

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة



عنوان المذكرة:

دور جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر
دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع-سكيكدة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص: تدقيق

اشراف:

د. جمال كنزة

اعداد الطلبة:

خنيش إيناس

قاسمي خلود

لجنة المناقشة			
الأستاذ	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
د. جمال كنزة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
د. عبد الواحد محمد	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
د. بوقفة وفاء	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

السنة الجامعية: 2026/2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة



عنوان المذكرة:

**دور جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر
دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع-سكيكدة**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص: تدقيق

إشراف:

د. جمال كنزة

إعداد الطلبة:

خنيش إيناس

قاسمي خلود

لجنة المناقشة			
الأستاذ	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
د. جمال كنزة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
د. عبد الواحد محمد	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
د. بوقفة وفاء	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل نحمده ونشكره على نعمه وعلى توفيقه لنا لإكمال هذا العمل المتواضع، ونسأله الإخلاص والقبول والتوفيق الى علم اوفر فمهما نهلت منه كأنك تغرق في بحر لا نهاية له.

نتوجه بالشكر الخالص وأسبى عبارات الاحترام والتقدير للأستاذة الدكتورة جمال كنزة على إشرافها على هذا العمل، وعلى ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات ومتابعة ساهمت في إتمامه على الوجه المطلوب.

كما نتوجه بالشكر إلى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- التوزيع - سكيكدة وكافة موظفيها على تعاونهم معنا وتسهيلهم لمهامنا أثناء إنجاز الجانب التطبيقي من هذا العمل خاصة السيد بن حيتشة سفيان

كما نشكر لجنة المناقشة الموقرة على قبولها تقييم هذا العمل.

وفي الأخير، نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث و الحمد لله على التمام وحسن الختام، اللهم اجعله بداية لتحقيق أحلامنا.

إهداء

وما توفيقى إلا بالله، عليه توكلت وإليه أنيب

الحمد لله الذي وفقتي وأعانني على إتمام هذا العمل، وأنار لي طريقي، ووهبني القوة والصبر لتجاوز الصعاب أهدي هذا العمل إلى:

والدي العزيز، سندي وقدوتي، شكرا لك على دعمك وإيمانك بي في كل خطوة، أسأل الله أن يحفظك ويمتلك بالصحة والعافية والدفء الحبيبة، مصدر الحنان والأمان، وقلب لم يبخل على بدعاء ولا حب.

شكرا لك على عطائك الذي لا ينتهي، حفظك الله وأدامك نورا في حياتي.

إلى إخوتي الأعزاء عصام، جابر، وسيف، رغم البعد والمسافات، أنتم الأقرب إلى قلبي دائما، أنتم جزء لا يتجزأ من قلبي وذكرياتي، ولا يمكن لأي شيء أن يقلل من مكانتكم عندي. أسأل الله أن يحفظكم ويجمعني بكم دائما على خير.

إلى أخواتي العزيزات ورفيقات دربي نورهان وندى، إلى من شاركني الأخوة الصادقة وكانا سنداً لي في الفرح والتعب، وجودكن في حياتي نعمة كبيرة، ورفقتكن من أجمل ما أملك، وإلى من اعتبرهن بمثابة أخواتي وردة، ريم، وهديل، لكن مكانة خاصة في قلبي شكرا لكن على محبتكن الصادقة، وعلى كل دعم وموقف جميل جمعني بكن، ستبقن دائما قريبات من روحي.

إلى جدتي رحمهما الله، أسأل الله أن يرحمهما رحمة واسعة ويسكنهما فسيح جناته. ما زالت ذكراهما حاضرة في قلبي ودعواتي، وأسأل الله أن يجمعني بهما في جنات النعيم

إلى صديقتي الغالية إيمان، لم تكوني مجرد صديقة دراسة، بل سنداً لي في هذه الرحلة، وأختاً اختارها القدر، ووجودك كان دائما مصدر قوة وراحة لي، شكرا لك على صدقك ووفاتك ودعمك الدائم.

إلى صديقتي وزميلتي إيناس، شكرا لك على تعاونك وجهودك الصادقة ومساندتك خلال هذا العمل، وعلى روحك الجميلة التي جعلت هذه الرحلة أسهل وأجمل.

إلى كل من لم تسعهم كلماتي ووسعهم قلبي، إلى خالاتي وأعمامي وأخوالي وأقاربي، وإلى كل من كان له أثر جميل في حياتي أو ساندني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، لكم مني خالص الشكر والمحبة والامتنان.

