



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: تدقيق ومحاسبة

تحت عنوان:

دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية في المؤسسة
الاقتصادية - دراسة حالة - 2025
المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز - غرداية.

تحت إشراف:

من اعداد الطالب:

د. زهواني مروة

➤ عدو محمد ياسين

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ:/...../.....

اما اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب
رئيس	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	بوخري عبد الحميد
ممتحن	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	زولويد لوهري
مشرف	جامعة غرداية	أستاذ محاضر ب	مروة زهواني

السنة الجامعية: 2025 - 2026م



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: تدقيق ومحاسبة

تحت عنوان:

دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية في المؤسسة
الاقتصادية - دراسة حالة - 2025
المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز - غرداية.

تحت إشراف:

د. زهواني مروة

من اعداد الطالب:

➤ عدو محمد ياسين

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: / /

اما اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب

السنة الجامعية: 2025 - 2026م



إِهْدَاء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

نذكر الأموات قبل الأحياء راجين من المولى عز وجل ان يتغمدهم ورحمته الواسعة

ابي رحمة الله عليه كيف لي ان انسأك في اليوم الذي كنت توصيني به وتحضوني اليه كلما دخلت الى
الموتل من عملك، ها انا ذا اليوم اوج بتاج العلم ورفع رأسك عاليا افتخر بالوجل الذي خلفته بعد ان وافتك
المنية، سأضل افتخر بها أيها المجاهد الرجل الشهم بطلي صاحب المبادئ التي لا توعها الجبال.

جدتي رحمها الله وغفر لها واسكنها فسيح جناته، امي الثانية وصديقتي قبل جدتي، رفيقة الروح والرب،
شاءت الاقدار ان تغلقينا قبل تخرجي بشهادة الليسانس، ها انا اليوم اناقش مذكرة الماستر وأطبق توصياتك
واتذكر تشجيعك لي من اجل النجاح لعلى وعسى تكونين راضية عني.

وكيف لي ان أنسى جدي المجاهد لحرش يحوص الملقب بالموسطاش، جعلك الله مع عباده الصالحين في
الجنة رحمة الله عليك، صحيح أني لم لك في حياتي الى ان قصص جهادك ورجولتك وشهامتك الهمتي في
ان اخلد اسمك كوني حفيدك واكون دخرا لهذه الامة.

واختص في هذا الجزء من الاهداء الى ام صديقي واخي محمد شوالي، رحمك الله واسكنك الفردوس الأعلى،
شكرا لك لأنك أنجبت لنا رجلا طيبا صاحب شخصية ومبادئ، عسى ان تكوني فخورة به اليوم.

التي كافحت وضحت من أجلنا منذ وفاة أبي، وسهرت على تربيتنا وتعليمنا رغم كل الصعوبات،
وكانت لنا السند والقوة والدافع نحو النجاح، ومثلث نور الام والأب في كل الظروف، إلى من غوست فينا
الأمل والإصرار، وكان دعؤها سببا في كل خطوة وصلنا إليها، أهدي هذا العمل المتواضع عرفانا بجميلها،
وتقدروا له راجين من الله ان يطيل في عمرك ويحفظك لنا.

اخي الذي اعتز به وافتخر به، الذي جعلتني اذكر اسمك في كل مكان كمصدر لتتفاخر والافتداء بك،
صحيح انا اخوك الكبير لكن انت تلهمني في الكثير من الخطوات التي اتخذها في حياتي

وانا فخور بك وبما وصلت اليه، حفظك الله لي وحقق لك الحلم الذي تتمناه.

الى عائلتي المتواضعة، الى اخوالي وعائلاتهم، كل هذا العمل يعود لكم بالفخر، لرفعوا رؤوسكم ها انا اليوم خريج للعائلة، كنتم خير سند وخير عون في هذه الطريق الطويلة

الى الاخوة الذين لم تتجبههم امي داود ومحمد وامين وايمن وخالد وسعادنا وغوهم من الأصدقاء الحاضرين معنا والغائبين، كيف لي الا اذكر من وقف معي في الشدة ومن دعمني في وقت العجز ومن علمني حرفة اقتات بها ومن كان لي سندا في وقت استصعبت الأمور فيه، خاكم الله خيرا وجعل منكم فخرا لعائلاتكم وادامكم الله لي عونا.

الى عائلتي الثانية عائلة شوالي، بوزيد، كوحيل وغوايسة، ربما تضنون انني نسيتم لكن مكانتكم في قلبي لا تتوكل مجالا لذلك، لن أنسى ابدا اللحظات التي عشناها سويا والحزن الذي شلكنهاها والفحة التي تخلت أيامنا، لن أنسى وقفتم ووجودكم في اللحظات الصعبة والمسهلة، اخوكم اليوم يرفع رأسكم به، خاكم الله كل خير ووفقكم في ما تبقا من مسلات الحياة.

كل الحضور كل الأصدقاء والأحبة هناك من لم اذكوه لا تأخذوا بخاطركم مني فمكانكم في القلب ثابت ودعمكم لي راسخ، كل شخص باسمه خاكم الله كل خير.

شكر وفان

من لا يَشْكُرُ لا يُشْكَرْ، من هذا المنبر وبعد التعب من اجل إتمام
هذا العمل، اود ان أتقدم بجزيل الشكر الى الدكتورة الرئيسية المشرفة
مروزة هواني على ما قدمته لي من توجيهات قيمة، ونصائح علمية،
والدعم طيلة فترة إقامة هذه الرئاسة، فكان لإشرافها الأثر
الكبير في إنجاح هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير الى لجنة المناقشة على ما
سيقدمونه

من توجيهات ونصائح تدعم هذا العمل.
وكما لا ننسى الأساتذة الذين درست لديهم طيلة مسرتي الجامعية،
فالخوة التي اكتسبناها منهم كل هذه القوة هي التي الهمتنا
في اكتشاف قراتنا واختيار هذا التخصص، جزاكم الله خيرا
وجعل مقامكم عاليا.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى كشف كيف يساهم التدقيق الداخلي في التقييم والحد من المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة الاقتصادية، فاخترنا مؤسسة سونلغاز مديرية بوهولة فرع غرداية كعينة للدراسة خلال سنة 2025، فاستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال اداة المقابلة بتقديم أسئلة عن المتغيرين بالإضافة الى دراسة ملف عن انجاز مشروع.

تم التوصل الى عدة نتائج أهمها: عدم وجود تدقيق داخلي مستقل يبرز أهميته الكبيرة كأداة رقابية، وعدم وجود قسم أو إدارة مستقلة خاصة بالمخاطر التشغيلية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

تدقيق، تدقيق داخلي، مخاطر، مخاطر تشغيلية، إدارة مخاطر، مؤسسة، مؤسسة اقتصادية

Résumé :

Cette étude vise à analyser la contribution de l'audit interne à l'évaluation et à la réduction des risques opérationnels au sein d'une institution économique. Nous avons choisi Sonelgaz, direction de Bouhraoua, agence de Ghardaïa, comme étude de cas pour l'année 2025. Nous avons adopté une approche descriptive et analytique, en nous appuyant sur des entretiens pour recueillir des données relatives aux deux variables étudiées, ainsi que sur l'analyse d'un portefeuille de projets.

Plusieurs constats importants se dégagent, notamment : l'absence d'un audit interne indépendant, ce qui souligne son rôle crucial en tant qu'outil de contrôle, et le manque de département ou de service dédié aux risques opérationnels au sein de l'institution étudiée.

Mots-clés :

audit, audit interne, risques, risques opérationnels, gestion des risques, institution, Institution économique.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الاهداء	I
الشكر والعرفان	III
ملخص الرواية	IV
فهرس المحتويات	V
قائمة الجداول	VII
قائمة الاشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
مقدمة	ا-ب-ت
الفصل الأول: الادبيات النظرية	
المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي وصلته في تقييم المخاطر التشغيلية	2
المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي	2
المطلب الثاني: تقييم المخاطر التشغيلية	11
المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية	16
المبحث الثاني: الرواسات السابقة	21
المطلب الأول: الرواسات العربية	21
المطلب الثاني: الرواسات الأجنبية	24
المطلب الثالث: التعقيب على الرواسات ومقرنتها بالرواية الحالية	26
خلاصة الفصل	29
الفصل الثاني: الادبيات التطبيقية	

	المبحث الأول: منهجية الدراسة (عينة وأنوات الدراسة)
	المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة
	المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة
	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
	المطلب الأول: دراسة ملف انجاز مشروع
	المطلب الثاني: أسلوب المقابلة
	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
	خلاصة الفصل
—	خاتمة
—	المراجع
—	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
4=3	ملخص أهداف التدقيق الداخلي	(01)
23	المعايير الدولية للتدقيق المتعلقة بالمخاطر التشغيلية	(02)
37=36	المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية	(03)
19=17	مقابلة حول المتغير المستقل: التدقيق الداخلي	(04)
22=19	مقابلة حول المتغير التابع: المخاطر التشغيلية	(05)
24=22	مقابلة حول المتغيرات (العلاقة بينهما).	(06)

قائمة الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
13	مركز التدقيق الداخلي في هيكل المؤسسة التنظيمي	(01)
20	أنوات إدارة المخاطر التشغيلية	(02)
25	مروحة إدارة المخاطر	(03)
7	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(04)
8	هيكل قسم التقنيات الكهربائية في المؤسسة (النمط الحضري)	(05)
9	يكل قسم المالية والمحاسبة في المؤسسة	(06)
10	موقع فرع غرداية في خريطة المدريوات الجهوية	(07)
15	الخطر التشغيلي الكهربائي	(08)

قائمة الملحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
P1	شروط الاتفاقية والمعايير المعمول بها	(01)
P2	قائمة الأسعار المتفق عليها	(02)
P3	محضر متابعة تقدم الاشغال	(03)
P4	امر بالشواء	(04)
P5	امر ببء العمل	(05)
P6	إشعار بإتمام الأعمال	(06)
P7	فاتورة	(07)
P8	ورقة المواعيد النهائية	(08)
P9	قائمة الاشغال المنجزة	(09)

مقدمة

مقدمة

لقد عرف العالم في وقت سابق والى يومنا هذا عدة تطورات وتحولات في مختلف المجالات منها الاقتصادية والتي ساهمت بنورها في مساعدة المؤسسات الاقتصادية على توسيع نشاطها وتعدد خدماتها وتكبير دائرة نشاطها، خاصة ان الوقت الحالي يشهد منافسة حادة بين الوحدات الاقتصادية وطنيا ودوليا، وفي ظل هذه التغيرات أصبحت المؤسسات الاقتصادية ملزمة بتحسين الأداء.

ومن اجل التحسين في أنظمة المؤسسة وتجنب الاخطار المحيطة بها والرفع من مستوى الأداء، لابد من اتخاذ إجراءات وتدابير لازمة لتفادي الوقوع فيما يسمى بالأخطار التشغيلية المحتملة، لهذا زى ان للتدقيق الداخلي حتمية تواجد داخل المؤسسات المعاصرة حيث يعتبر وظيفة داخلية تقوم بتقييم وفحص الأنشطة ومراجعة العمليات المالية والمحاسبية بهدف المحافظة على الأصول وحمايتها وتحقيق التدقيق المحاسبي في مختلف الأنظمة.

ومع الانتقال من التدقيق التقليدي الى الحديث أصبح ممكنا الاستعانة بالتدقيق الداخلي نحو المجالات الأكثر خطورة والاهم بالنسبة للمؤسسة، وذلك تعتبر إبرة المخاطر من اهم الإجراءات التي تتبعها المؤسسة في تقييم الخطر ومعالجته والحد منه، فهي تساعد على التنبؤ بالخطر والقيام بتقييم شامل واحتياطات تساهم في انشاء منظومة خالية من المخاطر والمشاكل او على اقل تقدير الحد من احتمالية التعرض لها مما يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة بشكل مضمون.

الإشكالية: ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية للموضوع: كيف يساهم التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية بشكل دقيق يمكننا تجزئتها لعدة تساؤلات:

1. ما دور التدقيق الداخلي داخل المؤسسة؟
2. ما العلاقة التي تربط بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والمخاطر التشغيلية؟
3. كيف يتم التحسين من إبرة المخاطر بوجود التدقيق الداخلي؟
4. كيف يتم التحسين من إدارة المخاطر بوجود التدقيق الداخلي؟

الفرضيات:

1. يعمل التدقيق الداخلي على تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتفعيل آليات الإشراف، مما يساعد مؤسسة محل الدراسة في الكشف المبكر عن المخاطر التشغيلية.
2. انشاء إدارة المخاطر يسهم في التنبؤ بالأخطار التشغيلية (البشرية والتقنية) المحيطة بأنشطة مؤسسة سونلغاز ووضع الاحتياطات اللازمة لتفاديها.
3. توجد علاقة تنظيمية بين وظيفة التدقيق الداخلي وفاعلية إدارة المخاطر للحد من المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة.
4. وجود مصلحة للتدقيق الداخلي في مؤسسة محل الدراسة لإدارة المخاطر التشغيلية.

أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في الاطلاع على نظام عمل المؤسسات الاقتصادية؛
- تطبيق ما تم رواسته في التخصص على لرض الواقع.
- وقوع الكثير من الحوادث الكهربائية في الآونة الأخيرة في الولاية.
- معرفة كيف يقوم التدقيق الداخلي بالمعالجة الالية.

اهداف الدراسة:

- ايجاد العلاقة الواصلة بين وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وآليات التنسيق الفعال لضمان انسيابية البيانات والمعلومات.
- معرفة ان كان هناك مصلحة مستقلة للتدقيق الداخلي وإدارة خاصة بالمخاطر في المؤسسة محل الدراسة.
- البحث فيما اذ يساهم التدقيق الداخلي في خلق تنسيق بين قسم المالية والمحاسبة والاقسام الأخرى.
- التعرف على الاخطار التشغيلية في مؤسسة سونلغاز وكيف يتم معالجتها.

اهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في الحاجة الماسة الى وجود إدارة للمخاطر من اجل الحد من الاخطار التشغيلية وتطوير القوة على التنبؤ بها وتجنبها، وكذا اواز دور التدقيق الداخلي في مساعدة إدارة المخاطر لتسيير المخاطر التشغيلية ومعالجتها بكل سهولة ودقة وفي وقت وجيز، وكشف التجاوزات والاختفاء وتطوير النظام.

حدود الدراسة:

- حدود مكانية: كانت الدراسة في شوكة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز فوع ولاية غرداية بمديرية بوهولة
- حدود زمانية: كانت الدراسة خلال ماي 2026

منهج وأنوات الدراسة:

للإجابة على التسؤلات المطروحة واختيار صحة الفرضيات، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن من وصف وتحليل كل الجوانب للموضوع، إضافة الى كتب، مجلات، مذكرات ماستر، اطروحات دكتوراه ومحاضرات، اما الجانب التطبيقي فاستخدمنا منهج دراسة حالة الذي مكنا من التعمق في الموضوع من خلال زيارات ميدانية للمؤسسة، اعتمدنا على المقابلة وكذا بعض الوثائق والمعلومات من المؤسسة.

صعوبات القيام بالدراسة:

- العقلة في إتمام ملف التربص بسبب عدم وجود اتفاقية بين الجامعة والمؤسسة.
- نقص المعلومات بسبب السرية التامة في الملفات.
- المدقق المدمج كان في عطلة رسمية.

هيكل الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم دراستنا الى فصلين، ففي الفصل الأول درسنا فيه الجانب النظري للتدقيق الداخلي وتقييم المخاطر التشغيلية، يحتوي على ثلاث مباحث الأول يتحدث عن التدقيق الداخلي وصلته في تقييم المخاطر التشغيلية، والمبحث الثاني عن تقييم المخاطر التشغيلية وإدارة المخاطر، والمبحث الثالث يتحدث عن العلاقة بين المتغيرين.

كما شمل الفصل الثاني الدراسة التطبيقية والتي قسمت الى مبحثين، الأول يشمل عينة الدراسة والمبحث الثاني يشمل عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الاول: الادبيات النظرية

تمهيد:

في ظل التحوّلات الاقتصادية المتسارعة وتعدّد بيئة الأعمال، واجهت المؤسسات الاقتصادية مجموعة من المخاطر، بالأخص ما تسمى بالمخاطر التشغيلية التي تحدت نتيجة لضعف أو خلل في العمليات الداخلية، أو الأخطاء البشرية، أو الأنظمة، وحتى العوامل الخرجية. لهذا قادتنا هذه التحديات إلى الحاجة في تبني آليات فعّالة للرقابة والإشراف، لضمان استمرارية النشاط وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

فالتدقيق الداخلي يعتبر من أهم الصيغ المعتمدة حديثاً لدى المؤسسات في دعم نظام الرقابة الداخلية، حيث أصبح يساهم بشكل جوهري في تقييم وإدارة المخاطر، لاسيما المخاطر التشغيلية، حيث يظهر تحليلات موضوعية ويقدم توصيات تمد يد العون للإدارة في اتخاذ قرارات سليمة.

كما يساعد في تحسين الأداء داخل الجهاز التنظيمي عبر فحص وتقييم العمليات الحاصلة داخل المؤسسة، والتأكد من وملاءمتها مع السياسات والإجراءات المعتمدة، إضافة إلى أهميته في الكشف المتقدم عن نقاط الضعف واقتراح طوق معالجتها، وهو ما يعزز من قوة المؤسسة على التكيف مع المخاطر المحتملة.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول التدقيق الداخلي وعلاقته بتقييم المخاطر التشغيلية، من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية للتدقيق الداخلي، وأهدافه، ومعاييره، ثم الانتقال إلى مفهوم المخاطر التشغيلية وخصائصها وأساليب تقييمها، وصولاً إلى إواز النور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة هذه المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي وصلته في تقييم المخاطر التشغيلية.

المبحث الثاني: تقييم المخاطر التشغيلية.

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي وصلته في تقييم المخاطر التشغيلية.

يُعدّ التدقيق الداخلي من المفاهيم الأساسية في الأدبيات المحاسبية والرقابية، حيث ينوِّج ضمن الآليات النظرية التي تهدف إلى تعزيز نظم الرقابة الداخلية وتحسين جودة المعلومات داخل المؤسسة. وعليه، يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي مع إواز علاقته النظرية بتقييم المخاطر التشغيلية.

مطلب أول: ماهية التدقيق الداخلي:

سوف نرى في هذا المطلب النقاط المهمة لدى التدقيق الداخلي، حيث سنتطرق إلى شرحه من عدة جوانب أساسية نرى مدى أهميته نظرياً.

الفروع الأول: تعريف تاريخ التدقيق الداخلي:

ولاً: التدقيق الداخلي تاريخياً:

أتى التدقيق الداخلي في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا بالأساس ستناد إلى فكرة المدققون المتجولون في فترة القرن 19 في شوكة السكر الحديدية، وكان ظهورها بعد التدقيق الخارجي بفترة زمنية طويلة، حيث كلف موظفو السكر بيع التذاكر بمقارنة كمية التذاكر المباعة مع المطروحة في السكر، فقياس مدى تطبيق السياسات والتوجيهات المعمول بها داخل السكر، وكذا التعرف على مدى كفاءة العمال، كان من اهتمام إدارة الوحدة الاقتصادية، فأدت الحاجة إلى القنوم بشخص يقوم بتقييم الأداء المحاسبي وفحص الأنشطة داخل الوحدة ويطلق عليه اسم المدقق الداخلي، ويعرف هذا الأخير بعين الإدارة داخل المؤسسة فيدقق في أداء العاملين فيها ويقيم كفاءتهم وفعاليتهم. أما الباحث في صفحات تاريخ تطور التدقيق يرى أن بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي يعود إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين (IIA) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941، فيمكن القول أن هذه خطوة أساسية في تجسيد التدقيق الداخلي في المجال المهني، حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير التدقيق الداخلي واتساع نطاق الانتفاع بخدماته، وقد عمل المعهد على تدعيم وتطوير التدقيق الداخلي عن طريق بذل الجهود المختلفة، ففي سنة 1947 تم إصدار قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي صاورة من معهد المدققين الداخليين، و سنة 1957 أصدرت أول قائمة معدلة لمسؤوليات التدقيق الداخلي، وعام 1964 تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي على أنها تدقيق للأعمال والسجلات، تتم داخل المؤسسة بصفة

مستورة احيانا وبواسطة موظفين متخضعين لهذا الغرض ويختلف نطاق واهداف التدقيق الداخلي كثيرا في المؤسسات المختلفة، وقد تتميز وخاصة في المؤسسات الكبيرة بأمر متعدد لا تتعلق مباشرة بالنواحي المالية، وتعتبر احد الجهود الفعالة لمعهد المدققين الداخليين على صعيد التطور المهني للتدقيق الداخلي قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي حيث تم تشكيل لجان عام 1974 لتواصلة واقتراح اطار متكامل للمعايير الأداء المهني في التدقيق الداخلي وفي عام 1977 انتهت اللجان من اعمالها وقدمت تقريرا بنتائجها، وتم التوقيع النهائي على هذه المعايير في المؤتمر الدولي السابع والثلاثين في سان فرانسيسكو عام 1978، وبحق هذه المعايير التي تم اقرارها من غالبية ممثلين المهنة وروادها ممثلين في معهد المدققين الداخليين والجهات التابعة له تعد بمثابة ولادة وبروز مهنة جديدة، وعرف التدقيق الداخلي حينها على انها وظيفة تقويم مستقلة يتم إنشاؤها داخل المؤسسة لفحص وتقييم أنشطتها وهدف التدقيق الداخلي هو مساعدة إزاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية وذلك بتزويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل التواصات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصد الأذشطة التي يتم تدقيقها، وفي عام 1996 تم إصدار دليل لأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي صادر عن معهد المدققين الداخليين وتم صياغة دليل جديد لتعريف التدقيق الداخلي في عام 1999، وفي عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي. أما في الخرائ فيمكن القول ان هذه الوظيفة حديثة الاستعمال او حتى حديثة الاعتراف بها كذشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلم ينص عليها المشوع الخوازي إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 التي تنص على أنه يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالواقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة انماط سورها وتسيورها كما أكمل في نص المادة 58 على أنه "لا يجوز لأحد ان يتدخل في ادارة تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خراج الاجهزة المشكلة قانونا والعاملة في اطار الصلاحيات الخاصة بها، تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمنا ويتوجب عنها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والخوازية المنصوص عليها في هذا الشأن".¹

¹ بلكل جلول وبالعاشم خالد، دور التدقيق الداخلي في فعالية نظام الرقابة الداخلية، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن

باديس، مستغانم، 2023-، ص3-4

ثانيا: مفهوم التدقيق الداخلي:

التدقيق الداخلي هو وظيفة تقويم مستقلة تشأ داخل المنظمة لفحص وتقييم الأنشطة كخدمة للمنظمة بهدف مساعدة أفراد المنظمة على تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية من خلال تزويد الأفراد بالتحليلات والتقييمات والتوصيات والمشورة والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة؛

التدقيق الداخلي هو أحد الوسائل الفعالة للرقابة الداخلية ويمكن تعريفه بأنه نشاط تقييمي مستقل يشأ داخل المؤسسة لتدقيق العمليات كخدمة للإدارة وهو وسيلة رقابية إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى.¹

ويمكن تعريفه:

التدقيق الداخلي هو نشاط هادف ومستقل بذاته، ويؤدي عملا استشرليا، صمم خصيصا لزيادة قيمة الشركة وتطوير عملياتها. ولمساعدتها لبلوغ أهدافها عن طريق إيجاد سلوكيات وأنماط تنظيمية لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وضبط وإدارة العمليات والتحقق من فعالية إجراءات الضبط الداخلي والأنظمة المعتمدة؛

ومن خلال التعريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للتدقيق الداخلي وهو أن التدقيق الداخلي أعم وأشمل من مجرد تدقيق مالي ومحاسبي وإنما يشمل المجالات الإدارية والتشغيلية كتنظيم الخطط والإجراءات والسياسات واقتراح السبل المناسبة لتطويرها والالتزام بها من قبل الموظفين وحسن استغلالهم للموارد والكفاءة، وكما يلاحظ أيضا أن دور التدقيق الداخلي الوقائي يضعه كمنظومة تشمل الرقابة يقيم ويدعم نظم الرقابة المختلفة ويراقب عليها وبالتالي فوجوده في المؤسسة يشكل ركيزة أساسية وهامة لكفاءة وفعالية نظم الرقابة الأخرى.²

¹ يحيوي دنيا زاد وبن منصور محمد حبيب، دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022، ص3-4

² مرجع سابق.

