sup>3</sup> عبده احمد ، إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص محاسبة جامعة كفر الشيخ ، مصر 2011ص32

<sup>4</sup> أسامة عزمي سلام ، نوري موسى شقيري، إدارة المخاطر و التأمين ، دار حامد للنشر ، عمان الأردن 2007ص55

هـ- كما عرفت لها لجنة رعاية المنظمات (كوسو) إدارة المخاطر على أنها "عملية يتم تصميمها وتنفيذها من قبل مجلس الإدارة وجميع العاملين في سياق تنفيذ استراتيجية المؤسسة ، لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر عليه و إدارة المخاطر وفقا لمستوى المخاطر المقبولة من قبل المنظمة من أجل زيادة قيمتها.<sup>2</sup>

و- كما تعرف أيضا بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه الأنشطة و مراقبتها من أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية، بعبارة أخرى هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المشروع أو أصحاب المصالح فيه لتوفير رقابة على المخاطر التي يتعرض لها المشروع بعمله.<sup>3</sup>

وأوضح "هميلتون" أن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة التالية:

1-تجميع المعلومات عن الأصل الخطة بالشركة.

2-تحديد التحديدات المتوقعة لكل أصل .

3-تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام.

4-تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة.

5-تحديد الأساليب و الأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتدفئة أو تجنب الخسائر المحتملة.

6-تحديد الأساليب و الأدوات التي قررت المنشأة الاعتماد في المخاطر المحتملة.

انطلاقا مما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي:

-أن إدارة المخاطر لا تعني تجنب المخاطر فقط ، فنشاطهم ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم.

-المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات أو الشركات في حالة خسارة مواردها.

<sup>1</sup> لطيفة عبدلي ، دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة)، مذكرة

ماجستير تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان ، الجزائر 2012ص27

<sup>2</sup> Bachy bruno.harache christine. **Toute la fonction management** .dunod .paris.2010 p81

<sup>3</sup> مصطفى رضوان إيهاب الديب ، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء المعايير التدقيق الدولية ( دراسة

حالة البنوك الفلسطينية في غزة) مذكرة ماجستير تخصص محاسبة و تمويل، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين،

2012ص34

- إن إدارة المخاطر هي عملية قياس أو تحديد أو تقييم الخطر التي تتعرض لها المؤسسة حالياً أو مستقبلياً ومن ثم تطوير الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معه .
- إن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة و متواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة .

### ثانياً: أهداف إدارة المخاطر

لا يكفي الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر مثلما لا يكفي أيضاً الحديث عن هدف واحد للمؤسسة، حيث لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف القطاعات و الأقسام الأخرى في المؤسسة، و بالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه و الإرشاد لصناع القرار .

يطرح معظم الباحثين أهدافاً متعددة لإدارة المخاطر و الهدفان الرئيسيان يتمثلان في :

1- التخفيف من تأثيرات المخاطر .

2- تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى .

وعليه فإن أهداف إدارة المخاطر تتطور في أربع نقاط المتمثلة في:

1/ **البقاء و الاستمرارية:** إن الهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء و ضمان استمرارية وجود المنظمة، فالهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة كيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال ، ويمكن ترجمة هذا الهدف في جملة بسيطة "تفادي الإفلاس".

2/ **استقرار الأرباح:** تساهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التكاليف الناتجة عن الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته.

3/ **تقليل القلق:** إن القلق يستنزف طاقة هائلة حيث يكون من الأجدر و الأحسن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية ، فراحة البال تأتي من الأمان الذي يمنحه إستراتيجية إدارة المخاطر .

4/ **تعظيم القيمة:** إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة وهو تعظيم قيمة المنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مبادئ إدارة المخاطر

بتحديد المبادئ التالية لإدارة المخاطر، حيث ينبغي (ISO) قد قامت المنظمة الدولية للمعيار

على إدارة المخاطر أن :

<sup>1</sup> عبد المنعم عاطف ،تقييم و إدارة المخاطر ،مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث -كلية الهندسة - جامعة القاهرة ،

- تكون جزءا من العمليات التنظيمية .
- تكون جزءا من عملية صنع القرار .
- تعالج عدم التأكد.
- تكون مصممة خصيصا لإدارة المخاطر .
- تكون على أساس أفضل المعلومات المتاحة.
- يتم بشكل منهجي و منظم.
- تكون شفافة وشاملة.
- تأخذ في حسابان العوامل البشرية.
- تكون ديناميكية مستمرة، وتستجيب للتغير .
- تكون قادرة على التحسين المستمر وتعزيزه<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: قواعد ومهام ودور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر

تواجه المؤسسات الاقتصادية في إطار تنفيذ أنشطتها العديد من المخاطر التي تعيق تحقيق أهدافها ، مما يلزم على إدارتها تبني قواعد مناسبة وملائمة لإدارتها، وعلية تم تخصيص هذا المطلب للتعرف على أدوات و قواعد إدارة المخاطر .

#### أولاً: قواعد إدارة المخاطر

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة ، توجيه اهتمام متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها وذلك بتوفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر وقد كان من أول الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر لتطوير مجموعة من قواعد إدارة المخاطر ونذكر أهمها:

#### 1.عدم المجازفة بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته:

بالرغم من أن هذه القاعدة من الأهم القواعد الثلاث إلا أنها لا تقول لنا ضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطر معينة إلا أنها تقول لنا أي المخاطر يجب القيام بشيء حيالها و إذا بدأنا بالإقرار بأنه عندما لا يتم عمل شيء حيال مخاطر معينة تحتفظ المؤسسة باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته تقرير أي المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها .

<sup>1</sup> عصماني عبد القادر ، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الازمات في المؤسسة المالية الملتقي العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية الدولية و الحكومية العالمية فرحات عباس سطيف 22-21 أكتوبر 2009 ص6

**2. التفكير في الاحتمالات:**

إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطر في حين يحدث العكس عند افتقاده لمثل هذه المعلومات ، مع ذلك فإن احتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت خسارة حتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفا ، فإن الاعتبار الأساسي يكون الشدة المحتملة ولا يعني ذلك القول بأن الاحتمالية المرتبطة بالتعرض المعين ليست أحد الاعتبارات عند تقرير ما يجب عمله بشأن تلك المخاطر.

**3. عدم المجازفة بالكثير مقابل القليل:**

تقتضي هذه القاعدة في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطر و القيمة التي تعود على المحول، حيث ينبغي عدم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (الكثير) بالنسبة للأقساط الموفرة من الاحتفاظ (القليل) من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطرة مرتفعا بدرجة لا تتناسب مع المخاطرة المحولة في هذه الحالات تمثل الأقساط (الكثير) فيما تمثل الخسارة المحتملة (القليل).<sup>1</sup>

**ثانيا: مهام إدارة المخاطر**

يمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي:

- وضع استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر مع إعداد سياسية وهيكل للمخاطر لوحدات العمل.
- التعاون على المستوى الاستراتيجي و التشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة مع تطوير عمليات مواجهتها.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط.
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.
- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.

<sup>1</sup> لطيفة عبيدلي، نفس المرجع السابق، ص 35.

- اختيار انطباق وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الأفراد أو المؤسسة حسب درجات الأمان و التكلفة اللازمة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر

إن الدور الذي يقوم به المدقق الداخلي مهم في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد هذا الدور بمثابة ضمانات موضوعية تقدم إلى مجلس الإدارة بشأن فاعلية أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة و التأكد على أن مخاطر التدقيق تدار بشكل مناسب، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعال، وأشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها وهي :

- إعداد وتقييم الفحوصات الرقابية للوحدات.

- القيام بتدقيق مستقل للأنظمة في الوحدات للتأكد من أن الإجراءات الرقابية فعالة تعمل بالشكل الصحيح.

- تزويد إدارة مخاطر العمليات بنتائج فحوصاتها و أي اضعف أو نقص في هذه الإجراءات.

- تضمين تقرير التدقيق عن أقسام المؤسسة المختلفة ملخص للبيئة الرقابية للوحدة بالاعتماد على النظام وكذلك معيار التقييم.

