جامعة قاصدي مرباح، ورقلة –الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان :علوم اقتصادية ،علوم التسيير و علوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص :تدقيق ومراقبة تسيير

بعنوان :

دور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر

"دراسة حالة المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي–وحدة تقرت–"

من إعداد الطالبة : زينب بن ساسية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :14 /2017/05

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ/محمد الأمين شربي.....(أستاذ محاضر"أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
أ/خالد مقدم .....(أستاذ محاضر"أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
أ/عائشة سلمى كيحلي.....(أستاذ محاضر"ب"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة –الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان :علوم اقتصادية ،علوم التسيير و علوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص :تدقيق ومراقبة تسيير

بعنوان :

دور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر

"دراسة حالة المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي–وحدة تقرت–"

من إعداد الطالبة : زينب بن ساسية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :14 /2017/05

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ/محمد الأمين شربي.....(أستاذ محاضر" أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
أ/خالد مقدم .....(أستاذ محاضر" أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
أ/عائشة سلمى كيحلي.....(أستاذ محاضر"ب"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى سندي ومصباح دربي أمي وأبي عرفانا بحبي

ووفاء لهما وهو أقل ما أهدي لهما

داعيتا لهما طوال العمر ودوام الصحة والعافية

كما أهديه إلى نبراس حياتي إخوتي حفظهم الله

إلى صدقات دربي كل واحدة باسمها

و إلى جميع الأهل والأقارب

وإلى كل من يعرفني

وفي الأخير أدعو من المولى عز وجل أن يعيناني على رفع لواء العلم لأكون
ضياء منيرا على وطني

زينب بن ساسية

الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات حمدا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

أما بعد : أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل مقدم خالد الذي أشرف على انجاز هذا العمل

والذي لم يبخل علينا بالعطاء بإرشاداته وتوجهاته

*ونحيط بالذكر من فتحوا لنا أبوابهم مساهمين في تشجيعنا لتحصيل العلم والمعرفة المصرف الجزائري *
للعتاد الكهربائي والغازCAMEG – وحدة تقرت–

كما أوجه شكري إلى كل من قدم لي يد العون في المؤسسة بما فيهم كريني محمد الأمين وجميع
الإخوة الذين وقفوا معي خلال فترة التربص

والى كل من أرشدني طيلة مشواري الدراسي وزودني ولو بذرة علم

وفي الأخير

اشكر كل من كان حافزا وسندا لي من بعيد أو قريب

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الضوابط الوقائية في التقليل من المخاطر المتعلقة بنظام الرقابة الداخلي معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي، حيث تمت دراسة مختلف الإجراءات الإدارية والتنظيمية لمصالح مؤسسة CAMEGبالاعتماد على الملاحظة والمقابلة الشخصية ودراسة وتحليل الوثائق.

حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن نظام الرقابة الداخلي للمؤسسة يشتمل على جملة من الضوابط الوقائية فكانت نتيجتها المساهمة في التقليل من المخاطر داخل المؤسسة وعليه استنتج أن للضوابط الوقائية دور في الحد من مخاطر نظام الرقابة الداخلية، لهذا يعتبر خطة دفاعية تمنع الوقوع في الخطر وعلى هذا الأساس يتضح مستوى فاعلية نظام الرقابة الداخلي وهو ما يحقق الأهداف بالمستوى الذي تسعى له المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : نظام رقابة داخلية، ضوابط وقائية، مخاطر، إدارة مخاطر.

ABSTRACT :

The aim of the study is to know the role played by the preventive controls to minimize the risks relating to the internal control system depending on the descriptive approach, where the study of the various administrative procedures and organizational interests of CAMEG company based on personal observation and contrasting study and analyze the documents. Where the findings of this study to internal control system oversight of the company includes, preventive controls were the result of contributing to the minimization of risk within the company accordingly concluded that preventive controls role in reducing the risk of the internal control system, this is considered a defensive plan to prevent falling in danger and on this basis it is clear the level and effectiveness of the internal control system which achieves the goals the level sought by the institution.

Keywords: *internal control system, preventive controls, risks, risk management*

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء.....	III
الشكر.....	IV
الملخص.....	V
قائمة المحتويات.....	VI
قائمة الجداول، قائمة الأشكال البيانية، قائمة الملاحق.....	VII
قائمة الاختصارات والرموز.....	VIII
مقدمة.....	أ
الفصل الأول : مفاهيم حول الضوابط الوقائية والمخاطر	
المبحث الأول : الأدبيات النظرية لدور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر	3
المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لدور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر	19
الفصل الثاني : دراسة حالة المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي- وحدة تقرت-	
المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة.....	25
المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها.....	29
الخاتمة.....	39
قائمة المراجع.....	43
الملاحق.....	46
الفهرس.....	51

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1-1)	أنواع مخاطر الأعمال	**10**
الجدول (1-2)	مصارف الوحدة ونقاط البيع	**26**

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1-1)	كيفية تحليل مخاطر الأعمال	**11**
الشكل (1-2)	خطوات إدارة المخاطر	**14**
الشكل (1-3)	التعليمات المتعلقة بالضوابط	**15**
الشكل (1-4)	أنواع الضوابط	**16**
الشكل (1-5)	علاقة المخاطر والضوابط الوقائية بنظام الرقابة الداخلية	**18**
الشكل (2-1)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	**27**
الشكل(2-2)	خوارزمية تقييم الضوابط الوقائية في مؤسسة CAMEG-وحدة تقرت-	**37**

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق (01)	تصريح خروج العتاد	**46**
الملحق (02)	سند شراء	**47**
الملحق (03)	برنامج عتاد	**48**
الملحق (04)	الاتفاقية الجماعية لـ CAMEG	**49**
الملحق(5)	النظام الداخلي لـ CAMEG	**50**

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز	الدلالة	
CAMEG	Comptoir Algérien du Matériel Electriques et Gazier	المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي
COSO	Committee Of Sponsoring Organization	لجنة رعاية المؤسسات الأمريكية
EAAP	Association Française des Experts Comptables	نقابة الخبراء المحاسبين الفرنسيين
ISO	International Organization Of Standarization	المنظمة الدولية للمعايير
NIF	Numéro d'identification statistique	رقم التعريف الإحصائي
NIS	Numéro d'identification fiscale	رقم التعريف الجبائي
TV	TVA	الرسم على القيمة المضافة
ELIT	El Djazair Information Technology	الجزائر أنفورماسيون تكنولوجي
HSE	Health Specialist Experts Board	قسم الصحة والسلامة المهنية
IFEG	Institut de Formation en Electricité Et Gaz	مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز
NOVA	Système d'information Ressources humaines	نظام معلومات الموارد البشرية
SMT	Société de Médecine du travail des industries	شركة طب العمل للصناعات
MPV	Maintenance Prestations Véhicules	صيانة وخدمات السيارات
SATINFO	Société Algérienne des Techniques d'information	الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام
SPAS	Société de prévention et d'Action en Sécurité	شركة الوقاية والعمل الأمني
ERM	Egyptian Association for Risk Management	الجمعية المصرية للإدارة المخاطر
GRTE	Le Gestionnaire du réseau de transport d'électricité	تسيير شبكة نقل الكهرباء
GRTG	Le Gestionnaire du réseau de transport gaz	تسيير شبكة نقل الغاز
ICAEW	Institute of chartered Accountants in England and wales	معهد المحاسبين القانونيين في انجلترا و الويلز

مقدمة

أ- توطئة :

تشهد المؤسسات اليوم تطورات سريعة ومتنوعة في شتى المجالات خاصة الاقتصادية منها، هذا التقدم والتسارع في النشاطات برز أثره بوضوح من خلال المخاطر والتهديدات المحيطة بأماكن العمل وهو ما خلفه هذا التقدم؛ نجد منها المخاطر الداخلية التي يعتبر فيها العامل السبب الأول في وقوعها سواء عمدا أو عن طريق الخطأ لكون هذا الأخير له الدراية الكافية بنقاط القوة والضعف لنظام الرقابة الداخلية، ومنها الخارجية التي يصعب التحكم فيها كالكوارث الطبيعية التي تؤدي بمعلومات المؤسسة للهلاك كالفيضانات والزلازل، بالإضافة إلى إمكانية تعرض بيانات المؤسسة للقرصنة بمختلف أنواعها وهو ما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي مركزها التنافسي، ومن أجل التقليل من هذه المخاطر أو الحد منها ضمانا لاستمرارها في الأعمال والتنافس بكفاءة عليها وضع ضوابط وقائية كوسيلة احترازية لمواجهة هذه المخاطر، وهي الإجراءات والخطوات التي يتم اتخاذها قبل إجراء العمليات وتتمثل في الرقابة الثنائية على الأعمال الهامة وكذا وجود أنظمة وتعليمات تفصيلية مكتوبة منها ما تتعلق بالعمال كفصل المهام ووضع سياسات تدريب تتناسب واحتياجات المؤسسة.

وبناءا على ما سبق حاولنا معالجة الموضوع من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالي :

ب- إشكالية الدراسة :

على غرار ما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى تطبيق الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر في المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازيCAMEG- وحدة تقرت-؟

ولحل الإشكالية المطروحة تم الاستعانة بالتساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى اعتماد المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازيCAMEGعلى الضوابط الوقائية ؟
- ما مدى فاعلية الضوابط الوقائية في المؤسسة؟

ت – فرضيات البحث : للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تم الاستعانة بالفرضيات التالية :

- الضوابط الوقائية موجودة في المؤسسة؛
- المؤسسة ليس لها وعي بتطبيق هذا النوع من الضوابط.

ث- مبررات اختيار الموضوع :

إن اختيار الموضوع يعود لأسباب منها :

- يعتبر الموضوع محل البحث مرتبط بالتخصص؛
- الاهتمام بهذا الجانب من المواضيع.

ج- أهداف الدراسة وأهميتها :

تمحور الهدف الرئيسي لهذه الدراسة حول الإجراءات الوقائية المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية لتقليل من المخاطر داخل المؤسسة باعتباره من بين المشاكل التي تواجه المؤسسات خاصة الاقتصادية منها لتأثيرها المباشر بالأداء، فالتقليل من هذه المخاطر يكون من خلال إعداد خطط احترازية وهي خطوة جد ضرورية في المؤسسة وتبرز أهميتها في ما يلي:

- إظهار العلاقة بين الضوابط الوقائية في المؤسسة الاقتصادية وبين الحد من المخاطر؛
- إظهار مدى تطبيق هذه الضوابط في المؤسسة ومعرفة ما قدمته هذه الضوابط في التقليل من نسبة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

ح- حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : تنحصر مدة التربص من 1مارس 2017إلى غاية 22مارس2017؛

الحدود المكانية : تم إجراء التربص في المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي وذلك من خلال دراسة حالة الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية ودوره في التقليل من المخاطر داخل المؤسسة.

➢ منهج البحث والأدوات المستخدمة :

لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة يتم إتباع المنهجية التالية:

✓ منهجية البحث من الناحية النظرية :

تم انجاز هذا القسم بالاعتماد على الأسلوب الوصفي لأبرز ما جاء في المراجع العربية والأجنبية بما فيها الكتب، البحوث العلمية وكذا الدوريات والمواقع الالكترونية.

✓ منهجية البحث من الناحية التطبيقية :

الجانب التطبيقي يتضمن دراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومن اجل جمع المعلومات يتم الاعتماد على جملة من الأدوات.

د- مرجعية الدراسة :

تعود مرجعية الدراسة إلى جملة من المراجع كالمجلات، البحوث العلمية، المذكرات والكتب.

ذ- صعوبات البحث :

- قصر مدة التربص ومدة إنجاز البحث؛
- صعوبة إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.

ر- هيكل البحث :

من اجل الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية وتحقيق أهداف البحث تم تقسيم محتوى الموضوع إلى فصلين وفق الخطة التالية :

الفصل الأول : تناول عموميات حول نظام الرقابة الداخلية، المخاطر والضوابط الوقائية وكذا العلاقة فيما بينهم؛

الفصل الثاني : تناول في المبحث الأول التعريف بمؤسسة الدراسة، طرق عملها والوسائل المستعملة وفي المبحث الثاني دراسة الإشكالية على مستوى المؤسسة.

الفصل الأول
مفاهيم حول الضوابط الوقائية والمخاطر

تمهيد:

أدى ظهور المخاطر في المؤسسة إلى ضرورة فرض ضوابط وإجراءات تخدم المؤسسة في مواجهة تلك المخاطر مهما كان تأثيرها بشكل فوري وفعال هذا ما يساعد على تحقيق الأهداف بدون تأثيرات أو صعوبات، إلا أن هذه الضوابط تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهي ترتبط بدرجة وعي المؤسسة بالمخاطر ويظهر هذا من خلال مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال مدى تأثير الإجراءات والقوانين المتعلقة به داخل المؤسسة.

تم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف نظام الرقابة الداخلية والضوابط الوقائية كما نحاول التفصيل في أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية وكان في أخر الفصل جملة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لدور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر

تم التطرق في هذا المطلب إلى ماهية نظام الرقابة الداخلية ثم حاولنا في المطلب الثاني التطرق لمخاطر الأعمال والمخاطر المتعلقة بالتحريف والاحتيال ومن ثم حددت ضوابط وقائية لمواجهة تلك المخاطر في المطلب الثالث.

المطلب الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية

يقتضي الأمر من كل مؤسسة مهما كان حجمها أو نشاطها أن تضع سياسات، إجراءات وقوانين مهيكلة في شكل نظام يضبط نشاطها بصورة جيدة وفعالة، إذ نجد هذا الأخير يختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة نشاطها وحجمها.

الفرع الأول : مفهوم نظام الرقابة الداخلية

قبل التطرق لمفهوم نظام الرقابة الداخلية حدد كل من مفهوم النظام والرقابة وفقا لما يلي:

أولا– تعريف النظام : (System)"هو مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها البعض، وبينها وبين النظام الذي يضمها والتي يعتمد على كل جزء منها على الأخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي[1].

ثانيا– تعريف الرقابة (Contrôle) : الرقابة في أي مشروع تشمل الكشف عما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وهي تكون على كل شيء سوا أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع[2].

ثالثا– تعريف نظام الرقابة الداخلية (Internal control system)

لقد تعددت التعاريف لنظام الرقابة الداخلية إلا أنها جميعها تصب في نفس السياق ونذكر منها ما يلي:

أ– عرفت نظم الرقابة الداخلية في بيئة تكنولوجيا المعلومات وبيئة التجارة الالكترونية بأنها(خطة مناسبة يراعى فيها البعد الاقتصادي والاجتماعي في الوحدة لتحقيق أهدافها و المتمثلة بـ الكفاءة، الفاعلية والاقتصادية)، فضلا عن الاعتماد على القوائم

[1] سامي مصطفى محمد علي، **نظم المعلومات الإدارية الطريق لمنظمات رائدة ومتطورة**، أمين أمانة البحوث والتوثيق والنشر، السودان، ديسمبر2004، ص9.

[2] حسين احمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، **الرقابة الإدارية"المفهوم والممارسة"**، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص19.

والتقارير المالية الموثوق بها والالتزام بالقواعد والقوانين من اجل الحد من التجاوزات وتفتيت المسؤوليات والحفاظ على الأصول وتقديم التقارير الإدارية بخدمة إدارة الوحدة والجهات ذات العلاقة"[1].

ب– عرفت معايير التدقيق الدولية الرقابة الداخلية بأنها عملية صممها وطبقها وحافظ عليها المسؤولين عن الحوكمة والإدارة والموظفون الآخرون لتوفير ضمان معقول حول انجاز أهداف المنشاة فيما يتعلق بموثوقية إعداد التقارير المالية، وفاعلية وكفاءة العمليات، والالتزام بالقوانين واللوائح المطبقة، ويشير مصطلح "أنظمة الرقابة" إلى أي من جوانب واحد أو أكثر من عناصر أنظمة الرقابة الداخلية[2].

ج– أشار الدليل (ICAEW ،1999) إلى أن نظام الرقابة الداخلية يشمل السياسات والعمليات والمهمات والسلوك ونواحي الشركة الأخرى التي تؤخذ مجتمعة لتحقيق ما يلي[3] :

- تسهيل عملياتها الفاعلة والكفؤة؛
- المساعدة في التأكد من جودة التقارير الداخلية والخارجية؛
- المساعدة في التأكد من الالتزام بالقوانين والتشريعات والسياسات الداخلية.

د– يعرف نظام الرقابة من منظور COSO لجنة رعاية المؤسسات الأمريكية بأنها عملية يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة وغيرهم من الموظفين، وتهدف إلى تقديم تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق هدف الفئات التالية وكفاءة العمليات، مصداقية التقارير المالية والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها[4].

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل لنظام الرقابة الداخلية إذ يعرف على انه الأداة الأساسية المتابعة لتنفيذ العمليات، السياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة من اجل البلوغ للأهداف المرجوة.