ومن خلال هذه التعريف يمكن ان نستنتج مدقق الحسابات هو شخص الذي لديه سلطة مراجعة السجلات المالية والتحقق من دقتها والتيقن من التزام الشركات بقوانين الضرائب. فهو يعمل على حماية الشركات من الاحتيال والغش والتلاعب في سجلاتها المالية، ويشير إلى لوجه التضارب في أنظمة المحاسبة، ويعمل أحياناً على أساس استثنائي، ويساعد المنظمات على تحديد السبل الكفيلة بتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية.¹

الفرع الثاني: اهداف ووظائف التدقيق الداخلي:

ولاً: اهداف التدقيق الداخلي:

لقد صاحب التطور التاريخي للتدقيق الداخلي تطورا في الأهداف التي يسعى إليها هذا الأخير، تتلخص أهدافه في تقييم حقيقي للنظام ككل، بقصد الكشف عن مواطن الضعف التي تؤثر سلباً على عوائد المؤسسة، ويمكن تلخيص هذا التطور في جدول أدناه:

جدول رقم (1): ملخص أهداف التدقيق الداخلي

أهمية الرقابة الداخلية	الفترة	الهدف من التدقيق	مستوى التحقق او الفحص
غير مهمة	قبل 1850	اكتشاف الغش والاختلاس	تفصيلي
غير مهمة	1850=1905	اكتشاف الغش والخطأ والاختلاس	بعض الاختبارات تفصيل مبدئي
درجة اهتمام بسيطة	1905=1933	تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والخطأ	فحص اختبري تفصيلي
بداية الاهتمام	1933=1940	تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والخطأ	اختبري
اهتمام قوي وجوهري	1940=1960	تحديد عدالة المركز المالي	اختبري

¹ مرجع سابق.

أهمية عملية التدقيق	1960 الى الان	مراقبة المخطط، تقييم نتائج الاعمال، تحقيق الرفاهية الاجتماعية وغيرها	اختباري
---------------------	---------------	--	---------

المصدر: عبد النور كتمي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة

قاصدي مرباح، ورقة، 2017/2018، ص5-6

إن نقطة البداية التي ينطلق منها عمل المدقق الداخلي هي تقويم كفاية وفعالية الرقابة الداخلية وهو الأساس الذي يبني عليه برنامج التدقيق في تحديد نسبة الاختبارات والعينات التي تتجه إلى تحقيق الغاية وهي كما يلي:¹

- صحة وزاهاة المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة؛
- الالتزام بالسياسات والخطط والاحراءات والقوانين والأنظمة؛
- حماية الأصول والموجودات والممتلكات؛
- استخدام المورد باقتصاد وفعالية؛
- تقدير مدى تحقيق الأهداف المرجوة؛

وعليه فإنه يجب على المدقق الداخلي حراسة نظام الرقابة الداخلية من خلال اثبات درجة ثقة النظام المحتملة إذا اتضح بعد ذلك أنها تسير بشكل فعال على مستوى التطبيق، ويتم اعتبار النظام وفقاً للترتيب التالي:

- ممتاز: إذا تمت تغطية جميع المخاطر وبشكل واف بواسطة عمليات مراقبة فعالة جداً؛
- جيد: إذا تمت الإحاطة بجميع المخاطر إلا في بعض الاستثناءات القليلة؛
- مقبول: إذا تمت الإحاطة بجميع المخاطر إلى حد ما من خلال عمليات مراقبة تتسم بالعيوب في بعض الأحيان؛
- ضعيف: إذا لم تتم الإحاطة بجميع المخاطر بالرغم من عمليات المراقبة؛

¹ عبد النور كتمي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقة،

ولقد حددت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية، هدف التدقيق الداخلي الرئيسي والذي يتمثل في مساعدة جميع أعضاء المنظمة على تأدية مسؤولياتهم بفعالية، وذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات والتوصيات والمعلومات التي تهم الأنشطة التي يتم مراجعتها، هذا بالإضافة إلى ما يلي:

- زيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط الاستراتيجيات وتوفير المعلومات التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات؛
- تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر؛
- تقييم وتحسين فاعلية الرقابة؛
- تقييم وتحسين فاعلية عمليات توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها؛

ويمكن القول إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو دعم الإدارة العامة لتتمكن من تحديد المخاطر تحديداً صحيحاً، وبالتالي قياسها ومن ثم الحد منها ومراقبتها بشكل صحيح.

ثانياً: وظائف التدقيق الداخلي:

لقد زادت الحاجة إلى وظيفة التدقيق الداخلي مع لزيادة الفساح المالية التي هزت عدداً من كوريات الشركات في العالم خاصة الولايات المتحدة الأمريكية.

أ) الوظائف التقليدية:

شهد التدقيق الداخلي في مراحله الأولى طابعاً تقليدياً، حيث كان يقتصر دور المدقق الداخلي على تتبع الأخطاء المكتبة من قبل العاملين داخل المؤسسة، ولذلك أطلق عليه آنذاك "مدقق الأرقام". وقد اتسمت وظيفته الأسس بطابع رقابي وقائي أقرب إلى الحماية، مما أدى إلى تكون صورة سلبية عنه لدى بعض العاملين الذين كانت أعمالهم محل مراجعة، فأطلقوا عليه تسميات مثل "جاسوس الإدارة" أو "عين الإدارة"، باعتباره يعمل أسساً لخدمة الإدارة. وفي مرحلة لاحقة، برزت نظرة أخرى للتدقيق الداخلي باعتباره امتداداً لخدمات المدقق الخارجي، إلا أن هذه النظرة ظلت ضيقة ومحدودة فيما يتعلق بطبيعة المهام التي يؤديها، ومع تزايد حجم المعلومات والبيانات المحاسبية والمالية، ارتفعت احتمالية الوقوع في الأخطاء أو السهو، الأمر

الذي أدى بدوره إلى ارتفاع تكلفة إجاء فحص خلجي شامل. ومن هنا برزت حاجة المؤسسات إلى تطوير خدماتها الداخلية ترويجياً، حيث أصبحت هذه الأخيرة مسؤولة عن تنفيذ مهام رقابية مماثلة لتلك التي يقوم بها المدقق الخلجي. وتتمثل مهمة هذه الخدمات في القيام بمراجعة مستمرة لمختلف الأنواع والسائل التي تعتمد المؤسسة في مراقبة وإدارة أنشطتها.¹

ومع تطور مفهوم التدقيق الداخلي، بدأ المـ سيرون يركون أهمية إبداء الرأي ليس فقط حول المعلومات المحاسبية والمالية، بل أيضاً حول مختلف أنواع المعلومات الأخرى، فأصبحت كل وظيفة داخل المؤسسة، وكل فرع من العمليات، وكل معلومة، مجالاً محتملاً للتدقيق، مما وسع نطاق هذه الوظيفة بشكل ملحوظ، كما أن جميع المنظمات أصبحت محاطة بالخطر والاحتيايل، فالعقود الأخيرة تعرضت لعدة حالات أدت إلى انهيار أنظمة مؤسسات كوى، مثل شوكتي إنرون وورلدكوم في الولايات المتحدة، وشركة ساتيام، وبسبب وجود تباطؤ في النمو الاقتصادي العالمي ظهرت الكثير من حالات الاحتيايل والغش عالي التأثير، مثل تلك المرتبطة بريبوك وسيتي بنك، مما جعل السياسات الاقتصادية تهتم أكثر بإدارة المخاطر. ومن هذا المنبر، تم اصدار العديد من التشريعات واللوائح دولياً، مثل قانون مكافحة الرشوة في المملكة المتحدة وقانون ساربنس-أوكسلي في الولايات المتحدة، والتي ألزمت إدارات المؤسسات بتحمل المسؤولية الكاملة اتجاه هذا الامر، فتم التقيد بمبادئ توجيهية تهدف إلى الحد من ترايد حالات الاحتيايل وتعزيز فعالية إدارتها، ويتمثل دور التدقيق الداخلي حسب معهد المراجعين الداخليين في خلق قسم لإدارة مستقلة وفعالة للمخاطر في مخطط المؤسسة، ومراجعة أنظمة الحوكمة وعمليات الدورية الرقابة للتأكد من مدى كفاءتها، اما المدققين الخلجيين لهم رأي آخر، بحيث انه لا يعتمد على المدققين الداخليين فقط في مراجعة المخاطر المالية والبيانات المحاسبية، انما تمتد اهميتهم في الحفاظ على سمعة المؤسسة ايضاً، وآفاق نموها، وتأثيرها على البيئة، بالإضافة إلى كيفية تعاملها مع مولدها الب شوية؛ وقد أدى هذا التطور إلى بروز المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي، والذي تجسد أساساً في تبني مقاربة جديدة قائمة على إدارة المخاطر، باعتبارها محوراً أساسياً في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.²

ب) الوظائف الحديثة:

¹ امان الله وجدان ملية، اهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

2015، ص 7-8

² مرجع سابق.

يظهر الاهتمام الذي تعطيه المؤسسة للاقتصادية لهذه الوظيفة من خلال التزامها بفعالية وظيفة التدقيق الداخلي لديها، بحيث انه يجب عليها توضيح مهام ودور التدقيق الداخلي بشكل صريح ودقيق. لهذا تشمل مسؤوليات التدقيق الداخلي اللجوء للقيام بتحقيقات أولية شاملة في حالات الاحتيال المشتبه بها، وإيجاد الأسباب التي أدت لهذه الحالات ولرفاق المراجعة بتوصيات تهدف إلى تحسين أنظمة الرقابة وتجنب وقوع الخطر مجدداً، إضافة إلى متابعة قوات التبليغ وحماية المبلغين. وأيضاً تقترن مهام التدقيق الداخلي على إنشاء دورات تكوينية دورية للتذكير بمبادئ وأخلاقيات المهنة، والمساهمة في جمع المعلومات الضرورية؛

ومن هنا تتضح لنا أهمية الدعم المالي لوظيفة التدقيق الداخلي، من خلال ضمان توفر الموارد البشرية مكونة حسب المعايير، والسعي لتقوية المنظومة بتوظيف عدد كافٍ من الأفراد، مع التركيز على تدريبهم وتنمية مهاراتهم التخصصية بشكل يتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة وطريقة عملها وحجمها ودرجة تعقيد بيئتها. وليتم هذا يجب ان تكون الاستقلالية التامة في العمل للتدقيق الداخلي سواء من حيث السلطة أو التسلسل الإداري، مع ضمان التنسيق مع مختلف الأفراد داخل المؤسسة، لتعويض قوتها على جمع المعلومات الشاملة وأداء مهامها بكفاءة وموضوعية.¹

الفرع الثالث: اخلاقيات ومعايير التدقيق الداخلي:

أولاً: اخلاقيات التدقيق الداخلي:

تستوجب التحولات التي طرأت على وظيفة التدقيق الداخلي مواكبتها بتطور موازٍ في القواعد المنظمة لها، وكذا في المتطلبات المعرفية والمهنية المرتبطة بها؛

وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من قبل العديد من الدراسات الأكاديمية التي سعت إلى تحليله وتفسير أبعاده المختلفة، حيث أكدت على أن التدريب المستمر والتطوير المهني يمثلان شوطاً أساسياً لنجاح مهنة التدقيق الداخلي، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة وتعاضل تحدياتها، وتتمثل هذه الاخلاقيات في:

¹ مرجع سابق ص 8.

أ) النواهة:

يتعين على المدققين الداخليين التحلي بالنواهة في أداء مهامهم، لما لذلك من دور أساسي في ترسيخ الثقة في أعمالهم وإمكانية الاعتماد على نتائجها. وينوج ضمن هذا الإطار مجموعة من القواعد السلوكية التي ينبغي الالتزام بها، ويمكن عرضها في النقاط التالية:

- الأمانة والموضوعية والاجتهاد: يجب أن يتسم المدقق الداخلي بالأمانة والحياد والحرص في أداء واجباته ومسؤولياته، بما يضمن تقديم تقييم مهني دقيق وموثوق؛
- الالتزام بأخلاقيات المهنة: يتوجب على المدقق عدم مملسة أو التغاضي عن أي أفعال من شأنها الإضرار بسمعة المهنة أو المؤسسة التي ينتمي إليها؛
- دعم الأهداف المشروعة للمؤسسة: ينبغي على المدقق احترام والمساهمة في تحقيق الأهداف القانونية والأخلاقية للمؤسسة؛
- الامتثال للقوانين واللائحة: يجب مراعاة القوانين واللوائح المعمول بها، والقيام بالإفصاح المطلوب وفقاً لمتطلبات القانون والمعايير المهنية.¹

ب) الموضوعية:

يتعين على المدققين الداخليين التحلي بأعلى درجات الموضوعية عند جمع الأدلة وتقييمها، وكذا عند إعداد التقرير وإيصال المعلومات المتعلقة بأعمالهم. كما ينبغي عليهم تجنب الخضوع لتأثير المصالح الشخصية أو ضغوط الأطراف المختلفة عند تكوين أحكامهم المهنية وصياغة آرائهم. ويستدعي ذلك من المدققين الداخليين الالتزام بما يلي:

- الامتناع عن المشاركة في أي نشاط أو إقامة أي علاقة من شأنها أن تؤثر سلباً على موضوعيتهم أو تحد من قدرتهم على إصدار أحكام مهنية محايدة وغير متحيزة؛

¹ العبد محمد وبن نعمة سليمة ونواح بلقاسم، دور وظيفة التدقيق الداخلي في تقييم نظم الرقابة الداخلية وتدعيم الكفاءة والفاعلية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة مستغانم، الجزائر، 2015، ص 247-248

- عدم الانخراط في أي نشاط أو علاقة قد تُضعف استقلالية المدقق، خاصة إذا كانت هذه الأنشطة أو العلاقات تتعرض مع مصالح المؤسسة أو تضر بها؛
- الامتناع عن قبول أي هدايا أو هزايا أو امتيازات قد تؤثر، بشكل مباشر أو غير مباشر، على سلامة الأحكام المهنية واستقلالية الوأي؛
- الإفصاح عن جميع الحقائق الجوهرية والمعروفة لديهم، والتي قد يؤدي إغفالها إلى التأثير على دقة وموضوعية تقرير التدقيق الخاص بالأنشطة محل الفحص.¹

(ت) السرية:

يتعين على المدققين الداخليين احترام قيمة وسرية المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء أداء مهامهم، وعدم الإفصاح عنها إلا في حدود الصلاحيات المخولة لهم، ما لم يوجد التوام قانوني أو مهني يفرض خلاف ذلك، ويتوجب عن هذا المبدأ التوام المدققين الداخليين بما يلي:

- التحلي بالحذر عند استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء أداء المهام المهنية، مع ضمان حمايتها والمحافظة على سريتها؛
- عدم استغلال هذه المعلومات لتحقيق مكاسب شخصية أو استخدامها في أي أغراض غير قانونية، أو بما يتعارض مع الأهداف المشروعة للمؤسسة وإطرها الأخلاقي.²

(ث) الكفاءة:

حيث أنه يجب على المدققين الداخليين أن يطبقوا المعرفة والمهارات والخوات المطلوبة أثناء تقديمهم للخدمات وهذا يتطلب منهم:

- الالتزام بأداء مهام التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي؛
- العمل على التحسين المستمر للمهارات المهنية بما يضمن رفع جودة وفعالية خدمات التدقيق المقدمة؛

¹ مرجع سابق ص 247.

² مرجع سابق ص 248.

وفي هذا الإطار، يتطلب تعزيز كفاءة المدققين الداخليين تطوير مهاراتهم في مجموعة من المجالات الأساسية، بما يساهم في خلق القيمة المضافة للمؤسسة، وتشمل ما يلي:

- تعزيز المعرف المرتبطة بالتقنية وتكنولوجيا المعلومات؛
- تطوير الإلمام بمعايير الجودة وتطبيقاتها العملية؛
- مواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأعمال؛
- تقوية المهارات السلوكية، خاصة في مجالات إدارة التغيير، والمرونة، والاستماع الفعّال، والتفاوض، وفهم أنماط الشخصيات.¹

ثانياً: معايير التدقيق الداخلي:²

تُصنف المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، إلى ثلاث مجموعات رئيسية متكاملة، يُشكل مجموعها الإطار الناظم لعملية تقييم المخاطر التشغيلية وضمان فاعلية الرقابة، وهي:

أ. معايير الصفات - (Attribute Standards) سلسلة الـ 1000:

تُعنى هذه المجموعة بتحديد الخصائص البنوية والمهنية الواجب توفرها في جهاز التدقيق الداخلي وكواؤه البشرية. ولا يمكن تصور تقييم دقيق للمخاطر التشغيلية دون استيفاء هذه المتطلبات:

- **الاستقلالية التنظيمية والموضوعية الفردية:** حياد المدقق هو الضمانة الوحيدة لتقديم تقرير واقعية حول المخاطر. ففي المؤسسة الاقتصادية، يجب أن يتمتع المدقق بحصانة تنظيمية تمنع أي تأثير للإلحاحات التشغيلية على نتائج فحصه؛
- **الرعاية والعناية المهنية:** ان تعقد العمليات التشغيلية (كخطوط الإنتاج المؤتمنة أو سلاسل التوريد الدولية) يفرض على المدقق امتلاك كفاءة نوعية تتناسب مع طبيعة المخاطر المراد تقييمها، وهو ما أشار إليه الكتاب كشرط مسبق لممارسة المهنة؛

¹ مرجع سابق ص 248.