- التأكد من أن إدارة المخاطر بالمؤسسة تعمل بكفاءة عالية و تلبى المتطلبات العالمية و السلطات الرقابية بهذا الخصوص.

- تخطيط التدقيق الداخلي لمهامه التقليدية من فحص وتوكيد و تقييم، ليشمل على الخدمات الاستشارية.

- تولي إعداد خطة التدقيق على مختلف أقسام المؤسسة بالاعتماد على المخاطر و تصنيف الوحدات حسب معيار التقييم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق مفلح جمعة أبو حجير ، القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة قناة السويس مصر 2014ص74

<sup>2</sup> هدى التميمي، مدخل إلى التدقيق الداخلي من الناحية النظرية و العلمية ، دار وائل النشر و التوزيع ، عمان ، 2004ص215

### المطلب الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر ومستوياتها

تواجه العديد من المؤسسات عدة مخاطر قد تكون ناجمة عن أنشطة المؤسسة في حد ذاتها أو البيئة التي تعمل فيها ، لذلك يجب التعامل مع هذه المخاطر بألية مناسبة ، ولتحقيق ذلك لابد من تبني إجراءات شاملة لإدارة المخاطر و إعداد التقارير عنها.

كما أن هناك دور مهم للمدقق الداخلي من خلال تقديم المشورة و النصح للإدارة في مجال تقييم إدارة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ولابد من تنسيق بين المدقق الداخلي من إدارة المخاطر للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

#### أولاً: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

##### \*مراحل إدارة المخاطر:

يتم تقييم و تدقيق برنامج إدارة المخاطر من طرف قسم التدقيق الداخلي أو بواسطة مدقق خارجي ، وهذه العملية تشمل بوجه عام المراحل التالية:

#### 1.تدقيق أهداف وسياسة إدارة المخاطر:

تتمثل هذه المرحلة في تقييم برنامج إدارة مخاطر ما في مراجعة سياسة إدارة المخاطر التي تنتهجها المؤسسة ومعرفة اهداف برنامج، بعدها يتم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للمؤسسة ويشمل هذا التقييم عموماً مراجعة لموارد المؤسسة المالية و قدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها، و الهدف هنا هو تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المؤسسة المالية و قدرتها على تحمل الخسارة .

#### 2.التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة:

بعد الانتهاء من تحديد و تقييم الأهداف، تكون المرحلة التالية هي التعرف على أخطار المؤسسة الحالية وفي حالة إغفال و تجاهل المخاطر الرئيسية ينبغي على التدقيق الداخلي أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل أما في حالة عدم كفاية التصدي ينبغي التوصية بالتدبير التصحيحية.

#### 3.تقييم قرارات التعامل مع كل خطر:

بعد أن يتم التعرف المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها يدرس المدقق الداخلي المدخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل خطر، وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر لتفاديها أو التقليل منها.

**4.تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة:**

تتمثل في تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض للمخاطر و التحقق من القرار قد تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة أيضا مراجعة كل تدابير التحكم في الخسارة .  
وقد نصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في هذا الصدد في المعيار رقم 2120 الخاص بإدارة المخاطر على مايلي:

-يجب على وحدة التدقيق الداخلي تقييم فعالية إدارة المخاطر وكذا المساهمة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر.

-يقع على عاتق التدقيق الداخلي تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة المؤسسات، وتشمل كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة ونظم المعلومات من خلال الأتي:

-تقييم موثوقية و سلامة المعلومات المالية و التشغيلية.

-تقييم فعالية و كفاءة العمليات.

-تقييم مدى حماية الأصول.

-تقييم مدى الامتثال للقوانين، الأنظمة و العقود.

**5.التقرير و التوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج:**

يتم إعداد تقرير مكتوب ومفصل حول نتائج التحليل متضمنا التوصيات اللازمة بإجراء تغييرات و تعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرفع إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة و لجنة المراجعة وكذا المساهمين و أصحاب المصالح عند الضرورة.<sup>1</sup>

**ثانيا: مستويات العلاقة بين التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر**

إن إدارة المخاطر إحدى التخصصات المرتبطة بشكل كبير مع التدقيق الداخلي و تشكل أدوات مهمة ومتراصة قديما كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء من عملية التدقيق ، ولكن اليوم تم الفصل بين الوظيفتين من حيث المهام و التكامل التنظيمي ، وتظهر مستويات العلاقة في المراحل التالية :

<sup>1</sup> بغود راضية، نفس المرجع السابق، ص 14

**(1) مرحلة التخطيط عملية التدقيق:**

عند إجراء عملية التخطيط للتدقيق يتم تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية ، ويتم تحديدها بناء على دليل المخاطر، حيث يتم خلال هذه المرحلة تقييم مواضع التدقيق من منظور المخاطر.

**(2) مرحلة التنفيذ:**

خلال هذه مرحلة يكون المحور الأساسي في تنفيذ عملية التدقيق هو اختبار مدى فعالية الرقابة الداخلية في العمل على تجنب المخاطر أو الحد منها.<sup>1</sup>

**(3) مرحلة أوراق العمل :**

تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمدقق أثناء تنفيذه لعملية التدقيق بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ، يتم بعد ذلك صياغة توصيات بالتعاون مع إدارة المخاطر و التدقيق الداخلي.

**(4) مرحلة إعداد تقرير التدقيق:**

يتم وضع النتائج التي تم التوصل من خلال عملية التدقيق ، ويتضمن هذا التقرير تحديد المخاطر و التوصيات اللازمة ، ويتم رفع تقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المدقق وهنا تقوم إدارة المخاطر بتقييم و توضيح المخاطر و تحليلها و كيفية تجنبها.

**(5) مرحلة المتابعة:**

بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر بالتنسيق بين وحدة التدقيق الداخلي ووحدة إدارة المخاطر ، وتهدف هذه العملية إلى السيطرة على كافة المخاطر وإدارتها بالشكل الذي يقلل من تعرض المؤسسة للخسارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نويشي نور اليقين ، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء ،مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية 2019ص37-

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد ، إدارة المخاطر ( أفراد ، شركات ، البنوك ، إدارات ) دار الجامعة الإسكندرية 2003ص123

### المبحث الثالث : الدراسات النظرية والتطبيقية لدور التدقيق الداخلي كألية لإدارة المخاطر التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

سنتناول في هذا المبحث عرض للدراسات السابقة لموضوع الدراسة بغية للإتمام الجيد لمحاور الموضوع وإبراز أوجه الإختلاف و التشابه بينهما و بين دراستنا بالتفصيل.  
**المطلب الأول: الدراسات المحلية.**

**أولا - دراسة كتمي عبد النور بعنوان \* دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة \***، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017.  
وقد هدفت الدراسة إلى توضيح مكانة نظام التدقيق الداخلي في المؤسسة، بالإضافة إلى محاولة إبراز أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة.  
وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي يوفر كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وكذا التنسيق بين قسمي إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي يضمن الاستجابة الفعالة لإدارة المخاطر.  
وقد لخصت هذه لدراسة بعض التوصيات كضرورة مساندة الادارة لخلية التدقيق، وأيضا ضرورة استخدام قسم خاص بإدارة المخاطر.

**ثانيا - دراسة عمرأوي سعيدة بعنوان \* دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية عينة من مؤسسات ولاية ورقلة \***، مذكرة ماستر أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2014.  
تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم إدارة المخاطر، وكذا توضيح دور التدقيق الداخلي في تعزيز دور الادارة في إدارة المخاطر.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي يساهم بدرجة كبيرة في إدارة المخاطر في المؤسسة، واستحداث قسم لإدارة المخاطر يسهل عمل التدقيق الداخلي.  
وقد لخصت هذه لدراسة بعض التوصيات منها:ينبغي على المؤسسات مواكبة مستجدات التسيير الحديث بما فيها تسيير المخاطر، بالإضافة إلى الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها.