---

[1] فيحاء عبد الخالق يحي البكوع، منهل مجيد احمد، تفعيل نظم الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في الوحدات الخدمية(دراسة نظرية تحليلية)، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 92، 2012، ص174.

[2] رشا بشير الجرد، أثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية(دراسة ميدانية في سوق)، **المجلة الجامعية**، العدد الخامس عشر، المجلد الثالث، قسم المحاسبة– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق، دمشق، 2013، ص225.

[3] سليمان سند السبوع، محمد إبراهيم النوايسة، عبد الحكيم مصطفى جودة، هياكل الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية وفقا لإطارCOSO، **مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(32)، العدد(1)، الأردن، 2010، ص38.

[4] International Federation Of Accountants, **Global Survey on Risk Management and Internal Control**, published by the professional Accountants in business committee, Information Paper, 545Fifth Avenue, New York10017USA, P9.

رابعا– مكونات الرقابة الداخلية وفق لجنة COSO

تتكون من خمسة مكونات هي[1] :

1– **بيئة الرقابية** : تتضمن الالتزام بالنزاهة والأخلاقيات، والإشراف على الرقابة الداخلية من قبل مجلس إدارة مستقل عن الإدارة، وضع هياكل وسلطات ومسؤوليات لتحقيق أهداف الإدارة التي يشرف عليها المجلس، والالتزام بجنب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد الكفء ومساءلة حول مسؤولياتهم عن الرقابة الداخلية في السعي لتحقيق الأهداف.

2– **تقدير المخاطر** : يحتوي تحديد الأهداف بشكل واضح بما فيه الكفاية لتحديد وتقييم المخاطر، وتحديد وتحليل المخاطر لتحديد كيفية إدارتها، واعتبار إمكانية وجود غش أو احتيال، وتحديد وتقييم التغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرقابة الداخلية بشكل كبير.

3– **الأنشطة الرقابية** : تتكون مبادئها الأساسية من اختيار وتطوير الضوابط التي تساعد في التخفيف من حدة المخاطر على مستوى مقبول، واختيار وتطوير أنشطة الرقابة العامة على تكنولوجيا، ونشر أنشطة الرقابة كما هو محدد في السياسات والإجراءات ذات العلاقة.

4– **المعلومات والاتصالات** : مبادئها الأساسية هي استخدام معلومات ملائمة ذات جودة عالية لدعم الرقابة الداخلية، وتبادل المعلومات مع الأطراف الداخلية والخارجية.

5– **المتابعة والإشراف** : تتضمن مبدأين أساسين هما اختيار وتطوير وتنفيذ عمليات التقييم المستمرة والمنفصلة لمكونات الرقابة الداخلية، وتقييم العيوب والقصور وإيصالها إلى المسؤولين عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية بما في ذلك الإدارة العليا ومجلس الإدارة كلما كان ذلك مناسبا.

الفرع الثاني : أهداف نظام الرقابة الداخلية وأهميته

نظام الرقابة الداخلية بمثابة الركيزة الأساسية في المؤسسة لدى يشتمل على جملة من الأهداف وله أهمية بالغة فيها وتتمثل فيما يلي :

أولا– الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية :

تعد الرقابة الداخلية صمام الأمان لعمل الإدارة في كافة النواحي فهناك العديد من الأهداف للرقابة الداخلية منها[2] :

1. تحديد صلاحيات المشروع لتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات؛
2. حماية أصول المشروع من الاختراقات والتلاعب مع المحافظة على حقوق الآخرين في المشروع؛

---

[1] رشا بشير الجرد، **مرجع سبق ذكره**، ص226.

[2] محمد علي نصر سالم الشائبي، **تكيف نظام الرقابة الداخلية مع استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثره على موثوقية القوائم المالية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية**، مذكرة الماجستير في المحاسبة، "غير منشورة"، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الفصل الثاني، 2011/2010، ص15.

3. التأكيد من دقة البيانات المحاسبية حتى يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية؛
4. رفع مستوى الكفاية الإنتاجية؛
5. تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية.

ثانيا– أهمية نظام الرقابة الداخلية

يعتبر نظام الرقابة الداخلية الركيزة الأساسية للإدارة والتي من خلالها تستطيع الوحدات الاقتصادية تحقيق الأهداف المرغوب فيها، ونتيجة التطور في حجم المشروعات واتساع نطاق أعمالها وتداخلاتها في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى التأكيد على الإصلاحات والتحسينات التي توصي بها الجهات المهنية والمؤسسات التي لها علاقة بعمل النظام الرقابي بهدف تطوير نظام الرقابة الداخلية بما يتلاءم مع حجم التطورات الحالية، ودوره في تحقيق الأهداف المنشودة من ورائه[1].

الفرع الثالث : مقومات نظام الرقابة الداخلية

تعتبر الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة مؤشرا ايجابيا لتنفيذ الخطة العامة لها بشكل سليم، ففي هذا الإطار يجب على هذه الأخيرة الحفاظ على مستويات الأداء المرسومة ومد النظام الإداري بالبيانات المختلفة عن العمليات التشغيلية لجعله يستجيب للأطراف المستعملة للمعلومات من خلال توفر معلومات ذات مصداقية، معبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة وملائمة لاتخاذ القرارات الفعالية في الوقت المناسب، ولضمان ما سبق وجب سن إجراءات مختلفة لدعم المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية، ومن ثمة دعم مسار التأهيل الإداري للمؤسسة ويمكن تقسيم هذه الإجراءات تنظيمية وإدارية[2]:

أولا – المقومات الإدارية

لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات الإدارية يجب توفرها لضمان الكفاءة العالية في هذا النظام وهي :

أ– هيكل تنظيمي كفء : إن الهيكل التنظيمي الجيد ومبدأ محاسبة المسؤولين يمكن أن يساعد على تتبع العمليات في كل ناحية من المؤسسة مما يعنى ربط النتائج بالأفراد والذي يؤدي بدوره إلى زيادة اهتمام العاملين والعناية بما يقع على عاتقهم من مسؤولية خاصة عندما يشعرون بأنهم سوف يحاسبون على الأخطاء التي يرتكبونها وأنهم سوف يجازون في حالة عدم ارتكابهم لهذه الأخطاء وبتالي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي الكفء يشمل :

- الرقابة الداخلية على العمليات وذلك بألا يقوم موظف واحد أو إدارة واحدة بالعملية من بدايتها إلى نهايتها؛
- أن تحدد مسؤولية تسجيل البيانات وتداولها؛
- الاستقلال التنظيمي وذلك عن طريق تحديد سلطات كل إدارة ومسؤولياتها وتنظيم العلاقات بينها.

[1] أسعد جاسم خضير الكروي، **دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي (واقع و معوقات) دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان**، مذكرة الماجستير في المحاسبة،"غير منشورة"، قسم المحاسبة والتمويل كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2015، ص15.

[2] كاروس أحمد، **تصميم إدارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC**، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، "غير منشورة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر–3–، الجزائر، 2011/2010، ص127.

ب – كفاءة الموظفين : تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على كفاءة الموظفين ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب لذلك تعتبر عملية اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتدريبهم من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة الداخلية وبالتالي يجب أن يكون للمؤسسة سياسة سليمة في تعيين الموظفين الجدد وترقية الموظفين الحاليين مع مراعاة المؤهلات اللازمة لكل وظيفة.

ج – وجود مستويات ومعايير أداء سليمة : إن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم يأثر بدرجة كبيرة على فعالية نظام الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء وبالتالي يجب على الإجراءات الموضوعة إظهار الخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول كما يجب عليها إظهار مستويات الأداء والوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن معايير قياس أدائهم وذلك من اجل محاولة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات.

د– وجود مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول : يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسات وإجراءات لتوفير الحماية اللازمة للأصول والسجلات والملفات من التلف والضياع والاختلاس حتى تكون المعلومات والتقارير صحيحة، كما يجب عليها الاحتفاظ بالسجلات والملفات في أماكن تقلل من احتمالات إدخال تعديلات عليها وإتلافها وإتباع سياسات سليمة لتوفير الحماية المادية للأصول كتخصص أماكن خاصة بها، استخدام الأنظمة الالكترونية لحمايتها، تحديد الأشخاص المسموح لهم بالدخول إلى هذه الأماكن، الاحتفاظ بالأقراص المدمجة وأشرطة السجلات الممغنطة في أماكن مكيفة حتى لا تتلف كما يجب أن يتم إصدار واستلام تلك الأشرطة والأقراص عن طريق التصريح وإثبات تلك العمليات.

هـ– وجود قسم المراجعة الداخلية : من متطلبات نظام الرقابة الداخلية وجود قسم تنظيمي إداري داخل المؤسسة يطلق عليه اسم قسم المراجعة الداخلية مهمته الرئيسية تتمثل في التأكيد من تطبيق نظام الرقابة الداخلية.

ثانيا – المقومات المحاسبية

بالإضافة إلى المقومات الإدارية يقوم نظام الرقابة الداخلية الفعال على مجموعة من الدعائم والمقومات المحاسبية والمالية تتمثل في :

أ– نظام محاسبي سليم : يعتبر وجود نظام محاسبي سليم يضمن للإدارة تحقيق الضبط المحاسبي من ابرز مقومات نظام الرقابة الداخلية المحاسبية ويعتمد هذا على مجموعة من السياسات هي :

- ✓ **المجموعة الدفترية :** وهي تختلف حسب طبيعة المؤسسات وأنشطتها ويجب أن تكون هذه المجموعة الدفترية متكاملة ومراعية لنواحي القانونية والشكلية.
- ✓ **الدورة المستندية :** يتطلب تحقيق نظام جيد لرقابة الداخلية وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة طالما تمثل المصدر الأساسي للقيد وأدلة الإثبات وبتالي عند تصميم المستندات يجب مراعاة النواحي القانونية والشكلية.
- ✓ **الدليل المحاسبي :** يعني وجود أساس سليم لتقديم بيانات إجمالية لها أهميتها في مجال التحليل والمقارنة اللازمة لأغراض الرقابة، حيث يتم تقسيم هذه البيانات إلى مجموعة من الحسابات الرئيسية تتفرع منها حسابات فرعية.

ب– الوسائل الآلية الالكترونية المستعملة : أصبحت العناصر الآلية المستعملة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل الوحدات الاقتصادية من العناصر الهامة في ضبط وإنجاز الأعمال وتزيد أهمية استخدام الحاسوب في انجاز العديد من العمليات خلال الدورة المحاسبية وتحليل البيانات والمعلومات سواء بغرض إعدادها أو الإفصاح عنها.

ج– الجرد الفعلي للأصول : تتميز كل عناصر أصول المؤسسة بإمكانية جردها الفعلي والمقارنة تسمح بتوفير الحماية الكافية لهذه الأصول وضمان مطابقتها لما هو مسجل محاسبيا، كما أن عملية الجرد الدورية تمكن من اكتشاف الفوارق بين ما هو مسجل وما هو موجود خلال الدورة المالية يتم معالجة تلك في الوقت المناسب.

د– الموازنات التخطيطية : تعتبر الموازنات التقديرية أداة رقابية، فعلية أساسها يتم مقارنة ما أنجز فعلا بما هو مخطط ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل الانحرافات الهامة الناجمة عن هذه المقارنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع الانحرافات الضارة والاستفادة من الانحرافات الموجبة.

هـ– نظام التكاليف المعيارية ونظام التكاليف على أساس الأنشطة : التكاليف المعيارية هي تكاليف محددة مسبقا لما يجب أن تكون عليه تكلفة وحدة المنتج خلال الفترة المقبلة ويتم تحديدها عادة باستخدام الأساليب العلمية وتهدف إلى مساعدة الإدارة في أغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتمكنها من الكشف عن عناصر عدم الكفاءة الموجودة في التكاليف الفعلية ثم القيام بعملية تحليلها ونظام التكاليف على أساس الأنشطة يسمح للمؤسسة بتحديد التكلفة الفعلية المرتبطة بالخدمات وذلك بناءا على الموارد المستهلكة من قبل الأنشطة التي يتم القيام بها لإنجاز هذه الخدمات وهو أداة تستخدمها الإدارة لترشيد قراراتها فيما يخص التخطيط والرقابة[1].

المطلب الثاني : مفاهيم حول المخاطر

تعمل المؤسسة في بيئة اقتصادية أو قطاع نشاط معين لا يكاد يخلو من المخاطر، إذ تؤثر بشكل أو بأخر على سير عملياتها فهو عامل يهدد بقائها واستمراريتها.

الفرع الأول : ماهية المخاطر

لمصطلح المخاطر عدة مفاهيم ذكر منها ما يلي :

أولا– تعريف المخاطر : تعددت التعاريف حول مفهوم المخاطر كلا بحسب نوع نشاط المؤسسة، مصدر الخطر وحجمه منها ما يلي :

أ– الخطر هو احتمال حدوث مشكلة[2].

---

[1] برابح بلال، **تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية"دراسة عينة من المراجعين الداخليين**، مذكرة الماجستير، "غير منشورة"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة*بومرداس*، الجزائر، 2015/2014، ص ص18-21.

[2] Ljiljana Bonic, Milica Dardvic, **potentials of Internal Auditing In enterprise Risk MANAGEMENT**, facta universitatis, faculty of economics, university of Nis, Serbia,14 March2013, p124.

ب– الخطر هو تأثير عدم اليقين على الأهداف[1].

ج– الخطر هو الخسارة المادية المحتملة نتيجة وقوع حادث معين[2].

د– المخاطر"هي مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكيد المتعلقة بالأحداث و/أو أن النتائج المتوقعة والتي يمكن أن تؤثر بشكل ملموس على أداء المؤسسة وتعمل على منع تحقيق المؤسسة لأهدافها[3].

من خلال التعاريف نستنتج بان المخاطر هي جملة التهديدات التي تأثر على العناصر المادية والمعنوية داخل المؤسسة ومنها الداخلية والخارجية بحيث تختلف هذه الأخيرة باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة.

ثانيا– أنواع المخاطر:

نميز جملة من المخاطر تختلف باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة ونذكر منها ما يلي :

أ– مخاطر الأعمال : هي عبارة عن مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد عن الأحداث و/أو النتائج التي من الممكن أن تحدث تأثير مادي وملموس على المؤسسة وتنقسم إلى[4] :

- **مخاطر البيئة الخارجية؛**
- **مخاطر العمليات؛**
- **مخاطر المعلومات.**

[1] Aleksandar Sotic, Redenko Rajic the Review of the Definition of Risk, j**ournal of applied knowledge management**, Issue3, p19.

[2] عبد الله إبراهيمي، **تسيير الخطر في المؤسسة– تحدي جديد**، جامعة الأغواط، **مجلة الباحث**، دورية أكاديمية محكمة، نصف سنوية، تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، العدد الثالث، الجزائر، 2005، ص80.

[3] إيهاب نظمي إبراهيم، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة ونظور**، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص27.

[4] **المرجع نفسه**، ص28.