² د. خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، IIA 2.pdf، كتاب، الوراق للنشر

والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 59

ب. معايير الأداء - (Performance Standards) سلسلة الـ 2000:

تنتقل هذه المعايير من وصف "المدقق" إلى وصف "العملية" نفسها، حيث ترمز خريطة طريق لتقييم كفاءة الأنشطة التشغيلية:

- **إدارة نشاط التدقيق الداخلية:** يتم التركيز على ضرورة تبني منهجية "التدقيق المبني على المخاطر".
فبدلاً من الفحص العشوائي، يتم توجيه المورد نحو الأنشطة ذات المخاطر التشغيلية المرتفعة التي قد تهدد استمرارية المؤسسة؛
- **طبيعة العمل (تقييم إدارة المخاطر):** يُعد المعيار (2120) المحور الأساسي لبحثنا؛ حيث يتوجب على المدقق فحص مدى نضج بيئة إدارة المخاطر، والتأكد من أن الإدارة قد وضعت ضوابط استباقية للحد من الأخطاء البشرية أو الأعطال التقنية قبل وقوعها؛
- **التخطيط للمهمة:** الربط بين أهداف المهمة ونتائج تقييم المخاطر المبدئي، لضمان تركيز الجهود على الثغرات الرقابية الأكثر حرجاً؛

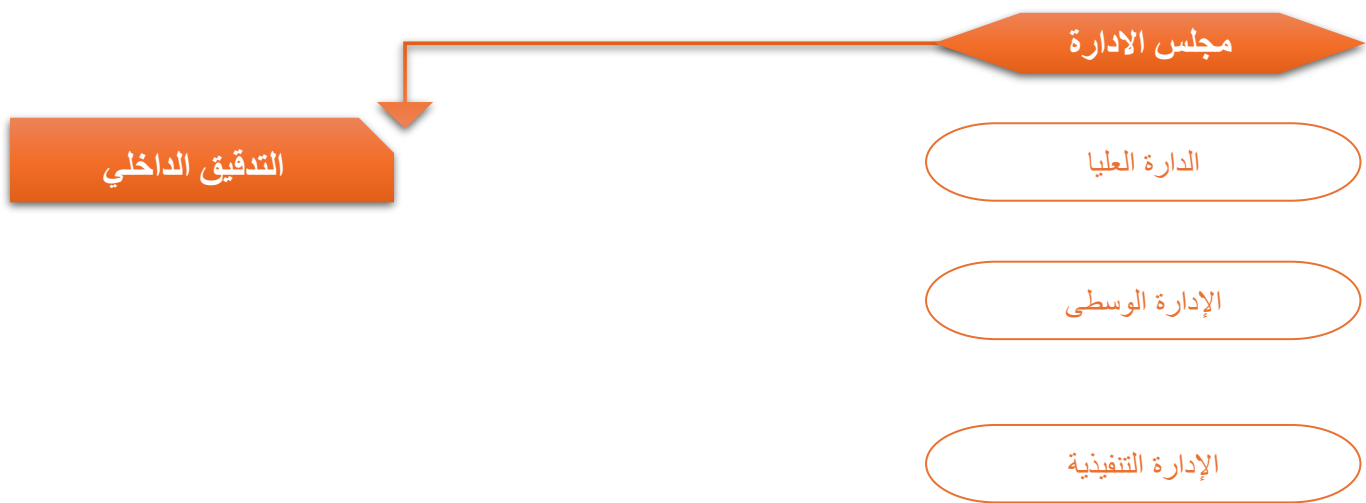
ت. معايير التنفيذ (Implementation Standards) :

تمثل هذه المعايير الجانب التطبيقي لكل من معايير الـ صفات والأداء، حيث تكييفها لتتناسب طبيعة المهمة المكلف بها المدقق، وتظهر من خلال مسارين:

- **خدمات التوكيد (Assurance Services) :** تهدف إلى تقديم تقييم موضوعي للأدلة لتوفير رأي مستقل حول كفاية إدارة المخاطر التشغيلية والالتزام بالقوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي؛
- **الخدمات الاستشارية (Consulting Services) :** وتظهر جلياً في حالات إعادة هيكلة العمليات أو تصميم نظم رقابة جديدة، حيث يساهم المدقق بخبرته في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتقديم حلول وقائية؛

وتتجسد هذه المعايير عملياً من خلال أدوات إجرائية تشمل اختبارات الالتزام للتأكد من انضباط العمليات، وتقنيات التحقق من الغش، إضافة إلى منهجية التقييم الذاتي للمراقبة (CSA) التي تعزز من ثقافة المسؤولية المشتركة تجاه المخاطر داخل المنشأة.¹

الشكل رقم (1): مركز التدقيق الداخلي في هيكل المؤسسة التنظيمي



المصدر: بدون اسم، مفاهيم أساسية في التدقيق الداخلي، محاضرات مقياس التدقيق الداخلي، أولى ماستر محاسبة وتدقيق، ص4

مطلب ثاني: تقييم المخاطر التشغيلية:

سوف نتعرف في هذا الجزء عن المخاطر التشغيلية وكيفية إدارتها من كل الجوانب النظرية.

الفرع الأول: تعريف المخاطر التشغيلية:

¹ مرجع سابق ص59.

قدّم **Gathigia** مفهوم المخاطر التشغيلية من خلال رواسته، حيث حصوها في المخاطر البشوية والمهنية أو التقنية، سواء كانت متعمدة أو غير متعمدة، كما أضاف إليها المخاطر القانونية؛

أما **Aganoke** فقد تناولها باعتبارها خطر الانحراف بين الأرباح الناتجة عن إنتاج خدمة معينة وبين التوقعات الموضوعية في خطط الإدارة؛

في حين عوّفها **Oye** بأنها جميع المخاطر التي لا تتنوع ضمن مخاطر السوق أو مخاطر الائتمان، غير أن هذا التعريف لم يحدد بصورة دقيقة أنواع المخاطر التشغيلية التي قد تواجه المؤسسات المصرفية، كما لم يزود البنوك بقواعد أساسية لقياس تلك المخاطر أو لحساب متطلبات رأس المال اللازم لمواجهتها؛

أما التعريف الصادر عن لجنة بزل للرقابة المصرفية BCBS 2020، فقد اعتبر المخاطر التشغيلية بأنها الخسائر الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، أو النظم، أو الأفراد، أو نتيجة أحداث خارجية؛

وفي السياق ذاته، أو ضحت تقرير البنك المركزي المصري المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية والحد الأدنى لرأس المال الوقائي المطلوب لمواجهتها، أن هذه المخاطر تتمثل في الخسائر التي قد يتعرض لها البنك نتيجة خلل في نظام الرقابة الداخلية أو في نظام التشغيل الداخلي، أو بسبب إخفاق العاملين والموارد البشرية في أداء مهامهم بكفاءة، أو نتيجة أعطال في الأنظمة الإلكترونية، إضافة إلى ما قد ينشأ عن عوامل وأحداث خارجية، بما في ذلك عمليات التزوير والغش.¹

الفرع الثاني: أنواع المخاطر التشغيلية:

أ) **تنفيذ وإدارة العمليات:** هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة

¹ بهاد الدين مسعد سعد وشيما مهيدي إواهم، المخاطر التشغيلية في إطار مقررات لجنة بازل وعلاقتها بهامش الربح التشغيلي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 03، جامعة بورسعيد، مصر، يوليو 2021، ص 220

- العمليات، ومثال ذلك: الأخطاء في إدخال البيانات الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك،
الخلافات التجزئية خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء؛
- (ب) **الاحتيايل الداخلي**: تأتي على إثر سلسلة من العمليات والاحداث المتنوعة داخل المؤسسة يتدخل فيها أطراف عديدة داخلية بهدف الاختلاس؛
- (ت) **الاحتيايل الخرجي**: هو ا ساءة لا ستعمال الممتلكات يقوم به طرف ثالث ويؤدي الى خ سلة مالية للمؤسسة وتشمل التروير والسطو الابواز الخ؛
- (ث) **الخ سائر المتعلقة بالعملات والمنتجات وممل سة الأعمال**: تتمثل في عدم الوفاء غير المتعمد بالأمور والالتزامات المهنية والاختفاق الناتج عن طبيعة تصميم المنتج؛
- (ج) **الا ضوار في الماديات**: هي الخ سائر والا ضوار التي تلحق بالماديات كالكولث الطبيعية واي حادث آخر؛
- (ح) **ممل سات العمل والأمان**: كأعمال لا تتناسب وطبيعة الوظيفة وشروط الصحة والسلامة والتي ينتج عنها تعويضات لأي أضرار شخصية.¹

الفروع الثالث: كيفية إدارة المخاطر التشغيلية وقواعدها:

أولاً: إدارة المخاطر التشغيلية:²

يمكن النظر إلى إدارة المخاطر التشغيلية على أنها عملية دورية متكاملة، تتكون من مجموعة من المراحل الأساسية التي تهدف إلى التحكم في المخاطر وتقليل آثارها، وتتمثل فيما يلي:

1. تحديد وتقييم المخاطر: (Risk Identification and Assessment)

تعد هذه المرحلة حجر الأساس في إدارة المخاطر، حيث يتم من خلالها التعرف على مختلف مصادر المخاطر التي قد تواجه المؤسسة. كما تشمل اتخاذ التدابير الوقائية وفق مبدأ "الوقاية خير من العلاج"،

¹ لمياء بوليفة وعيد الرحيم قيشي، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، مذكرة ماستر، جامعة قصادي موباح، ولاية ورقلة، 2022، ص3

² أحلام بوعبدلي وثريا سعيد، إدارة المخطر التشغيلية في البنوك التجارية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2015، ص121

وتساهم هذه المرحلة في بناء قاعدة معلومات دقيقة تُستخدم في إعداد ملف شامل للمخاطر، من خلال الاعتماد على عدة عوامل ومعايير تحليلية.

2. التقييم الذاتي (Self-Assessment) وجرد المخاطر (Risk Inventory)

يرتكز التقييم الذاتي على تحليل الأنشطة التشغيلية المختلفة داخل المؤسسة، بهدف تحديد مصادر المخاطر المرتبطة بها. ويتم ذلك عبر مراجعة شاملة لمختلف العمليات، مما يسمح بالكشف عن نقاط الضعف وتدسين الأداء. ورغم أهمية هذه الآلية، إلا أن نتائجها قد تتأثر بالأساليب المعتمدة وتوجهات القائمين عليها، مما يستدعي توخي الموضوعية والدقة في تطبيقها¹.

ثانياً: قواعد إدارة المخاطر التشغيلية:

1. قواعد بيانات الخسائر الداخلية:

تعد قواعد بيانات الخسائر الداخلية من العناصر الأساسية في نظام إدارة المخاطر التشغيلية، حيث توفر معلومات تاريخية دقيقة حول الخسائر التي تكبدتها المؤسسة، ويعتمد عليها في قياس مستوى المخاطر، كما تُستخدم كمراجع أساسي عند احتساب متطلبات رأس المال، خاصة في إطار النماذج الكمية المعتمدة؛

2. قواعد بيانات الخسرة الخارجية:

الاستعانة بمصادر خارجية للبيانات لاستكمال بيانات الخسائر الداخلية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر التشغيلية، وبصفة عامة فإن استخدام البيانات الخارجية هو أسلوب مقبول تماماً لسد الفجوات الموجودة في قاعدة البيانات الداخلية؛

3. تحليل العمليات التجريبية:

¹ مرجع سابق ص 121

في إطار إدرة المخاطر التشغيلية، يُستخدم تحليل العمليات لربط العمليات والمخاطر والتحكم في تحليل المخاطر، وقد يكون أيضاً لغرض ضمان عملية التوجيه الأمثل للمخاطر، فالتعرف بالعمليات التجريبية عبر كافة الوحدات التنظيمية شوط أساسي لتخصيص بيانات الخسرة والعمليات وتحديد المخاطر للعمليات التجريبية؛

4. تحليل السيناريو:

يجب الاستعانة بمختصين لوضع السيناريوهات المتصلة بالبيانات الخرجية وذلك لتقييم مدى التعرض لأحداث ذات الخطورة العالية، ويعتمد هذا الأسلوب على المدوين نوي الخوة وكذا خواء إدرة المخاطر لإيجاد تفسير مقبول لأسباب الخسائر الشديدة؛

5. مؤشرات المخاطر=

توفر مؤشرات المخاطر الرئيسية معلومات عن مخاطر الخسائر المحتملة في المستقبل، حيث تجعل من الممكن تحديد المناطق مرتفعة المخاطر في وقت مبكر لاتخاذ التدابير المناسبة، ويمكن تعريف عتبات التحذير لمؤشرات المخاطر الرئيسية والتي تسمح للبيانات أن تكون في اتجاه يسمح لها بأن تكون بمثابة مؤشرات في نظم الإنذار المبكر.¹

الفرع الرابع: أدوات إدرة المخاطر التشغيلية:

الجوهر الوظيفي لإدرة المخاطر يتركز بصفة محورية على هندسة وتفعيل حزمة من التدابير الوقائية والعلاجية، التي تستهدف في مقامها الأول تحجيم احتمالات وقوع الأحداث السلبية وتقليل حدة التبعات المالية المترتبة عليها إلى مستوياتها الدنيا. وينصوف هذا المفهوم إجرائياً نحو آليتين متكاملتين؛ تتمثل الأولى في أدوات الضبط والتحكم الرامية إلى احتواء المخاطر قبل تفاقمها، بينما تتجسد الثانية في أدوات التمويل المخصصة لمعالجة الآثار الاقتصادية للخسائر وضمان الاستدامة المالية للمنظمة.

¹ مرجع سابق، ص 122

(أ) **أداة تحكم:**¹ يشمل التحكم في الخطر الأدوات التي تمنع الخسائر من الحدوث أو تقلل حجمها بعد حصولها وتتضمن ما يلي:

- **التجنب:** يعني أنها لا يتم مطلقاً اكتساب أي حالة تعرض لخسارة أو يتم استبعاد حالة التعرض لخسارة موجودة، والميزة الرئيسة للتجنب هي أن فرص الخسارة تقل إلى الصفر إذا لم يتم التعرض مطلقاً لفورصة الخسارة تقل أو تتلاشى كنتيجة لاستيعاب النشاط أو الإنتاج الذي يسبب الخسارة؛
- **التحكم في الخسارة:** التحكم في الخسارة لها اتجاهين الأول يتمثل في منع الخسارة أي تلك المقاييس التي تخفض تكرار خسارة معينة والثاني يتمثل في تخفيض الخسارة أي المقاييس التي تخفض حجم الخسارة بعد حدوثها؛

(ب) **أداة التمويل:**² يركز تمويل المخاطرة على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث، ويأخذ تمويل المخاطرة بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ والنقل (الاحتفاظ بجزء ونقل أو تحويل جزء آخر)، وعند تقرير أي من التقنيات يجب تطبيقه، للتعامل مع مخاطرة معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسائر إن قدر لها أن تحدث، كما يجب تقييم عوائد وتكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة، والامر كما يلي:

❖ **الاحتفاظ:** أي الإبقاء على جزء أو كل الخسائر التي يمكن أن تنتج من مخاطر محددة، ويمكن أن يكون الاحتفاظ فعالاً أو غير فعال، فالاحتفاظ الفعال بالخطر يعني أن المنظمة على واية بحالات التعرض للخسارة وتخطط للاحتفاظ بجزء منها، أو كلها، أما الاحتفاظ غير الفعال فهو الإخفاق في التصوف أو نسيان التصوف ومن مزايا هذه الأداة نذكر ما يلي:

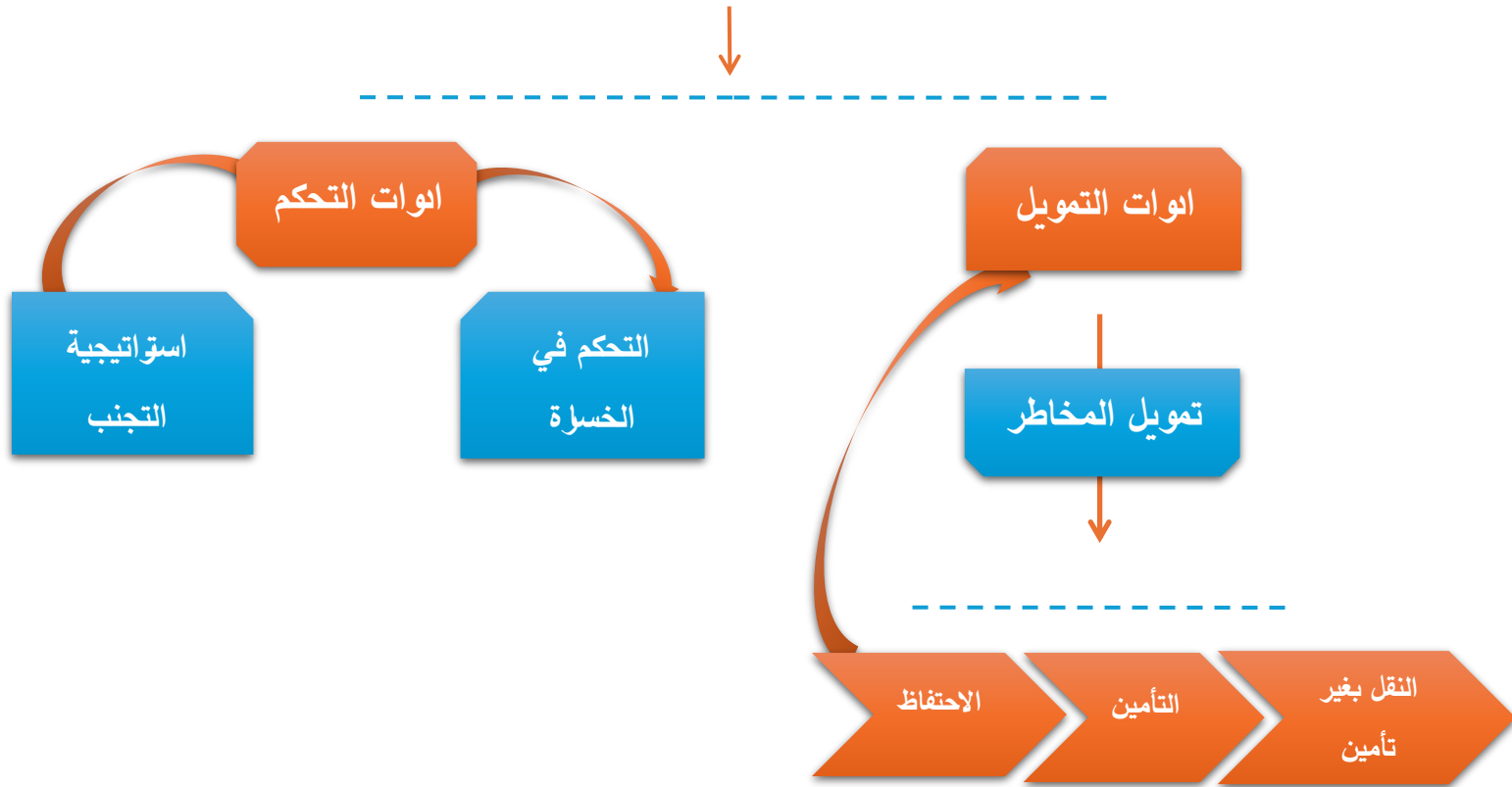
¹ غضاب أسامة وبرقيعي محمد انيس، دور التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018، ص55

² مرجع سابق، ص56.

- توفير الأموال: حيث أنه يمكن أن توفر للمنظمة أموالاً في المدى الطويل إذا كانت خسرتها الفعلية أقل من خسرتها المتوقعة؛
 - نفقات أقل: فالخدمات التي يقدمها المؤمن قد تقدمها المنظمة لنفسها عند تكلفة أقل؛
 - تشجيع منع الخسرة: حيث أن الممتلك المحتفظ به (الخطر) قد يكون هنا كحافز أكبر على منع خسارته؛
 - زيادة التدفق النقدي: قد يزيد التدفق النقدي لأنه يمكن للمنظمة أن تستخدم المبالغ المالية التي تسدد بشكل طبيعي للمؤمن عند بداية الفترة؛
- أما العيوب فتتمثل في:
- قد تكون الخسرة التي احتفظت بها المنظمة أعلى من احتياطي الخسرة الشيء الذي يسبب خسائر أعلى؛
 - قد يتطلب أسلوب الاحتفاظ بنفقات أعلى نتيجة سوء التقدير؛
 - قد يترتب أيضاً عنه ضرائب أعلى باعتباره أن المساهمات في الاحتياطي مخصص له اعتماد مالي لا يقتطع من ضريبة الدخل؛
 - ❖ النقل بغير تأمين: وهو أسلوب آخر للتمويل الخاص بالخطر حيث يتم نقل الخطر وتوابعه المالية المحتملة إلى طرف آخر؛
 - ❖ التأمين: يستخدم أيضاً التأمين التجري في وامج إدارة المخاطر فعند استخدام مدير المخاطر للتأمين يجب الشدود على خمس نقاط أساسية هي:
- اختيار تغطيات التأمين؛
 - اختيار المؤمن؛
 - التفاوض حول البنود؛
 - تحديد المعلومات المنطقية بتغطيات التأمين.

الشكل رقم (2): أدوات إدارة المخاطر التشغيلية

أدوات إدارة المخاطر التشغيلية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على غضاب أسامة وبرقيعي محمد انيس، دور التدقيق الداخلي في

تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، ص 55-56

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية:

للتدقيق الداخلي علاقة مباشرة بإدارة المخاطر التشغيلية داخل المنظومة، لهذا سنتطرق لذلك في هذا المطلب.