**ثالثا - دراسة بن علي حليلة و بالخير بشيرة بعنوان \* دور التدقيق الداخلي في تحسين وتفعيل إدارة المخاطر الائتمانية في المؤسسات المصرفية العاملة بولاية أدرار \***، مذكرة ماستر أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلي تحسين دور التدقيق الداخلي في تحسين و تفعيل إدارة المخاطر وكذا الوقوف على واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة المصرفية، والربط بين التدقيق الداخلي و فعالية إدارة المخاطر المصرفية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي تساهم بشكل كبير في تفعيل إدارة مخاطر الائتمان ، كما تعتبر الكفاءة المهنية للمدقق الداخلي عنصر هام في عملية التدقيق الداخلي. وقد لخصت هذه لدراسة بعض التوصيات منها: ضرورة اهتمام الجهات المعنية بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها، بالإضافة إلى ضرورة تنظيم دورات تدريبية للمدققين الداخليين في أساليب إدارة المخاطر.

رابعاً- دراسة الحادة بن شرودة بعنوان \*أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية دراسة ميدانية\*، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالواد 2014.

تهدف هذه دراسة على إبراز أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية من خلال التعرف على أهمية التدقيق الداخلي، وكذا التعرف على دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى :عدم إطلاع ومواكبة المدققين لتطورات معايير التدقيق الدولية، بالإضافة إلى عدم وجود قسم خاص بالتدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وغياب الوعي بإدارة المخاطر لدى أغلب موظفي الشركات.

وقد لخصت هذه الدراسة بعض التوصيات أهمها: أنه ينبغي على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بالتدقيق الداخلي أكثر، وأيضا تطوير مختلف الاساليب المتخذة في إدارة المخاطر.

### المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

أولاً- دراسة إبراهيم رباح إبراهيم المدهون بعنوان \*دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة دراسة تطبيقية\*، مذكرة ماجستير ،التخصص المحاسبة و التمويل ، جامعة الإسلامية - غزة 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة ، وسلطت الضوء على أهمية المدقق الداخلي في تقديم المساعدة في تفعيل إدارة المخاطر من خلال تقديم تحليل حول المدقق الداخلي وأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر، بالإضافة إلى وجود تعاون بين المدقق الداخلي وبين المصرف لتطبيق الاهتمام و الدعم له. وقد لخصت هذه الدراسة بعض التوصيات منها: العمل مستقبلا على زيادة الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي ومواكبة التطورات التكنولوجية لتحصيل نتائج إيجابية.

**ثانيا- دراسة خلدون عودة الله عبد الله البطوش بعنوان\* دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء بالأردن دراسة ميدانية\***، مذكرة ماجستير تخصص المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط الأردن 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور لجنة التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر وتسلط هذه الدراسة الضوء على تقديم التحليلات و الآراء فيما إذا كان الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي يتلقون التوجيه من لجنة التدقيق الداخلي من خلال تحديد المخاطر التي تواجه شركات الكهرباء الأردنية، وتوضيح دور لجان التدقيق في تخفيض المخاطر في هذه الشركات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لجنة التدقيق تعمل على تطوير فعالية أنظمة التدقيق المحوسبة، كما تلعب دور الوسيط بين دائرة التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة.

وقد لخصت هذه الدراسة بعض التوصيات أهمها: ضرورة إنشاء إدارات متخصصة للمخاطر في شركات الكهرباء، وكذا ضرورة استقطاب شركات الكهرباء للشهادات المهنية الدولية.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

1/ دراسة كتمي عبد النور، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة 2017:

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
تشابهت دراستنا مع دراسة الباحث في توضيح مكانة نظام التدقيق الداخلي في المؤسسة، واختلفت في التعرف على أساليب التدقيق الداخلي، والاختلاف في المؤسسة محل الدراسة.	ركزت دراستنا على إسقاط الضوء على الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في إدارة المخاطر

2/ دراسة عمراوي سعيدة، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة  
 ماستر، جامعة ورقلة 2014

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
تشابهت دراستنا مع دراسة الباحث في إبراز مفهوم إدارة المخاطر، واختلفت في توضيح دور التدقيق الداخلي في تعزيز دور الادارة في إدارة المخاطر ، والاختلاف في المؤسسة محل الدراسة.	أضافت دراستنا التعرف على وظيفة التدقيق الداخلي في تسيير أنشطة المؤسسة محل الدراسة

3/ دراسة بن علي حليلة وبالخير بشيرة، دور التدقيق الداخلي في تحسين وتفعيل إدارة المخاطر الائتمانية في المؤسسات المصرفية ، مذكرة ماستر، جامعة أدرار 2017:

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
تشابهت دراستنا مع دراسة الباحث في الربط بين التدقيق الداخلي وبين فعالية إدارة المخاطر، واختلفت في توضيح واقع التدقيق في المؤسسات المصرفية	أضافت دراستنا توضيح مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة محل الدراسة

4/ دراسة الحادة بن شرودة، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية ، مذكرة ماستر، جامعة الوادي 2014:

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
تشابهت دراستنا مع دراسة الباحث في تقديم تحليل حول المدقق الداخلي وأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر ، واختلفت في التركيز على معايير التدقيق الداخلي الدولية	أضافت دراستنا التعريف بأساليب التدقيق الداخلي المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة

5/ إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل المخاطر، مذكرة ماجستير، جامعة غزة  
 : 2011

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
تشابهت دراستنا مع دراسة الباحث في التعرف على أهمية التدقيق الداخلي ، واختلفت في التركيز على مؤسسات ائتمان المصرفي بخلاف دراستنا	أضافت دراستنا توضيح دور المدقق الداخلي في المساهمة في إدارة المخاطر بالمؤسسة

6/ دراسة خلدون عودة الله عبد الله البطوش، دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر ، مذكرة ماجستير، جامعة الأردن 2015 :

القيمة المضافة	أوجه التشابه والاختلاف
أضافت دراستنا مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة محل الدراسة	تشابهت دراستنا مع دراسة الباحث في توضيح دور لجنة التدقيق في التخفيض من المخاطر ، واختلفت في التركيز على المخاطر التي تواجهها شركات الكهرباء بخلاف دراستنا

**خلاصة الفصل:**

إنّ عملية إدارة المخاطر وتقييمها والتعامل معها تعتبر أمراً مهماً جداً لنجاح واستمرارية المؤسسة، وتعتبر إدارة المخاطر عنصراً حيوياً وهاماً بحيث تقوم على حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث أو النتائج التي يمكن أن تحدث تأثيراً جوهرياً على تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

وتلجأ المؤسسات عادة لوسائل متنوعة لتقليل التعامل مع المخاطر التي تواجهها مثل نظم الرقابة الداخلية، ويكمن دور المدقق الداخلي في ثلاث مناطق رئيسية وهي مساعدة المدراء في التقييم للمخاطر ومساعدتهم في كيفية الاستجابة والتعامل مع هذه المخاطر وتزويد لجنة التدقيق بتأمين موضوعي عن مدى نجاح المؤسسة في التعامل مع المخاطر.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية للتدقيق الداخلي لإدارة  
مخاطر التسيير بشركة اتصالات الجزائر  
بورقلة

### تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى المفاهيم النظرية حول المتعلقة بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والدور الذي يلعبه المدقق الداخلي في إدارة المخاطر، قمنا بدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة من أجل إسقاط ماتم تناوله في الجانب النظري لاستخلاص النتائج والإجابة على الفرضيات.

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا اشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث متمثلة في:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة؛

المبحث الثاني : منهج وأدوات الدراسة؛

المبحث الثاني : مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها.

## المبحث الأول: التعريف بشركة الاتصالات الجزائرية ورقلة

يتم في هذا المبحث التعرف على اتصالات الجزائر المديرية العملية . ورقلة . ، حيث يتم فيه تبين خصوصية الوضع التشغيلي لها، الذي يقوم فيه بالتعريف بمهام دائرة المالية والمحاسبة ومدى أهمية المسير المالي في تحكمه في الأداء المالي للمؤسسة وذلك من خلال مبحثين الذي فيهما نستعرض نشأة المؤسسة والإطار القانوني لها وهيكلها التنظيمي واهم أهدافها المسطرة.