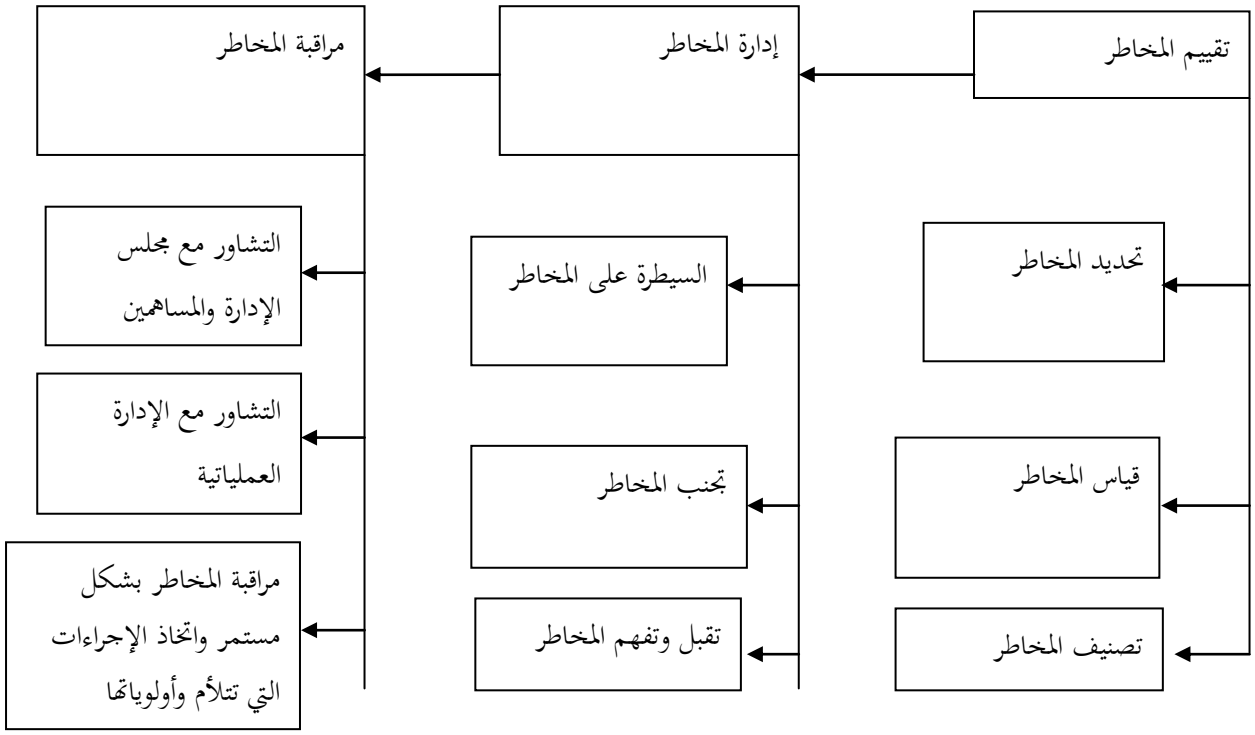
الجدول رقم (1-1) : أنواع مخاطر الأعمال

أصناف مخاطر الأعمال في المؤسسات الاقتصادية	
الخطـر	**المفهـــــــــــــوم**
➢ المالية ➢ التنظيمية ➢ القانونية	- هذا الصنف يتضمن تدفق النقد، متطلبات الميزانية، التزامات الضريبية، إدارة الدائن والمدين، اهتمامات إدارة المحاسبة الأخرى؛ - تشمل المتطلبات الداخلية للأعمال وتحسين الهيكل والثقافة وقضايا الأفراد وربطها بالعمليات الفاعلة للعمل؛ - يتضمن هذا الصنف التزاما بالمتطلبات القانونية مثل التشريع، التعليمات، المعايير، متطلبات التعاقد ويمتد هذا الصنف إلى السياسات، الإجراءات والتوقعات التي توضع من قبل البيئة الاجتماعية، الزبائن والمتعاقد.
➢ العمليات	- وتشمل أنشطة العمليات، الموارد ومتطلبات الدعم ضمن عمليات الأعمال التي تنتج في التطوير الناجح وتسليم المنتجات والخدمات.
➢ التجارية ➢ السمعة ➢ تسليم الخدمات	- ويتضمن هذا الصنف الأعمال التي ترتبط بالسوق ونمو الأعمال، التنوع والنجاح التجاري، قابلية نجاح المنتجات والخدمات والمدى الذي تستطيع به النمو على أساس قاعدة الزبائن الذي يهدد السمعة وهو تهديد للمنظمة ككل ويتوقف على سلوك المنظمة ككل ويمتد إلى قابلية المنتجات، سلوك المستخدمين والأفراد الآخرين المرتبطين بالعمل. كما يتضمن هذا الصنف جودة مقدم الخدمة، الطريقة التي بها تقدم الخدمة ، التفاعل بعد تقديم الخدمة.
➢ الأمان ➢ المعدات	- ويتضمن هذا الصنف تحقيق الأمان لكل شخص يرتبط بالعمل وتشمل سلامة الأفراد، سلامة مكان العمل، السلامة العامة وأمن المنتجات والخدمات المقدمة ويتضمن العمليات العامة (للمعدات، الصيانة، الملائمة، الاندثار، التحديث).
➢ الإستراتيجية	- تتضمن تخطيط الموارد المطلوبة لتأسيس النمو والتوسع.
➢ الأمن ➢ التكنولوجيا	- يتضمن الأمن العام للعميل، إدارة وصيانة الموجودات والأفراد ويمتد إلى امن المعلومات وحقوق الملكية الفكرية والتكنولوجية.
➢ إدارة أصحاب المصالح	- ويتضمن تحديد، تأسيس والمحافظة على علاقة ملائمة مع كل من أصحاب الخارجيين والداخليين.

المصدر : عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIT سعيدة"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، مذكرة الماجستير في إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، الجزائر، 2012/2011، ص ص73- 74، [بتصرف].

- **تحليل مخاطر الأعمال تبعا لما يلي:**

الشكل رقم (1-1) : **كيفية تحليل مخاطر الأعمال**



المصدر : إيهاب نظمي إبراهيم، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة ونظور**، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص36.

ب- مخاطر الاحتيال والتحريف :

- **الاحتيال** : هو واحد من التحديات التي تواجه المنشات، فهو يعيق الأداء ويهدر الأموال والموارد النادرة ويلحق الأذى بالمنشات وسمعتها وبقدرتها التنافسية وقد يتخذ الضرر أشكالا عدة غير الخسارة المالية بحد ذاتها مهما بلغت قيمتها، فالضرر الأكبر قد يكون ذلك الذي يلحق بأداء المنشاة وسمعتها ومصداقيتها وثقة السوق والجمهور بها وفي نهاية المطاف قد يؤدي إلى تعريفها لمخاطر متعددة[1].
- **التحريف** : قد تنشأ التحريفات في القوائم المالية، إما بسبب غش أو خطأ والعامل الذي يفرق بين الغش والخطأ، هو ما إذا كان الإجراء الأساس الناتج عنه التحريف في القوائم المالية متعمدا أو غير متعمد. فالمسؤولية الكاملة لمنع الغش واكتشافه هي الإدارة والمكلفين بالحوكمة، ومن المهم أن تشدد الإدارة في ظل إشراف من جانب المكلفين بالحوكمة، بشكل قوي على منع الغش ولتقليل فرص وقوعه وردع مرتكبيه، بما يؤدي إلى خلق قناعة لدى الأفراد بعدم ارتكاب الغش

[1] مؤسسة النقد العربي السعودي إدارة التفتيش البنكي، **دليل مكافحة الاختلاس والاحتيال المالي وإرشادات الرقابة**، الإدارة العامة لمراقبة البنوك السعودية، 2008، ص6.

بسبب احتمال اكتشافه والتعرض للعقاب وينطوي ذلك على خلق ثقافة الأمانة والسلوك الأخلاقي الذي يمكن تعزيزه بإشراف نشط من قبل المكلفين بالحوكمة[1].

الفرع الثاني : ماهية إدارة المخاطر

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر نظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر منها بالإضافة إلى التطورات التي طرأت على التعريف نتيجة مراحل تاريخية التي ساهمت في بلورته لعدة أشكال وأصناف متعددة ونذكر منها:

أولا– تعريف إدارة المخاطر

أ– يعرف معيار الإيزو رقم **ISO STANDARD** 31000/2009 والخاص بإدارة المخاطر بأنها"أنشطة متناسقة لتوجيه ورقابة المنشاة فيما يتعلق بالمخاطر التي تواجهها"[2].

ب– إدارة المخاطر هي مجال التوصل لمنع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه والعمل على عدم تكراره بدراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلا، كما تمتد إدارة المخاطر إلى تدابير الأموال اللازمة لتعويض المشروع عن الخسائر التي تحدث حتى لا يتوقف عن العمل والإنتاج، وأصبح القائمون على إدارة أي مشروع يهتمون إلى حد بعيد بدراسة تكاليف إدارة المخاطر[3].

ثانيا– أهداف إدارة المخاطر وخطواتها

أ – أهداف إدارة المخاطر

يطرح معظم الباحثين أهدافا متعددة لإدارة المخاطر والهدفان الرئيسيان يتمثلان في التخفيف من تأثيرات المخاطرة وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى أما Hedg &Mehr فيصنفان أهداف إدارة المخاطر إلى فئتين هما [4]:

- **أهداف ما قبل الخسائر** : (تقليل التوتر، أداء الالتزامات المفروضة خارجيا، المسؤولية الاجتماعية و الاقتصاد/التوفير).
- **أهداف ما بعد الخسائر** : (البقاء، مواصلة النشاط، استقرار الأرباح، استمرارية النمو والمسؤولية الاجتماعية).

---

[1] **معيار المراجعة رقم(240)**، مسؤوليات المراجع تجاه الغش عند مراجعة القوائم المالية، ص3.

[2] Catherine Veret, Richard Mekouar, Fonction : Risk manager, DUNOD, Diretion. Conseil, Imprime en France, Imprimerie nouevellel, p32.

[3] عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب ، **تقييم وإدارة المخاطر**، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالى، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة الأولى، 2008، ص6.

[4] عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته SCIT سعيدة"**، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، مذكرة الماجستير في إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، الجزائر، 2012/2011، ص ص 57- 61.

- **البقاء والاستمرارية** : الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال والحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وبالنسبة لمعظم المنظمات يمكن ترجمة هذا الهدف إلى الهدف الأبسط المتمثل في "تفادي الإفلاس".
- **استقرار الأرباح** : من بين الأهداف الثانوية لإدارة المخاطر هو استقرار الأرباح والمكاسب إذ تسهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى اقل مستوى وهو الهدف المرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذلك فان خفض التباين في الدخل يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي طويل المدى للمؤسسة سوف يكون اقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت.
- **تقليل القلق** : يقصد به راحة البال من معرفة انه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة فعندما تظل المؤسسة دون حماية ولا تعرف الإدارة ما إذا قد تم التصدي للظروف المعاكسة أم لا فان عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرف انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى وفي الحالات القصوى، يمكن أن يكون للقلق الذي ينشأ من عدم التأكد بخصوص بقاء المنظمة تأثير ضار على صحة ورفاهية إدارة المنظمة.
- **تعظيم القيمة** : إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة وهو تعظيم قيمة المنظمة ويرى **Neil dontry** إن هدف الإدارة عموما وهدف المديرين الذي فوضت لهم المسؤوليات(بما فيهم مدير المخاطر) هو تعظيم القيمة، لأن هذه القيمة هي التي تعكس القيمة السوقية للأسهم العادية للمؤسسة.

وهناك أهداف أخرى لإدارة المخاطر وتتمثل في ما يلي :

1- **استمرارية النمو** : عندما يكون النمو هدفا تنظيميا هاما، تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر واستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة لإعداد والتنفيذ يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد نموها.

2- **الاقتصاد** : يعتبر الاقتصاد احد أهم الأهداف الفرعية لإدارة المخاطرة من يكون الهدف هو تخفيض تكلفة العامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن تماشيا مع الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر وهو البقاء والاستمرارية ورغم انه تم تصنيف هدف الاقتصاد بأنه هدف سابق للخسارة حسب**Mehr et Hedes** فهناك حالات يمكن أن يكون فيها الاقتصاد "تكلفة التعامل مع المخاطرة " هدف لاحق للخسارة أيضا ويتم تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها والقرارات التي يتم اتخاذها في هذا الوقت يمكن أن يكون لها تأثير على التكلفة النهائية للخسارة وعلى تكلفة التعامل مع المخاطرة.

3- **المسؤولية الاجتماعية** : يضاف للمسؤولية الاجتماعية **Mehr et Hedes** بأنها هدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة ويربط الجانب السابق للخسارة من المسؤولية الاجتماعية مجموعة الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المنظمة بسبب علاقاتها بموظفيها وبالمنظمات الأخرى وبالمجتمع عموما وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها التي تشكل جزءا لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر مردودات مرغوبة وبقدر ما تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد. يستفيد المجتمع بالإضافة إلى ذلك، فانه عندما تشهر الشركة إفلاسها، يتضرر الموظفون والملاك على حد سواء إما عندما تحمي استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة المنظمة من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادي الإفلاس وتداعياته.

4- **أداء التزامات مفروضة من الخارج** : يرتبط هذا الهدف بعلاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى ومع الدولة ويتناول كثير من العقود المستخدمة في علاقات العمل مسالة من سيكون مسؤولا عن الخسائر في ظل ظروف محدد.

ب – خطوات إدارة المخاطر

تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها موضوع دراسة المخاطر ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو التالي [1]:

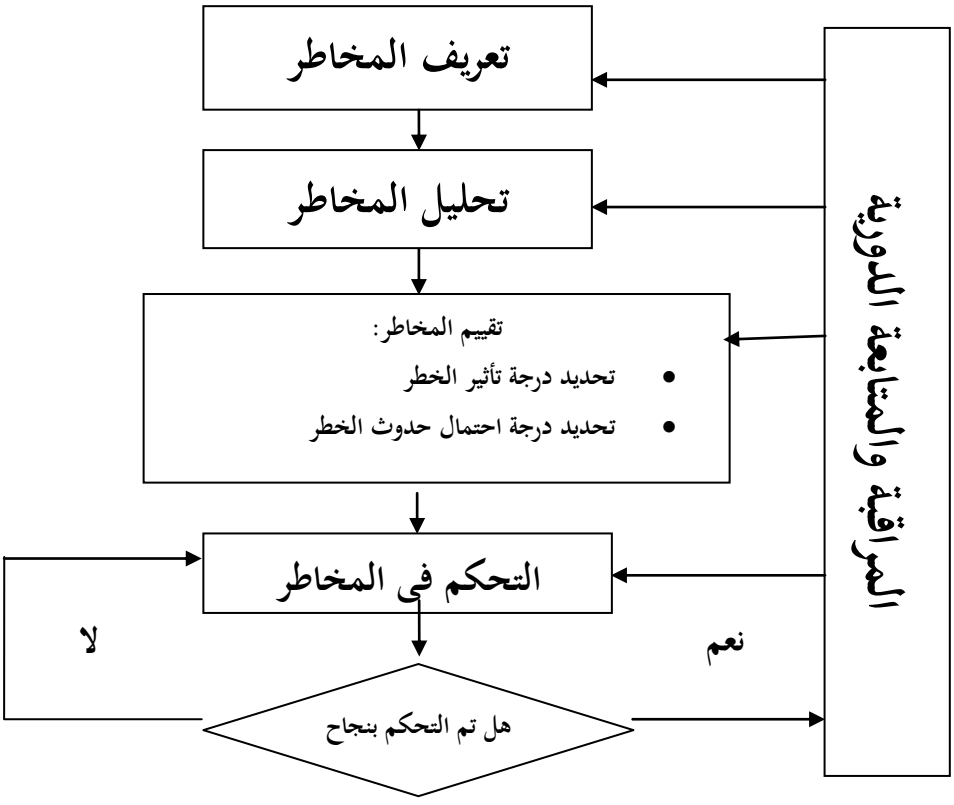
- **تعريف المخاطر** : وهي الخطوة الأساسية الأولى لتعريف على المخاطر المحيطة بالعمل؛
- **تحليل المخاطر** : ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية؛
- **تقييم المخاطر** : وهو تحديد عنصري الخطر.

– الآثار التي يحدثها كل خطر؛

– احتمال حدوث كل خطر.

- **التحكم في المخاطر** : وبها يتم تحديد أي الطرق تستخدم لتقليل احتمال الخطر وأثاره؛
- **المراقبة والمتابعة الدورية** : وتتم لاستكشاف أي مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.

الشكل رقم (1–2) : خطوات إدارة المخاطر



المصدر : عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، **تقييم وإدارة المخاطر، مشروع الطرق المؤذية إلى التعليم العالي**، جامعة القاهرة، كلية الهندسة الطبعة الأولى، مركز الدراسات العليا والبحوث لنشر، القاهرة، 2008، ص7.

[1] عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، **مرجع سبق ذكره**، ص6.

المطلب الثالث : ماهية الضوابط الوقائية

من الضروري وضع ضوابط للحد من المخاطر التي تنشئ داخل المؤسسة خاصتا في حالة الاعتماد على مصادر خارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة سواء إيجابا أو سلبا بحسب طبيعة البيئة.

الفرع الأول : مفهوم الضوابط الوقائية

قبل التطرق لمفهوم الضوابط الوقائية نعرف الضوابط وفقا لما يلي:

أ- **تعريف الضوابط (controls)** : هي إجراءات تستخدم لخفض المخاطر إلى الحد الأدنى داخل العمل وهي مصممة لمنع الأخطاء واكتشافها وتصحيحها في الوقت المناسب عن طريق التعليمات المتعلقة بما يلي[1]:

الشكل رقم (1-3) : التعليمات المتعلقة بالضوابط

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على، مؤسسة النقد العربي السعودي إدارة التفتيش البنكي، **دليل مكافحة الاختلاس والاحتيال المالي و إرشادات الرقابة**، الإدارة العامة لمراقبة البنوك السعودية، 2008، ص24.

ب – أنواع الضوابط المتعارف عليها

لقد اختلفت أنواع الضوابط باختلاف المخاطر المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة وتصنف حسب ما يلي[2] :

[1] مؤسسة النقد العربي السعودي إدارة التفتيش البنكي، **مرجع سبق ذكره**، ص24.

[2] محمد سمير دهيرب، **تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة(COSO) اعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية ومدى إمكانية تطبيقية في المؤسسات الخدمية والإنتاجية العاملة في القطاع العام**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، سنة النشر مجهولة، ص ص8- 10.