الفروع الأولى: العلاقة بين التدقيق الداخلي والمخاطر التشغيلية:

تعد إدارة المخاطر إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير مع التدقيق الداخلي، وتشكلان أدوات مهمة ومتواعدة في إدارة المؤسسة الاقتصادية فقديمًا كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء من عملية التدقيق، ولكن اليوم

تم فصل الوظيفتين عن بعضهما البعض من حيث المهام والتكامل التنظيمي، فإدارة المخاطر هي وحدة منفصلة عن التدقيق الداخلي، على الرغم من أن الوظيفتين مترابطتان ارتباطاً وثيقاً، وتظهر هذه العلاقة من خلال:

هناك توافق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على توحيد نماذج عملياتهما بشكل يضمن لكلا الطرفين التكامل المتبادل مع الحفاظ على الصورة الذاتية والاستقلالية لكل منهما وهذا يتطلب وضع سياسة لضمان تدفق البيانات والمعلومات بين كلا الطرفين؛

يجب على إدارة المخاطر أن تسمح للمدقق الداخلي بالشركة في اجتماعاتها مع الإدارة التي تهدف إلى وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، وينبغي أن تسمح له بالدخول إلى قاعدة البيانات الخاصة بها لتحقيق المشورة وتقديم المشورة لإعداد نظام محكم لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؛

ينبغي على إدارة المخاطر المتطورة أن يكون لها نموذج خاص لعملياتها، أي بمثابة خطة طويق تحدد الملامح الأساسية لعملية إدارة المخاطر في مراحلها المختلفة، وهذا النموذج يمثل إطار التعاون الملائم بينها وبين التدقيق الداخلي، فعملية إدارة المخاطر تتألف من خمس مراحل تشغيلية هي: التخطيط والتحديد، والتحليل والضبط، والمراقبة، فهذه المراحل التشغيلية الخمسة توفر إطار عمل لإدارة المخاطر، حيث يتم الاستعانة بالمدقق الداخلي في جميع هذه المراحل، فكلاهما يعكس أنشطة الآخر لذلك قد يحدث تداخل الأمر الذي يتطلب التنسيق بينهما؛

بعد تحديد المخاطر من قبل الجهات المختصة يتم مناقشتها مع مدير إدارة المخاطر، الذي بدوره يقوم بعرضها على الإدارة التنفيذية للمؤسسة لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإدراجها بشكل يضمن تحقيق أهداف المنظومة، حيث يتم التنسيق بين مدير المخاطر والمدقق الداخلي لأخذ توصياته بشأن المخاطر، فتعد إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، فمهام إدارة المخاطر هي القيام بجميع العمليات التي من شأنها توفير إدارة شاملة للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، أما المدقق الداخلي فتتمثل

وظيفته في التحقق من التوصيات التي تم وضعها بشأن إدارة المخاطر وبذلك التعاون يمكن الحصول على إدارة جيدة للمخاطر.¹

الفروع الثاني: التدقيق المبني على المخاطر التشغيلية:²

ولاً: تعريف التدقيق المبني على المخاطر:

ويعرف التدقيق المبني على المخاطر التشغيلية بأنه نشاط تقويمي واستشاري يوفر ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة للمنشأة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول لمجلس الإدارة على أن مخاطر المنشأة تدار بفعالية، وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتحسين عملية إدارة المخاطر من ناحية أخرى، ويوضح المعهد الدولي للمدققين الداخلي (IIA) أن المراجعة الداخلية على أساس المخاطر هي المنهجية التي تربط بين المراجعة الداخلية بالمنشأة بشكل عام وإدارة المخاطر، وتسمح بتقديم تأكيدات لمجلس الإدارة بأن عمليات إدارة المخاطر تدار بشكل فعال وأن المخاطر التي تواجهها المنشأة متحكم بها.

ثانياً: الاعتماد على المعايير الدولية للتدقيق:³

من أجل قيام وظيفة التدقيق الداخلي بمرها اتجاه عمليات إدارة المخاطر، يجب على الأفراد القائمين على هذه الوظيفة الاعتماد على المعايير الدولية للتدقيق الداخلي ومتابعة التحديثات التي تطوّر عليها من قبل معهد المدققين الداخليين، بحيث تعرف هذه المعايير بأنها "المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد عليها في تقييم وقياس عمليات قسم التدقيق الداخلي، حيث تمثل هذه المعايير نموذج مملسة التدقيق الداخلي كما يجب وفقاً لما تم اعتماده من قبل معهد المدققين الداخليين IIA، وتضم هذه المعايير نوعين من المعايير وهما:

¹ بن زيدان فاطمة الوهاء وبودية فاطمة، مدى قوة المدقق الداخلي على إدارة المخاطر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد الأول، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشيز، الجزائر، مارس 2017، ص 183.

² حاج قويدر قرين و ابوبكر الصديق قيدلون، دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية والمالية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، أكتوبر 2019، ص 131-

³ كنوشة عبد الوهاب، إسهامات التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2023، ص 05

• **معايير الصفات:** تصف هذه الفئة من المعايير السمات والخصائص الواجب توفرها لدى المدققين وفي دوائر التدقيق؛

• **معايير الأداء:** هي معايير تصف طبيعة التدقيق الداخلي، وتوفر خصائص يمكن من خلالها الحكم على جودة أداء التدقيق الداخلي.

وسنوضح محتوى هذه المعايير فيما يلي:

الجدول رقم (2): المعايير الدولية للتدقيق المتعلقة بالمخاطر التشغيلية.

معايير الصفات		معايير الاداء	
رقمه	المعيار	رقمه	المعيار
1000	الغرض والسلطة والمسؤولية	2000	إدارة نشاط التدقيق الداخلي
1100	الاستقلالية والموضوعية	2100	طبيعة العمل
1200	الكفاءة والعناية المهنية الواجبة	2200	الالتزام بالتخطيط
1300	برنامج ضمان الجودة والتحسين	2300	الالتزام بالأداء
		2400	تبليغ النتائج
		2500	متابعة السير
		2600	تبليغ قبول المخاطر

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على أبو بكر الصديق قيدلون وحاج قويدر قورين، دور وظيفة التدقيق

الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية والمالية، ص 131

ثالثاً: احترام قواعد السلوك المهني:

يساعد في تقوية عمليات إدارة المخاطر من قبل وظيفة التدقيق الداخلي، وتتضمن العناصر التالية:¹

- **النزاهة:** إن نزاهة المدققين الداخليين تساهم في إنشاء الثقة، وتوفير أساس من أجل الاعتماد على أحكامهم.
- **الموضوعية:** على المدققين الداخليين إبداء أعلى درجات الموضوعية في جمع وتقييم الأدلة وإيصال المعلومات والتقارير حول عملهم، وأن لا يذعنوا لتأثير مصالحهم الشخصية وتأثير الأطراف المختلفة عند بناء تقديراتهم وتكوين رأيهم المهني.
- **السرية:** يحترم المدققون الداخليون قيمة وملكية المعلومات التي يتلقونها ولا يفصحون عنها دون تفويض مناسب ما لم يكن هناك التزام قانوني أو مهني للقيام به.
- **الكفاءة:** يطبق المدققون الداخليون المعرفة والمهارات والخواتم اللازمة في أداء خدمات التدقيق الداخلي.

¹ مرجع سابق، ص 5

رابعاً: نطاق عمل وظيفة التدقيق في عمليات إدارة المخاطر:

تم تحديده عن طريق معهد المدققين الداخليين IIA، وتم تشكيله حسب الشكل المرفق:

الشكل رقم (3): مروحة إدارة المخاطر.



المصدر: حاج قويدر قورين وابوبكر الصديق قيداون، مرجع سابق، دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز

عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية والمالية، ص 132.

شرح عناصر مروحة المخاطر:

1/ الدور الجوهري للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمنشآت: يتمثل هذا الجزء في الأنشطة الرئيسية

تحدث أثناء عمل التدقيق الداخلي ولا تؤثر على استقلاليته:

- تقديم تأكيد للمنشأة حول فاعلية عملية إدارة المخاطر: التأكد من أن إدارة المخاطر تعمل بكفاءة.
- تقديم تأكيد بأن تقييم المخاطر يتم بشكل صحيح: التحقق من أن العملية التي تستخدمها الإدارة لتقييم المخاطر تتم حسب الطرق والأساليب الموصى بها.
- تقييم عملية إدارة المخاطر: فحص شامل لكل المنظومة للتأكد من وملاءمتها لأهداف المنشأة.
- تقييم التقرير التي تعدها إدارة المخاطر: التأكد من دقة التقرير المرفوعة للإدارة العليا.
- مراجعة عملية إدارة المخاطر: التحقق المستمر والدوري من سلامة التطبيق الفعلي.

2/ الدور الوقائي والمنظم للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر: يمثل هذا القسم الأنوار الاستشرية أو التسهيلية التي يمكن للتدقيق الداخلي القيام بها بشروط:

- المساعدة في تقييد وتصميم المخاطر: تقديم المشورة والمساعدة الفنية في صياغة سجلات المخاطر.
- مساعدة الإدارة في الاستجابة للمخاطر: دعم الإدارة في اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الخطر.
- ترتيب خطوات عملية إدارة المخاطر: تنظيم وتنسيق العمل الخاص بالمخاطر.
- تجميع التقارير المشتتة عن تفاعل المخاطر وتوحيدها: ربط المخاطر ببعضها لتقديم صورة شاملة للمسؤولين.
- المحافظة على إطار عملية إدارة المخاطر وتطويرها: العمل كعنصر حافز لتحديث الأطر والسياسات بشكل مستمر.
- تأييد ودعم التوفير على إدارة المخاطر: تشجيع الإدارات المختلفة على رفع التقارير بشفافية.
- تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر للتصديق عليها ومراجعتها: المساهمة في بناء الاستراتيجيات واعتمادها من طرف مجلس الإدارة.

3/ ليست من مسؤوليات التدقيق الداخلي دوره في إدارة المخاطر: يمثل هذا القسم الخط الأحمر الذي لا يجوز للتدقيق الداخلي تجاوزه، لأن القيام بهذه المهام يعني إلغاء الاستقلالية والموضوعية حيث لا يمكن للمدقق أن يراقب عملاً قام بتنفيذه بنفسه:

- تحديد المخاطر الجوهرية: هذا الدور مسؤولية الإدارة التنفيذية بالكامل.
- تنفيذ عملية إدارة المخاطر وإخضاعها للسيطرة: إدارة المخاطر اليومية هي وظيفة تشغيلية تخص الإدارة الفاعلة.

- إدارة التأمين عن المخاطر: تحويل المخاطر عبر التأمين هو قرار استثماري ومالي يخص الإدارة.
- تنفيذ إجراءات الاستجابة للاستجابة للمخاطر (مواجهة المخاطر): تطبيق خطط الطوارئ والمعالجة ميدانياً.
- تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة: اتخاذ القرارات التنفيذية بدلاً من المدبرين.
- تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر لوحدة: امتلاك المخاطر وإدراجها داخل أي قسم أو وحدة تنشط في المؤسسة.

الفروع الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية (تحسين الرقابة):

لقد ساعد التدقيق الداخلي في تحسين نظم الرقابة في المؤسسات الاقتصادية وكذا تقليل أو الحد من المخاطر التشغيلية، مما جعله ركيزة أساسية لأي نشاط مؤسسة اقتصادية خاصة في ظل بيئة العمل المعقدة.

لهذا سوف نقدم عناصر تحليلية لما ذكرناه في الفقرة السابقة:

- ✓ العمل على تقييم وتدسين نظام الرقابة داخل المؤسسة: فلا ضمان فاعلية الرقابة والأنظمة الرقابية الموضوعية داخل المؤسسة، يقوم التدقيق الداخلي بتحديد الفجوات والثغرات التي تعيق عملية الرقابة الداخلية وتقديم توصيات تحسن من الأداء وتساعد في اتخاذ القرارات.
- ✓ الحد من المخاطر التشغيلية (بشوية وتقنية): وهنا يعمل التدقيق الداخلي على ضمان استمرارية العمل داخل المؤسسة بتفادي كل ما يقوم بالتعطيل أو العرقلة، مثل: ضمان فصل المهام وتقسيم المسؤوليات على عدة أيدي، لتفادي الخطأ دون القصد أو التلاعب والغش، والعمل على الحد من الانحرافات عن طريق ضمان التوافق المستخدمين بالقواعد وإدلة العمل.
- ✓ التغيير إلى المنهج القائم على المخاطر RBIA: أصبح المدقق الداخلي اليوم يصب تركيزه على الجهة الأكثر تعوضاً للمخاطر التشغيلية، مما ساهم في القدرة على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها من خلال القيام بتحليل المؤثرات التشغيلية، كما ساعد في النظر أو التركيز على الفروع الأكثر تعقيداً داخل المؤسسة لتجنب الإخفاق.

✓ تر سيخ الوعي الوقابي وثقافة إدارة المخاطر: تقديم الاستشارات للإدارة من أجل تدسين أنظمتها المعتمدة من خلال ادماج العمليات الوقابية منذ البداية، وأيضاً تحفيز الموظفين على تدسين الأداء عند وعيهم بوجود نظام رقابة داخلي فعال، فتحد المخاطر التـ شغيلية التي تكون ناتجة عن الإهمال الوظيفي.

✓ الاسواف في استخدام المورد (الاستخدام السيئ): يساعد في العمل على تقليل التكاليف بشروط عدم التخلي عن الجودة الجيدة، وحماية المورد من الاستخدام السيئ.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العوبية:

1- دراسة (اميار 2021)¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ومنها معايير الأداء في المصارف الأهلية في مدينة أربيل، لأهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة محاور، اعتماداً على بحوث سابقة، والإطار النظري، وزعت على (المدققين الداخليين، والإداريين، والمهنيين) حيث بلغ عدد الكلي للاستبانات الموزعة (120) استمارة، وتم استرداد (114) استبانة صالحة للتحليل، ولقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي في إجراء هذا البحث، وحيث كان مجتمع البحث هي أقسام التدقيق، والإدارة في بعض المصارف الأهلية في مدينة أربيل) وهي: مصارف جيهان، ومصارف كردستان، ومصارف الأقاليم التجري (RT)، واستخدمت الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS)، والمعالجات الإحصائية المناسبة في التحليل بهذا الخصوص.

على ضوء النتائج، والاستنتاجات الخاصة بهذه الدراسة تم طرح بعض المقترحات ومن أهمها:

- ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر، بحيث يكون من، وفعال في إدارة المخاطر في المصرف.
- ضرورة استقلالية أقسام التدقيق الداخلي، وتنسيقها مع أقسام إدارة المخاطر داخل المصرف، والاهتمام أيضاً برفع مؤهلات العاملين بها.

¹ دراسة (اميار 2021)، بعنوان أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية في ضوء معيار الأداء لممارسة تدقيق

داخلي، بمدينة أربيل، إقليم كردستان، العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، تاريخ النشر 2021/12.

2-رواسة (قاوي رحال 2020)¹

تعالج هذه الرواسة دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر وفق إطار COSO في البيئة الاقتصادية الخوائية ومدى كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الخوائية، معتمدين على دراسة ميدانية متمثلة في توزيع استبيان حيث تشمل عينة الرواسة كل من المدققين الداخليين والمحاسبين العاملين في المؤسسات الاقتصادية ولاية ورقلة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن مهنة التدقيق الداخلي تعمل بفعالية في المؤسسة الاقتصادية بورقلة، وأن المدقق الداخلي جزء حاسم من إدارة المخاطر والإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية الخوائية، حيث يتجلى دور التدقيق الداخلي في تقديم ضمان مستقر بأن عمليات إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة الداخلية في المنظمة تعمل بفعالية والتي تتوافق إلى حد بعيد مع مبادئ إطار COSO ERM لتقييم إدارة المخاطر ولضمان تحقيق أهداف المؤسسة مع تجنب أكبر قدر من المخاطر المهددة لها الموجودة في بيئة الأعمال الخوائية.

3-رواسة (كتمي 2018)²

تهدف هذه الدراسة إلى إرواز واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية للبناء للجنوب الشرقي -ورقلة-، وما مدى مساهمته في التقليل من المخاطر التي تهدد وتحيط وتربص بالمؤسسة، ولمعالجة الإشكالية التالية: "كيف يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي -ورقلة-؟"

¹ روااسة (قاوي رحال 2020)، بعنوان دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر ووفق إطار COSO، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة قاصدي موباح ورقلة، سنة 2020.

² روااسة (كتمي 2018)، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية، روااسة حالة مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ECO-S-EST، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي موباح ورقلة، سنة 2018.

قمنا بدراسة نظرية وأخرى تطبيقية للموضوع على شكل دراسة حالة، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي وعلى أدوات الدراسة المتمثلة في المقابلة الشخصية، والملاحظة، وكذا الوثائق.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر يعمل بالتنسيق مع وظيفة التدقيق الداخلي لمساعدة المؤسسة في مواجهة الأزمات واتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي مما يساعدها على التطوير وتوفير إمكانياتها ومواردها اللازمة لتدعيم مكانتها في المؤسسة، مع احترام المدقق الداخلي لصفاته "الاستقلالية والموضوعية" التي تضمن محافظته على حياده، لأن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تنفيذ عملية إدارة المخاطر.

4-دراسة (شيخي، مهوات وفقيه (2018)¹

إن معرفة المخاطر وإدلتها من العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات الاقتصادية ولزدها، فإذا كان الدخول في المخاطرة المصوبة به الدصول على رباح، فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة عملية وصحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف المسطرة. إذ يتمثل الهدف من إدارة المخاطر في التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخطر غير مقبولة أو أية انحرافات. ومن هنا يبرز دور المدقق الداخلي في ترويض المؤسسة بالتقرير التي تؤكد أن المخاطر التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمها وإدلتها بطريقة ملائمة في إطار التغررات الديناميكية في المؤسسة وكل ما يحيط بها.

ففي ظل معايير التدقيق الدولية تطورت وظيفة التدقيق الداخلي إلى وظيفة التدقيق الداخلي المبني على إدارة المخاطر. وعليه أصبح التدقيق الداخلي يؤدي دوراً فعالاً في عملية إدارة المخاطر على مستوى الشركات بمختلف أنواعها وأذ شطتها، وذلك من خلال دوره الوقائي المتمثل في تأييد ودعم وظيفة إدارة المخاطر والمساعدة في تطوير استراتيجياتها، وكذا تجميع مختلف التقارير عن المخاطر، إضافة إلى دوره التأكيد من خلال تقديم تأكيدات للإدارة بشأن كفاءة وفعالية وصحة تقييم عملية إدارة المخاطر، وكذا التأكيد على شمولية

¹ دراسة (شيخي، مهوات وفقيه (2018) ، بعنوان أهمية معايير التدقيق الدولية في تفعيل دور التدقيق الداخلي في إدارة

المخاطر، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد الأول، الجزائر، جوان 2018.

عمليات إدارة المخاطر لكافة أوجه نشاط الشركة مع مدى السهر على تحديث وتطوير هذه العمليات، كما يضاف للأور السابقة الدور الاستشاري والذي يتجلى في تقديم التوصيات اللازمة للإدارة لمساعدتها في تحديد وتقييم المخاطر وإجراءات الاستجابة لها.

5- دراسة (حاج علي، بن الشيخ الحسين 2024)¹

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي في البنوك حجر الزاوية لتعزيز الرقابة الإدارية وتقييم الأداء، إذ تسهم في تحليل وتدوين نقاط القوة والضعف لضمان استغلال فعال للموارد، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الإنتاجية المصروفية، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة قمنا بإعداد استمارة استبيان، حيث تم توزيعها على كافة رؤساء المصالح، رؤساء الأقسام والمدققين العاملين في جميع الوكالات التابعة لبنك القرض الشعبي الخاوي ولاية عنابة بالإضافة المدوية الجهوية رقم 829، حيث تم توزيع 50 استبانة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف البنك وإدارة المخاطر البنكية، تتمثل المخاطر التشغيلية في البنوك في الاختلالات الناجمة عن أخطاء الموظفين وعطل في الأنظمة الآلية.

¹ دراسة (حاج علي، بن الشيخ الحسين 2024)، بعنوان دور التدقيق الداخلي البنكي في التحكم في المخاطر التشغيلية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 9(2)، الخاير، ديسمبر 2024.

المطلب الثاني: الواسات الاجنبية:

1-Studies by (SUPRIATNA, at 2026).¹

تبحث هذه الواسة في كيفية تأثير فعالية التدقيق الداخلي وتطبيق إدارة المخاطر على حوكمة المخاطر التشغيلية، وبالتالي على الأداء التشغيلي. وباستخدام تصميم تقسوي كمي وبيانات مسحية من مؤسسات مالية غير مصوفية تطبق مملسات التدقيق المبني على المخاطر، قمنا بتقدير نموذج (PLS-SEM) لاختبار التأثيرات المباشرة والوسيطية.

تظهر النتائج أن كلاً من فعالية التدقيق الداخلي وتطبيق إدارة المخاطر يعززان بشكل كبير حوكمة المخاطر التشغيلية، مما يؤدي لاحقاً إلى تحسين الأداء التشغيلي. كما تتوسط حوكمة المخاطر التشغيلية آثار هذين المتغيرين السابقين على الأداء. وتؤكد هذه النتائج على أهمية دمج نموذج "الخطوط الثلاثة" مع معايير (ISO 31000) وإطار (COSO ERM) لمأسسة ثقافة المخاطر، وتعزيز فعالية الرقابة، ودعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة. تساهم الواسة من خلال تقديم منظور حوكمة متكامل للمؤسسات المالية غير المصرفية وتوفر رؤية قابلة للتنفيذ للمنظمين والممارسين الذين يسعون لتحقيق مرونة تشغيلية مستدامة.

2-Studies by (Puteh Salin,at 2016).²

إن الغرض من هذه الواسة هو تحديد العلاقة بين مملسات إدارة المخاطر ووظيفة التدقيق الداخلي مع أداء الشركات. ومن المثير للاهتمام فحص كيفية تحقيق الميزة التنافسية عندما تكون الشركة قادرة على مواجهة بيئة أعمال معقدة والتكيف معها من خلال مملسات قوية لإدارة المخاطر ووظيفة التدقيق الداخلي. تعتمد هذه الواسة على التحليل الأرشيفي للتقرير السنوية لأكثر 500 شركة موجهة في بورصة ماليزيا، والتي تمثل ما

¹ Studies by (SUPRIATNA, at 2026), **Vidaus audito ir rizikos valdymo įgyvendinimo veiksmingumas operacinės rizikos valdymui ir veiklos rezultatams**, Apskaitos magistras Swadaya Gunung Jati universitas, Indonezija, 3/01/2026.

² Studies by (Puteh Salin,at 2016) **RISK MANAGEMENT, INTERNAL AUDIT FUNCTION, AND CORPORATE PERFORMANCE**, Corresponding author, Faculty of Accountancy, Universiti Teknologi MARA, Perak, Malaysia.2016

يقوب من 65% من إجمالي القيمة السوقية. ويتم قياس كلا المتغيرين المستقلين، وهما إدارة المخاطر ووظيفة التدقيق الداخلي، بناءً على متطلبات حوكمة الشركات الصادرة عن السلطات الماليزية، وأفضل الممارسات المستمدة من توصيات حوكمة الشركات الدولية المتنوعة.