### المطلب الأول: نشأة المؤسسة و هيكلها التنظيمي

#### أولاً: نشأة اتصالات الجزائر

بسبب التسارع الذي تشهده تكنولوجيا الاعلام والاتصال قامت الدولة الجزائرية منذ 1999 بتعديلات في القطاع البريد والمواصلات وقد كان هذا بسن قانون جديد للقطاع في شهر اوت 2000م، حيث جاء القانون لفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصال حيث الاول ممثل في "بريد الجزائر" والثاني في اتصالات الجزائر.

نص القرار 3/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000 على استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة اتصالات في الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الاخيرة او كلت له مهمة المراقبة.

#### \*الإطار القانوني:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 3/2000 المؤرخ في 05 اوت وقد فرض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما اساسا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة ب" اتصالات الجزائر" شركة ذات اسهم برأسمال قدره 115.000.000.000,00 الف دينار جزائري بدأت رسميا نشاطها منذ 01 جانفي 2003، لها مواقع متعددة ومديريات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 13 مديرية جهوية وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، الاغواط، البلدية، تيزي وزو، تلمسان، باتنة.

ومن بين المديريات العملية اخترنا المديرية العملية - ورقلة - .

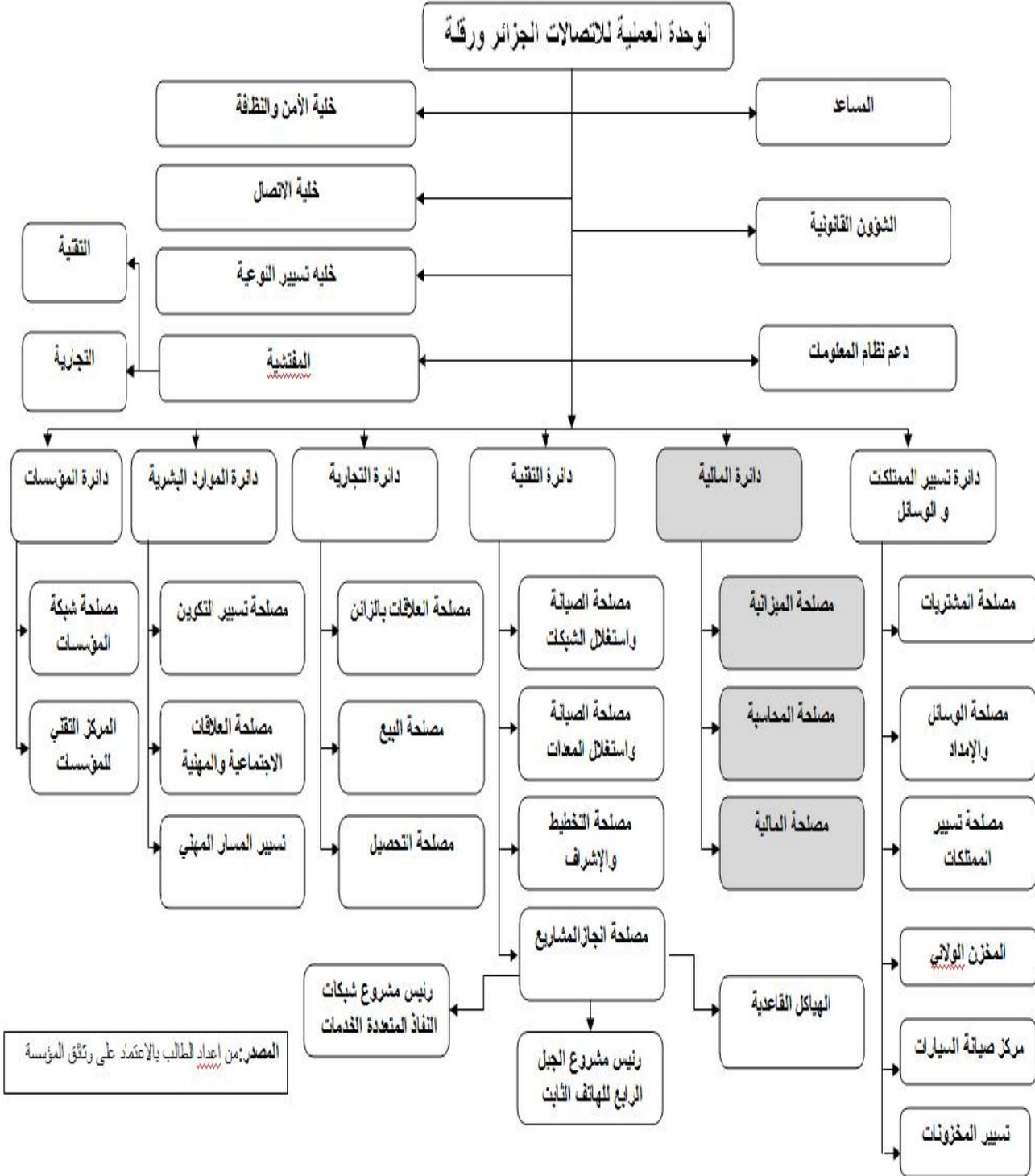
**\* التعريف بالوحدة العملية:**

مؤسسة اتصالات الجزائر عبارة عن شركة محتكرة من طرف الدولة فهي ادارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدماتية ذات طابع تجاري، وتعتبر ثالث وحدة تنظيمية، حيث تقوم بجملة من المهامات والتنسيق بين كل الوكالات التجارية التابعة لها. تسعى الدولة الى توزيع وزيادة مهامها وسلطتها لتتمكن من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة إلى المديرية الاقليمية مما يؤدي الى زيادة الانتاجية وتحسين الاداء الكلي للمؤسسة وهي تقوم بتسيير اربع وكالات تجارية وهي: حاسي مسعود، نقرت، تماسين. وهي تحتوي على دوائر ومصالح رئيسية هامة جدا، وتقع هذه الوحدة في شارع "روابح عبد الرحمان" ورقلة.

**ثانيا: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر المديرية العملية - ورقلة -**

هو عبارة عن مجموعة من الدوائر المالية، المادية والبشرية هدفه هو تحقيق التنسيق بين مختلف أقسامه من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، و عليه تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة على بنية وظيفية متطورة التي تربط بين الدوائر ومختلف المصالح مع وجود علاقة تكاملية فيما بينها كما هو موضح في الشكل التالي:

مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية - ورقة -



الشكل رقم 02-01: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر المديرية العملية - ورقة -

## المطلب الثاني: دور و أهداف المؤسسة

أولاً: دور مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية . ورقة .:

• تقديم خدمات الهاتف النقال؛

• تقديم خدمات الانترنت:-السلكي ADSL؛

- اللاسلكي 4G؛

• صيانة الخطوط الهاتف الثابت.

1.ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية . ورقة .:

✓ إيصال خدمة الانترنت لكل الافراد والمنازل على التراب الوطني؛

✓ تطوير خدمة الانترنت ومسايرتها مع متطلبات والتطور التكنولوجي مثل(4G او ADSL) سرعة التدفق

العالي؛

✓ تطوير الجانب الفني والتسيير من اجل التحسين في الاداء داخل المؤسسة.

\* من أهم الموردين الذين تتعامل معهم الشركة:

1. بالنسبة لأشغال : ربط الشبكة الهاتفية مؤسسة مبنية على اساس اتفاقية مع مجموعة كبيرة من

المؤسسات التي تعمل في هذا المجال، على اساس دفتر شروط موحد بأسعار موحدة تمت صياغته على

المستوى المركزي ويتم الطلب من المؤسسات التي لديها اعتماد من طرف اتصالات الجزائر؛

2. بالنسبة للمشتريات: الاجهزة، ااثاث مكتبي، تجهيزات بالحاسوب تتم عن طريق مناقصة؛

3. مشتريات البنزين والمازوت: يتم اقتنائها من نفضال ؛

4. بالنسبة للصيانة: هناك مراكز خاصة للصيانة كل واختصاصه (صيانة المبردات، صيانة

الكهرباء،...)