- **الضوابط الرقابية (Régulations controls)** : يتم بناء الضوابط الرقابية عند تصميم أنظمة الرقابة والتي يتم من خلالها التحقيق من أن أهداف المؤسسة قد تم تحقيقها وتأخذ هذه الضوابط عدة أشكال أهمها:
- **الضوابط الوقائية (préventive controls)**: وهي الضوابط التي يتم وضعها لاكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها ويتم بناءها ضمن النظام بحيث تكون جزءا من الأعمال الاعتيادية للمؤسسة.
- **الضوابط الكشفية (Détective controls)** : وهي الضوابط التي يتم تصميمها في النظام ليتم من خلالها تحديد الأخطاء والانحرافات بعد وقوعها وتعتبر هذه الضوابط أكثر كلفة من الضوابط الوقائية إضافة إلى أن بعض الأخطاء من الصعوبة مراقبتها بشكل مسبق من اجل تلافيها.
- **الضوابط التصحيحية (Corrective controls)** : وهي الضوابط التي يتم تصميمها في النظام والتي تعمل على التأكد من الإجراءات التصحيحية للانحرافات قد تم اتخذها أو أن هذه الانحرافات لم تحدث ثانية، وهذه الضوابط تتعامل مع الانحرافات بعد اكتشافها وحتى تكون هذه الضوابط ذات كفاءة على الإدارة وضع نظام يسلط الضوء على الانحرافات و الأخطاء ومتابعتها لحين تصحيحها وعدم السماح بتكرار حدوثها.
- **الضوابط الرادعة (Déterrent controls)** : وهي الضوابط التي تشكل رادع لدى الأفراد للقيام بأية انحرافات أو تجاوزات.

الشكل رقم (1-4) : مخطط لأنواع الضوابط

المصدر : ألان عجيب مصطفى هلدني، ثائر صبري محمود الغبان، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم -كردستان-، **مجلة علوم إنسانية**، العدد45، العراق، 7جوان2010، ص9.

أولا- تعريف الضوابط الوقائية(préventive controls) :

تعددت التعاريف والتسميات من ضوابط وقائية، أساليب الرقابة الوقائية والرقابة المانعة ولكن تشترك كلها في نفس المعنى منها ما يلي:

أ- الضوابط الوقائية " هي التي يتم وضعها لاكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها مثل"[1]:

- الفصل بين الوظائف المتعارضة؛
- الرقابة الثنائية على الأعمال الهامة؛
- الإشراف المباشر من قبل المسؤولين على تنفيذ العمليات؛
- وجود أجهزة إنذار للسرقة والحريق؛
- أرقام سرية للدخول إلى أنظمة الحاسوب؛
- وجود أنظمة وتعليمات تفصيلية مكتوبة ومعروفة لدى العاملين؛
- سياسة تدريب الموظفين تتناسب وإحتياجاتهم.

ب- الضوابط الوقائية "لمنع وقوع الحوادث غير المرغوب فيها (مثل ضوابط الدخول الأمامية Front-end access) مثل كلمات السر والأعداد التوافقية (Combinations) والإثباتات والحدود والحوافز الفعلية".[2]

ج- أساليب الرقابة الوقائية "وهي الإجراءات التي تتبع بهدف الوقاية ضد حدوث أخطاء في النظام الرقابي."[3]

د- الرقابة المانعة "تعرف وفقا للآراء المنظمات المهنية تعد هذه الرقابة مؤشرا لإدارة الخطر في المؤسسة ومن ذلك ما أصدرته لجنة المنظمات الداعمة للجنة منظمة treadWay إذ أشارت في تقريرها إلى اعتبار الرقابة المانعة جزاء متمما من إدارة الخطر في المؤسسة وهي بهذا المنحى تعد بصورة عامة أداة كفؤة وفعالة في إدارة الخطر قبل وقوعه"[4].

تم استخلاص تعريف موحد من بين التعاريف للضوابط الوقائية إذ تعرف على أنها جملة الإجراءات المتبعة لمنع الوقوع في الأخطاء والأخطار التي تخلف صعوبات تعرقل سير عمليات المؤسسة فهي عملية احترازية.

---

[1] ديوان الرقابة المالية، دائرة الشؤون الفنية والدراسات، قسم الدراسات الفنية والبحوث، **دليل استرشادي لوحدات التدقيق الداخلي في الوزارات**، جمهورية العراق، سنة النشر مجهولة، ص8.

[2] مؤسسة النقد العربي السعودي إدارة التفتيش البنكي، **مرجع سبق ذكره**، ص24.

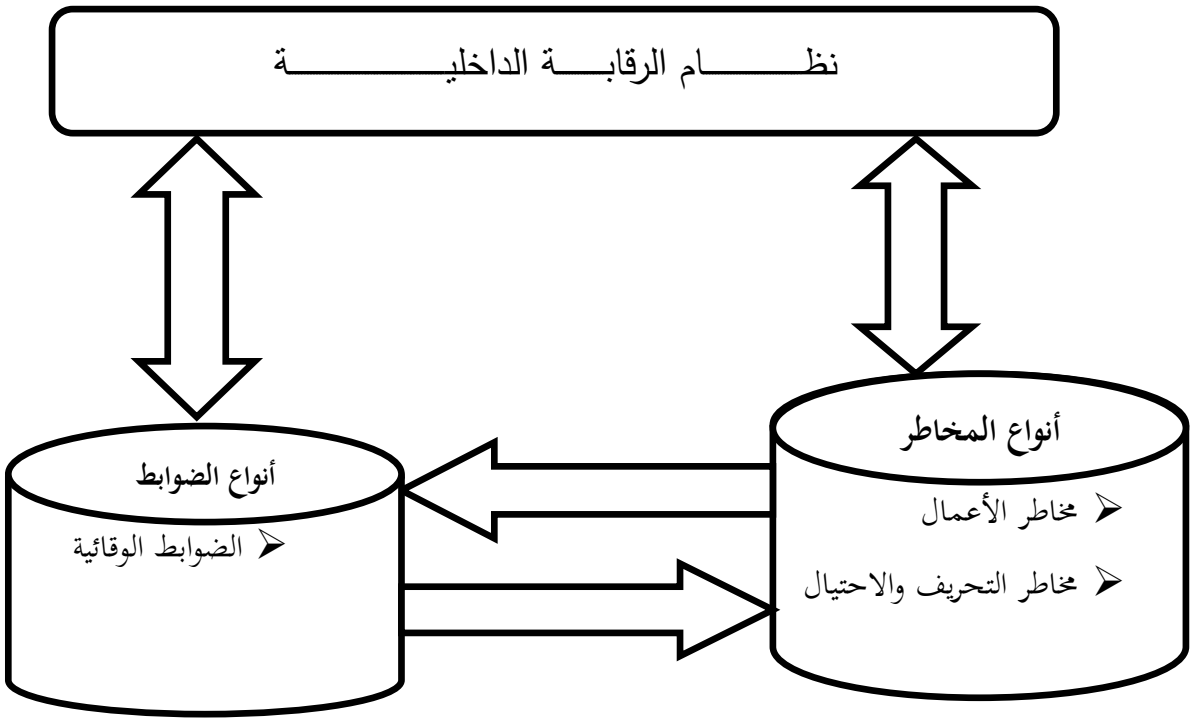
[3] محمد علي نصر سالم الشائبي، **مرجع سبق ذكره**، ص27.

[4] الشرع مجيد، **الرقابة الداخلية ودلالاتها في الحد من الفساد المالي"دراسة تطبيقية في جهات رقابية"**، مجلة المنصور، العدد/14خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد، 2010، ص67.

الفرع الثاني : دور الضوابط في التقليل من المخاطر

توضيح العلاقة بين كل من المخاطر والضوابط الوقائية المتعلقة بنظام الرقابة لداخلية وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (1– 5) : علاقة المخاطر والضوابط الوقائية بنظام الرقابة الداخلية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

الشكل أعلاه يوضح العلاقة المترابطة بين المخاطر، الضوابط الوقائية ونظام الرقابة الداخلية إذ يؤثر ويتأثر هذا الأخير بالمخاطر، نجد بان نظام الرقابة الداخلية يتأثر بالمخاطر من خلال الفهم الغير الصحيح للإجراءات، الأساليب والقوانين المعمول بها، وكذا علاقته بالضوابط فالقوانين، الأساليب وكذا الإجراءات المكونة لنظام الرقابة الداخلية تعتبر ضوابط وقائية هي التي تضمن حسن سير النظام وهي بدورها تقلل من المخاطر كلما تم الاعتماد عليها في إدارة هذه المخاطر.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لدور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر

في هذا المبحث تم المقارنة لبعض الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة وذلك من خلال تحديد أوجه التشابه والاختلاف.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

يشتمل المطلب على مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وهي كالاتي:

أولا– دراسة (علي حسين الحمدان، 2003)، "بعنوان الرقابة على خطة الطوارئ واستمرارية الأعمال"

يدرس هذا المقال ضرورة انتهاج خطة الطوارئ واستمرارية الأعمال كإجراء رقابي على الأنظمة الآلية نتيجة تغير طبيعة مقومات النظام المحاسبي في استخدام الحسابات الالكترونية في تشغيل البيانات. فأساليب الرقابة الداخلية في بيئة الأنظمة الآلية Types Of Controls تمثل ضوابط الرقابة الداخلية مجموعة الشروط والمتطلبات والإجراءات التي يلزم وجودها لتحقيق صحة ودقة التشغيل الالكتروني للبيانات ويعتمد هذا النوع من الضوابط الرقابية على الضوابط الرقابية العامة (General Controls) والضوابط الرقابية الخاصة (التطبيقية) (Applications Controls)، تكمن أهمية خطة الطوارئ في عمل نسخ احتياطية Backup للبيانات الآلية وحفظها داخل المنشاة و خارجها Offsite Storage يعد أحد الإجراءات المهمة والضرورية ضمن خطة الطوارئ واستمرارية الأعمال. خلصت الدراسة إلى أن خطة الطوارئ واستمرارية الأعمال تمثل مجموعة الإجراءات يجب على إدارة أي منشاة اتخاذها في حالة حدوث أي ظروف غير متوقعة قد تؤثر في بيانات وأجهزة المنشاة الآلية.

ثانيا– دراسة (الان عجيب مصطفى هلدني، ثائر صبري محمود الغبان، 2009)، "بعنوان دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم كردستان–العراق–)"

تهدف الدراسة إلى البحث عن دور الرقابة الداخلية وأساليبها والمساهمة في تحقيق السلامة المصرفية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني، وذلك باعتماد على التحليل الإحصائي وتوزيع استمارة استبيان على مجموعة من المصارف بحيث كانت نتائج الدراسة تحث على ضرورة الرقابة الداخلية الفعالة التي تواجه العوامل التكنولوجيا الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات مع استمرارية البحث في إمكانية تحديثها وتطويرها لبلوغ الأهداف.

ثالثا– دراسة (سليمان سند السبوع، محمد إبراهيم النوايسة، عبد الحكيم مصطفى جودة، 2010)، "بعنوان جودة هياكل الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية وفقا لإطار COSO"

تهدف الدراسة إلى التعرف على جودة هياكل الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية ومدى انسجامها مع هيكلها الرقابي وفقا لإطار COSO، اعتمدت هذه الدراسة على التحليل الإحصائي وتوزيع الإستبانة. خلصت الدراسة بوجود هياكل رقابة داخلية جيدة في الشركات الصناعية الأردنية بالمقابل وجود بعض نواحي الضعف كفاية الأفراد، وجود أنظمة لوصف الأعمال وتحديد المسؤوليات.أوصت الدراسة إلى تكثيف العناية بتحسين أنشطة الرقابة المتعلقة بأنظمة الأفراد والاهتمام بالعاملين من حيث الكم والنوع.

رابعا– دراسة (عبد السلام خميس بدوي، 2011)، بعنوان أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقا لإطارCOSO على تحقيق أهداف الرقابة"دراسة حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة"

يكمن هدف هذه الرسالة إلى التعريف على " أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقا لإطارCOSO على تحقيق أهداف الرقابة"دراسة حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة ومعرفة ما مدى تطور بناء هيكل أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المنظمات بحيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والإستبانة كأدوات لدراسة فتوصلت إلى أن المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة تولى اهتمام كبير بأنظمة الرقابة الداخلية كما تبين أن المنظمات الأهلية تنظر بنظرية جد ايجابية لأهمية عناصر نظام الرقابة الداخلية. أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات الأهلية الفلسطينية نظام الرقابة الداخلية وفقا لإطارCOSO والاهتمام بتطبيق عناصره بكل فعالية ومواكبة التطورات التي تطرأ عليه والاهتمام بمراقبة هذه الأنظمة، فرض عملية التدقيق من قبل المدقيقين داخل المنظمات الأهلية.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يتضمن المطلب دراسات أجنبية لها صلة بموضوع الدراسة ومنها ما يلي :

أولا – دراسة (Hussein Abdi Mohamud، 4أفريل 2013)، بعنوان **Internal Auditing Practices and Internal Control System in Somali Remittance Firms**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات التدقيق الداخلي ونظم الرقابة الداخلية من خلال تحديد دور كل من التدقيق الداخلي ومستوى نظام الرقابة الداخلية في شركات تحويل الأموال الصومالية وذلك بالاعتماد على الاستبيان فكانت نتائج الدراسة تظهر أن ممارسات التدقيق الداخلي في شركات التحويلات المالية فعالة ولكن هناك قيود حول الفصل بين المهام.

ثانيا – دراسة (Ljiljana Bonic، Milica Dordevic، 2012)، بعنوان **Potentlals of Internal Auditing in enterprise risk**

الهدف من هذه الدراسة هو ممارسة التدقيق الداخلي الحديث في إدارة المخاطر داخل المؤسسة للحصول على القيمة المضافة، بحيث كانت تنظر للتدقيق الداخلي على انه واحد من آليات إدارة مخاطر المؤسسة والتركيز الدائم على المخاطر من اجل تقليل العواقب السلبية من الحوادث غير المتحققة.

ثالثا – دراسة هيئة (International Federation of Accountants، فيفري2011)، بعنوان Global Survey on Risk Management and Internal Control،

يهدف الإتحاد الدولي للمحاسبين في هذه الدراسة إلى معرفة نقاط القوة والضعف في إدارة المخاطر الحالية ونظم الرقابة الداخلية في جميع أنحاء العالم وذلك بالاعتماد على استجواب عينة من الأفراد،كانت النتائج أكثر من 600 مستجيب أن زيادة الوعي حول المخاطر يمكن من إنشاء الإدارة ونظم الرقابة الداخلية وأن الأفضل هو دمج إدارة المخاطر بنظم الرقابة الداخلية.كما أن الدراسة قامت بالمسح العالمي حول إدارة المخاطر والرقابة الداخلية من قبل لجنة الاتحاد الدولي للمحاسبين بدعم من

لجنةCOSO بالاعتماد على توزيع الاستبيان عبر الانترنت فكانت النتيجة أن أكثر من 80 بلد تنظر إلى خطر الإدارة والرقابة الداخلية كموضوع هاما ضمن المجتمع.

المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

في هذا المطلب سيتم تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وفق ما يلي:

تعتبر هذه الدراسة مدعمة لباقي الدراسات السابقة بحيث تختلف هذه الدراسة كونها تركز على التقليل من المخاطر من خلال الضوابط الوقائية الخاصة بنظام الرقابة الداخلية، حيث تميزت هذه الدراسات بما يلي:

الفرع الأول – أوجه التشابه

- ✓ اهتم الأن عجيب مصطفى هلدني وثائر صبري محمود الغبان بعنوان دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني
- ✓ ركز كل من سليمان سند السبوع، محمد إبراهيم النوايسة، عبد الحكيم مصطفى جودة، على دراسة جودة هياكل الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية وفقا لإطار **COSO**
- ✓ ركز عبد السلام خميس بدوي على دراسة أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقا لإطار**COSO** على تحقيق أهداف الرقابة .
- ✓ ركز هيئة **International Federation of Accountants** على تحديد نقاط القوة والضعف للنظم الرقابة الداخلية عبر مختلف انحاء العالم.
- ✓ ركز**Hussein Abdi Mohamud** في دراسته على تحديد مستوى نظام الرقابة الداخلية في شركات تحويل الأموال الصومالية

نجد بان القاسم المشترك بين هذه الدراسات هو نظام الرقابة الداخلية وكذلك أدوات الدراسة إذ تعتمد على التحليل الإحصائي والإستبانة كأدوات لدراسة.

- ✓ كما أن دراسة كل من **Ljiljana Bonic**، **Milica Dordevic** ودراسة هيئة الاتحاد الدولي للمحاسبين تشترك في معالجة موضوع المخاطر.

الفرع الثاني– أوجه الاختلاف

- ✓ تختلف هذه الدراسات في (عينة الدراسة، تاريخ الدراسة وإقليم الدراسة) وكذلك تختلف في المتغيرات التابعة منها ما ترتبط بالجودة ومنها ما ترتبط بالدور؛
- ✓ اعتماد دراسة **International Federation of Accountant**على الاستجواب والاستبيان عبر الانترنت؛
- ✓ ركزت الدراسة الحالية في معالجة الموضوع بالاعتماد على دراسة الحالة كأداة لدراسة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى إظهار الأدبيات النظرية لدور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر هذا لتفادي حدوثها بكافة الأساليب والطرق وتجنب الوقوع في الخسائر المحتملة أو التقليل من حجمها، والتي من شانها التأثير بصورة آو بأخرى على نظام الرقابة الداخلية، وذلك بالتحكم في العوامل المساعدة لدفع الخطر والحد منه ومنعه قدر الإمكان، تماشيا مع الظروف السائدة والعوامل المتغيرة من خلال وضع ضوابط وقائية كما هو موضح.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لدور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر

تمهيد:

تم في هذا الفصل بلورة الجانب النظري على الصعيد الميداني من خلال الدور التي تلعبه الضوابط الوقائية في التقليل من المخاطر داخل المؤسسة لذا خصص الفصل الثاني لدراسة، فتم اختيار احد أهم المؤسسات الاقتصادية، والمتمثلة في المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي بالضبط – وحدة تقرت– ولأجل هذا الغرض تم تقسيم الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول : يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة.