وتقدم نتائج تحليل الانحدار المتعدد دليلاً على أن إدارة المخاطر ارتبطت بشكل إيجابي ومعنوي بجميع مقاييس الأداء، مما يدعم النتائج السابقة التي توصل إليها Krause and Thse (2016) و Nahar et al. (2016)، بينما توجد نتائج مختلطة بين وظيفة التدقيق الداخلي وأداء الشركات. وتعد هذه الدراسة أصيلة لأنها لا تبحث فقط في ممارسات إدارة المخاطر ووظيفة التدقيق الداخلي من منظور حوكمة الشركات المحلي، بل تأخذ في الاعتبار أيضاً التوصيات المختلفة من أفضل الممارسات الدولية.

¹3-Studies by (Rohaida. At 2025)

تتجلى هذه الدراسة ما إذا كانت إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) تعمل كآلية وسيطة تؤثر من خلالها فعالية لجنة التدقيق (ACE) والتدقيق الداخلي (المتمثل في ترتيباته ونفقاته) على التأخر في التقرير المالية (FRL)

كما تختبر الدراسة: (أ) عدم الخطية في العلاقة بين إدارة مخاطر المؤسسات والتأخر في التقرير المالية، و(ب) التباين في التأخر في التقرير المالية الذي يؤثر على هذه العلاقة. يستند التحليل إلى نظرية الوكالة

¹ Studies by (Rohaida. At 2025), **Impact of Audit Committee Effectiveness, Internal Audit and Enterprise Risk Management on Financial Reporting Lag**, sage open journal, s sage, California, October-December 2025: 1–17.

ومنظور الرؤية القائمة على المولد، ويعتمد على 2,352 ملاحظة سنوية لشركات موجة في بورصة ماليزيا من عام 2012 إلى 2015.

تستخدم الواسة النماذج الساكنة للبيانات الجدولية (Panel Data) لمواعاة التباين غير الموصود بين الشركات، إلى جانب منهجيات انحدار العتبة وانحدار الشويحة الوبعية. (Quantile Regression) يتيح هذا النهج رصد الآثار غير الخطية والتوزيعية في العلاقة بين المتغيرات.

وتشير النتائج إلى أن الاستثمار في التدقيق الداخلي أمر ضروري لتغيز فعالية إدرة مخاطر المؤسسات، مما يساهم لاحقاً في تقليل التأخر في التقرير المالية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن إدرة مخاطر المؤسسات تتوسط العلاقة بين فعالية لجنة التدقيق والتأخر في التقرير المالية، لا سيما عند المستويات المنخفضة من فعالية إدرة مخاطر المؤسسات وعندما لا يكون التأخر في التقرير طويلاً بشكل موط.

تسلط الواسة الضوء على أهمية إدرة مخاطر المؤسسات في إعداد التقرير المالية، مؤكدة على دورها في ضمان تقليل قوة التأخر (FRL) لاتخاذ قرارات في الوقت المناسب من قبل المساهمين. وتساهم هذه الواسة في أدبيات التقرير المالية من خلال تقديم رؤى جديدة حول الآثار غير الخطية والمتباينة لإدرة مخاطر المؤسسات على توقيت إعداد التقرير.

¹ studies by (Adamu Pantamee, at,2020) 4-

إن الغرض من هذه الواسة هو تقصي العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدرة مخاطر المؤسسات.

تقدم هذه الواسة دليلاً تجريبياً يوضح التنسيق بين إدرة مخاطر المؤسسات (ERM) والتدقيق الداخلي. تم جمع البيانات من 165 شركة غير مالية موجة في بورصة كوالالمبور خلال الفترة من 2010 إلى 2017

¹ studies by (Adamu Pantamee, at,2020), **Internal Audit & Enterprise Risk Management**, International Journal of Advanced Science and Technology, School of Accounting & Finance, Faculty of Business & Law, Taylors University, Malaysia, Taylor's College, Malaysia, Tunku Puteri Intan Safinaz School of Accountancy, Universiti Utara Malaysia, 2020.

واتساقاً مع الأبحاث السابقة، تم استخدام نهج الفهرسة لقياس درجة تبني الشوكات لإدارة مخاطر المؤسسات. وبالنسبة لتحليل الانحدار، استخدمت هذه الدراسة نموذجي "بينوميال (Binomial)" و"پواسون (Poisson)" لفحص العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة مخاطر المؤسسات.

5- studies by (Almgrashi, Mujalli,2024)¹

تُملس إدارة المخاطر تأثيراً كبيراً على القدرة التنافسية للمنظمة وعملياتها التشغيلية. فهي تتيح فرصاً للتوسع، واستشراف المستقبل، والحاجة إلى تعزيز الاستدامة. وقد نفذت العديد من المنظمات عمليات شاملة لإدارة المخاطر. علاوة على ذلك، اجتذب التدقيق الداخلي اهتمام المدبرين بشكل متزايد، مُشكلاً أساساً لساليب الحوكمة الحديثة. تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير دور المدققين الداخليين، والتدريب على إدارة المخاطر، ودعم الإدارة على إدارة المخاطر، من وجهة نظر الوكالة. بعد ذلك، تبحث الدراسة إدارة المخاطر من حيث تطبيق التدقيق القائم على المخاطر الذي تجرّبه المؤسسات العامة السعودية. شملت هذه الدراسة 234 استبياناً مكتملاً، وبالتالي صالحاً، من المدبرين ومساعدي قسم التدقيق الداخلي، والمدققين الداخليين، والمحاسبين، والمدبرين العاملين في المؤسسات العامة السعودية. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية الذكية (SmartPLS).

أكدت نتائج هذه الدراسة وجود ارتباط كبير بين دور المدققين الداخليين في إدارة المخاطر، والتدريب على إدارة المخاطر، وبين دعم الإدارة وإدارة المخاطر توجد علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر وتطبيق التدقيق الداخلي القائم على المخاطر. ولنتائج هذه الدراسة آثار بالغة الأهمية على المسؤولين عن مؤسسات القطاع العام، وعلى الاستدامة، إذ تهدف إلى تعزيز موثوقية عملية التدقيق الداخلي وجوانب أخرى من التقرير المالية وعمليات التدقيق عموماً. ويلاحظ حالياً نقص في الأبحاث المنشورة حول العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر، وكذلك في التدقيق الداخلي القائم على المخاطر. تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الناشئة حول هذا

¹ studies by (Almgrashi, Mujalli,2024), The Influence of Sustainable Risk Management on the Implementation of Risk-Based Internal Auditing, Department of Accounting and Finance, College of Business, Jazan University, Jazan 45142, Saudi Arabia

الموضوع من خلال دراسة المؤسسات العامة السعودية، كما تُحدد متغيرات تجريبية عبر مراجعة شاملة للأبحاث ذات الصلة. وتُجوي هذه الدراسة تحقيقاً تجريبياً لتحديد العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر، ثم تأثرها على تطبيق التدقيق الداخلي القائم على المخاطر في النظام الاقتصادي للمملكة العربية السعودية. وبالتوكيز على المؤسسات العامة السعودية، تُسلط هذه المقالة الضوء على دول أخرى لديها أنظمة مماثلة من قواعد وإجراءات الحوكمة في مؤسساتها الحكومية.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات ومقرنتها بالدراسة الحالية:

أولاً: التعقيب على الدراسات من عدة نواحي وتحديد الفجوة البحثية:

➤ التعقيب من حيث محتوى الدراسات السابقة:

نلاحظ تركيزاً ظاهراً على إيجاد علاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، فمثلاً دراسة rezkar 2021 ودراسة salin وزملائه، اتفقت على أن التدقيق الداخلي أصبح استراتيجياً حديثة لتقييم المخاطر، أما بالنسبة للدراسات الخوائية لقاوي ورحال 2021، والدراسات الدولية ل ismail وزملائه 2025، نجد أولهم للدور الجوهري للتدقيق في تقليل الثغرات ودعم نظام الحوكمة في المؤسسات لتجنب انخفاض الأداء.

➤ التعقيب من حيث الوسائل والمنهجية:

في الدراسات السابقة نجد أن بعض الدراسات تم العمل عليها بالمنهج الوصفي التحليلي، أما الدراسات الأخرى قامت باختيار المنهج الكمي الاستدلالي، لأننا رأينا تطورا للنموذج الاحصائي (PLS-SEM) وانحدار العتبة (Threshold Analysis).

أما وسائل جمع البيانات ولوحت بين الاستبيان للدراسات الميدانية، والمقابلة الشخصية في دراسات الحالة، وهو ما يتوافق مع توجه الدراسة الحالية (دراسة حالة).

➤ الفجوة البحثية (بما تتميز وراستنا الحالية):

رغم ان الورايات السابقة مليئة بالمعلومات التي تساعدنا في فهم العلاقة بين التدقيق والمخاطر التشغيلية وإدارة المخاطر الى ان هناك فجوات حولنا سدها كما يلي:

✚ المكان: كان يجب تطبيق هذه الوراثة على أحد أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجنوب الجزائري، لفهم كيفية تطبيق معايير التدقيق الداخلي فيها من جانب متعدد الفروع لهذا اخترنا مؤسسة سونلغاز ولاية غرداية.

✚ من ناحية القطاع: في الورايات ركزت على قطاعات مصرفية او مؤسسات بناء وهما قطاعان مهمان، فيما اخترنا نحن نركز على قطاع حساس واستراتيجي في الدولة وهو قطاع الطاقة والكهرباء الذي يشمل المخاطر التشغيلية التقنية والخدماتية.

✚ الموضوع الذي ركزنا عليه: قررنا التركيز في وراستنا الحالية على المخاطر التشغيلية، وعلاقتها المباشرة بالتدقيق الداخلي في بيئة خدماتية وتقنية، اما بالنسبة للورايات السابقة تم التركيز على المخاطر بشكل عام (ERM) وهي مجموعة شاملة من المخاطر (تشغيلية، استراتيجية، مالية، سيوانية، وامتنال) لتعزيز عملية اتخاذ القرار وتقليل الاضطرابات أو المخاطر الاقتصادية.

ثانيا: المقارنة بين الورايات السابقة والحالية:

الجدول رقم (3): المقارنة بين الورايات السابقة والحالية

وصف الوراثة الحالية: وراثة اكايدمية في جامعة غرداية الخاائر/ تناولت الوراثة دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية/ تم تطبيقها في مديرية سونلغاز فرع بوهولة-غرداية، الخاائر/ اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي/ اعتمدنا على المقابلة ووراثة ملف كمصدر اولي للبيانات واوت الوراثة/ تمت خلال السنة الجامعية 2025		
الورايات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
(وراثة رامياري، 2021)	- وراثة اكايدمية.	- تمت الوراثة في العواق. - أداة الاستبيان وبرنامج spss

مجله.	-تناولت الوراثة نفس المتغير المستقل. -المنهج الوصفي التحليلي. -طبقت على المدوين والادريين.	
-تمت الوراثة في ولاية ورقلة. -تطبيق الوراثة على مجموعة مؤسسات. -أداة الاستبيان.	-وراثة اكايمية. -تناولت الوراثة نفس المتغيرين. -طبقت على المدوين والادريين.	وراثة قافري ورحال، سنة (2020)
-تمت الوراثة في ولاية ورقلة. -تطبيق الوراثة على مؤسسة البناء للجنوب الشوقي ورقلة. -أداة المقابلة الشخصية.	-وراثة اكايمية. -تناولت الوراثة نفس المتغيرين. -طبقت على المدوين والادريين. -المنهج الوصفي التحليلي.	وراثة كتمي، سنة (2018)
-تمت الوراثة في ولاية بومرداس. مجله. وراثة نظرية	-وراثة اكايمية. -تناولت الوراثة نفس المتغيرين.	وراثة شيخي، مهوات وفقيير، سنة (2018)
مجله. تمت الوراثة في ولاية عنابة. استخدام أداة الاستبيان.	-وراثة اكايمية. -تناولت الوراثة نفس المتغير المستقل. -المنهج الوصفي التحليلي.	وراثة (حاج علي، بن الشيخ الحسين (2024)
-تمت في اندونيسيا. -استخدام نموذج pls sem. -استخدام تفسير كمي وبيانات مسحية.	-وراثة اكايمية. -تناولت الوراثة نفس المتغيرين. -طبقت على المدوين والادريين. -المنهج الوصفي التحليلي.	وراثة SUPRIATNA, at، سنة (2026)
-تمت في ماليزيا. -تمت في بورصة ماليزيا.	-وراثة اكايمية. -تناولت الوراثة نفس المتغيرين.	وراثة Puteh Salin,at سنة (2016)

	-المنهج الوصفي التحليلي.	
-تحليل البيانات. -مجلة. -كاليفورنيا.	-رواسة اكاديمية. -تناولت الرواسة نفس المتغيرين. -المنهج الوصفي التحليلي.	رواسة Rohaida. At، سنة النشر)
-رواسة العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر. -جمع بيانات من 165 شركة.	-رواسة اكاديمية. -تناولت الرواسة نفس المتغيرين. -المنهج الوصفي التحليلي.	رواسة Pantamee, at، سنة النشر)
-رواسة العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر. -استخدام طريقة المربعات الصغرى. -توزيع 243 استبيان.	-رواسة اكاديمية. -تناولت الرواسة نفس المتغيرين. -المنهج الوصفي التحليلي.	رواسة Almgrashi، (Mujalli,2024)

المصدر: من اعداد الطالب.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر عملية التدقيق الداخلي جزءاً ذو أهمية كبيرة في إدارة المؤسسة الاقتصادية، خاصة في حرصها على تقييم المخاطر التشغيلية والعمل على الحد منها، والمساعدة على ضبط إدارة المخاطر وذكر مدى الحاجة إليها، فهي تعتبر عنصراً هاماً وحيوياً في التأكد من الأحداث الحاصلة داخل المنظومة، فتطرقنا في هذا الفصل إلى الإحاطة بالتدقيق الداخلي والمخاطر التشغيلية، كما تحدثنا عن بعض الدراسات السابقة وحاولنا مقلنتها مع دراستنا الحالية، فتبين أن التدقيق الداخلي له علاقة مباشرة مع جميع أنواع المخاطر بصفة عامة، ويحرص على العمل بالقواعد والمبادئ بالتوصيات الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة ويهدف بدرجة أولى إلى حماية أصولها وأموالها ومساعدة أعضائها في تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم، وذلك بقيام المدقق الداخلي بعمليات الفحص والتقييم لإدارة المخاطر التشغيلية للمؤسسة باستعمال مجموعة من الوسائل والأدوات وإعطاء توجيهات وتوصيات للإدارة حول العمليات التي تمت مراجعتها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد قيامنا في الفصل الأول بؤاسة نظرية حول دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية في المؤسسات الاقتصادية ، وكذا أهم الؤاسات السابقة في المجال في هذا الفصل نهدف إلى إسقاط الجانب النظري المتعلق بالتدقيق الداخلي وتقييم المخاطر التشغيلية على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بوهولة، من أجل التعرف على آليات تطبيق التدقيق الداخلي ودره في الكشف عن المخاطر التشغيلية وتقييمها والحد من آثارها المحتملة، ونظهر من خلال هذا الجانب مختلف الإجراءات المتخذة من طوف إدارة المخاطر للحد من المخاطر التشغيلية ومساهمتها في تسهيل العمل على الإدارة المالية في المؤسسة محل الؤاسة.

ولهذا سنتطوق إلى وضع مبحثين أساسيين في هذا الفصل وهما:

- المبحث الأول: منهجية الؤاسة (عينة وأؤوات الؤاسة).
- المبحث الثاني: عرض نتائج الؤاسة ومناقشتها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة (عينة وأنوات الدراسة):

يهدف هذا المبحث الى توضيح منهجية الدراسة المتبعة في الدراسة، وهذا عبر عينة الدراسة، طرق جمع البيانات، واداة الدراسة.

المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة:

يقوم هذا المطلب بتوضيح أسلوب وطبيعة الدراسة الحالية، والتطرق للمتغيرات والتعريف بها.

أولاً: أسلوب الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاسلوب الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة الظواهر في الواقع و وصفها دون التغيير فيها، ويعبر عنها تعبيرا علميا وكيفيا لاستقصاء مظاهرها وعلاقتها، من اجل التوصل الى استنتاجات تساعد في التحسين من الواقع ورفع الأداء، بالاعتماد على مصادر لجمع المعلومات هي:

- **مصدر اولي:** من خلال المقابلة مع مديري الأقسام والموظفين، التي تم طرح فيها أسئلة عن المتغيرين والعلاقة بينهما، ودراسة ملف انجاز مشروع (انظر الملاحق) لنتعمق في العمل التطبيقي، في مؤسسة سونلغاز مديرية ولاية غرداية- فرع بوهلوة-
- **مصدر ثانوي:** معلومات وبيانات تم استخلاصها من الدراسات السابقة والمراجع كالكتب، مقالات، مجلات، اطروحات ومذكرات جامعية لها صلة بموضوع الدراسة.

ثانياً: طبيعة الدراسة:

- تصنف هذه الدراسة على انها دراسة حالة لأنها استندت في جمع البيانات الأولية على مقابلة مع مديري وموظفي الأقسام، وكذا إعادة دراسة ملف انجاز مشروع، في مؤسسة سونلغاز مديرية ولاية غرداية- فرع بوهلوة-، من اجل معرفة ما اذا كان هناك تدقيق داخلي وإدارة المخاطر، وكيف يتم التنسيق بينهما.

ثالثا: متغيرات الدراسة:

تحوي الدراسة على متغيرات مستقل وتابع، وهما كما يلي:

➤ المتغير المستقل: يوجد في الدراسة المتغير المستقل المتمثل في التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم رواسته بواسطة ملف انجاز مشروع، وكذا تحليل المتغير عبر أسئلة محصورة في 18 سؤال تم طرحها في المقابلة تتعلق بالمتغير وبما يحيط به في بيئة العمل.

➤ المتغير التابع: ويتمثل في المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها مؤسسة سونلغاز مديرية ولاية غرداية- فرع بوهولة- في الأماكن التي يتم انجاز الم شريع فيها او المواقع المنخوة من قبل، واتبنا نفس طريقة العمل المتبعة في دراسة وتحليل المتغير المستقل.

المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة:

للقيام بإنجاز دراسة حالة تم القيام ب دراسة ملف وتحليل الوثائق (انظر الملاحق)، وايضا تم تصميم مجموعة من الأسئلة المباشرة لطرحها في المقابلة ، مع طرح أسئلة توجه الضوء على العلاقة بين المتغيرين.

أولا: وصف أداة الدراسة:

بالنسبة للمقابلة مع مديرين وموظفي الأقسام حول المتغير التابع والمستقل تم تقسيم أسئلة كل متغير الى محاور، ففي المتغير المستقل التدقيق الداخلي تنقسم الى ثلاث محاور الى: وظيفة التدقيق الداخلي موقعه واستقلاليته، نظام الرقابة الداخلية والإجراءات المالية والمحاسبية، وإدارة المخاطر وتنفيذ التوصيات.

اما بالنسبة للمتغير التابع المخاطر التشغيلية فتقسم الى أربع محاور الى: المخاطر البشرية وإجراءات السلامة الوقائية، المخاطر التقنية وعمليات الصيانة، التدخل السريع والحوكمة التنظيمية والمخاطر التشغيلية ماليا واقتصاديا.

وبالذ سبة للأ سئلة التي طرحت لربط العلاقة بين المتغير التابع والم ستقل تم طرح 11 أ سئلة تقسم في ثلاث محاور هي: دور التدقيق الداخلي في الحماية من المخاطر التشغيلية، القوة العلاجية للتدقيق الداخلي وأثره على أداء الفوق التقنية، كفاءة التنسيق والتنظيم في الحد من المخاطر التشغيلية.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

استخدمنا المقابلة مع المسؤولين والموظفين وتحليل الوثائق، هذا التقاطع في الأدوات يضمن ثبات النتائج ويمنع الانحياز الشخصي، حيث تم التحقق من التصريحات الشفهية بمطابقتها مع التقرير المالية والتقنية المكتوبة، تم طرح الأسئلة بصيغة موحدة ومحايدة مع الحفاظ على نفس السياق والمنهجية، وضمان تسجيل وتوزيع الإجابات بدقة وأمانة علمية دون تغيير في مضمونها الواقعية، مما يضمن أنه لو أعيدت المقابلة في نفس الظروف مع نفس المسؤولين سيتم الحصول على نفس النتائج والاستنتاجات.