5. اما بالنسبة للبناء: هناك مورد من الخارج يتم فيه برم اتفاقية مع مكاتب دراسات.

\* أما المنافسين: فليس للمؤسسة من ينافسها، فهي واهم المتعاملين من الزبائن هم الافراد وتزويد المنازل

بالانترنت وكوابل الهاتف الثابت والمؤسسات التي تحتاج للانترنت والهواتف الثابتة.

## المبحث الثاني: أدوات الدراسة

سنعرض في هذا المبحث المنهج الذي تم اتباعه مع توضيح متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي تم الاعتماد عليها من أجل جمع البيانات والمعلومات

### المطلب الأول: منهج ومتغيرات الدراسة

#### أولاً- منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و الوقوف على دور التدقيق الداخلي كآلية لإدارة مخاطر التسيير في مؤسسة الاتصالات الجزائر بورقلة ، تم استخدام منهج الوصفي و التحليل لعرض المعلومات المتعلقة بالموضوع ، وذلك بعد جمعها وتصنيفها ثم تلخيصها وفق أسس البحث العلمي بكل أمانة علمية وموضوعية ممكنة بالإضافة إلى دراسة حالة كانت عبارة عن إسقاط لما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع الممارسة في المؤسسة لاستخلاص النتائج من البيانات و المعلومات بعد تحليلها .

#### ثانياً- طبيعة المتغيرات :

اشتمل موضوع الدراسة على متغيرين هما :

1- المتغير المستقل : التدقيق الداخلي و الذي يعتبر كأداة لا يمكن استغناء عنها في المنظمة ، كونه وظيفة فحص وتقييم أنشطتها من أجل تحسين و الرفع من مستوى أدائها و تحقيق هدفها.

2- المتغير التابع: إدارة المخاطر التي نريد الوقوف على الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي فيها .

#### ثالثاً- مصادر معلومات الدراسة :

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم اعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية لجمع البيانات و المعلومات وكانت كالتالي:

#### 1- المصادر الأولية :

تمثلت المصادر الأولية في جملة المعلومات المحصلة من مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة ، التي عالجت فيها الجانب الميداني من الدراسة

#### 2- المصادر الثانوية :

من أجل الإحاطة الكافية بالموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المراجع العربية و الأجنبية كمصدر ثانوي للدراسة منها:

كتب ، المقالات، المجالات ، المذكرات، لإثراء الجانب النظري

### المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة

في هذا المطلب سنعرض جملة من الأدوات التي تم الاعتماد عليها من أجل جمع البيانات و المعلومات.

#### أولاً- المقابلة الشخصية :

حيث قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مسؤول قسم التدقيق الداخلي، وكذا قسمي الوقاية و الامن و البيئة الأمن الداخلي للمؤسسة ، وهذا للاستفسار و لحصول على المعلومات مباشرة على الموضوع ، لفك عقدة الإشكالية

#### ثانياً- الوثائق:

وهي تلك الأدوات المستخدمة لتدعيم موضوع الدراسة ، حيث إعتدنا على مجموعة من الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة ، و المرتبطة بإدارة المخاطر و التدقيق الداخلي للمؤسسة من أجل الإجابة على التساؤلات و الإستفسارات الضرورية .

#### ثالثاً- الملاحظة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة أيضا كوسيلة بغية التأكد من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

### المبحث الثالث: التدقيق الداخلي في مؤسسة محل الدراسة و إدارة المخاطر

#### المطلب الأول : المقابلة

قمنا بالمقابلة مع الرئيس القسم المحاسبة بوضع مجموعة من الأسئلة الموجهة لرئيس قسم المحاسبة و المالية تستهدف الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالتدقيق الداخلي.

الجدول رقم 02-01: أسئلة حول التدقيق الداخلي في المؤسسة.

الرقم	الأسئلة	الأجوبة
01	ماذ يعني لكم التدقيق الداخلي في مؤسستكم؟	هو عملية تقييم الإجراءات التي وضعتها المؤسسة.
02	فيما تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في مؤسستكم ؟	تكمن أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة في التطبيق الحسن للتعليمات الصادرة من المديرية العامة.
03	على أي نوع من أنشطة مؤسستكم يتم	يطبق التدقيق الداخلي في المؤسسة على

التسويق والمحاسبة وأنشطة التقديم، وكذا جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في عمليات البيع وخدمة الانترنت وخدمات الهاتف الثابت.	تطبيق التدقيق الداخلي ؟	
ندرة المعلومات وكذا نقص فهمها والتعامل معها، بالإضافة إلى عدم وجود الخبرة الكافية.	ماهي الصعوبات التي تواجهكم في أداء مهمتكم ؟	04
لا توجد إدارة خاصة بالتدقيق الداخلي على مستوى وحدة ورقلة.	هل توجد إدارة خاصة بالتدقيق الداخلي ؟	05
لا يوجد مسؤول مباشر في المؤسسة.	من هو المسؤول عن عملية التدقيق داخل المؤسسة؟	06
نعم تتدخل الإدارة العليا في نطاق عملنا.	هل تتدخل الإدارة العليا في نطاق عملكم؟	07

#### الجدول رقم 02-02: أسئلة حول إدارة المخاطر في المؤسسة.

تمحورت أسئلة هذا الجانب حول إدارة المخاطر و مكانتها في المؤسسة و كانت أسئلة المقابلة كالتالي:

الرقم	الأسئلة	الأجوبة
01	ماذا يمكنك القول عن إدارة المخاطر ؟	محاولة معالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسة.
02	هل تراجعون التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من طرف الإدارة العليا للمديرية العامة؟	نعم نقوم بمراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من طرف الإدارة العليا للمديرية العامة.
03	ماذا تعني لكم كلمة خطر في المؤسسة؟	كل ما يهدد عمل المؤسسة.
04	ماهي المخاطر التي تهدد مؤسستكم ؟	المخاطر التي تهدد المؤسسة عدم التطبيق الحسن لبعض الأنشطة، ونقص في التنظيم
05	كيف يتم تعامل مع المخاطر التي تواجهكم؟	يتم التعامل مع المخاطر التي تواجهها المؤسسة عن طريق أنشطة الرقابة الموضوعية.
06	هل تلقيتم مايكفي من التدريب و التكوين للتعامل مع أي خطر؟	لا لم نلتقى مايكفي من التدريب و التكوين للتعامل مع أي خطر.

الجدول رقم 02-03: أسئلة حول دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة.  
تمحورت هذه الأسئلة حول العلاقة بين كلا الوظيفتين وكيف تؤثر كل وظيفة على الأخرى.

الرقم	الأسئلة	الأجوبة
01	هل تعتقد أن تنفيذكم للمهام الموكلة إليكم من المديرية لعامة في التدقيق الداخلي يحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة؟	نعم تنفيذ المهام الموكلة إلينا من المديرية العامة في التدقيق الداخلي يحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة.
02	هل يتم رفع تقارير دورية إلى الإدارة العامة عن الأخطار المكتشفة خلال عملية التدقيق؟	نعم يتم رفع دورية إلى المديرية العامة عن الأخطار المكتشفة خلال عملية التدقيق.
03	مامدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة؟	يساهم التدقيق الداخلي بنسبة كبيرة في الحد من المخاطر التي تواجهها المؤسسة.
04	هل يساعد التدقيق الداخلي للمؤسسة في تعرف على المخاطر؟	نعم يساعد التدقيق الداخلي للمؤسسة في تعرف على المخاطر
05	هل تعتمدون على وضع خطط مبنية على أساس الخطر؟	لا نعلم على وضع خطط مبنية على أساس الخطر تتكفل به المديرية العامة.
06	هل عملية تقييم المخاطر من اختصاص المدقق الداخلي؟	عملية تقييم المخاطر ليست من اختصاص المدقق الداخلي بل هي من اختصاص إدارة المخاطر.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة

#### أولا: واقع التدقيق الداخلي داخل المؤسسة

من خلال دراستنا الميدانية وبعد القيام بالمقابلة لاحظنا بأن القسم الخاص بتنظيم عملية المحاسبة يتلقى أوامره من الإدارة العليا للمديرية العامة، وبالتالي لا يوجد مسؤول مباشر عن التدقيق الداخلي، حيث يقوم رؤساء أقسام التسويق والمحاسبة والمراقبة بإنجاز تقارير دورية بكافة الوثائق والتسجيلات الواردة من مختلف المصالح داخل المؤسسة ورفعها للإدارة العليا، في انتظار ما يصدر عن هذه الأخيرة من قرارات لمعالجة المشاكل الموجودة وتحديد نقاط الضعف.