المبحث الثاني : يشمل نتائج الدراسة الميدانية التي تقسم إلى مطلبين كالتالي :

المطلب الأول : بطاقة فنية حول المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي؛

المطلب الثاني : جملة الضوابط الوقائية المدعمة لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة

تطرقنا في هذا المبحث للطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، حيث يتضمن التعريف بمجتمع الدراسة، كما يوضح الأدوات والبرامج المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول : الطريقة المستخدمة

من اجل الإيفاء بمتطلبات الدراسة تم اختيار مؤسسة CAMEG بحيث تم الاطلاع على أساليب وإجراءات التسيير وتقييم واقع نظام الرقابة الداخلي والتركيز بشكل أساسي على الضوابط الوقائية لتقليل من المخاطر معتمدين على المقابلة، الملاحظة وكذا تحليل الوثائق الإرشادية والثبوتية لمختلف مصالح المؤسسة.

الفرع الأول– مجتمع الدراسة :

نهدف من خلال هذا المبحث إلى الاطلاع على المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG .

أولا – التعريف بالمؤسسة

أ – نضرة عامة حول الشركة الأم

تعتبر شركة سونلغاز من بين الشركات العمومية ذات طابع اقتصادي، تأسست تحت وصاية وزارة الطاقة بموجب مرسوم رقم59/69 المؤرخ بتاريخ 28جويلية1969 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969.تتمثل مهامها الرئيسية في إنتاج الكهرباء، نقلها وتوزيعها كما خولت لها مهام أخرى بعد إعادة هيكلة القطاع (سونلغاز) فتحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة وفق المرسوم الرئاسي رقم 02-195 الصادر في الجريدة الرسمية رقم05 بتاريخ 1جوان2002 فظهرت عدة فروع منها المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG بتاريخ 1جانفي 2003 برأسمال يقدر بـ 100.000.000دج وهي مكلفة ببيع عتاد الكهرباء والغاز على مستوى القطر الوطني بحيث تضم7 وحدات تجارية جهوية (الجزائر، قسنطينة، وهران، سطيف، غيليزان، بشار، تقرت) كل وحدة تشرف على تغطية مجموعة من المصارف التجارية يصل عددها38 مصرف.

ب– مؤسسة الدراسة (الوحدة التجارية – تقرت–)

المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG وحدة تقرت متواجدة بحي الأمير عبد القادر تقرت ص.ب رقم28 يضم المصرف 117 عامل والمحققة لرقم أعمال يقدر بـ 78. 233 614 6.099 دج سنة2016، تغطي وحدة تقرت 6ولايات جنوبية(ورقلة، الوادي، بسكرة، الأغواط، غرداية، تمنراست) كل وحدة تشرف على مجموعة من نقاط البيع وفقا لما يلي :

الجدول رقم (2-1) : مصارف الوحدة ونقاط البيع

المصارف التجارية	عدد نقاط البيع
ورقلة	401
الوادي	405
تمنراست	414
غرداية	416
الأغواط	418
بسكرة	423

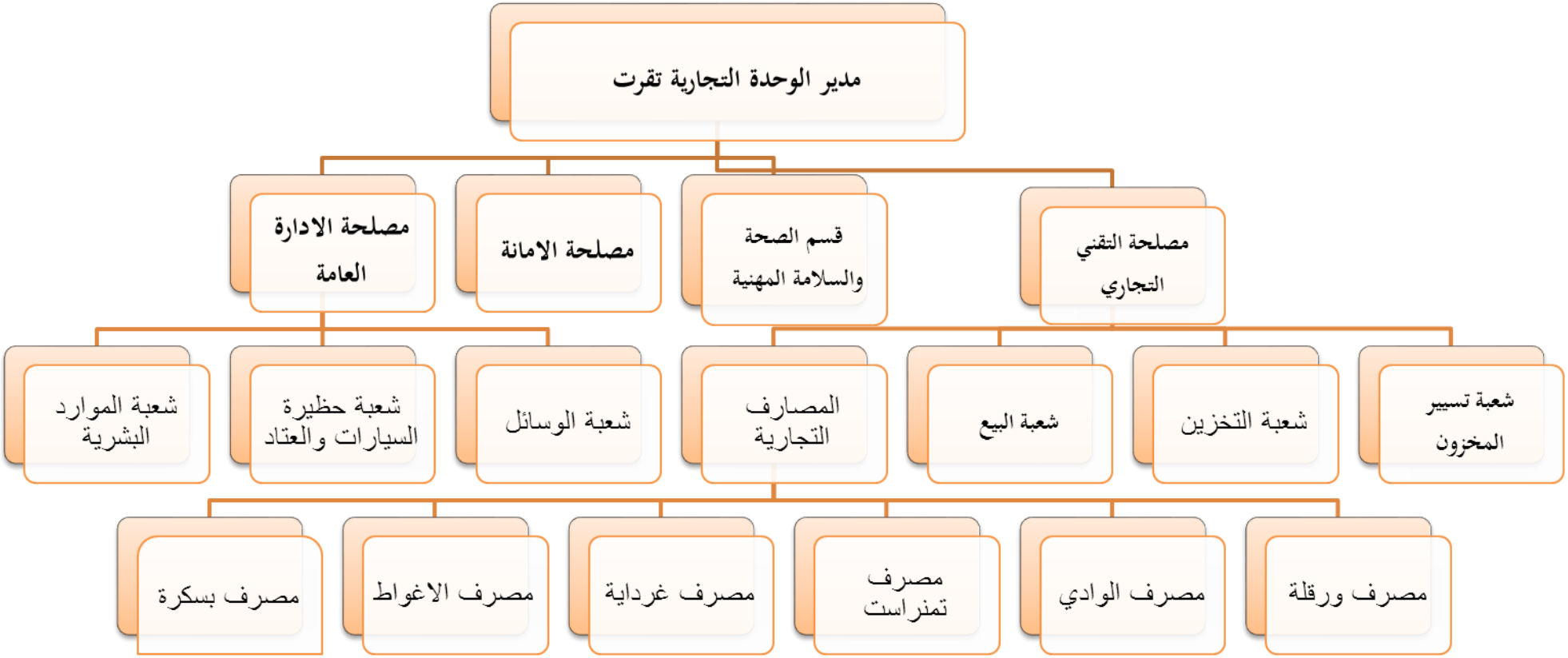
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

يتمثل النشاط الرئيسي لشركة في بيع العتاد الكهرباء والغاز وكذا تموين المصارف التجارية التابعة بالمنتوج المحلي والأجنبي من بين موردين الشركة المحليين مصنع المحولات الكهربائية (عزازقة) بتزي وزو ومصنع (BATICIM) ومن بين الموردين الأجانب للمؤسسة مصنع البابطين بمصر.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يظهر الشكل التنظيمي لمؤسسة CAMEG على النحو التالي :

الشكل رقم (2–1) : الهيكل التنظيمي للمصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي –وحدة تقرت–



المصدر : من وثائق المؤسسة

من خلال عرض الهيكل التنظيمي يتم تحديد مهام كل مصلحة وهي كالأتي :

أ- **المديرية العامة** : تعتبر العامود الأساسي للمؤسسة يترأسها المدير العام ولها مهام عدة من بينها المحافظة على وحدة المؤسسة والسعي لتحقيق الأهداف المسطرة؛

ب- **الأمانة** : يكمن دور الأمانة في الالتزام بتسجيل الرسائل البريدية والقيام بعقد الاجتماعات؛

ج- **مكتب الصحة والسلامة المهنية** : يكلف هذا المكتب بتوفير الأمن والوقاية داخل المؤسسة وذلك من خلال وضع خطط من اجل حماية الأفراد والوسائل وهو ما يوفر الجو الملائم لضمان العمل الجيد؛

د- **مصلحة التموين وتسيير المخزون** : تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع من حيث الاحتياجات و تقوم بتموين كل المصارف التابعة للوحدة كما تسهر على عملية سريان المخزون من خلال المراقبة الدورية له؛

هـ- **المصلحة التجارية** : هذه المصلحة تضم ما يلي:

و- **شعبة المبيعات** : تختص المصلحة ببيع عتاد الكهرباء والغاز وتحويل العتاد للمصارف التابعة للمؤسسة وذلك وفقا لنظام الداخلي؛

س- **شعبة المخزونات** : تهتم هذه الشعبة بمتابعة المخزون داخل المستودعات والعمل على حمايتها بالإضافة إلى تتبع حركة تسيير المخزون من قبل المخزني؛

ح- **حضيرة السيارات** : تستجيب الفصيلة لطلبات العمال من ناحية التنقل لتسهيل أداء مهام المصلحة والتواصل بسهولة مع المحيط الخارجي؛

- **شعبة الوسائل العامة** : تختص هذه المصلحة بتلبية كافة حاجيات المؤسسة وتقديم مختلف الخدمات من الناحية المادية بما فيها وسائل النقل لكافة مصالح المؤسسة؛
- **شعبة إدارة الموارد البشرية** : تقسم هذه الشعبة من ناحية المهام إلى قسمين هما:
- **مصلحة المستخدمين** : تقوم المصلحة بمتابعة القضايا الاجتماعية للعمال، بحيث تتولى مسؤولية الإشراف على مختلف مشاكل العمال وهذا ما يجعلها تتواصل بشكل مباشر مع كل مصالح المؤسسة؛
- **فصيلة الأجور** : تقوم هذه الفصيلة بتسوية أجور العمال من بداية التوظيف إلى غاية التقاعد.

الفرع الثاني- متغيرات الدراسة وتلخيص المعطيات :

تم اختيار المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي كمناخ رقابي يتناسب مع موضوع الدارسة من خلال التركيز على نظام الرقابة الداخلي للمؤسسة.

الأول- متغيرات الدراسة :

أ- **المتغير المستقل** : يتمثل في الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية؛

ب-**المتغير التابع** : يتمثل في المخاطر.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد على جملة من الأدوات لجمع المعلومات وأساليب عدة لتحليلها وذلك حسب المنهج المعتمد.

الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات :

أولا– المقابلة : تكررت الزيارات الميدانية للمصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي من خلال المقابلات الشخصية مع مختلف رؤوساء المصالح والأقسام في المؤسسة، من اجل تجميع المعلومات المتعلقة بالدراسة بالاعتماد على طرح الأسئلة المختلف التي لها صلة بالموضوع.

ثانيا – الملاحظة : هي محاولة الباحث الوصول إلى المعلومة من خلال الوقوف على بعض النقاط وذلك بالاعتماد على الملاحظة والاستكشاف.

ثالثا– دراسة الوثائق والمستندات : وذلك بالاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة والاتفاقية الجماعية وكذا تحليل بعض الوثائق والمستندات المتعلقة بالموضوع لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

تم في هذا المبحث التفصيل في متغيرات الدراسة وفق التسلسل التالي :

المطلب الأول : الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة

من خلال إسقاط موضوع الضوابط الوقائية على شركة CAMEG من الناحية التطبيقية تم تصنيف هذه الضوابط على الشركة تبعا لهيكلها التنظيمي الموضح أعلاه، ويظهر هذا المطلب مختلف الضوابط والإجراءات الوقائية المتبعة من طرف المؤسسة في شكل سياسات، قوانين وخطط مضبوطة ومحددة تطبق من وعلى جميع مكونات نظام الرقابة للتقليل من المخاطر وتقسم حسب التنظيم في المؤسسة. نظرا لطبيعة النشاط التجاري للشركة تم الانطلاق من مصلحة تقني تجاري كأهم مصلحة في المؤسسة وبالضبط شعبة البيع.

الفرع الأول : الضوابط الوقائية الخاصة بشعبة البيع

لكون أن شعبة البيع تتعامل بشكل مباشر مع الزبون لا تكاد هذه المصلحة تخلو من المشاكل والصعوبات لعدم إرضاء جميع الزبائن، لذا وجب عليها تكثيف إجراءات الوقائية لمنع الوقوع في المخاطر التي تؤثر بصورة أو باخرة على الشركة ككل ومن ثم الاقتصاد الوطني فنجد بأن هذه الإجراءات الوقائية تختلف باختلاف نوع الزبون وحجم المخاطر الناجمة عنه فمن بين الضوابط الوقائية ما يلي :

أولا– ضوابط تنظيمية وقانونية

أ– تقوم الشركة بإعداد فاتورة شكلية تتضمن كل مواصفات الطلبية بعد الاتفاق مع الزبون وذلك بإحضاره وصل طلب العتاد**Bon de commande** ويتطلب إعداد هذه الفاتورة جملة من الوثائق تثبت هوية الزبون والتحقق من مصدره وهي:

- نسخة من السجل التجاري؛
- نسخة من رقم التعريف الإحصائي (**NIF**)؛
- نسخة من رقم التعريف الجبائي(**NIS**)؛
- نسخة من بطاقة التعريف الوطني .

ب– نجد بأن الشركة تطبق قانون خروج العتاد خوفا من السرقة أو الضياع بحيث تفرض على حامل السلعة وثيقة تسمى تصريح خروج العتاد مصادق عليها من قبل مدير الشركة، مصلحة البيع وكذا آمين المخزني كما هو في الملحق(1)، يعتبر هذا إجراء وقائي إلا انه يعرقل عملية البيع والزبون في حد ذاته من خلال تأخر تسليم الطلبية.

ج– قبل تسليم السلعة لزبون يتم تحقق شعبة البيع من التسديد الفعلي عن طريق الحساب البنكي أو حسب الاتفاق وتختلف مدة التحقق باختلاف طريقة ومكان التسديد، ومن ثم تتم عملية البيع وفق فاتورة وفي الأخير تسلم السلعة لزبون.

د– عند تحويل العتاد بين المصارف التجارية والوحدات التابعة تعتمد المؤسسة على إعداد وصل تحويل **Bon de transfert** من قبل المخزني يتضمن مواصفات الطلبية بالنوع والكم.

الفرع الثاني : الإجراءات والضوابط الوقائية الخاصة بشعبة تسيير المخزون

تعتمد شعبة تسيير المخزون على (ضوابط وقائية تنظيمية وقانونية) و(ضوابط وقائية تقنية) وتقسم كالأتي :

أولا– ضوابط وقائية تنظيمية وقانونية

أ– تقوم الشعبة بتغطية المخزون على مستوى الوحدة وباقي المصالح الموكلة وذلك من خلال عملية تسمى تعديل المخزون وتشمل (العتاد المباع، المحول والمتبقي في الوحدة) وهو من بين الضوابط الوقائية التي تعتمدها المؤسسة في تسيير المخزون بحيث يعمل هذا الضابط على تجنب الوقوع في مخطر عجز المخزون، ففي حالة وقوع الشركة في مثل هذا النوع من المشكل تقوم بعملية التوفير للوحدات من خلال تحويل العتاد من المخازن ذات فائض إلى المخازن التي تعاني العجز.

ب– من بين الإجراءات والضوابط الوقائية التي تنتهجها المؤسسة في حالة توريد العتاد من الخارج وبالكمية التي تواجه الندرة هي التنبؤ بكميات السنوات السابقة اعتمادا على لوحة القيادة من اجل التقدير الجيد لتفادي العجز الذي ينجر عنه خسائر مادية خاصة وان طبيعة نشاط المؤسسة تجاري.

ثانيا– ضوابط وقائية تقنية

أ– من بين المشاكل التي تواجه الوحدة عند توريد العتاد هي وجود سلع معيبة هذا نوع من المخاطر يصعب التعامل معه إذ تعتبر خردوات غير صالحة للبيع بالنسبة للشركة، تقوم في هذه الحالة بإرجاع السلعة لذات المورد من اجل إعادة النظر في العتاد المعيب، هذا من بين الضوابط الوقائية المناسبة للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى تؤدي إلى تأخير عملية البيع، لكن بعض من الموردين عالجوا جزء من المشكل وذلك بالتعاقد مع شركة خاصة بالتصليح داخل الوطن من اجل توفير الوقت والجهد.

ب- نجد أن الأمر الأخطر هو رد السلعة من طرف الزبون هذا ما ينعكس على سمعة الشركة بحيث تتم عملية استرجاع العتاد وفق المراحل التالية :

- قيام الشركة بمحضر مع الزبون حول المشكل كخطوة أولى ثم تعالج الخلل بحسب حجم ونوع العتاد؛
- عند ارتباط الخلل بالآلات الضخمة المركبة تقوم الشركة بإرسال تقني من قبل المورد الخاص بنوع العتاد وذلك للدراية الكافية بمكوناته وطريقة التركيب؛

- تحمل كل هذه التكاليف والصعوبات من طرف المؤسسة لأجل الحرص الكافي على تسليم الخدمات بأفضل شكل وهو ما يحافظ على سمعة الشركة.