المطلب الثالث: مجتمع وعينية الدراسة:

أولاً: نبذة عن المؤسسة محل الدراسة:

تغطي مديرية التوزيع إقليم ولاية غرداية حيث تقع ولاية غرداية على حوالي 605 كلم جنوب الجزائر العاصمة وتبعد عن المديرية الجهوية سونلغاز ورقلة ب 210 كلم، يحدها شمالا ولاية الجلفة وولاية الاغواط ومن الغرب ولاية البيض وولاية اوار ومن الشرق ولاية ورقلة ومن الجنوب ولاية المنيعه (التي كانت تابعة لها إدارياً قبل التقسيم الإقليمي الجديد)، ويبلغ عدد سكانها حوالي 500000 نسمة، وتغطي 8 نواير 10 بلديات. تأسست المديرية خلال الالفية وهي تابعة للمديرية الجهوية ولاية ورقلة. تقوم المديرية بتسيير أكثر من 132 ألف زبون في شبكة الكهرباء وأكثر من 85 ألف زبون في شبكة الغاز سواء في الشدة المنخفضة أو المتوسط سطة بتعداد عملي بلغ أكثر من 500 عاملا من مختلف الإطارات موزعين عبر مختلف الم صالحي التجربة الموزعة كما يلي:

الوكالة التجلية غرداية

- الوكالة التجلية بونيرة
- الوكالة التجلية بلغنم
- الوكالة التجلية متليلي
- الوكالة التجلية القولة
- الوكالة التجلية بريان
- الوكالة التجلية بوهولة
- الوكالة التجلية الضاية بن ضوة

ثانيا: مهام الشركة الجوائية لتوزيع الكهرباء والغاز فوع غرداية- سونلغاز بوهولة:

سونلغاز هي شركة جوائية تنشط في مجال إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء نقل والغاز ومهامها كالتالي:

تتألف شركة سونلغاز من ثلاثة خطوط أعمال رئيسية:

• نشاط الإنتاج

يشمل هذا النشاط تحويل الطاقة الحولية أو المائية إلى طاقة ميكانيكية، ثم إلى طاقة كهربائية. وتضم موافق الإنتاج، المصممة والمجهزة لتلبية أقصى طلب، أربعة أنواع من محطات توليد الطاقة:

- محطة توليد الطاقة بالتوربينات البخارية

- محطة توليد الطاقة بالتوربينات الغازية

- محطة توليد الطاقة الكهرومائية

- محطة توليد الطاقة بالدیزل

• نشاط النقل

- نقل الكهرباء

يتم النقل عبر خطوط الجهد العالي (400 كيلوفولت، 220 كيلوفولت، 60 كيلوفولت)، مما يتيح توزيعاً أقرب إلى المستهلكين النهائيين (العملاء الصناعيين الكبار ومحطات التوزيع الوعية).

- نقل الغاز

يتم نقل الغاز الطبيعي تحت ضغط عالٍ عبر خطوط الأنابيب لتزويد العملاء الصناعيين والسكنيين. ولخدمة السوق،

✓ نشاط التوزيع

- توزيع الكهرباء

يتم التوزيع عبر خطوط وكابلات الجهد المتوسط والمنخفض. يشمل ذلك تزويد جميع العملاء الصناعيين الصغار والمستهلكين السكنيين بالغاز.

- توزيع الغاز

يضمن توزيع الغاز تلبية احتياجات ثلاث فئات رئيسية من العملاء:

- العملاء الصناعيون: يتم تزويدهم عبر شبكة الضغط العالي.

- العملاء الصناعيون متوسطو الحجم: يتم تزويدهم عبر شبكة الضغط المتوسط.

- المنزل وأصحاب المهن: يتم تزويدهم عبر شبكات الضغط المنخفض.

- المصدر: مؤسسة محل الواسة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة والفروع المقام فيها التربص:

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



-المصدر: وثائق مقدمة من مؤسسة سونلغاز غرداية.

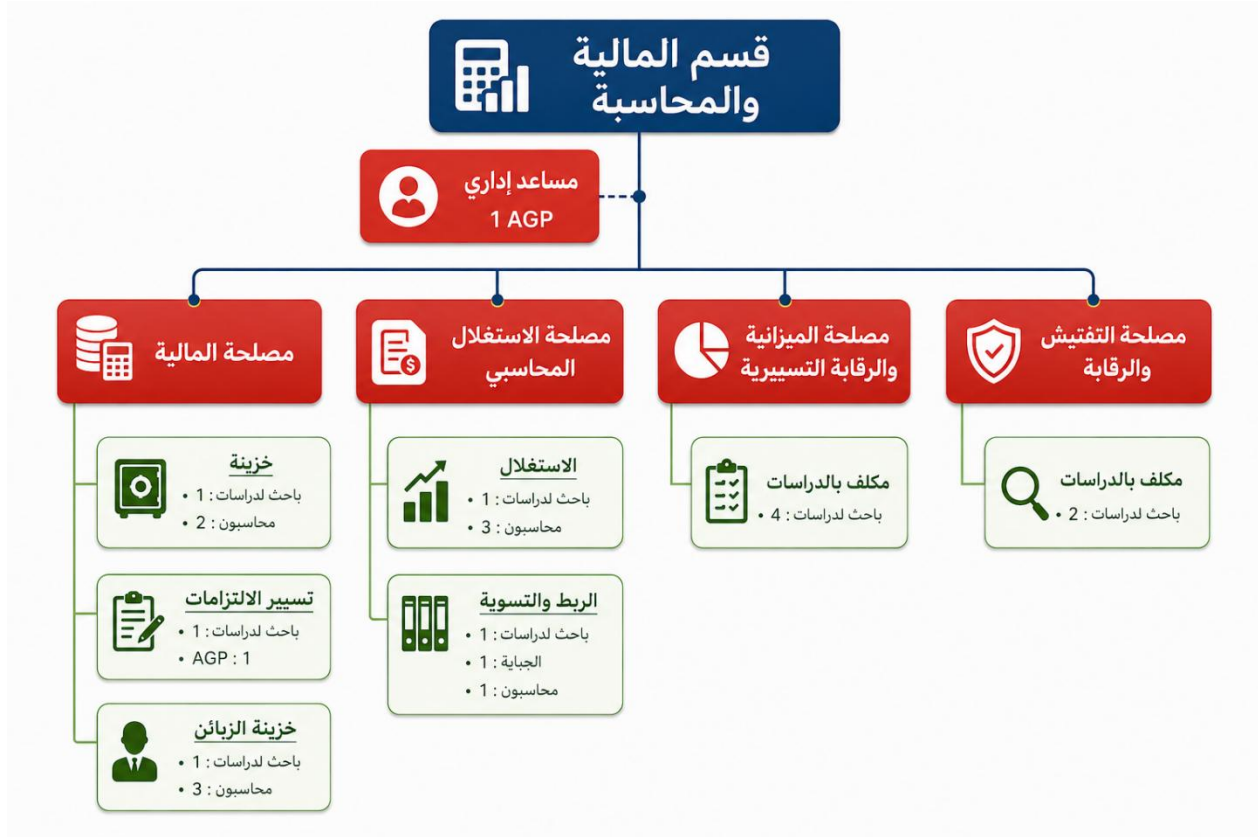
الشكل رقم (5): هيكل قسم التقنيات الكهربائية في المؤسسة (النمط الحضري).

تقسيم التقنيات الكهربائية (النوع الحضري) →



-المصدر: وثائق مقدمة من مؤسسة سونلغاز غرداية.

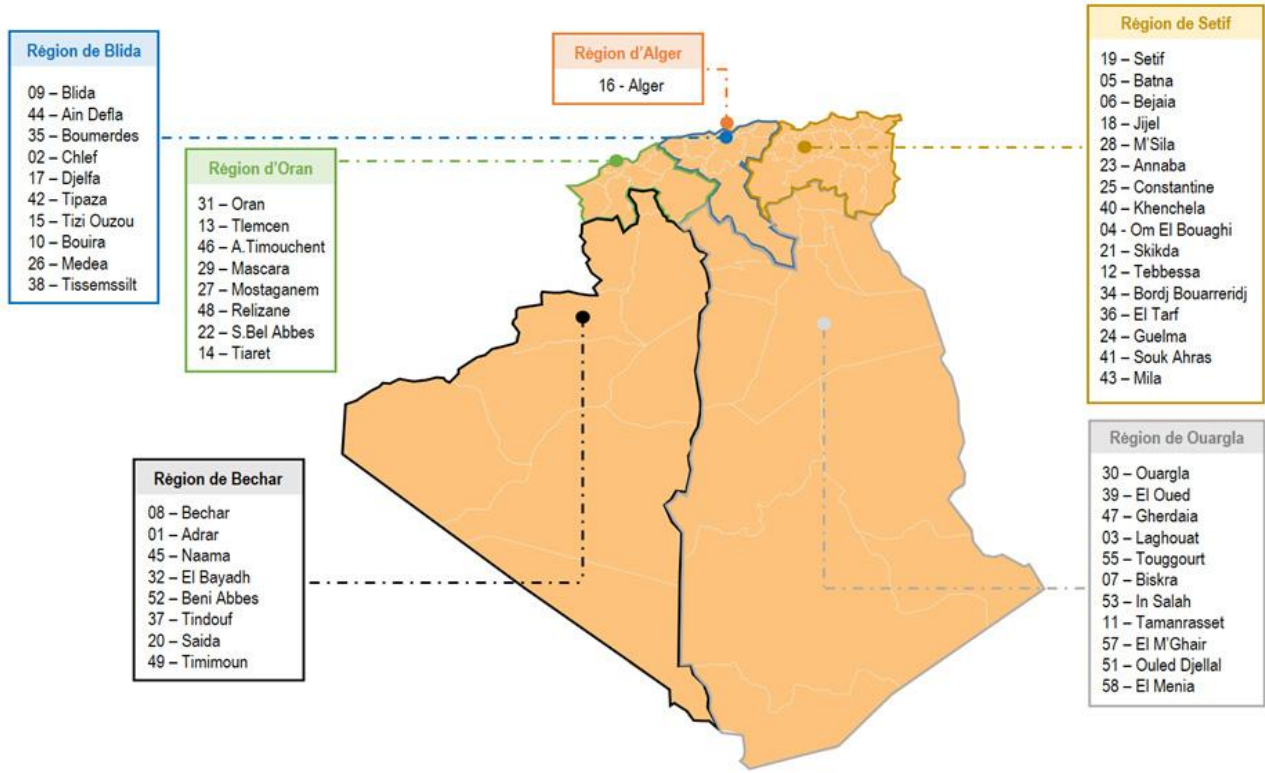
الشكل رقم (6): هيكل قسم المالية والمحاسبة في المؤسسة.



-المصدر: وثائق مقدمة من مؤسسة سونلغاز غرداية.

- إخراج خليتين (02) للمحاسبة على مستوى خلية الخزينة التابعة لمصلحة المالية.
- تغيير تسمية "ملحق الإدارة" إلى "مساعد إداري" بوتبة AGP.
- إنشاء خلية لتسيير الالتزامات يشرف عليها مكلف بالوحدات (01) وعون AGP واحد.
- إنشاء خلية "خزينة الوبائن" في إطار الفصل بين خزينة (DRC/DFC)، وتكون هذه الخلية تابعة لمصلحة المالية، يشرف عليها مكلف بالوحدات (01) وثلاثة (03) محاسبين.

الشكل رقم (7): موقع فوع غرداية في خريطة المديريات الجهوية.



-المصدر: وثائق مقدمة من مؤسسة سونلغاز غرداية.

توضح هذه الخريطة التقسيم الجهوي لمؤسسة سونلغاز على المستوى الوطني، حيث تم توزيع الولايات التابعة لمختلف المديريات الجهوية وفق التنظيم الإداري والتقني للمؤسسة. وتتوزع ولاية غرداية ضمن جهة ورقلة، التي تضم عدداً من ولايات الجنوب الجزائري، وهو ما يعكس الأهمية الاستراتيجية لهذه الجهة في ضمان نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغزلية عبر المناطق الصحراوية. كما يبرز هذا التقسيم حرص سونلغاز على تحقيق فعالية أكبر في التسيير والمتابعة التقنية، من خلال توزيع المهام حسب الخصائص الجغرافية والكثافة السكانية لكل منطقة، بما يساهم في تحسين جودة الخدمة وضمان استمرارية التزويد بالطاقة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع وما تقتضيه منهجية دراسة الحالة ومن أجل القيام بعمل دقيق، تم حصر الدراسة بين قسمين وهما قسم المالية والمحاسبة وقسم التقنيات الكهربائية، ليكون مجتمع الدراسة هو مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز فرع بوهلول ولاية غرداية وعينة الدراسة عبارة عن الإطارات والمسؤولين المسؤولين عن قسم العلوم المالية والمحاسبة وقسم التقنيات الكهربائية، وقد تم اختيار عينة تشمل الفئات الفاعلة في هذين القسمين، وتتكون من:

- رئيس قسم المالية والمحاسبة والمحاسب الرئيسي واثنين محاسبين فعيين.
- رئيس قسم التقنيات الكهربائية، مهندسي صيانة الشبكات، مسؤول الأمن والسلامة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

ففي طويقنا نحو اثبات نجاعة التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية وإيجاد الرابط بين قسم المحاسبة والمالية وقسم التقنيات الكهربائية، وطريقة عمل المسؤولين القائمين على هذه الأقسام والعمليات المقامة فيها، قمنا بالنظر الى واقع عمل هذا النظام وفعاليته من خلال طريقة عمل المكلفين في هذه الأقسام والتعرف على الإجراءات المتخذة وطرق ادلتها، من اجل اواز دور التدقيق الداخلي فيها.

ملاحظة: لم تتوفر لدينا معلومات او وثائق حول ملف يخص خطر تشغيلي بسبب تحفظ المسؤول عن الامر، لهذا اكتفينا بوزارة ملف انجاز مشروع لوى العلاقة بين المتغويين، وسيتم توضيح كل هذا في تحليل النتائج في المطلب الثالث.

المطلب الأول: دراسة ملف انجاز مشروع:

وزارة ملف عن انجاز مشروع ربط شبكة كهربائية من طرف مقول معتمد:

فوع الملف marché à commande عقد صفقة

موضوع الملف: توصيلات كهربائية بسيطة branchement simple électricité

المؤسسة المكلفة بالانجاز entreprise : ش.ذ.م.م EB

رقم N: EL**/DDG/2024/1**

المدة المتفق عليها في الا شغال: يوجد مدة للاتفاقية من 1 سنة الى 3 سنوات، ومدة لإنجاز الم شوع تحدد لاحقا

1- فاتورة مرسلة من طرف المقول تحوي على:

الاسم: ش.ذ.م.م EB

العنوان: بونورة غوداية

الرقم الجبائي: *****

الموقع R/C N° : 0000000000-00/47

رقم الحساب البنكي: 002 *****

اسم البنك BEA

رقم الفاتورة N° : 20/01 **

الهدف: réalisation nouveau brts elec agence commerciale el-guerrara

امر بالشراء N° : bon de commande : 09/E/A*.COM GUERRARA /20** DU 07/12/20**

الفاتورة عبارة عن فاتورتين الأولى يعدها المقاول والثانية فاتورة موجزة (ملخص) تطلع عليه المؤسسة للمصادقة

مبلغ	سعر الوحدة	كمية	وحدة	تعيين الاعمال
Mise en œuvre				
920400.00	7800.00	118	UN	BRTS 02 FILS AÉRIEN
1835400.00	11400.00	161	UN	BRTS 04 FILS AÉRIEN
2755800.00	TOTAL EN HT			
137790.00	RETENUE GARANTIE 5‰			
2618010.00	S/TOTAL			

حساب المبلغ الإجمالي للوحدات المنجزة:

BRTS 02 FILS AÉRIEN= 118*7800.00da= 920400.00da

BRTS 04 FILS AÉRIEN= 161*11400.00da= 1835400.00da

Total HT= 920400.00+1835400.00= 2755800.00da

-حساب مبلغ الضمان المقتطع (يقتطع من سعر الفاتورة المسددة للمقاول كضمان في حالة حدوث عطب في عمله في فترة لا تتعدا سنة منذ تسليم الاشغال)

$$\text{RETENUE GARANTIE} = \frac{2755800.00 \times 5}{100} = 137790.00 \text{da.}$$

-المبلغ الإجمالي:

$$\text{S/Total} = \text{Total Ht- Retenue garantie} = 2755800.00 - 137790.00 = 2618010.00 \text{da}$$

ضمان محتفظ به او RETENUE GARANTIE: هو عبرة عن ضمان يتم الاحتفاظ به لمدة سنة واحدة تبدأ عند استلام المشروع لدى المؤسسة والهدف منه صيانة أي عطب يحدث بعد عملية الإنجاز خلال السنة.

بعد القيام بعملية المراقبة من طرف المراقبين والتأكد من ان الم شروع تم انجؤه وفق المعايير المطلوبة وال شروط المتفق عليها في العقد مع اتخاذ جميع الإجراءات الوقائية، تتم هذه المعاينة والتوقيع على مد ضر التسليم (ملحق رقم 06) مع مواعيد تليخ بدأ الاشغال وتليخ الانتهاء منها (ورقة المواعيد النهائية ملحق رقم 08)، ومعاينة الفاتورة المرسلة من طرف المقاول ومقرنتها بفواتير الشراء.

ويتم أيضا تقييم اولي BILAN PROVISOIRE :

Bon de commande n° : N09/ELEC/20**

Objet du contrat : réalisation nouveau brts elec agence commerciale el-guerrara

Cocontractant : EB ش.ذ.م.م

Date de notification : 07/12/20**

Délai d'exécution : 360 jours

Montant HT : 2755800.00

Montant TV19‰ : $2755800.00 \times 1.19 = 523602.00 \text{da}$

Montant TTC : $2755800.00 + 523602.00 = 3279402.00 \text{da}$

يعتبر ttc المبلغ الذي يستوفي شروط الاتفاقية وليس قيمة العمل المنجز، فعند عقد الاتفاقية من نوع marche à commande يتم الاتفاق على ان هذه الاتفاقية سرية لمدة سنة بقيمة (المبلغ المحدد)، قابلة للتמיד الى ثلاث سنوات في حال لم تصل قيمة المشرع الى ذلك المبلغ، ويتم فسخ العقد قبل تمام مدة سنة بسبب وصول المشرع الى القيمة المحددة في العقد.

وأیضا انجاز حالة المشروع، تقرير التقدم، وحساب الكميات التقديرية

état de suivi la réalisation bordereau quantitatif estimatif

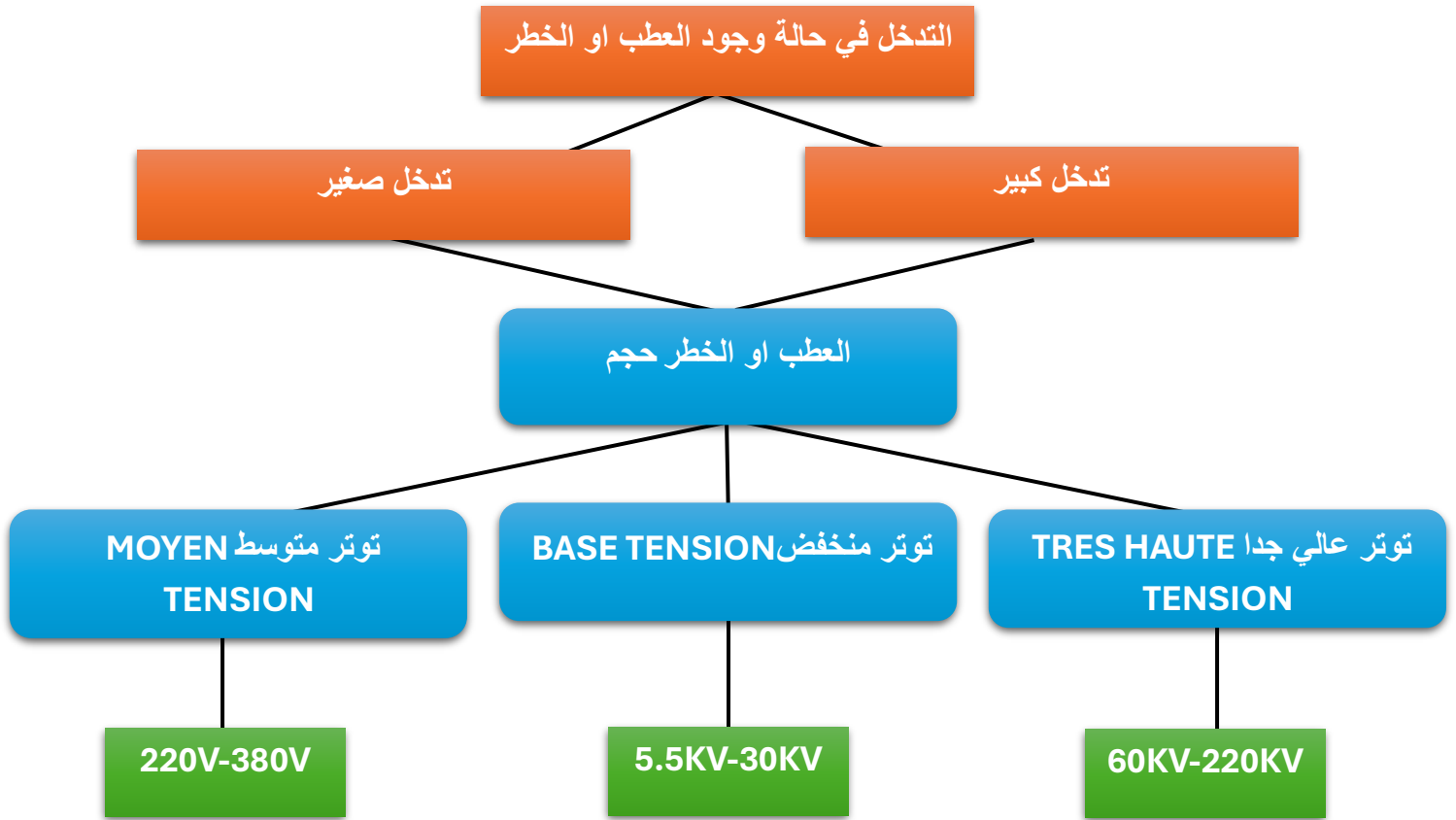
N° article	désignation	Unité	Quantité			Pris unitaire	Montants			
			Prévues (A)	Réaliser	Ecart C=(B)		Prévues	Réaliser	+	-
1	BRTS 02 FILS AÉRIEN	Un	118	118	0.000	7800.00	920400.0 0	920400 .00	/	/
2	BRTS 04 FILS AÉRIEN	Un	161	161	0.000	11400.0 0	1835400. 00	183540 0.00		
Totaux							2755800. 00	275550 0.00	0 .	0 .
									0 0	0 0

مثال عن الخطر التشغيلي:

بما اننا خدصنا وراستنا الحالية لموضوع دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية، فاختونا خطر الكهرباء كوع من المخاطر التشغيلية لواسته.