كما لاحظنا أن عملية التدقيق الداخلي داخل المؤسسة لا تتمتع بالاستقلالية الكاملة كونها تتلقى الأوامر باستمرار من الإدارة العليا.

بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في ندرة المعلومات وكذا نقص فهمها والتعامل معها، وأيضاً إلى عدم وجود الخبرة الكافية.

ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بوظيفة التدقيق الداخلي ولا تعطيها المساحة الكافية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأنها تعتبره كأداة رقابية للإجراءات الإدارية، وهذا يضعف من أداء المؤسسة ويجعلها عرضة للكثير من الخسائر.

### ثانياً: واقع إدارة المخاطر في المؤسسة

من خلال الأسئلة التي قمنا بها في هذه المقابلة لاحظنا أنه ليس هناك قسم محدد مسؤول عن إدارة المخاطر بالمؤسسة.

لكن هذا لا يمنع المؤسسة بأن يكون لديها إدراك بأهمية إدارة المخاطر، وأنها تحاول نشر وعي للخطر داخل المؤسسة، وتحمل كل مصلحة المسؤولية في إدارة المخاطر التي تواجهها على أساس يومي.

كما لاحظنا أن المخاطر يتم تحديدها بناء على مخاطر سابقة، أما تقييمها يتم على أساس درجة الخطورة خاصة في تعاملات الخارجية.

ومنه نستنتج أن عملية إدارة المخاطر عملية يومية ومتواصلة ومستمرة وتتم بشكل متوازي لعمليات وأنشطة المؤسسة، وهذا لأن الخطر قد ينشأ من أي جهة ولهذا على المؤسسة القيام بمجموعة من الإجراءات لاكتشاف وتحديد هذه المخاطر المحيطة بالمؤسسة وتقييمها لمعرفة كيفية التعامل معها أو منعها.

### ثالثاً: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة

نلاحظ من خلال الإجابة على المقابلة في المؤسسة محل الدراسة أن قسم التدقيق الداخلي يتواجد فقط في المديرية العامة، وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة ليس من مهامها إدارة المخاطر التي تعترضها، ولا يمكنها المساعدة في التعرف عليها، فهي غير قادرة على التنبؤ بهذه المخاطر ولا تقييمها، وتكتفي فقط بإعطاء تأكيد بالرقابة وتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من المديرية العامة لمنع حدوث الخطر أو إجراءات تحسينات لتقويم نظام الرقابة، بالإضافة إلى أنه بإمكانها تقديم النصائح والتوصيات للإدارة فيما يخص المخاطر التي تواجهها وجميع التقارير المختلفة عن المخاطر.

ومنه نستنتج أنه لا يوجد علاقة مباشرة بين القسم الذي يقوم بعملية التدقيق والقسم الذي يقوم بإدارة المخاطر أي عدم وجود اتصالات مباشرة بينهما ،حيث أن كل قسم لديه نشاط مستقل عن الآخر، لكن الهدف والغاية واحدة وهي تحديد المخاطر والتقليل منها إلى أدنى حد ممكن، وهذا كله يتم في المديرية العامة.

لكن التدقيق الداخلي لديه دور فعال في متابعة وفحصو تقييم فعالية إدارة المخاطر والتوصية مما يؤدي إلى تحسينها ولكن ليس بصفة مباشرة ، إنما عن طريق تقارير يتم رفعها إلى الإدارة العليا التي يتم بدورها بإصدار تعليماتها إلى القسم الذي يقوم بإدارة المخاطر للأخذ بالتوصيات ومتابعة تنفيذها خاصة فيما يخص المخاطر المعقدة والحساسة ، مما يستوجب أن يتم تحليل هذه المخاطر ومعالجتها للتخفيف منها في أسرع وقت.

### المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرضنا لأسئلة المقابلة وتحليل نتائج الاجابة عنها سنقوم في هذا المطلب باختبار صحة فرضيات الدراسة، وهذا من خلال مقارنة ما تم دراسته في الجانب النظري مع ما تم التوصل إليه أثناء القيام بدراسة الحالة في مؤسسة الاتصالات وحدة ورقلة.

**اختبار الفرضية الأولى:** والتي تقول أن "التدقيق الداخلي قادر على مواجهة المخاطر"

من خلال دراستنا الميدانية ومقابلتنا مع مسؤولي المؤسسة اتضح لنا أن التدقيق الداخلي إذا تم تطبيقه على أحسن وجه فإنه قادر على مواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها. ومنه إثبات صحة الفرضية الأولى.

**اختبار الفرضية الثانية:** والتي تقول "يلتزم المدقق الداخلي بعدة إجراءات تمكنه من التحكم في مخاطر تسيير التي تواجه المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة"

من خلال الدراسة الميدانية والمقابلة المجرأة تبين لنا أنه بعد أن تقوم المؤسسة بإرسال التقارير الدورية الخاصة برقابة أنشطتها تتلقى مجموعة من الاجراءات والتعليمات من المديرية العامة، والتي إذا تم تنفيذها بدقة سوف تتمكن من خلالها من التحكم في مخاطر التسيير التي تواجهها. ومنه إثبات صحة الفرضية الثانية.

**اختبار الفرضية الثالثة:** والتي تقول أنه "لا تقوم المؤسسة بالاهتمام و الدعم الكامل من الإدارة لتحقيق فاعلية التدقيق الداخلي"

باعتمادنا على الدراسة الميدانية والمقابلة التي تم إجراؤها يتضح لنا أن المؤسسة لا تقوم بالاهتمام والدعم الكامل من الإدارة لتحقيق فاعلية التدقيق الداخلي، وهذا لعدم وجود قسم الخاصة للتدقيق الداخلي بمؤسسة الاتصالات وحدة ورقلة.

ومنه نفي صحة الفرضية الثالثة.

اختبار الفرضية الرابعة: والتي تقول "يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بناء على وعي و ثقافة المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة"

من خلال الدراسة الميدانية وكذا المعلومات النظرية عن الموضوع محل الدراسة تبين لنا أنه كلما زادت درجة الوعي والثقافة لدى المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة فيما يخص التدقيق الداخلي والاحاطة بكل جوانبه، ساهم ذلك وبشكل كبير في إدارة المخاطر بسهولة ومرونة.

وعليه إثبات صحة الفرضية الرابعة.

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة ، والتي كانت عبارة عن إسقاط لما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة على واقع المؤسسة محل الدراسة، تم التوصل إلى أن التدقيق الداخلي اليوم يعتبر من أهم الآليات و الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم وتفعيل إدارة مخاطرها ، وهذا من خلال التعليمات التي تتلقاها من المديرية العامة للإتصالات، وهذا في الأخير يساهم في الرفع من مستوى أدائها، بالرغم من عدم وجود قسم خاص أيضا بإدارة المخاطر إلا أنها تسعى جاهدة إلى تجسيد كفاءة وفعالية العمليات بغية تحقيق أهدافها، مما يساهم في خلق قيمة مضافة لها.

الخاتمة

## الخاتمة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة تتميز بتغيرات سريعة وهو مازاد من درجة الغموض وعدم التأكد، مما جعل المؤسسة تواجه أخطارا متعددة ومتنوعة قد تكون سببا في فشلها أو إفلاسها، وللحد من ذلك جاءت وظيفة التدقيق الداخلي لتساهم في الرفع من كفاءة وفعالية إدارة المخاطر فيها، وهذا ماتم استنتاجه من المعلومات النظرية في الفصل الأول، وكذا الدراسة الميدانية من خلال المعلومات التي تم استخلاصها من المقابلة .