الفرع الثالث : الإجراءات والضوابط الوقائية الخاصة بقسم التخزين

تسهر شعبة التخزين على الإشراف الجيد للمخزون من خلال إتباع جملة من الإجراءات وهي كالتالي :

أولا- ضوابط وقائية تنظيمية وقانونية

أ- يتم تسيير المخزون (العتاد) تبعا لرقمه التسلسلي ويصنف حسب نوع العتاد منها الحجم الصغير يخزن في حاويات والحجم الكبير من نوع الضغط العالي يخصص لها فضاءات تخزين مفتوحة، تلجأ المؤسسة إلى هذه العملية لتفادي احتكاك العتاد خاصة وانه يوجد عتاد حساس سريع التلف، وتتم عملية تصنيف العتاد تبعا لما يلي[1]:

- **مخزون صالح للاستعمال(UT)** : وهو يتعلق بالعتاد الجيد القابل للاستعمال(غير منتهي الصلاحية)؛
- **مخزون غير صالح للاستعمال(NU)** : وهو يشمل العتاد الغير موافق لشروط الاستعمال بسبب خلل وكذلك العتاد الذي يشكل خطر عند الاستعمال ويتمثل في العتاد منتهي الصلاحية؛
- **مخزون مصنف خارج الاستعمال (Réformé)** : وهو العتاد غير صالح للاستعمال تتم معاينته من قبل لجنة مختصة ونتيجته التصنيف خارج الاستعمال ويقسم إلى :
  - عتاد يبقى على حالته العادية يباع في المزاد العلني؛
  - عتاد يستدعي الإتلاف غير قابل للاستعمال مرة أخرى يباع كنفايات وذلك بقرار من محضر قضائي.

كما تصنف الشركة العتاد حسب وجهته في الاستعمال :

- **شبكة توزيع الكهرباء والغاز** : وهو عتاد مرتبط بشبكات الضغط المتوسط والمنخفض سواء للغاز أو الكهرباء؛
- **البرنامج الوطني للكهرباء** : وهو عتاد ذو ضغط عالي مخصص لتغطية الشبكة الوطنية لنقل الكهرباء وتشرف على العملية سونلغاز نقل الكهرباء **GRTE**؛
- **البرنامج الوطني للغاز** : وهو العتاد المخصص لتوسيع الشبكة الوطنية لنقل الغاز الطبيعي والتي تكون تحت الضغط العالي وتشرف عليها سونلغاز نقل الغاز**GRTG**.

نجد أن الشركة تخصص عمال تدير هذه العمليات من اجل تنظيم حركة سير المخزون ويتم توزيع المهام كالأتي:

[1] تقرير خاص بعملية تسيير المخزون في المؤسسة، مصلحة تقني تجاري، ص ص 3-7.

- **أمين مخزن الاستقبال** : يختص في استلام العتاد ويتصل بأمين المخزن المكلف بتصنيف هذا النوع من العتاد المستلم؛
- **أمين مخزن التخزين** : هو المسؤول عن وضع العتاد في المكان المخصص له تبعا لنوع والحجم؛
- **مسير المخزونات** : مكلف بتحيين بطاقة التخزين ومتابعة وصل العتاد (**Bon de matériel**) من ناحية التسجيل، الترتيب والترقيم ثم توجيهيها للتسجيل المعلوماتي.

تنتهج الشركة هذه الإجراءات كضوابط وقائية من اجل تسهيل عملية تسيير المخزون، كما أنها تركز على التسجيل والتوثيق كإجراء وقائي، لذا نجد أن عملية التخزين لا تكون عشوائية وإنما يتم توثيقها وفقا لما يلي:

- **بطاقة التخزين** (**Fiche de stock**) : وهي وثيقة تحرر من طرف المكلف بالمخزن من اجل متابعة دخول وخروج العتاد الكهربائي والغازي؛
- **بطاقة الرف** (**Etiquette de casier**) : وهي وثيقة يحررها أمين المخزن الغرض منها معرفة وضعية العتاد تتضمن هذه الوثيقة (اسم العتاد، الرقم التسلسلي، تاريخ دخول وخروج العتاد ووجهت العتاد).

الفرع الرابع : الإجراءات والضوابط الوقائية الخاصة بقسم الإعلام الآلي

وتقسم هذه الضوابط إلى ما يلي:

أولا– ضوابط وقائية تنظيمية وقانونية

نظرا لتشعب وتعقد مهام المصلحة استدعى ضرورة وجود برنامج يعالج العمليات بشكل فوري إلا أن هذا لا يستدعي الاستغناء عن العمليات اليدوية كنسخ احتياطية كما هو في الملحق (2).

ثانيا– ضوابط وقائية تقنية

أ- الإجراءات التي وضعتها الشركة لمعالجة هذا الموضوع هو التعاقد مع شركة البرمجة **ELIT** وهي فرع لسونلغاز إذ تقوم بالمعالجة الفورية لأي خلل برمجي في الحاسوب مثل برامج التشغيل وغيرها، صممت هذه الأخيرة برنامج عتاد سنة 2013 كما هو في الملحق(3).

- هذا البرنامج يحمل عدد كبير من المهام تختلف باختلاف طبيعة النشاط والوظيفة منها التخزين، البيع وغيرها، كما أن لهذا البرنامج دور في تفادي خطر القرصنة أي التأمين على انتقال الملفات المتعلقة بتحيين مدونة عتاد وهذا لدرجة تعقيده وتطويره في كل مرة.
- إضافتا إلى قيام البرنامج بالمراقبة الآنية والنسخ التلقائي من طرف الشركة الأم لجميع عمليات الوحدات والمصارف.
- من اجل تسريع العمليات والحفاظ على سرية المعلومة بقدر الإمكان لأهميتها في الشركة تخصص **ELIT** موقع لتواصل يسمى(تنسيق)، إضافتا إلى تخصيص لكل موظف في الشركة جهاز كمبيوتر بكلمة المرور خاصة به وأخرى للموقع كإجراء وقائي لتفادي التحريف والاحتيال بمختلف أنواعها.

الفرع الخامس : الإجراءات والضوابط الوقائية الخاصة بشعبة الموارد البشرية

مصلحة الإدارة العامة لا تقل اهتمام عن المصلحة الأخرى لكونها تتضمن شعبة الموارد البشرية، فإرضاء العنصر البشري يظهر من خلال أداءه في الشركة ولتلبية جميع احتياجاته هذا أمر صعب، للاختلاف المتباين بين جميع العمال ويظهر هذا الاختلاف من خلال الأجر الذي يتقاضاه لكن المؤسسة تعمل جاهدة لتغطية أكبر حجم ممكن من الاحتياجات وذلك للحفاظ على العامل في المؤسسة. ومن بين المشاكل التي تواجه المسار المهني للموظف في المؤسسة وجملة الضوابط التي تقترحها ما يلي:

أولا– ضوابط وقائية تنظيمية وقانونية

أ– يتم توظيف الرجل المناسب في المكان المناسب على أساس الشهادة والخبرة كما جاء في الملحق(4). والمنشور الوزاري المتعلق بالإجراءات الخاصة بالإنتقاء وتوظيف اليد العاملة وتعزيز التكوين عن طريق التمهين في ولايات الجنوب وهذا لضمان التسيير الجيد. نأخذ على سبيل المثال مراحل معالجة عروض العمل بداية بإيداع العرض إلى غاية توظيف اليد العاملة المطلوبة، مرورا بعمليات الاختيار والانتقاء[1] :

- **فيما يتعلق بإيداع عروض العمل** : وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، يجب أن تودع عروض العمل التي تتوافق مع احتياجات المؤسسات في مجال التوظيف على مستوى الوكالة الولائية للتشغيل التي تسهر بدورها على إرسالها إلى مختلف الهياكل المحلية المتواجدة في المنطقة وذلك حسب أهمية بطاقة طالبي العمل لكل وكالة محلية وكذا النشاط الاقتصادي المغطى من طرفها. وتقوم الوكالة المحلية للتشغيل بنشر عروض العمل فور استلامها.
- **فيما يتعلق بإعداد قائمة المترشحين** : يعالج عرض العمل الذي استلامه على مستوى هياكل التشغيل المعنية من خلال النظام المعلوماتي(الوسيط) وذلك في غضون ثلاثة أيام بعد تاريخ استلام العرض، قصد إعداد قائمة المترشحين، الذين يستجيبون للمعايير والشروط المحددة من طرف الهيئة المستخدمة المبادرة اعرض العمل.

وبمجرد إعدادها، ترسل القائمة إلى الوكالة الولائية للتشغيل التي تتولى ذلك، في اجل لا يتعدى ثمانية وأربعين ساعة ابتداء من تاريخ استلام قائمة المترشحين بـ

- إرسالها إلى الهيئة المستخدمة، مرفوقة بجدول يعرض مواصفات المترشحين طبقا لمتطلبات الهيئة المستخدمة؛
- توجيه المترشحين نحو المستخدم قصد خضوعهم لاختبار الانتقاء بتسليم كشف الحضور الفردي؛
- لا ينبغي أن يتجاوز عدد المترشحين الموجهين من قبل الوكالة الولائية للتشغيل ثلاثة مترشحين لكل منصب عمل مراد شغله؛
- غير انه إذ تعلق الأمر بمناصب عمل تنفيذية لا تتطلب تأهيل خاص، تتولى الوكالة الولائية توجيه.

ب– كما أن المؤسسة تعمل على وضع اتفاقية مع شركة **IFEG** من اجل تكوين العمال على أساس المهنة سواء من الناحية التقنية أو الإدارية هذا التكوين إجباريا لكل العمال سواء للقدامى أو الجدد ما عدى أعوان التنفيذ غير معنيين بالتكوين.

ج– تكون الترقية على أساس الأقدمية محددة بـ 3سنوات وعلى أساس الاستحقاق المحدد بمعايير منها الكفاءة حسن السيرة وكذلك التنقيط الذي يقاس من خلال التقييم الذاتي والوظيفي للعامل الذي لا يقل على 12/50 نقطة.

د– هناك عقوبات تفرضها المؤسسة على جميع العمال في حالة مخالفة القوانين المنصوص عليها في الملحق(5) ومنها ما يلي:

[1] منشور وزاري مشترك مؤرخ في 11جانفي 2017المتعلق بالإجراءات الخاصة لانتقاء وتوظيف اليد العاملة وتعزيز التكوين عن طريق التمهين في ولايات الجنوب.

1/ الإعذار وهو إجراء ينفذ على العامل في حالة الغياب لمدة يومين بدون إبلاغ الشركة؛

2/ يرسل إلى المجلس التأديبي لمعرفة سبب الغياب في حالة الغياب بمبرر يتم التنازل وذلك على حسب درجة المبرر؛

3/ حالة بدون تبرير ينفذ فيها العزم كأخر درجة توبخية للعامل؛

هناك مشاكل أخرى تواجه الشعبة منها تسوية تحويلات العمال، التقاعد والوفيات.

- **حالة التحويل** : من بين الإجراءات المتبعة في حالة التحويل، على العامل إعداد طلب تحويل بحيث تبقى نسخة للعامل وأخرى للمؤسسة الجديدة ونسخة للقديمة بموافقة من مدير الشركة.
- **حالة التقاعد** : عند وصول العامل لسن التقاعد يعد طلب تقاعد بموافقة من المدير، مصلحة المستخدمين ومن ثم تحسب اشتراكات هيئة الضمان الاجتماعي لـ5 سنوات وهو ما يعادل 60 شهر وتدفع كمنحة للعامل في نهاية التوظيف.
- كما تواجه مشاكل أخرى مع الإدارات الحكومية منها :

أ- على المؤسسة تسديد التصريح بالاشتراكات اتجاه هيئة الضمان الاجتماعي تكون شهرية بالنسبة للوحدة، فصلية للمصارف التجارية التابعة للوحدة وسنوية بالنسبة لأجور العمال. فهي من بين الضوابط التي تلتزم بها المؤسسة هذا ما يمنح للمؤسسة شهادة أداء الاستحقاق وفي حالة عدم الالتزام تعاقب المؤسسة وذلك بدفع غرامة التأخير.

ب-كما تسهر المؤسسة على تلبية حقوق العامل وهو ضابط تعتمده المؤسسة من اجل تحقيق الرفاهية، من بينها توفير طب العمل وذلك بتعاقد المؤسسة مع شركة **SMT** ويكون الفحص إجباري لكل العمال مهما كان السن والجنس ويبدأ من توظيفه في الشركة بحيث يرسل إلى طبيب مختص من اجل التحقق من مدى سلامة العامل ففي حالة وجود العامل معافى يفتح له دفتر متابعة وذلك خلال دورتين في السنة بحيث يقوم الطبيب بمعاينة شاملة لكل عامل.

من بين الإجراءات الطبية الأساسية ما يلي :

- التحاليل الطبية تكون لجميع العمال، أما بالنسبة لسائقين يقومون بالأشعة(**X**) وقياس الوزن وفي حالة وجود أي ضرر بالعامل تتكفل هذه الأخيرة بكافة الإجراءات، في حالة استدعاء تغيير المنصب للعامل لعدم تلائمه مع المهنة بسبب ظروفه الصحية تتكفل المؤسسة بذلك.

ثانيا – ضوابط وقائية تقنية

من أهم المواضيع التي تسهر شعبة الموارد البشرية على تسييرها هو اجر العامل لكون هذا الأخير يتأثر بعدة عوامل منها تسيب العامل، فمن بين الضوابط التي تنتهجها لتسريع العمليات وضبطه معتمدة بذلك على برنامج NOVA وهو نظام معلومات الموارد البشرية.

الفرع السادس : الإجراءات والضوابط الوقائية الخاصة بشعبة الوسائل

أولا– ضوابط وقائية تقنية

أ– شعبة الوسائل هي الأخرى مكلفة بتسيير كافة الوسائل بما فيها وسائل النقل وذلك من خلال قيام المصلحة بمراقبة وسائل النقل من ناحية الموثوقية في الاستعمال من خلال تسديد الضريبة في الوقت ومتابعة صلاحية التوثيق؛

ب– تسهر المؤسسة على المراقبة التقنية والتحقق من قسيمة السيارات السياحية والنفعية وهي وثيقة خاصة بالضريبة على السير لوسيلة النقل بالإضافة إلى تحقق من مدى السلامة الصحية للسائق، يعتبر هذا الإجراء ضابط وقائي لعدم مواجه المشاكل أثناء القيام بالمهام؛

ج– في حالة تعطل نوع من وسائل النقل خاصة مركبات نقل العتاد في هذه الحالة تلجا الشركة إلى الاستئجار من اجل القيام بمهمة النقل والتوزيع.

ثانيا– ضوابط وقائية تنظيمية وقانونية

أ– تحدد الشركة السائق المناسب للمركبة المناسبة لنقل العتاد بحسب الحجم والنوع ويكون الاختيار على أساس الدرجة والخبرة ومن ثم ضرورة الدخول في المسابقة وذلك لضمان السير الجيد للعمليات؛

ب– يتم تجهيز المؤسسة من ناحية وسائل النقل بالتعاقد مع شركة**MPV** هذا الإجراء تعتمده المؤسسة لأجل تفادي مخطر العمليات العامة للمعدات والأفراد وكذا الحرص على جودة تسليم الخدمات من حيث الكم والنوع؛

ج– من اجل تجنب الوقوع في العجز من الناحية المالية والوقوع في مخطر السيولة يتم استغلال الصندوق فقط في الحالات الاضطرارية، أما في الحالات المتكررة تعتمد على المناقصات وذلك للحفاظ على ميزانية المؤسسة ومن بين الضوابط الوقائية التي تتبعها الشركة لتفادي هذا المخطر هو وضع طلب للشركة المركزية من اجل التوفير قبل الوقوع في العجز؛

د– في حالة تجهيز الشركة من حيث المعدات والأدوات يتم إعداد سند يحتوي على موصفات الطلبية يرسل إلى الشركة المتعاقد معها **SATINFO**، بعد استلام السلعة يتم إعداد وثيقة ترسل إلى **CAMEG** من اجل التسديد بواسطة الشيك وهذا لتجنب تعطيل المهام.

الفرع السابع : الإجراءات والضوابط الوقائية الخاصة بقسم الأمن (HSE)

يحرص هذا القسم على توفير الأمن داخل المؤسسة للأفراد والمعدات وذلك من خلال ما يلي :

أولا– الضوابط التنظيمية والقانونية

أ– تتعاقد **CAMEG** مع شركة الوقاية والعمل الأمني **SPAS** الخاصة بشركة سونلغاز لتوفير الأمن للمؤسسات الطاقوية وهي المسؤولة على تكوين وتوفير أعوان الأمن؛

ب– تتعامل المؤسسة مع رقم الحماية المدنية، رقم الأمن حالها حال مختلف المؤسسات الأخرى عند الظروف الاستعجالية كضابط وقائي في المؤسسة من أجل التدخل السريع؛

أ- توفر الشركة معدات الوقاية الخاصة بالعامل من اجل الحماية ومنها : (القفازات، الزي الرسمي) وهي من بين الإجراءات الوقائية.