في قسم التقنيات الكهربائية DTE يوجد أنواع من المخاطر التشغيلية (الكهربائية) يتم معالجتها بشكل احتوافي تحت شعار وهو QUALITÉ ET CONTINUITÉ (الجودة والاستمرارية)، يوجد شكل تو ضحي للخطر التشغيلي سنوضح كل شيء في الاتي:

الشكل رقم (8): الخطر التشغيلي الكهربائي:



المصدر: من اعداد الطالب استنادا لمعلومات من المؤسسة.

يعلم القسم بوجود خطر في هذه المحولات عبر مركز اتصالات ولوحات تربط شبكات الكهرباء لمراقبتها عن بعد، بعدها يتم اتخاذ التدابير اللازمة مع مراعات ابعاد الخطر (التكهرب او الانفجار).

بعدها تأتي عملية إعادة تزويد الزبائن بالكهرباء عن طريق الإحاطة وإعادة الت تشغيل (مع قطع دوري لثواني معدودة للتأكد من صحة التوصيلات).

عزل الخطر التشغيلي من اجل إصلاحه، وتتم عملية الإصلاح عبر الوسائل الذاتية ان أمكن او الاستعانة بمقولة معتمدة لدى المؤسسة.

منح الاشغال للمقاول بعد التأكد من سلامة المنشأة المواد إصلاحها سواء عمود او كابل او محول...الخ، ويتم تسليمه امر بالعمل ORDER DE SERVICE، ويتم لـ سال مراقب ميداني للوقوف على جودة المواد ومراقبة سيرورة تنفيذ الاشغال والتأكد من عدم وجود أي اخلال بالمعايير يؤدي الى خطر تشغيلي في المنشأة اثناء او بعد التصليح.

بعدها يقوم المقاول بتسليم محضر بالانتهاء من الاشغال مرفق بالفواتير وامر بالعمل وبعض الوثائق الأخرى (مرفقة في الملاحق) منها من يعدها هو ومنها من تسلم من طرف المؤسسة الى مقاطعة الكهرباء تقوم الأخيرة بالمصادقة على المحضر وارساله الى قسم التقنيات الكهربائية من اجل معاينته والتأكد من الفاتورة ومدة الإنجاز والوثائق الأخرى، ثم يرسل الى قسم المالية والمحاسبة على سبيل التسوية ليقوم هذا الأخير بالتأكد من الوثائق المالية والمصادقة عليها وتسديد مستحقات المقاول.

المطلب الثاني: أسلوب المقابلة:

بعد قيام الباحث بطرح الأسئلة على مسؤولي قسم المالية والمحاسبة وقسم التقنيات الكهربائية بمؤسسة سونلغاز - فرع بوهلوة - وجمع المعلومات المواد الوصول إليها، سيتم استعراض مختلف الأسئلة وفق الإجابات المقدمة من طرف المسؤولين والموظفين المعنيين بالمؤسسة، وقد لمسنا حسن الاستقبال والتعاون من طرفهم، مما ساعدنا على الوصول إلى النتائج المرجوة والتوسع في دراسة دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية، كما قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة بهدف الحصول على إجابات دقيقة وواضحة تعكس واقع الممارسة داخل المؤسسة محل الدراسة.

والان سنتطرق الى الأسئلة التي تم طرحها على مديري وموظفي الأقسام، مدير قسم المالية والمحاسبة DFC والمحاسب الرئيسي والمحاسب الثاني، ومدير قسم التقنيات الكهربائية DTE والموظفين هناك، مع دعم العمل بمكتسباتنا خلال التربص من اجل التقييم الدقيق والاجابة عن الأسئلة.

من خلالها سوف نرى كيف يتم الحد من المخاطر التشغيلية وما هو دور التدقيق الداخلي في ذلك، وستكون منظمة في جداول معنونة حسب فرع المقابلة، وهي كالتالي:

جدول 04: مقابلة حول المتغير المستقل: التدقيق الداخلي.

جدول 05: مقابلة حول المتغير التابع: المخاطر التشغيلية.

جدول 06: مقابلة حول المتغيرات (العلاقة بينهما).

الجدول (4): مقابلة حول المتغير المستقل: التدقيق الداخلي.

السؤال	نعم	لا	التوضيح ان استلزم
هل يوجد قسم للتدقيق الداخلي مستقل في أداء مهامه؟		X	يوجد مدقق مدمج في قسم المحاسبة والمالية، وأيضا يتم إرسال مدقق داخلي من المديرية الجهوية.
هل توجد خطة سنوية للتدقيق توصي بمعايير للعمل وتنفيذ التوصيات؟		X	لا توجد خطة سنوية للتدقيق لكن توجد توصيات صاورة من طرف المدقق الداخلي المرسل من المديرية الجهوية.
هل يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة شاملة للعمليات والملفات واكتشاف الأخطاء في وقت قياسي؟		X	يقوم المدقق المدمج رفقة المحاسبين بمراجعة الفواتير والملفات الصاورة عن الأقسام الأخرى ولرجاعها لهم في حالة وجود خطأ، مثل خطأ في تشكيل الفاتورة.
هل تقوم المؤسسة بتقييم المخاطر التشغيلية المحتملة قبل وأثناء تنفيذ المشرع؟	X		تقوم المؤسسة بتقييم المخاطر التشغيلية عند وقوعها وأثناء تنفيذ المشرع فقط.
هل توجد آليات فعالة للتبليغ عن المخاطر التشغيلية مثل الحوادث والأعطال في المنشآت ومواقع انجاز المشرع ومتابعتها؟	X		يوجد آليات للتبليغ عن المخاطر والحوادث عند وقوعها، مثل: لوحة مراقبة الشبكة الكهربائية، قسم تلقي الاتصالات عن المخاطر.

هل إجراءات الرقابة والسلامة والمتابعة الدورية تساهم في تقييم والحد من المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة؟	X	مراقبة تقنية وتحديث المعدات حسب الاخطار وتكوين العمال
هل يساهم التدقيق الداخلي في اكتشاف المخاطر التشغيلية وتحسين معالجتها والحد من أثرها على أداء المؤسسة؟	X	قسم التقنيات الكهربائية يقوم بمراقبة ومعالجة كل المخاطر في مواقع العمل والمنشآت مع اتخاذ كل الإجراءات الوقائية للعمال وتأمين المواقع من الخطر وهذا طبقا لمعايير وتوصيات اجبلية.

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد قيامنا بطرح أسئلة في المقابلة حول المغزوات التبع والمستقل والعلاقة بينهما وحصولنا على إجابات من مديري الأقسام والموظفين قمنا بما يلي:

أولاً: تحليل نتائج المتغير المستقل التدقيق الداخلي وعرض نقاط القوة والضعف:

من خلال قيامنا بالمقابلة وطرح أسئلة تخص المتغيرات والعلاقة بينهما، تبين في النتائج أن الشبكة الخوائية لتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية غرداية مدوية بوهولة لا تحوي على مصلحة مستقلة للتدقيق الداخلي، وإنما تعتمد على مدقق مدمج ضمن قسم المالية والمحاسبة، غير مستقل ذو مهام محدودة مقلنة بالمهام الأساسية التي يفترض أن يؤديها جهاز التدقيق الداخلي وفق المعايير المهنية الحديثة، أما التدقيق الداخلي فيكون على مستوى المدوية العامة، وهذا ما يؤكد لنا غياب الاستقلالية التنظيمية والوظيفية للتدقيق الداخلي، الأمر الذي قد يضعف فعالية الرقابة الداخلية وقوة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية واكتشافها مبكراً.

✓ نقاط القوة:

- تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإجراءات الرقابية كمراجعة الوثائق والملفات المحاسبية قبل تسجيلها، والقيام بإعداد تقرير مالية دورية تساعد في عملية اتخاذ القرار، والبحث والكشف عن الأخطاء المحاسبية ومعالجتها وحفظ الوثائق بشكل منظم يضمن الرجوع إليها بسهولة.
- تعمل المؤسسة على تطبيق التوصيات المرسلة من الشركة الام والعمل بالنتائج المقدمة من المدقق الموسم من المدوية العامة او الجهوية، مما يظهر اهتماما بتطوير الأداء المالي والمتابعة.
- نشوء وعي صريح بحاجة المؤسسة الى قسم للتدقيق الداخلي كمصلحة مستقلة، وهذا يعتبر قناعة لأهمية التدقيق الداخلي في الحد من الخطر التشغيلي.

✓ نقاط الضعف:

- عدم وجود مصلحة للتدقيق الداخلي ذات مهام حسب المعايير الحديثة، بل يوجد مدقق مدمج في قسم المالية والمحاسبة ذو مهام محدودة تضعف فعاليته، مما يريح عنه غطاء الاستقلالية والموضوعية.
- الاكتفاء بتعليمات الإبرة العامة وعدم اعداد خطة تدقيق سنوية، يؤدي الى صعوبة في تقييم المخاطر التشغيلية وضعف العمل الرقابي، وعدم القوة على التنبؤ بالخطر بل التركيز على المعالجة الفورية.
- قيام الموظفين بعدة مهام بسبب نقص المورد البشرية، مما يزيد احتمالية وقوع أخطاء وتلاعبات.
- عدم وجود تدقيق داخلي في مراقبة المشرع التقنية والمخاطر التشغيلية المتعلقة بها بسبب محدودية مهام المدقق المدمج.

ثانيا: تحليل نتائج المتغير التابع المخاطر التشغيلية وعرض نقاط القوة والضعف:

أظهرت نتائج المقابلة في الوراثة أن المؤسسة تبدي اهتمامها الواضح بإجراءات السلامة المهنية والوقاية من الأخطار التشغيلية المرتبطة بالنشاط الكهربائي، وذلك بحكم الطبيعة الحساسة والخطورة لهذا النشاط، فهي تعتمد على مراقبة تقنية دورية خلال انجاز المشرع الكهربائي، عبر وضع مراقبين دائمين في مواقع المشرع لمتابعة جودة المواد وطريقة التركيب واحترام معايير السلامة، وهو ما ساهم في التقليل من الأعطال الكهربائية والمخاطر التشغيلية أثناء الإنجاز.

✓ نقاط القوة:

- الاهتمام الكبير بإجراءات السلامة والوقاية من الخطر ساهم في الحد من الحوادث المهنية والخطر التشغيلي، وحماية العمال.
- وجود خطة رئيسية مع خطط فعية معدة مسبقا تحسبا لوقوع أي خطر او حادث او عطل، ما يساهم في استمرارية الخدمة والقوة على الاستجابة السريعة والحد من الخطر التشغيلي.
- متابعة ومراقبة المعدات بشكل دوري مع إضافة تحديثات لبعض الأجهزة، مما يقلل الاعطاب ويحسن الأداء التشغيلي ويرفع من مستوى السلامة.
- وجود مراقبة تقنية بمراقبين دائمين في مواقع التشريع لمتابعة جودة المواد وتطبيق معايير الإنجاز واحترام إجراءات السلامة، وهو ما ساهم في تقليل الأعطال والمخاطر التشغيلية.

✓ نقاط الضعف:

- الاعتماد على المعايير والإجراءات التقنية عند التدخل وانجاز المشروع، دون القيام بتقييم شامل واستباقي قبل الإنجاز.
- الصعوبة في السيطرة على الخطر الكهربائي او التنبؤ به خاصة في الحالات الطرئة.
- الاستعانة بالمقاولين ووجود إصلاحات طرئة غير متوقعة يزيد من الأعباء والتكاليف المالية.

ثالثا: تحليل نتائج المتغيرات (العلاقة بينهما) وعرض نقاط القوة والضعف:

رأينا من خلال نتائج المقابلة ان التدقيق الداخلي المدمج رغم محدوديته يساهم جزئيا في تقييم المخاطر التشغيلية، ولكن أيضا لا يساهم في تحسين إجراءات السلامة التقنية وكشف التلاعبات والتجاوزات في انجاز التشريع، وهذا بسبب التركيز على الجانب المالي والمحاسبي دون التعمق في الجواب التقنية.

✓ نقاط القوة:

- يساعد التدقيق الداخلي في متابعة الاعتمادات المالية المخصصة للصيانة والإصلاح، مما يساهم في الاستغلال الأمثل للمورد المالية وترشيد الإنفاق.

- يقوم المراقب الداخلي بوضع من المتابعة لتنفيذ التوصيات، مما يساهم في تحسين بعض الإجراءات التنظيمية.

- وضع مركز اتصالات ولوحات تربط شبكات الكهرباء لمراقبتها عن بعد، هذا من أجل التمكن من معرفة الخطر التشغيلي والعطب عند وقوعه.

✓ نقاط الضعف:

- لا يوجد دور فعلي للتدقيق الداخلي في تقييم الجوانب التقنية المتعلقة بالمشروع الكهربائي أو إجراءات السلامة.

- أظهرت النتائج أن التنسيق بين القسم المالي والقسم التقني محدود جداً، مما يضعف الرقابة المشتركة على المخاطر التشغيلية.

- تركيز التدقيق الداخلي في توصياته غالباً على الجوانب المالية دون معالجة شاملة للمشاكل أو المخاطر التقنية.

- أصبح دور المدقق محدوداً بسبب عدم وجود مصلحة تدقيق داخلي مستقلة تستطيع تقديم معالجة شاملة لمخاطر التشغيلية في المؤسسة.

- ضعف الرقابة الشاملة على المشاريع بسبب تبين أن بعض التجاوزات أو المخاطر المرتبطة بالمشاريع الكهربائية تبقى ضمن صلاحيات القسم التقني فقط، دون تدخل مباشر من التدقيق الداخلي.

رابعا: ملاحظات مستخلصة من نتائج المقابلة:

من خلال تحليل النتائج من المقابلة، تظهر لنا بعض التناقضات بين المتغيرين، والتي يمكن تفسيرها كالآتي:

✓ غياب مصلحة مستقلة للتدقيق الداخلي يقابلها وجود رقابة تشغيلية فعالة نسبياً:

بالرغم من انه لا يوجد قسم تدقيق داخلي مستقل وعدم وجود خطة تدقيق سنوية، إلا أن المستوى الذي تظهروه المؤسسة في التحكم بالمخاطر التشغيلية كان جيداً نسبياً من خلال:

- إجراءات السلامة.
- المراقبة التقنية.
- خطط التدخل السريع.
- المتابعة المستمرة للمعدات.

وهذا دليل على اعتماد المؤسسة على الرقابة التقنية والميدانية دون الحاجة الى التدقيق الداخلي.

✓ وجود رقابة مالية دون رقابة تقنية شاملة:

أظهرت النتائج وجود رقابة مالية ومحاسبية جيدة نسبياً، لكنها لا تمتد بصورة فعلية إلى الجوانب التقنية المتعلقة بالمشروع الكهربائية، حيث يتم التعامل مع أغلب المخاطر التقنية داخل قسم التقنيات الكهربائية دون تدخل مباشر من التدقيق الداخلي وهذا يوضح وجود فجوة بين الرقابة المالية والرقابة التشغيلية داخل المؤسسة.

✓ الاعتراف بأهمية التدقيق الداخلي مقابل محدودية تطبيقه:

أكدت النتائج أن المؤسسة بحاجة إلى مصلحة مستقلة للتدقيق الداخلي، وأن وجودها سيساهم في الحد من المخاطر التشغيلية وتحسين الرقابة، غير أن الواقع التنظيمي للمؤسسة لا يعكس هذا التوجه بشكل فعلي.

ويمكن تفسير ذلك بوجود:

- نقص في الموارد البشرية.
- ضعف الهيكلة التنظيمية الخاصة بالتدقيق الداخلي.
- التركيز على المعالجة التقنية للمخاطر بدل التقييم الشامل لها.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال روا ستنا الميدانية للشركة الخوائية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز فرع غداية -مدوية بوهولة، رأينا انه من الضروري في مؤسسة بقيمتها وجود قسم مستقل للتدقيق الداخلي في جهلها ، فغم انها تتخذ إجراءات صرامة في معالجة المخاطر التشغيلية وتضع رقابة خاصة للمهام المالية المحاسبية والتقنية، الا انها لارالت بحاجة الى التدقيق الداخلي من اجل معالجة شاملة بكل قطاعاتها والتنبؤ بالخطر عوض وضع خطط مسبقة، وهذا كله جاء بعد ان قمنا بمقابلة وطرح أسئلة بخصوص المتغيرين وقدمنا امثلة حول الخطر ومتابعة المشرع، لهذا وصلنا الى نتائج تساعد في ترقية وتحسين خدمات المؤسسة وتطوير أنظمتها المالية والتقنية.

خاتمة

خاتمة عامة

تظهر فعاليات تقييم المخاطر التشغيلية والحد منها من خلال المراجعة الشاملة والتنسيق مع إدارة المخاطر فقمنا بتوضيح مدى أهمية وجود التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في تقييم المخاطر التشغيلية، مما يسمح بتقادي الاخطار والمشاكل داخل المؤسسة والقيام بمراجعة شاملة لمختلف اقسام المؤسسة، كما يساهم في تطوير المنظومة واستغلال نقاط القوة المتاحة لتحسين الخدمات المقدمة وتوسيع نشاط المؤسسة والتقليل و الحد من نقاط الضعف التي تأثر سلبا على أداء المؤسسة، وهذا يتيح للمؤسسة ان تكون في الريادة وتحافظ على سمعتها في المنافسة الدولية والمحلية، وكذا المساعدة على القيام بتكوينات دورية مكثفة للعمال من اجل تطوير خاصية الاستجابة السريعة للخطر او العطب والتعامل مع جميع الاخطار بشكل احزافي وامن، ومن خلال هذا نتضح لنا العلاقة الموجودة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ومدى مساهمتهم في الحد من الاخطار التشغيلية وتحسين أداء المؤسسة، و لذا قد توصلنا الى بعض النتائج التي تؤيد او تنفي الفرضيات المقترحة في بداية الوراسة مع تقديم بعض التوصيات المهمة.

ولا اختبار الفرضيات:

- بخصوص الفرضية الأولى المتمثلة في " يعمل التدقيق الداخلي على تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتفعيل آليات الإشراف، مما يساعد مؤسسة محل الوراسة في الكشف المبكر عن المخاطر التشغيلية "، يوجد **اتفاق نسبي** مع مضمون هذه الفرضية فالمدقق الداخلي المدمج ساهم بشكل فعال في فحص وتدقيق المعاملات والملفات مثل فحص فواتير المقاولين ومقرنتها بفواتير الشراء، وإعداد تقرير تقدم المشرع كنقير وحساب الكميات التقديرية، لكن من ناحية أخرى عدم وجود مدقق مستقل والنقص العددي يزيد من نسبة وقوع الأخطاء والتجاوزات مما يقلل من فعالية نظام الرقابة.

- أما عن الفرضية الثانية وهي " إنشاء إدارة المخاطر يساهم في التنبؤ بالأخطار التشغيلية (البشرية والتقنية) المحيطة بأنشطة مؤسسة سونلغاز ووضع الاحتياطات اللازمة لنقاديها"، **علميا صحيح** يوجد إدارة مخاطر يساهم في التنبؤ بالأخطار (مثل أخطار الأعطال التقنية في شبكات الكهرباء، أو الأخطاء البشرية في إدخال البيانات)، لكن كتطبيق حقيقي في الميدان عدم وجود هيكل تنظيمي مستقل خاص بإدارة المخاطر على

المسوى المحلي للمدبرية فالمؤسسة لديها نظام رقابي تقليدي تعتمد عليه في المعالجة وتسيير الأزمات مع وضع بومجيات الية حديثة تساعد في الكشف اليوي عن الخطأ والتقليل منه.

-في الفرضية الثالثة التي تقول "توجد علاقة تنظيمية بين وظيفة التدقيق الداخلي وفاعلية إدارة المخاطر للحد من المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة"، صحيحة نسبياً، لأنه توجد فجوة تنظيمية بسبب عدم وجود إدارة المخاطر المستقلة، لكن تظهر هذه العلاقة بشكل غير مباشر من خلال تنسيق المدقق المدمج بين قسم التقنيات الكهربائية وقسم المالية لمتابعة تنفيذ المشاريع مثل المثال التطبيقي:

réalisation nouveau brts elec agence commerciale el-guerrara

لأنه لتكون وظيفة التدقيق الداخلي أكثر دقة، فإنها تحتاج بالتأكيد إلى التنسيق وتبادل المعلومات مع إدارة المخاطر.

-اما عن الفرضية الرابعة وهي وجود مصلحة للتدقيق الداخلي في مؤسسة محل الولاية لإدارة المخاطر التشغيلية، فهي مرفوضة تماماً، بسبب عدم وجود قسم مستقل للتدقيق الداخلي بل تعتمد المؤسسة على مدقق مدمج في قسم المالية والمحاسبة.

ثانياً النتائج:

1. تعتمد المؤسسة محل الولاية على مجموعة من الإجراءات الوقائية والتنظيمية التي تساهم في التقليل من المخاطر التشغيلية، إلا أنها ما زالت بحاجة إلى تطوير أكبر في مجال إدارة المخاطر.
2. عدم وجود تدقيق داخلي مستقل يبرز أهميته الكبيرة كأداة رقابية فعالة تساهم في تقييم المخاطر التشغيلية والحد من أثرها داخل وخارج المؤسسة الاقتصادية.
3. تبين أن المخاطر التشغيلية داخل المؤسسات الخدمية والتقنية، خاصة في قطاع الطاقة والكهرباء، تتنوع بين مخاطر بشرية وتقنية وتنظيمية، مما يستدعي وجود نظام تدقيق داخلي لأجراء مراجعة شاملة.
4. تعتمد دقة وجودة تقرير التدقيق الداخلي بشكل طوي على مستوى تدفق البيانات والتنسيق المشترك مع إدارة المخاطر.