حيث أن معرفة المخاطر و تقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية لنجاح وازدهار المؤسسة الاقتصادية ، فالهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات وعمليات المؤسسة لا تتعرض للخسائر الغير المقبولة ، وتخفيض الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى المستويات.

وعلى هذا الأساس خرجنا بمجموعة من النتائج والتي تمثل خلاصة هذه الدراسة والمتمثلة في:

- 1- إن التدقيق الداخلي يوفر كفاءة وفعالية للمؤسسة ، من خلال تقييمها لمختلف الأنشطة والعمليات وتقديم التحسينات الملائمة لها؛
  - 2- غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي المؤسسة ينعكس سلبا على أدائهم إتجاه المخاطر التي تتعرض لها مؤسستهم؛
  - 3- إدارة المؤسسة لاتضم في هيكلها الوظيفي قسم للتدقيق الداخلي باعتبارها وحدة تابعة للمديرية العامة؛
  - 4- ينبغي على المؤسسة مواكبة المستجدات في عالم التسيير بما فيها تسيير المخاطر، وذلك من خلال إنشاء قسم خاص به وتوفير دورات تكوينية في مجال إدارة المخاطر؛
- وعليه وبناءا على ما تقدم من النتائج المتوصل إليها في الدراسة، يمكن القول بأن التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير كآلية لإدارة مخاطر التسيير في المؤسسة، وهذا يعتبر كإجابة لاشكالية موضوع الدراسة المطروحة.

وفي الأخير نتقدم بمجموعة من التوصيات والاقترحات والتي منها ماتم استخلاصه من المقابلة الموجهة لمسؤولي المؤسسة من أجل تعزيز مفهومي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة:

1- ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر يكون مرن و فعال في التعامل مع المخاطر؛

2- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المديرية العامة للإتصالات بنشاط التدقيق مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة؛

3- ضرورة توفير الموارد المالية والبشرية الكافية لدعم وتجسيد التدقيق الداخلي؛

4- تطوير مختلف الأساليب والاجراءات المتخذة في إدارة المخاطر، من خلال بناءها على قاعدة تكنولوجية جيدة تعتمد عليها مختلف نظم المعلومات المتطورة.

#### الآفاق المستقبلية للدراسة:

- دور إدارة المخاطر في صياغة استراتيجية المؤسسة؛
- آفاق تطبيق معايير التدقيق الداخلي في بيئة المراجعة الجزائرية؛
- دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الاداري.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

• المراجع العربية

أولاً: الكتب العربية:

1. أسامة عزمي سلام ، نوري موسى شقيري، إدارة المخاطر و التأمين ، دار حامد للنشر ، عمان الأردن 2007
2. خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفق المعايير التدقيق الداخلي الدولية دار حامد للنشر ، عمان الأردن 2006.
3. رضاء خلاصي ،مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر 2013.
4. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد ، إدارات ، شركات ، بنوك ) كلية التجارة عين الشمس ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2007 .
5. عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة حسابات البنوك ، التجارية و الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وفقا معايير الدولية للمراجعة و التأكيد المهني، الدار الجامعية الإسكندرية 2007-2008.
6. هدى التميمي، مدخل إلى التدقيق الداخلي من الناحية النظرية و العلمية ، دار وائل النشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ،  
ثانياً: المذكرات:
1. إبراهيم رباح إبراهيم المدهون ،دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف في قطاع غزة رسالة ماجستير ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة 2011
2. بحدود راضية ، صباحي نوال ،دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية الملتقى الدولي حول إدارة مخاطر المالية ، و إنعكاسها علاقية إقتصاديات دول العالم ، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة كلية العلوم إقتصادية 27 يونيو 2013
3. راضية بحدود، نوال الصبايحي ، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية و انعكاساتها على الدول العالم الثالث، عنوان المداخلة دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة أكلي محمد أولحاج بالبويرة الجزائر 2015.

4. طارق مفلح جمعة أبو حجير ، القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة قناة السويس مصر 2014
5. عبد المنعم عاطف ،تقييم و إدارة المخاطر ،مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث -كلية الهندسة - جامعة القاهرة ، مصر 2008
6. عبده احمد ، إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة ) تخصص محاسبة جامعة كفر الشيخ ، مصر 2011
7. عصام نعمة قريط دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ، مذكرة ماجستير ، جامعة دمشق سوريا 2005.
8. عصماني عبد القادر ،أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الازمات في المؤسسة المالية الملتقي العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية الدولية و الحكومية العالمية فرحات عباس سطيف 22-21 أكتوبر 2009
9. لطيفة عبدلي ،دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة)،مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان ، الجزائر 2012
10. مصطفى رضوان إيهاب الديب ، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء المعايير التدقيق الدولية ( دراسة حالة البنوك الفلسطينية في غزة) مذكرة ماجستير تخصص محاسبة و تمويل، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2012
11. نويشي نور اليقين ، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شريكة إنتاج الكهرباء ،مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية 2019
12. يونس علي انالشوبكي،أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية المساهمة العامة في الحد من مخاطر الاحكام الشخصية لمعدني القوائم المالية،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد الاول 2014 .

ثالثا: المجالات والمقالات:

1. عثمان بوزيان، دور التدقيق الداخلي و مراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة ، مجلة ، الإبتكار و التسويق ، العدد الرابع 2016 .

2. وزارة الشباب و الرياضة، موجز تعريف بإدارة التدقيق الداخلي ،دولة قطر ، يونيو 2014 .

القوانين والمراسيم :

قانون رقم 88-04 مؤرخ في 12/01/1988 يعدل ويتمم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26/09/1975، والمتضمن القانون التجاري.

• المراجع الأجنبية

1 . Bachy bruno.harache christine. **Toute la fonction management** .dunod .paris.2010

الملاحق



الملحق رقم 02 : شهادة الخدمات الفعلية

	<b>ATTESTATION DE SERVICE FAIT</b>		Ref : .....			
			Date : .....			
		L I E U OUARGLA		Version : .....		Page 1 de 1
N° .....	Date de Reception : .....		Fournisseur : HOTEL .....			
N- de la Commande : .....						
HEBARGEMENT ET RESTAURATION POUR DO OUARGLA						
Compte Comptable	Code Article	Designation	Unite	Quantites	Prix Unitaire	Montant
	SP.06.18.0141	PRESTATION - HOTELLERIE & RESTAURATION - DEPLACEMENTS : FRAIS DE RESTAURATION	Each	1	12 000,00	12 000,00
	SP.06.18.0068	PRESTATION - HOTELLERIE & RESTAURATION - DEPLACEMENT - FRAIS D'HEBERGEMENT	Temps	1	24 000,00	24 000,00



ALGERIE TELECOM - GROUPE  
EPE/SPA au capital de 115.000.000.000 DA RC 02 B 18 083

Délégation Régionale des Télécommunications Ouargla  
 Direction Opérationnelle des Télécommunications Ouargla  
 Département Patrimoine et Moyens  
 Tél: .....  
 Fax: .....