ثانيا- ضوابط وقائية تقنية

أ- توفير كاميرات مراقبة للحراسة وكذا الإنذار الصوتي لحماية العتاد من السرقة؛

ب- توزيع حساسات إطفاء بمختلف الأحجام والأنواع داخل المؤسسة من أجل التدخل الفوري إذ لا تستغني المؤسسة على مثل هذا النوع من الأدوات لدى تكثف الرقابة عليها من اجل تعبئتها في الوقت؛

ج- تخصص الشركة معدلات طاقة لتفادي إتلاف الحواسب عند سرعة تدفق الطاقة؛

د- نجد أن الشركة تحرس على حماية الأسلاك الكهربائية وكذا شبكات الاتصال لتفادي الاحتكاك من خلال وضعها في خزائن خشبية عازلة؛

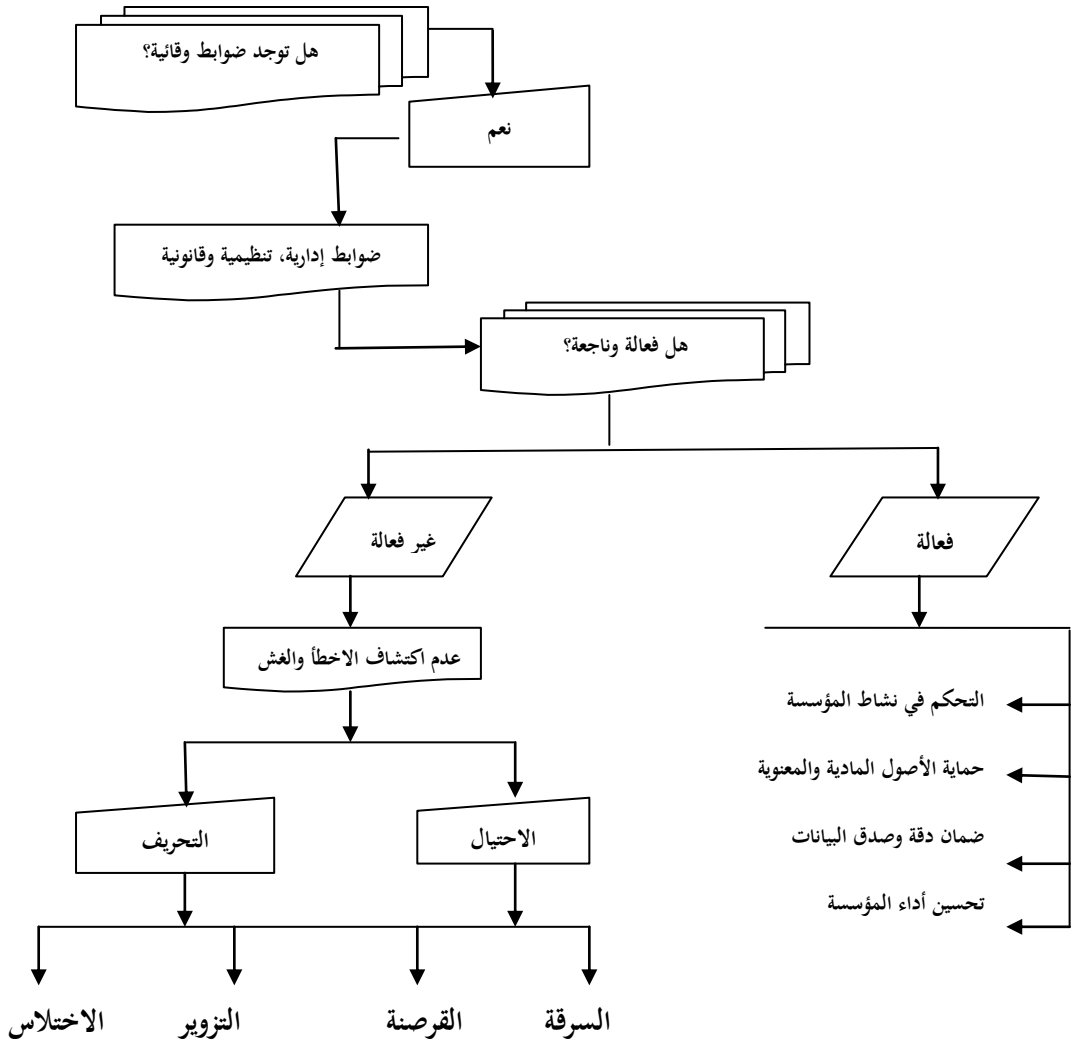
هـ- تجهز الشركة كل الأقسام بمكيفات كهربائية لتهوئة وهذا ما يوفر الحماية للأجهزة بحكم طبيعة مناخ المنطقة.

المطلب الثاني : تصميم خوارزمية خاصة بالضوابط الوقائية في مؤسسة CAMEG

تم في هذا المطلب هيكلة الضوابط الوقائية للمصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي في شكل خوارزمية وفق التالي :

الفرع الأول : خوارزمية تقييم الضوابط الوقائية في المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي

الشكل رقم (2- 2) : خوارزمية تقييم الضوابط الوقائية في مؤسسة CAMEG-وحدة تقرت-



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

الفرع الثاني : تحليل الخوارزمية الخاصة بالضوابط الوقائية في مؤسسةCAMEG -وحدة تقرت-

خوارزمية تقييم الضوابط الوقائية في مؤسسة CAMEG هي إطار مقترح من طرف الطالبة بحيث تظهر ما يلي :

نجد بأن مؤسسةCAMEG تشتمل على جملة من الضوابط الوقائية تكمن في الضوابط (الإدارية، القانونية والتنظيمية) الخاصة بالسياسات، الإجراءات والقوانين منها النظام الداخلي للمؤسسة الذي يضبط حركة العمليات والأفراد، فمستوى تحقيق الضبط الداخلي بالنسبة لهذه الضوابط يبرز في مدى فاعليتها في التصدي للمخاطر، وتظهر فقط في الجوانب (الفنية، الإدارية والتنظيمية) بشكل جيد من خلال التحكم في نشاط المؤسسة، حماية الأصول المادية والمعنوية بالإضافة إلى ضمان صحة ودقة البيانات وكذا تحسين مستوى الأداء وهو الهدف الأسمى للمؤسسة، ومن أمثلتها اكتشاف الأخطاء والغش وكذا التقليل من مخاطر التحريف والاحتيال المتعلقة بالوثائق والمستندات، وقد تكون غير فعالة في بعض الجوانب لأنه أي مؤسسة لا تخلو من المخاطر والمشاكل وقد تبرز في عدم قدرة المؤسسة على اكتشاف الأخطأ والغش التي تنحصر في مخاطر التحريف والاحتيال ولها أمثلة عدة.

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية لحالة المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي المختصة ببيع عتاد الكهرباء والغاز من خلال التطرق لمهامها وكذا التنظيم الخاص بها، كما تم التعرف على جملة الضوابط الوقائية المعتمدة داخل المؤسسة المحددة في قوانين وإرشادات من اجل التقليل من المخاطر، هذه الضوابط منها ما هو منصوص عليه في النظام الداخلي للمؤسسة وكذا الاتفاقية الجماعية، وهي مفروضة وخاصة بكل العمال في المؤسسة إذ نجد بأنها تضع ضوابط وقائية خاصة بالعناصر المادية كالوسائل والأدوات والضوابط المعنوية المتعلقة بالمخاطر المعنوية كالسمعة إذ نجد هذه الضوابط مطبقة بصورة مستمرة ودائمة في المؤسسة.

الخاتـــــمة

الخاتمة :

حاولنا من خلال هذا الموضوع معرفة الدور الذي تلعبه الضوابط الوقائية التي تعتبر صمام الأمان في المؤسسة فكلما كان نظام الرقابة الداخلي يشتمل على عدد كافي من الضوابط الوقائية، سيكون له مؤشر ايجابي في التقليل من المخاطر المحيطة بالمؤسسة.

ومن خلال دراستنا حولنا الايجابية عن الإشكالية الرئيسية للموضوع المتمثلة في دور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر في المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي فتوصلنا إلى نتائج الدراسة التالية :

أولا– اختبار الفرضيات :

من اجل التوصل إلى ذلك نستعين بالإجابة عن الفرضيات المطروحة وفقا لما يلي :

الفرضية الأولى :

يعتمد المصرف الجزائري للعتاد الكهرباء والغاز**CAMEG**على جملة من الضوابط الوقائية التي تعتبر كحاجز يمنع الوقوع في المخاطر المادية والمعنوية بحيث تخصص المؤسسة قسم الوقاية والأمن الصناعي، هذا يعني أن المؤسسة تضع جملة من الضوابط الوقائية لتفادي الوقوع في المخاطر.

الفرضية الثانية :

يظهر وعي المؤسسة في تطبيق الضوابط الوقائية من خلال قلة حوادث العمل فيها وكذا الخسائر المادية، هذا يعني أن المؤسسة تحرص على تطبيق الضوابط الوقائية ولأجل هذا الغرض تسهر على توفير معدات وأساليب الوقاية الممكنة وتغطية النقائص في كل مرة.

ثانيا– نتائج الدراسة : من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج وهي كالتالي :

أ – نقاط القوة :

- تلعب الضوابط الوقائية في المؤسسة دور التصدي للمخاطر والمشاكل التي تواجهها من اجل تفاديها والتغلب عليها لتبقى على نموها واستمراريتها؛
- ساهم قسم الوقاية والأمن الصناعي بشكل كبير في التقليل من المخاطر من خلال جملة الإجراءات والخطط الاحترازية التي تمنع الوقوع في المخاطر؛
- بحكم طبيعة النشاط التجاري للمؤسسة تعتمد في تسيير المبيعات على التنبؤات سواء في عملية التموين أو البيع من اجل تفادي الوقوع في الخسائر؛
- نظرا للمكانة التي تحتلها المؤسسة من الناحية الاقتصادية نجدها تعتمد في عملية التسيير على نظام معلومات جد معقد ومتطور من اجل تسريع العمليات والحفاظ على سرية المعلومة في المؤسسة ؛

– تخصص المؤسسة شبكة من اجل التعامل مع باقي الوحدات والمصارف التجارية بشكل امن، هذا يدل على مدى وعي المؤسسة بمخاطر القرصنة والاختراقات الالكترونية؛

– يلتزم جميع عمال المؤسسة باحترام النظام الداخلي وكذا إتباع ما هو منصوص عليه في الاتفاقية الجمعية لعدم جهل القانون.

ب– نقاط الضعف :

- المركزية في اتخاذ القرار ؛
- عدم تخصيص قسم لإدارة المخاطر لتقليل من حجم المخاطر التي قد تواجه المؤسسة؛
- انحصار إدارة المخاطر حول ما يعرف بالوقاية والأمن أي التركيز بشكل أساسي على الحوادث المادية؛
- عدم توفير المؤسسة لكاميرات مراقبة من اجل الرقابة الداخلية الآنية؛
- تعدد المهام ونقص اليد العاملة مما يؤدي إلى الضغط في العمل وقلة ساعات الراحة هذا ما ينعكس على الأداء.

ثالثا – أفاق البحث :

بإمكان الدراسة أن تكون مجال مفتوح لدراسات مستقبلية تتضمن إشكاليات جديدة منها :

- دور الضوابط الوقائية في التقليل من المخاطر العملياتية؛
- الضوابط الوقائية ودورها في الحد من الفساد في المؤسسات الاقتصادية.

المـــــراجع

أولا– المراجع باللغة العربية :

1. ألان عجيب مصطفى هلدني، ثائر صبري محمود الغبان، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم –كردستان–، **مجلة علوم إنسانية**، العدد45، العراق، 7جوان2010.

2. احمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، **الرقابة الإدارية"المفهوم والممارسة"**، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

3. أسعد جاسم خضير الكروي، **دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي (واقع و معوقات) دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان**، مذكرة الماجستير في المحاسبة،"غير منشورة"، قسم المحاسبة والتمويل كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، 2015.

4. برابح بلال، **تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية"دراسة عينة من المراجعين الداخلين**، مذكرة الماجستير، "غير منشورة"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة*بومرداس* ، الجزائر، 2015/2014.

5. ديوان الرقابة المالية، دائرة الشؤون الفنية والدراسات، قسم الدراسات الفنية والبحوث، **دليل استرشادي لوحدات التدقيق الداخلي في الوزارات**، جمهورية العراق، سنة النشر مجهولة.

6. رشا بشير الجرد، أثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية(دراسة ميدانية في سوق)، **المجلة الجامعية**، العدد الخامس عشر، المجلد الثالث، قسم المحاسبة– كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، 2013.

7. سامي مصطفى محمد علي، **نظم المعلومات الإدارية الطريق لمنظمات رائدة ومتطورة**، السودان، أمين أمانة البحوث والتوثيق والنشر، ديسمبر2004.

8. سليمان سند السبوع، محمد إبراهيم النوايسة، عبد الحكيم مصطفى جودة، جودة هياكل الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية وفقا لإطارCOSO، **مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد(32)، العدد(1)، الأردن، 2010.

9. الشرع مجيد، **الرقابة الداخلية ودلالاتها في الحد من الفساد المالي"دراسة تطبيقية في جهات رقابية"**، مجلة المنصور، العدد/14خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة و الاقتصاد، 2010.

10. عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، **تقييم وإدارة المخاطر**، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة الأولى، 2008.

11. عبد الله إبراهيمي، **تسيير الخطر في المؤسسة– تحدي جديد**، جامعة الأغواط، **مجلة الباحث**، دورية أكاديمية محكمة، نصف سنوية، تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، العدد الثالث، الجزائر، 2005.

12. عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIT سعيدة"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، شهادة الماجستير في إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، الجزائر، 2012/2011.

13. فيحاء عبد الخالق يحي البكوع، منهل مجيد احمد، تفعيل نظم الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في

الوحدات الخدمية(دراسة نظرية تحليلية)، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 92، 2012.

14.كاروس أحمد، **تصميم إدارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC**، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، "غير منشورة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3-، الجزائر، 2011/2010.

15. محمد سمير دهيرب، **تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة(COSO) اعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية ومدى إمكانية تطبيقية في المؤسسات الخدمية والإنتاجية العاملة في القطاع العام**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، سنة النشر مجهولة.

16. محمد علي نصر سالم الشائبي، **تكيف نظام الرقابة الداخلية مع استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثره على موثوقية القوائم المالية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية**، مذكرة الماجستير في المحاسبة، "غير منشورة"، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الفصل الثاني، 2011/2010.

17. **معيار المراجعة رقم(240)**، مسؤوليات المراجع تجاه الغش عند مراجعة القوائم المالية

18.مؤسسة النقد العربي السعودي إدارة التفتيش البنكي، **دليل مكافحة الاختلاس والاحتيال المالي و إرشادات الرقابة**، الإدارة العامة لمراقبة البنوك السعودية، 2008.

19. منشور وزاري مشترك مؤرخ في 11جانفي 2017المتعلق بالإجراءات الخاصة لانتقاء وتوظيف اليد العاملة وتعزيز التكوين عن طريق التمهين في ولايات الجنوب.

20. نظمي إبراهيم، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة ونظور**، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

ثانيا– المراجع باللغة الأجنبية :

1. Aleksandar Sotic, Redenko Rajic the Review of the Definition of Risk, j**ournal of applied knowledge management**, Issue3.

2. Catherine Veret, Richard Mekouar, Fonction : Risk manager, DUNOD, Diretion. Conseil, Imprime en France, Imprimerie nouevellel.

3. International Federation Of Accountants, Global Survey on Risk Management and Internal Control, published by the professional Accountants in business committee, Information Paper, 545Fifth Avenue, New York10017USA.

4. Ljiljana Bonic, Milica Dardvic, potentials of Internal Auditing In enterprise Risk MANAGEMENT, facta universitatis, faculty of economics, university of Nis, Serbia,14 March2013.