5. ضرورة التنسيق بين الأقسام تساهم في الحد من المخاطر التشغيلية وتقديم توصيات للحد منها.
6. وظيفة التدقيق في مديرية التوزيع بسونلغاز غداية تعتمد على نظام "المدقق المدمج" المتربط مع المديرية، مما يشير إلى الحاجة لدعم استقلاليته التنظيمية التامة لتفادي تأثير المصالح أو الإدارات التشغيلية على أحكامه المهنية.
7. عدم وجود قسم أو إدارة مستقلة خاصة بالمخاطر التشغيلية في المؤسسة محل الدراسة، مما يضع عبئاً إضافياً على وظيفة التدقيق الداخلي في ملاحقة الأخطار التقنية والخدماتية.
8. وجود ضعف نسبي في قوات التنسيق وتبادل المعلومات بين قسم المالية والأقسام التقنية (مثل أقسام الكهرباء والغاز)، وهو ما قد يؤدي إلى حدوث انحرافات تشغيلية في فترات نزوة النشاط.

ثالثاً الاقتراحات:

1. ضرورة انشاء قسم تدقيق داخلي مستقل مع منح الصلاحيات والامكانيات وتوسيع المهام من اجل المعالجة الشاملة.
2. الحاجة لإنشاء قسم لإدارة المخاطر لمعالجة الاخطار التشغيلية وتفايدها.
3. القيام بالتنسيق بين التدقيق الداخلي ومختلف المصالح داخل المؤسسة من اجل توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والتصوف في الوقت المناسب.
4. التركيز على الأنشطة الأكثر حساسية وعرضة للمخاطر التشغيلية.
5. تطوير نظام الرقابة الداخلية وزيادة في عدد الموظفين ليقوم كل موظف بعمله الخاص دون حدوث تداخل بين المهام وصنوع تجاوزات او أخطاء.
6. تطوير نظام حديث يساعد في التنبؤ بالخطر التشغيلي قبل وقوعه وهذا يساعد في تقليل التكاليف وتفايدي الخسائر.
7. انشاء مخبر أبحاث خاص لتطوير اليات مكافحة الخطر وتكوين مدققين داخليين.

المراجع

الكتب:

د. خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية IIA_2.pdf ، كتاب،
الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص59

مذكرات:

1. بلكل جلول وبالغاشم خالد، نور التدقيق الداخلي في فعالية نظام الرقابة الداخلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2023/2022، ص3-4
2. يحيوي دنيازاد وبن منصور محمد حبيب، نور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022/2021، ص3-4
3. عبد النوم كتمي، نور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص5-6
4. امان الله وجدان ملية، اهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014، ص7-8
5. غضاب أسامة وبوقيعي محمد انيس، نور التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018/2017، ص55
6. غضاب أسامة وبوقيعي محمد انيس، نور التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018/2017، ص55-56
- 7= في نور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية والمالية، مجلة الرواسات المحاسبية والمالية المتقدمة، ص131

8. دراسة زين الدين قادري ومهدي معمر رحال، بعنوان دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر ووفق إطار COSO، دراسة عينة من آراء محاسبين ومدققين داخليين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية ولاية ورقلة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2020.

9. دراسة عبد النور كتمي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ECO-S-EST، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2018/2017

10. العيد محمد وبن نعمة سليمة وواح بلقاسم، دور وظيفة التدقيق الداخلي في تقييم نظم الرقابة الداخلية وتدعيم الكفاءة والفاعلية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة جامعية، كلية الاقتصاد والتسيير جامعة مستغانم، ولاية مستغانم، 2015، ص 247-248

11. دراسة زين الدين قادري ومهدي معمر رحال، بعنوان دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر ووفق إطار COSO، دراسة عينة من آراء محاسبين ومدققين داخليين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية بولاية ورقلة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2020.

12. دراسة عبد النور كتمي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ECO-S-EST، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2018/2017

13. YANA ACHMAD SUPRIATNA, IRWAN SUTIRMAN WAHDIAT, KRISDIANA, Vidaus audito ir rizikos valdymo įgyvendinimo veiksmingumas operacinės rizikos valdymui ir veiklos rezultatams, Apskaitos magistras Swadaya Gunung Jati universitetas, Indonezija, 3/01/2026.

14. Ahmad Saiful Azlin Puteh Salin, Zubaidah Ismail, Malcolm Smith, Suryani Abdul Raman, Norliana Omar, Siti Marlia Shamsudin, RISK

MANAGEMENT, INTERNAL AUDIT FUNCTION, AND CORPORATE
PERFORMANCE, Corresponding author, Faculty of Accountancy,
Universiti Teknologi MARA, Perak, Malaysia.

15. –Rohaida Ismail, Norman Mohd–Saleh, Rubayah Yakob, and Md Shafiin Shukor, Impact of Audit Committee Effectiveness, Internal Audit and Enterprise Risk Management on Financial Reporting Lag: A Threshold Analysis and Quantile Regression Approach, sage open journal, s sage, California, October–December 2025: 1–17.
16. –Adamu Pantamee Abdurrahman, Shafi Mohamad, Kwong Wing Chong Garrett\$, Syed Ehsanullah, Internal Audit & Enterprise Risk Management, International Journal of Advanced Science and Technology, School of Accounting & Finance, Faculty of Business & Law, Taylors University, Malaysia, Taylor’s College, Malaysia, Tunku Puteri Intan Safinaz School of Accountancy, Universiti Utara Malaysia, 2020.
17. studies by (Almgrashi, Mujalli,2024), The Influence of Sustainable Risk Management on the Implementation of Risk–Based Internal Auditing, Department of Accounting and Finance, College of Business, Jazan University, Jazan 45142, Saudi Arabia

مجلات:

1. بهاد الدين مسعد سعد ود. شيماء مهدي إواهيم، المخاطر التشغيلية في إطار مقررات لجنة بزل وعلاقتها بهامش الربح التشغيلي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد الثالث، جامعة بورسعيد، مصر، يوليو 2021، ص 220

2. أحلام بوعبدلي وثرثيا سعيد، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، المجلة الخرائطية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة غرداية، غرداية، ديسمبر 2015، ص121
3. أبين زيدان فاطمة الوهاء و أ.بودية فاطمة، مدى قوة المدقق الداخلي على إدارة المخاطر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد الأول، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الوئشوز، تيسمسيلت، الخائر، مارس 2017، ص183.
4. حاج قويدر قورين و ابوبكر الصديق قيدلون، دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية والمالية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد لثالث، العدد الثاني، جامعة الجلفة، الجلفة، أكتوبر 2019، ص131-132
5. كنوشة عبد الوهاب، اسهامات التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، ديسمبر 2023، ص05
6. العيد محمد وبن نعمة سليمة ونواح بلقاسم، دور وظيفة التدقيق الداخلي في تقييم نظم الرقابة الداخلية وتدعيم الكفاءة والفاعلية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة جامعية، كلية الاقتصاد والتسيير جامعة مستغانم، ولاية مستغانم، 2015، ص247-248
7. دراسة راميار رزكار احمد، بعنوان أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية في ضوء معيار الأداء لممارسة تدقيق داخلي، دراسة ميدانية على عدد من مصرف الاهلية بمدينة ربيـل، إقليم كوردستان، العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، تريخ النشر 2021/12.
8. دراسة الدكتور بلال شـيخي والدكتور لعبيدي مهوات والدكتور سامية فقير، بعنوان أهمية معايير التدقيق الدولية في تفعيل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الخرائطية في ظل الحوكمة الاقتصادية الدولية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد الأول، جامعة لحمد بوقوة بومرداس، ولاية بومرداس، جوان 2018.
9. دراسة (حاج علي، بن الشيخ الحسين 2024)، بعنوان دور التدقيق الداخلي البنكي في التحكم في المخاطر التشغيلية، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 9(2)، الخائر، ديسمبر 2024.

محاضرات:

بدون ذكر اسم، مفاهيم أساسية في التدقيق الداخلي، محاضرات مقياس التدقيق الداخلي، سنة أولى ماستر
محاسبة وتدقيق، ص4

قائمة الملاحق

الملحق (01): شروط الاتفاقية والمعايير المعمول بها

SOMMAIRE

Articles	Désignations	Page
Article 01	OBJET DU MARCHÉ A COMMANDES	34
Article 02	DISPOSITIONS GENERALES	34
Article 03	PROCEDURE DE PASSATION	35
Article 04	DROIT APPLICABLE ET REGLEMENTATIONS EN VIGUEURS	36
Article 05	DOCUMENTS CONTRACTUELS	36
Article 06	CLAUDE D'INTERPRETATION	36
Article 07	ETENDUE ET VOLUMES DES PRESTATIONS :	36
Article 08	MODALITES D'EXECUTION DU MARCHÉ A COMMANDES	36
Article 09	DUREE DU MARCHÉ A COMMANDES	37
Article 10	PRIX DU MARCHÉ A COMMANDES	37
Article 11	NORMES ET SPECIFICATIONS TECHNIQUES	37
Article 12	NATURE ET ETENDUE DES PRESTATIONS	38
Article 13	OBLIGATIONS DU REALISATEUR	40
Article 14	RESPONSABILITE DE LA DIRECTION DE DISTRIBUTION	42
Article 15	CONDUCTEUR DE TRAVAUX	42
Article 16	INDEMNITE ET REDEVANCE	42
Article 17	VOLUME DES TRAVAUX	43
Article 18	VARIATION DU VOLUME DE TRAVAUX	43
Article 19	MODALITES DE PASSATION ET D'EXECUTION DES TRAVAUX	43
Article 20	SOUS-TRAITANCE	43
Article 21	ACHEVEMENT DES TRAVAUX	43
Article 22	ATTACHEMENTS	44
Article 23	ACTES DE CLOTURE DU PRESENT MARCHÉ A COMMANDE	44
Article 24	MODALITES DE PAIEMENT	45
Article 25	DELAÏ DE REGLEMENT	45
Article 26	GARANTIE CONTRACTUELLE	46
Article 27	RESPONSABILITES ET ASSURANCES	46
Article 28	CAS DE FORCE MAJEURE	47
Article 29	PENALITE DE RETARD	48
Article 30	RESILIATION	48
Article 31	RESILIATION POUR CAUSE D'INSOLVABILITE	49
Article 32	IMPOT, TAXES ET DROITS	49
Article 33	AVENANT	49
Article 34	ELECTION DE DOMICILE DU REALISATEUR	49
Article 35	DOMICILIATION BANCAIRE DU REALISATEUR	49
Article 36	ELECTION DE DOMICILE DE LA DIRECTION DE DISTRIBUTION	49
Article 37	DOMICILIATION BANCAIRE DE LA DIRECTION DE DISTRIBUTION	50
Article 38	REGLEMENT DE LITIGES	50
Article 39	MISE EN VIGUEUR	50
ANNEXES		51

الملحق (02): قائمة الأسعار المتفق عليها

Annexes 01- Bordereau des prix unitaire

Nature d'ouvrage	Type	Qté	PU DA(HT) Fourniture MEO
Branchements simples Aérien (max. 25m)	Fourniture et pose : Branchement Monophasé toute sujétion comprise -02 connecteurs de branchement avec satellite (phase neutre) à une dérivée -25m de Câble torsadé de brt Al. 2x16mm ² -02 pinces de branchements PA25 -01 queue de cochon	1Un	7 800,00
	Fourniture et pose : Branchement Monophasé toute sujétion comprise : - 02 connecteurs avec satellite (phase+neutre) à deux dérivées - 25m de Câble torsadé de brt Al. 2x16mm ² - 02 pinces de branchements PA25 - 01 queue de cochon	1Un	/
	Fourniture et pose : Branchement triphasé toute sujétion comprise (sans disjoncteur et sans coffret) : - 04 connecteurs avec satellite (3phases+neutre) à une dérivée - 25m de Câble torsadé de brt Al. 4x16mm ² - 02 pinces de branchements PA25 - 01 queue de cochon	1Un	11 400,00
	Fourniture et pose : Branchement triphasé toute sujétion comprise (sans disjoncteur et sans coffret) : -04 connecteurs avec satellite (3phases+neutre) à deux dérivées -25m de Câble torsadé de brt Al. 4x16mm ² -02 pinces de branchements PA25 -01 queue de cochon (sans disjoncteur et sans coffret)	00Un	/
Branchements simples Sur façade (max10m)	Fourniture et pose : Branchement Monophasé avec toute sujétion comprise : - 02 connecteurs avec satellite (phase+neutre) à une dérivée - 10m de Câble torsadé de brt Al. 2x16mm ² - 25 berceaux de fixation 100 mm (sans disjoncteur et sans coffret)	1Un	6 000,00
	Fourniture et pose : Branchement Monophasé avec toute sujétion comprise : - 02 connecteurs avec satellite (phase+neutre) à Deux dérivées - 10m de Câble torsadé de brt Al. 2x16mm ² - 25 berceaux de fixation 100 mm (sans disjoncteur et sans coffret)	0Un	/
	Fourniture et pose: Branchement triphasé avec toute sujétion comprise : - 04 connecteurs avec satellite (phase+neutre) à une dérivée - 10m de Câble torsadé de brt Alu 4x16mm ² - 25 berceaux de fixation 100 mm (sans disjoncteur et sans coffret)	00Un	/
	Fourniture et pose: Branchement triphasé avec toute sujétion comprise : - 04 connecteurs avec satellite (phase+neutre) à deux dérivées - 10m de Câble torsadé de brt Alu. 4x16mm ² - 25 berceaux de fixation 100 mm (sans disjoncteur et sans coffret)	1Un	10 000,00
branchement individuel à partir d'une colonne	Fourniture et pose branchement monophasé 230 v (Liaison coffret-compteur) toute sujétion	Long.1.5 m, Al - 2x16 mm ² 1Un	1 000,00

الملحق (03): محضر متابعة تقدم الاشغال

Annexes 03-PLANNING DES REALISATIONS

Entreprise :
 Adresse :
 Marché à commandes N° :
 Bon de commande N° :
 Affaire :
 Lot N° :
 Délais de réalisation :Jours
 Date début de travaux :

Semaine	Branchements (Un)
S	
S+1	
S+2	
S+3	
S+4	
S+5	
S+6	
.	
.	
.	
.	
.	
.	
Total	

*Fait à , le

*(Nom, Qualité du Signataire et Cachet de l'entreprise cocontractante)

الملحق (04): امر بالشواء

Annexes13-Modèle du bon de commande

RD...../DIRECTION DE DISTRIBUTION DE
AGENCE COMMERCIALE :.....

Marché à commandes N°...../ 20..
Bon de commande
N°...../ELEC/2022

Direction de Distribution de sise à Tél :
..... FAX :

CMU..... DU
APPEL D'OFFRES RESTREINT N° DU
IMPUTATION :.....
OET N° :.....
DELAI de réalisation :

Objet du bon de commande :

Titulaire du bon de commande :

Le titulaire du bon de commande, visé ci-dessus, est prié de bien vouloir livrer les fournitures ou exécuter les prestations désignées au tableau ci-dessous:

EXEMPLE : BRANCHEMENT SIMPLES 2 FILS et 4 FILS AGENCE

N°	Désignation	Unité	Qte	Prix Unitaire	Prix Total
1		Unité			
2		Unité			
TOTAL MEO+FOURNITURE					

MONTANT DU BON DE COMMANDE

Montant total en HT	
Montant TVA 19%	
Montant global en TTC	

MONTANT TTC EN LETTRE :

.....

GARANTIE

Une retenue de garantie de Cinq (05%) du montant est opérée sur la facture et sera libérée à la Réception Définitive qui aura lieu une année après la réception provisoire.

L'ENTREPRISE :

DIRECTEUR D'AGENCE

Alger, le :

Alger le :

الملحق (05): امر ببدء العمل

Annexes 04-ORDRE DE SERVICE

Marché à commandes N° Du
Bon de commande N° Du
Direction de Distribution de:
N° (d'enregistrement) : Date (d'enregistrement) :

ORDRE DE SERVICE

1. Identification de l'affaire :

Affaire :

(Cf au listing des affaires annexe 1)

Lot N° :

Commune : Daïra :

Wilaya :

Convention (marché ou autre), avenant N° du

L'entreprise:

Est invitée à entreprendre dès réception du présent **Ordre De Service** les travaux de l'affaire identifiée ci-dessus conformément au dossier technique et plans approuvés par le service contractant de la Direction de la Distribution de

Pour cette affaire, les délais retenus commencent à courir à partir de la date de démarrage des travaux précisés ci-après.

2. Consistances physiques des travaux

Les consistances physiques de l'affaire sont données comme suit :

.....

.....

Délais de réalisation :(Jours ou mois)

Date de début des travaux :

3. Conditions Générales:

Le réalisateur devra retourner sous huitaine les quatre (04) exemplaires du présent **Ordre De Service** revêtus de la mention "ACCORD POUR EXECUTION", de la date, du cachet de son entreprise et de la signature par la personne dûment habilitée à engager l'entreprise.

4. AUTRES:

Avant le début des travaux, le réalisateur devra se conformer aux prestations et fourniture telles que dans le marché à commandes N° du

L'entreprise
(Date /Cachet et Signature)

Le Directeur d'Agence Commerciale
(Date / Cachet et Signature)

الملحق (06): إشعار بإتمام الأعمال

Annexes 08-

AVIS DE FIN DE TRAVAUX

Direction de Distribution de :

Structure.....

N° (d'enregistrement):Date (d'enregistrement):.....

AVIS DE FIN DE TRAVAUX

Affaire :Lot N°:

Marché à commandes N° :du

Bon de commande N°du.....

L'entreprise :

1- Consistances Physiques Réalisées

➤ Branchements :

- Nombre de Branchements :

➤ Autre type de

- Travaux effectués (à définir) :

2- Date de fin Travaux :

3- Observations :

Responsable de la structure contractante

Signature Surveillant Travaux

Signature Responsable de structure

الملحق (07): فاتورة

EURL EL B

BOUNOURA W- GHARDAIA

EURL EL BASSIR CONSTRUCTIO COMMERCE

BOUNOURA W- GHARDAIA

R/C N° 47/00-0864032/B/23

MF

C.I. N°

Compte N°

Agence GHARDAIA

GHARDAIA LE :1

FACTURE N°

COPIE

DOIT à :
SOCIETE ALGERIENNE DE DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ -DISTRIBUTION
REGION DE OUARGLA
DIRECTION DE DISTRIBUTIN DE GHARDAIA
DIVISION RELATIONS COMMERCIALES
QT BOUHRAOUA RN 01 GHARDAIA

OBJET : REALISATION NOUVEAU BRTS ELEC AGENCE COMMERCIALE EL-GUERRARA

REFERENCE MARCHÉ A COMMANDE

BON DE COMMANDE N°: 09/E/AG.C

DESIGNATION DES TRAVAUX	Unité	Quantité	Prix Unitaire	Montant
MISE EN ŒUVRE				
BRTS 04 FILS Aérien	UN	118	7800.00	920400.00
BRTS 04 FILS Aérien	UN	161	11400.00	1835400.00
TOTAL EN HT				2755800.00
RETENUE GARANTIE 5 %				137790.00
S / TOTAL				2618010.00

Arrêter la présente facture en TTC à la somme de:
DEUX MILLION SIX CENTS DIX-HUIT MILLE DIX DINARS

L'ENTREPRENEUR



Scanned with CamScanner

الملحق (08): ورقة المواعيد النهائية

Annexes 11-

FICHE DE DELAI

Cette fiche est à joindre à tout projet de PV de réception provisoire et à tout projet de DGD.

Société contractante :

Structure contractante :

Marche à commande n°: Cocontractant:

Objet :

Notifie le (date) :

1. Date contractuelle de commencement des travaux (TO)

TO

2. Délai d'exécution contractuel en jours calendaires (D1)

D1

3. Prolongation de délai en jours calendaires :

- délais accordés par avenant (indiquer les références) [D2 en jours]

D2

- par décision du responsable du marché (indiquer la référence et joindre cette décision) [D2' en jours]

D2'

4. Date calendaire de fin théorique du délai d'exécution (T1) y compris les prolongations accordées (D2 et D2')

$T1 = T0 + D1 + D2(D2')$

5. Date réelle calendaire d'exécution complète du contrat (T2)

T2

6. Ecart à constater en nombre de jours entre la date T2 et la date T1 si $A > 0$, précisez:

$\Delta = T2 - T1$

- Nombre de jours imputables à la structure concernée (P1)

P1

- Nombre de jours imputables au contractant (P2)

$P2 = \Delta - P1$

7. Taux de pénalité appliquée P(%)

P(%)

Signature du responsable de l'affaire

Signature du responsable habilité
Détenteur du pouvoir d'engagement

Annexes 02 LISTING SUMI DES AFFAIRES

Réalisateur :

p. 9

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département



وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم علوم مالية ومحاسبية..

غرداية في 04 جوان 2026

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذة: مروة زهواني

الصفة في لجنة المناقشة: مشرفا ومقررا

بصفته عضوا في لجنة مناقشة الطالبة: عدو محمد ياسين

شعبة: علوم مالية ومحاسبية

تخصص: محاسبة وتدقيق

بعنوان: دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة-

تاريخ المناقشة: 03 جوان 2026

أن الطالب التزم بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع
النهائي

رئيس القسم

إمضاء الأستاذة (المكلف)ة (بمتابعة التصحيح



د. زهواني مروة