**Nom :** HOTEL .....  
**Adresse :** .....  
**Tél/Fax:** OUARGLA

Contact: .....  
 Phone: .....  
 Statut: En cours

Bon de commande N° : \_\_\_\_\_ Du \_\_\_\_\_

Description: HEBARGEMENT ET RESTAURATION

Facture pro-forma N°:0

Facture en quatre(04) exemplaires (mentionnant le N° de commande ci-dessus)

N° Ordre	Désignation	UM	Qté	Prix Unitaire HT	TVA	Montant (HT)
1	Prestation - Hotellerie & Restauration - Déplacements : Frais De Restauration	Unité	1	12.000,00	9	12.000,00
2	Prestation - Hotellerie & Restauration - Déplacement - Frais D'Hébergement	Temp s	1	24.000,00	9	24.000,00

Délai de garantie :	
Délai de livraison/prestation de service :	0
Mode de paiement :	Virement

Montant Total HT :	36.000,00
TVA :	3.240,00
Fret/Freight :	200,00
Remise/Ristourne :	0,00
IBS :	
Montant Total TTC :	39.440,00 DZD

Observation : HEBARGEMENT ET RESTAURATION

MA - Directeur Opérationnel des Télécommunications

الملحق رقم 04: وثيقة التسجيلات المحاسبية

DIVISION DES FINANCES ET DE LA COMPTABILITE  
DIRECTION DE LA COMPTABILITE DOT\_OUARGLA

FIGE D'IMPUTATION  
COMPTABLE  
AP

EDITE le : 09-JAN-22 16:13:52

Sequence : #0_OD_DOT_OUARGLA_AP_21		Devise Facture DZD	Status <input type="checkbox"/> VALIDE	PERIODE			
Journal : 50_OD_DOT_OUARGLA_AF		Devise du Rglit : DZD	N-Pce :	Page : 1 / 1			
N- Facture		Date Facture	Date GL :				
Cpt	DESCRIPTION Ligne	DEBIT Saisi	CREDIT Saisi	DEBIT COMPTABILISE	CREDIT COMPTABILISE	Cr	NRecep-Desc_Art-NCmd
62100000	RESTAURANT - HOTELIERIE & RESTAURANT - DEPENSES (FAIS DE RESTAURANT)	12,000.00	0.00	12,000.00	0.00	15000000	
42100000	HEBERGEMENT ET RESTAURANT	2,180.00	0.00	2,180.00	0.00	15000000	
64210000	HEBERGEMENT ET RESTAURANT	200.00	0.00	200.00	0.00	15000000	
41100000	HEBERGEMENT ET RESTAURANT	1,980.00	0.00	1,980.00	0.00	15000000	
43100000	HEBERGEMENT ET RESTAURANT	0.00	39,440.00	0.00	39,440.00	15000000	
62110000	RESTAURANT - HOTELIERIE & RESTAURANT - DEPENSES - FRAIS D'ÉQUIPEMENT	24,000.00	0.00	24,000.00	0.00	15000000	
<b>Total</b>			<b>39,440.00</b>	<b>39,440.00</b>	<b>63,780.00</b>	<b>63,780.00</b>	
<b>Solde</b>				<b>0.00</b>		<b>0.00</b>	
<u>CREE Par</u> 150 GUENNOUNI CHEMSEDDINE		<u>Modifie par</u> 150 GUENNOUNI CHEMSEDDINE		<u>Classe de Règlement :</u> EXPLOITATION			
<u>Date de CREATION</u> 09-JAN-2022		<u>Date Modification</u> 09-JAN-2022					
Num Frs :		Nom Fournisseur HOTEL					
Site Fournisseur OUARGLA		DESCRIPTION Entete HEBERGEMENT ET RESTAURATION					

الملحق رقم 05: التسجيلات الجبائية

10/01/2022

Recap DOT

System des Accés de la DOT de Ouargla pour l'année 2021 et le mois de Décembre  
 Algérie Telecom  
 Ajouter une nouvelle déclaration

Dot : Ouargla  
 Année : 2021  
 Mois : Decembre

Imprimer la déclaration

Récap. sous EXCEL

Actel	ENC 17%	ENC 7%	ENC 19%	ENC. EXO.		TVA ENC. NON Soumis TAP	TVA 17%	TVA 7%	TVA 19%	TVA Récupérée.		D. Timbre	TVA à payer	TAP
				Fawit Easy	Autres					Bien Services	Invest.			
Hal emmer	0,00	0,00	2715177,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5158837,71	0,00	0,00	40798,00	5158837,71	758008,07
Hassi Messoud	0,00	0,00	5961502,38	0,00	0,00	0,00	0,00	1132685,45	0,00	0,00	0,00	50054,00	1132685,45	652198,75
Quargla	0,00	0,00	2751420,65	0,00	0,00	0,00	0,00	522769,92	0,00	0,00	0,00	105019,00	522769,92	24637,35
Ternachine	0,00	0,00	807534,04	0,00	0,00	0,00	0,00	153431,47	0,00	0,00	0,00	28231,00	153431,47	184648,18
Touggourt	0,00	0,00	2223873,97	0,00	0,00	0,00	0,00	422536,05	0,00	0,00	0,00	78944,00	422536,05	257646,68
DOT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4805767,93	1954868,77	0,00	0,00	-6760636,70	0,00
<b>Totaux</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>38896108,45</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7390260,60</b>	<b>4805767,93</b>	<b>1954868,77</b>	<b>303046,00</b>	<b>628623,90</b>	<b>2098829,03</b>	

Commission Locale des marchés : 0,00 Impôt Commission Locale des marchés : 0,00

Commercial  
 Chef de Département  
 Comptabilité et Finance  
 Directeur Opérationnel de Télécommunication

ALGERIE TELECOM  
 DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS  
 OUARGLA  
 AGENCE COMMERCIALE DE OUARGLA

DECLARATION FISCALE DECEMBRE 2021

REFERENCE/ACTEL/2021/

ACTEL	TELEPHONE HT	INTERNET HT	TOTAL HT	TVA 19%	TOTAL SENS OGX	DROIT TIMBRE
ACTEL OGX	2 751 420,65	9 564 947,06	12 316 367,71	2 340 109,86	246 327,35	105 019,00
TOTAL	2 751 420,65	9 564 947,06	12 316 367,71	2 340 109,86	246 327,35	105 019,00

**ALGERIE TELECOM**  
 DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS  
 AGENCE COMMERCIALE DE HASSI MESSAOUD  
déclaration fiscale DECEMBRE 2021



	TEL	VENTE	TOTAL	TOTAL ENCAISSE HASSI MESSAOUD	droit timbre
actel hmd	7 094 187,83	26 648 435,00	33 742 622,83	33 742 622,83	50 054,00
	7 094 187,83	26 648 435,00	33 742 622,83	33 742 622,83	50 054,00
	5 961 502,38	26 648 435,00	32 609 937,38	652 198,75 TAP	
				TOTAL	
				ACTEL HASSI MESSAOUD	
				TOTAL	

Le Directeur D'agence :

Chargé du suivi des compte et rapprochement:



ALGERIE TELECOM S.P.A

DO : OUARGLA

REF : ACTEL TEMACINE/comp/ 008 /2022

# déclaration fiscale Décembre 2021

## ENCAISSEMENT TYPE SENSE 2 ACTEL TEMACINE

	Total Soumis à TVA	Total Exonéré à TVA	TOTAL	TOTAL SENSE 2 TEMACINE	9 385 840,51	droit de timbre
ACTEL TEMACINE	960 965,51	8 424 875,00	9 385 840,51	ACTEL TEMACINE	9 385 840,51	28 231,00
	960 965,51	8 424 875,00	9 385 840,51	ENC ET DT(Dépôt Vente ACTEL)		
	807 534,04	8 424 875,00	9 232 409,04	TOTAL	9 385 840,51	
				184 648,18 ← TAP	0,00	28 231,00

ALGERIE TELECOM  
 DIRECTION TERRITORIALE DES TELECOMMUNICATIONS  
 DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS  
 OUARGLA

ACTEL Hai Ennasser  
 REF : ACTEL Hai Ennasser/DCT / 2021  
 Déclaration Fiscale DECEMBRE 2021

	TTL	FAWRI	AUTRE %	4G	EASY	TOTAL	TOTAL SENSE 2 HAI NACER	droit de timbre
ACTEL HAI NACER	32 310 615,12		10 748 625,84			43 059 240,96	ACTEL HAI NACER 43 059 240,96	
TOTAL	27 351 777,41		10 748 625,84			37 900 403,25	TOTAL 7 58 008,07 TAP	40 798,00

02/01/2022

Fait à Ouargla:

ENCAISSEMENT OUARGLIA TYPE SENS 2 ACTEL TOUGGOURT

déc-21

	TEL (TVA 19%)	AUTRES	TOTAL	TOTAL SENS 2		TOTAL SENS 2	DROIT de Timbre
ACTEL TGGT	2 646 410,03	10 658 460,00	13 304 870,03	actel tggT		13 304 870,03	
	2 646 410,03	10 658 460,00	13 304 870,03	total		13 304 870,03	78 944,00
	2 223 873,97	10 658 460,00	12 882 333,97	TAP			

TOUGGOURT LE 02/01/2022