الملاحق

الملحق01 : تصريح خروج العتاد

COMPTOIR ALGERIEN DU MATERIEL ELECTRIQUE ET GAZIER
CAMEG SPA - FILIALE SONELGAZ
UNITE COMMERCIALE DE TOUGGOURT

/UCT/2017 Touggourt le :

AUTORISATION DE SORTIE DE MATERIEL

Monsieur:
Reprisentant de l'entreprise de réalisation : est autorisé
à sortir lematériel suivant :

NN	Désignation	Quantité

N° et date du B.EX:
DU
Destination :

Moyens utilisés :

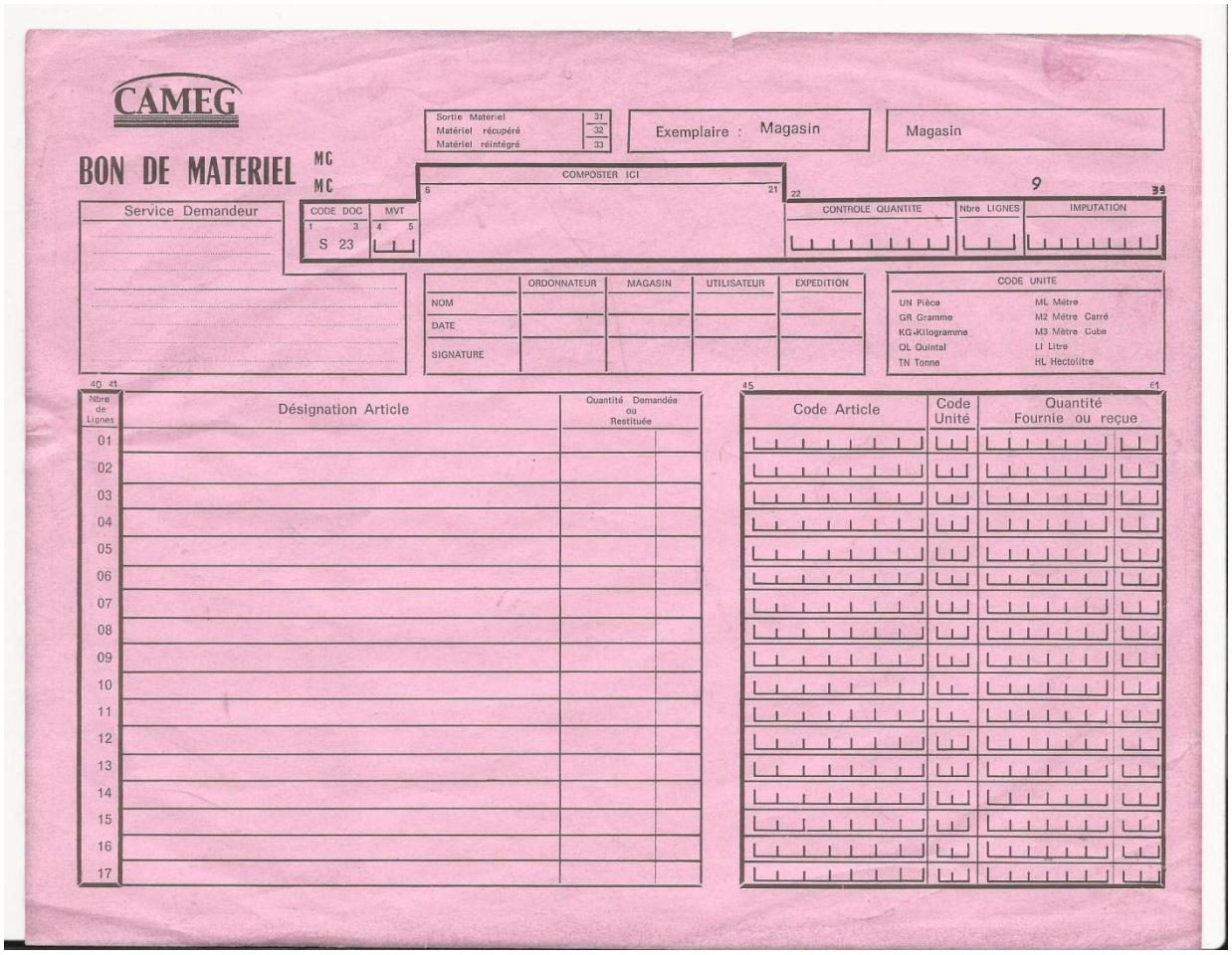
Type de véhicule :
Matricule:
Nom de conducteur:

Le Chef de la Subdivision Vente **Le Directeur de l'Unité**

C/C:- Original (Poste de garde / SPAS)
- L'entreprise de réalisation
- Gestion
- DC/CAMEG

المصدر : شعبة البيع

الملحق رقم 02: سند شراء


CAMEG

BON DE MATERIEL MG MC

Sortie Matériel 31
Matériel récupéré 32
Matériel réintégré 33

Exemplaire : Magasin

Magasin

COMPOSTER ICI

Service Demandeur

CODE DOC S 23 | MVT

CONTROLE QUANTITE | Nbre LIGNES | IMPUTATION

	ORDONNATEUR	MAGASIN	UTILISATEUR	EXPEDITION
NOM				
DATE				
SIGNATURE				

CODE UNITE

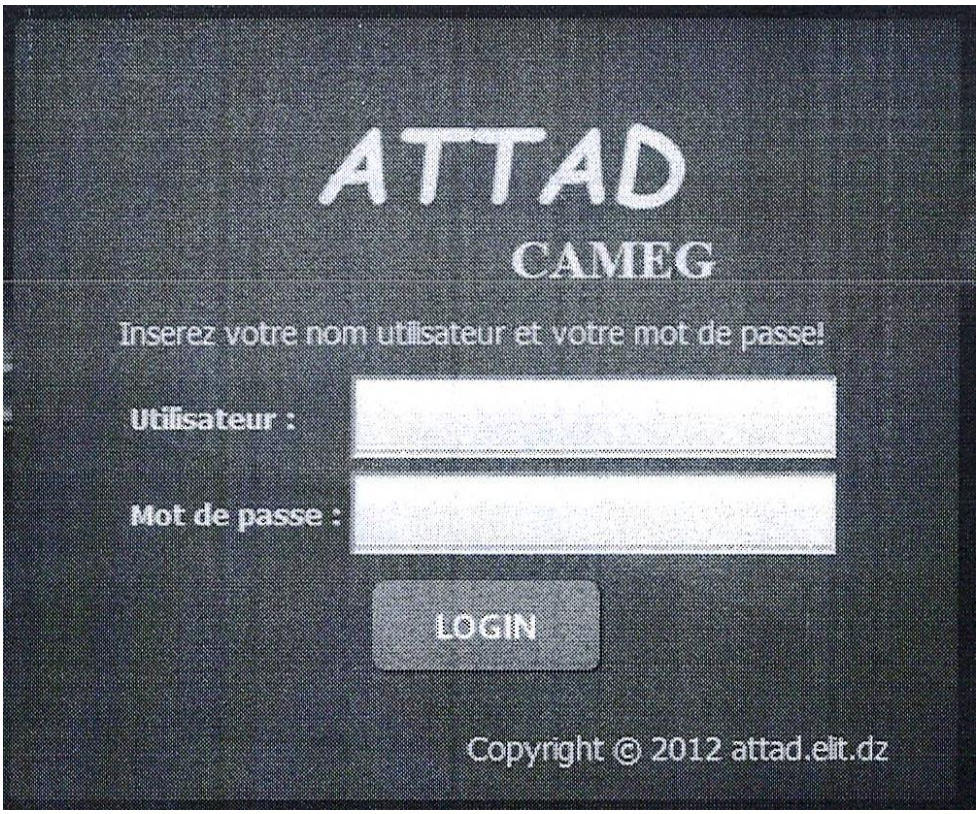
UN Pièce — ML Mètre
GR Gramme — M2 Mètre Carré
KG Kilogramme — M3 Mètre Cube
QL Quintal — LI Litre
TN Tonne — HL Hectolitre

Nbre de Lignes	Désignation Article	Quantité Demandée ou Restituée
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		

Code Article	Code Unité	Quantité Fournie ou reçue

المصدر: مصلحة التقني التجاري

الملحق رقم03: برنامج عتاد

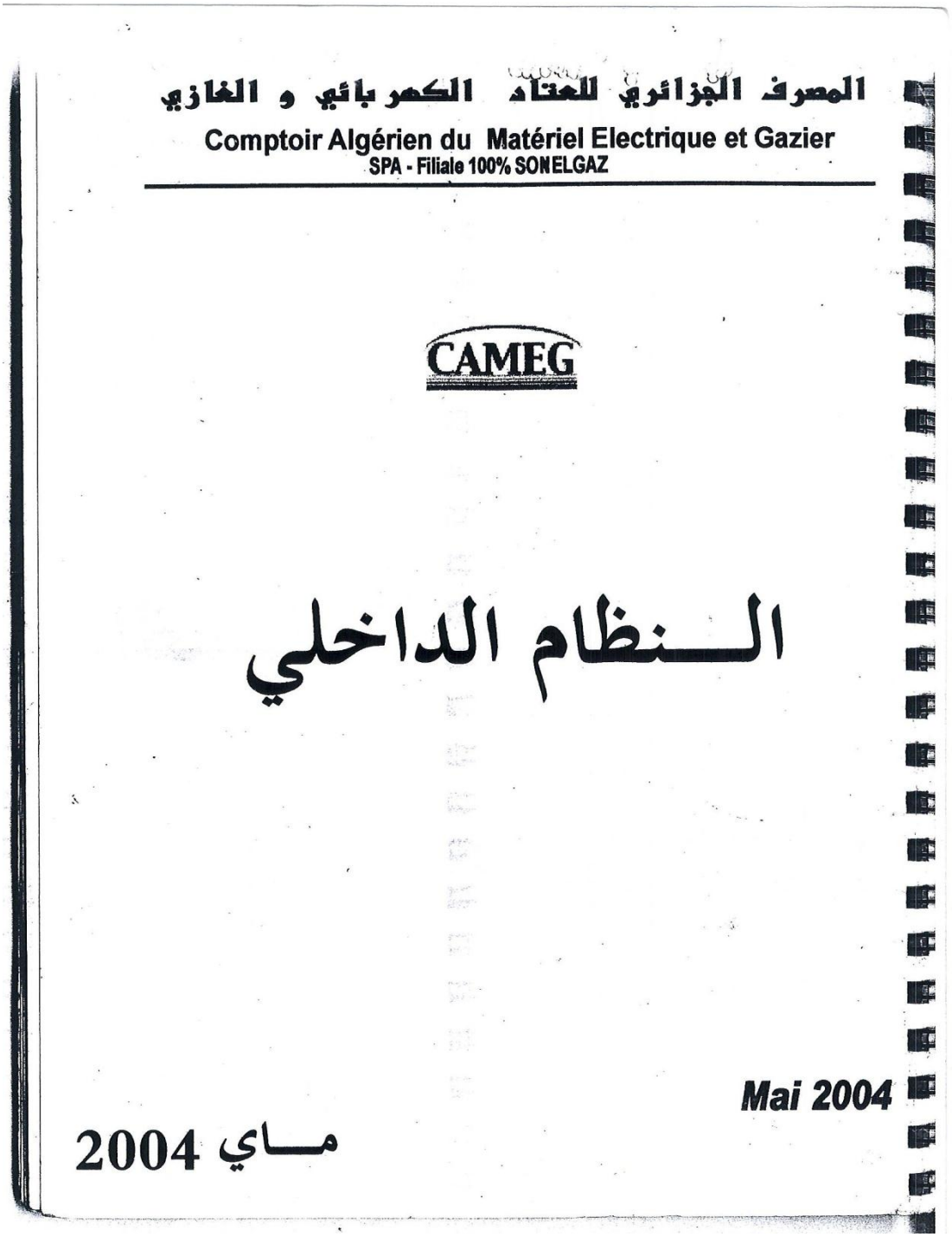


المصدر: مصلحة التقني التجاري

الملحق رقم 04 الاتفاقية الجماعية لـ CAMEG

المصدر: شعبة الموارد البشرية

الملحق رقم 05 : النظام الداخلي لـ CAMEG


المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي و الغازي

Comptoir Algérien du Matériel Electrique et Gazier

SPA - Filiale 100% SONELGAZ

CAMEG

النظام الداخلي

Mai 2004

ماي 2004

المصدر: شعبة الموارد البشرية

الفهرس

العنوان	الصفحة
الإهداء.....	III
الشكر.....	IV
الملخص.....	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول، قائمة الأشكال البيانية، قائمة الملاحق.....	VII
قائمة الاختصارات والرموز.....	VIII
المقدمة.....	أ
الفصل الأول : مفاهيم حول الضوابط الوقائية والمخاطر	
المبحث الأول : الأدبيات النظرية لدور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر.....	3
المطلب الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية.....	3
الفرع الأول : مفهوم نظام الرقابة الداخلية.....	3
أولا- تعريف النظام.....	3
ثانيا- تعريف الرقابة.....	3
ثالثا- تعريف نظام الرقابة الداخلية	3
رابعا- مكونات الرقابة الداخلية وفق لجنة COSO.....	5
الفرع الثاني : أهداف نظام الرقابة الداخلية وأهميته.....	5
أولا- الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية.....	6
ثانيا- أهمية نظام الرقابة الداخلية.....	6
الفرع الثالث : مقومات نظام الرقابة الداخلية.....	6
أولا – المقومات الإدارية.....	6
ثانيا – المقومات المحاسبية.....	7
المطلب الثاني : مفاهيم حول المخاطر.....	8
الفرع الأول : ماهية المخاطر.....	8

أولا- تعريف المخاطر.....	8
ثانيا- أنواع المخاطر.....	9
الفرع الثاني : ماهية إدارة المخاطر.....	12
أولا- تعريف إدارة المخاطر.....	12
ثانيا- أهداف إدارة المخاطر وخطواتها.....	12
المطلب الثالث : ماهية الضوابط الوقائية.....	15
الفرع الأول : مفهوم الضوابط الوقائية.....	15
أولا- تعريف الضوابط الوقائية.....	16
الفرع الثاني : دور الضوابط في التقليل من المخاطر.....	18
المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لدور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر.....	19
المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية.....	19
أولا- دراسة علي حسين الحمدان.....	19
ثانيا- دراسة الان عجيب مصطفى هلدني، ثائر صبري محمود الغبان.....	19
ثالثا- دراسة سليمان سند السبوع، محمد إبراهيم النواسية، وأخرون.....	19
رابعا- دراسة عبد السلام خميس بدوي.....	20
المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....	20
أولا - دراسة Hussein Abdi Mohamud.....	20
ثانيا - دراسة Milica Dordevic ،Ljiljana Bonic.....	20
ثالثا - دراسة هيئة International Federation of Accountants.....	20
المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....	21
الفرع الأول - أوجه التشابه.....	21
الفرع الثاني- أوجه الاختلاف.....	21
خلاصة الفصل.....	22
الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدور الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر	
تمهيد.....	24
المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة.....	25
المطلب الأول : الطريقة المستخدمة.....	25
الفرع الأول- مجتمع الدراسة.....	25
أولا - التعريف بالمؤسسة.....	25

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	26
الفرع الثاني- متغيرات الدراسة وتلخيص المعطيات.....	28
الأول- متغيرات الدراسة.....	28
المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	29
الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات.....	29
أولا- المقابلة.....	29
ثانيا – الملاحظة.....	29
ثالثا- دراسة الوثائق والمستندات.....	29
المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها.....	29
المطلب الأول : الضوابط الوقائية لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.....	29
الفرع الأول : الضوابط الوقائية الخاصة بشعبة البيع.....	29
أولا- ضوابط تنظيمية وقانونية.....	30
الفرع الثاني : الإجراءات والضوابط الوقائية الخاصة بشعبة تسيير المخزون.....	30
أولا- ضوابط وقائية تنظيمية وقانونية	30
ثانيا- ضوابط وقائية تقنية.....	30
الفرع الثالث : الإجراءات والضوابط الوقائية الخاصة بقسم التخزين.....	31
أولا- ضوابط وقائية تنظيمية وقانونية.....	31
الفرع الرابع : الإجراءات والضوابط الوقائية الخاصة بقسم الإعلام الآلي.....	32
أولا- ضوابط وقائية تنظيمية وقانونية.....	32
ثانيا- ضوابط وقائية تقنية.....	32
الفرع الخامس : الإجراءات والضوابط الوقائية الخاصة بشعبة الموارد البشرية.....	33
أولا- ضوابط وقائية تنظيمية وقانونية.....	33
ثانيا – ضوابط وقائية تقنية.....	34
الفرع السادس : الإجراءات والضوابط الوقائية الخاصة بشعبة الوسائل.....	35
أولا- ضوابط وقائية تقنية.....	35
ثانيا- ضوابط وقائية تنظيمية وقانونية.....	35
الفرع السابع : الإجراءات والضوابط الوقائية الخاصة بقسم الأمن	35
أولا- الضوابط التنظيمية والقانونية.....	35
ثانيا- ضوابط وقائية تقنية	36
المطلب الثاني : تصميم خوارزمية خاصة بالضوابط الوقائية في مؤسسة CAMEG.....	36
الفرع الأول : مخطط يوضح خوارزمية تقييم الضوابط الوقائية في مؤسسة CAMEG.....	37

الفرع الثاني : تحليل الخوارزمية الخاصة بالضوابط الوقائية في المؤسسة.....	**37**
خلاصة الفصل:.....	**38**
الخاتمة.....	**39**
المراجع.....	**43**
أولا- المراجع باللغة العربية.....	**43**
ثانيا – المراجع باللغة الفرنسية.....	**44**
الملاحق.....	**46**
الملحق الأول : تصريح خروج العتاد.....	**46**
الملحق الثاني : سند شراء.....	**47**
الملحق الثالث : برنامج عتاد.....	**48**
الملحق الرابع : الاتفاقية الجماعية لـ CAMEG.....	**49**
الملحق الخامس: النظام الداخلي لـ CAMEG.....	**50**
الفهرس.....	**51**