خلود

إهداء

وما توفيقي إلا بالله، عليه توكلت وإليه أنيب

الحمد لله الذي وفقتي وأعانني على إتمام هذا العمل، وأنار لي طريقي، ووهبني القوة والصبر لتجاوز الصعاب أهدي هذا العمل إلى:

والدي العزيز، سندي وقودتي، شكرا لك على دعمك وإيمانك بي في كل خطوة، أسأل الله أن يحفظك ويمتلك بالصحة والعافية أما والدتي العزيزة، فلا تسعها الكلمات ولا تكفيها العبارات، فهي لم تكن سنداً لي في حياتي فقط بل كانت الداعم الأول لي في مشواري الدراسي وفي تسيير أمور حياتي، وحتى في الشركة التي قمنا بالتربص فيها. كانت دائماً عوناً لي في كل خطوة، ومصدر قوة وتشجيع لا ينقطع. لها كل الحب والامتنان، فمهما قلت لن أوفيها حقها ولا مكانتها العظيمة في قلبي..

شكرا لك على عطائك الذي لا ينتهي، حفظك الله وأدامك نورا في حياتي.

إلى أخي العزيز عبد الجليل هيثم لأنه ليس بأخ فقط فهو توأم الروح لقرب العمر والتفكير، أخي لك في قلبي مكانة لا ينافسك فيها أحد، فانت سندي وقطعة من روحي، ومهما تغيرت الأيام ستبقى قيمتك عندي ثابتة لا تنقص أبداً.. أسأل الله أن يحفظك دائماً.

إلى أخواتي العزيزات ورفيقات دربي أنفال وإسراء، إلى من شاركني الأخوة الصادقة وكانا سنداً لي في الفرح والتعب، وجودكن في حياتي نعمة كبيرة، ورفقتكن من أجمل ما أملك وأما أختي الصغيرة ميرال فهي الهدية الجميلة التي زينت حياتي، والروح اللطيفة التي تحمل معها الفرح أينما كانت، لها في قلبي محبة خاصة لا تشبه أحداً، فهي ابتسامتي في الأيام الصعبة، وبهجة البيت، وقطعة غالية من روحي. أسأل الله أن يحفظها لي، وأن يملأ حياتها سعادة ونجاحاً كما تملأ حياتنا حبا ودفناً.

إلى صديقتي كل من سلمى، شيراز ونور الهدى شكرا لكم على كل اللحظات الجميلة، وعلى الدعم والمساندة طوال هذه الرحلة ومشوار الدراسة خاصة سلمى كنت جزءاً من أجمل الذكريات من الثانوية إلى نهاية المشوار، وستبقون دائماً في القلب.

إلى صديقتي وزميلتي خلود، شكرا لك على تعاونك وجهودك الصادقة ومساندتك خلال هذا العمل، وعلى روحك الجميلة التي جعلت هذه الرحلة أسهل وأجمل.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدقيق الداخلي وجودته وإدارة المخاطر مع توضيح طبيعة العلاقة التكاملية القائمة بينهما. كما تسعى الدراسة إلى بيان مدى مساهمة مؤشرات جودة التدقيق الداخلي، والمتمثلة أساساً في الاستقلال التنظيمي، الموضوعية، الخبرة والتخصص، المؤهلات العلمية، والالتزام بالمعايير المهنية في دعم فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، إلى جانب إجراء دراسة ميدانية على مستوى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سكيكدة من خلال دراسة عينة الدراسة الوكالة التجارية عزابة ، وذلك بالاستناد إلى تحليل الوثائق والتقارير، والمقابلة، والملاحظة الميدانية، وقد برزت مساهمة جودة التدقيق الداخلي في دعم عمليات تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعة معالجتها، وتعزيز فعالية الرقابة الداخلية والكشف عن أوجه القصور والانحرافات، كما انعكس توفر مؤشرات جودة التدقيق الداخلي إيجاباً على فعالية إدارة المخاطر ودعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي والمساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

الكلمات المفتاحية: جودة التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، مؤشرات جودة التدقيق الداخلي، الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، الوكالة التجارية عزابة.

Abstract:

This study aims to highlight the role of internal audit quality in activating risk management within the economic enterprise, by addressing the basic concepts related to internal auditing and its quality, and risk management, while clarifying the nature of the complementary relationship between them. The study also seeks to show the extent of the contribution of internal audit quality indicators, mainly organizational independence, objectivity, expertise and specialization, academic qualifications, and compliance with professional standards, in supporting the effectiveness of risk management within the enterprise.

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted in the theoretical part, along with a field study conducted at the Algerian Company of Electricity and Gas – Distribution – Skikda, through studying the study sample of the Azzaba commercial agency, relying on document and report analysis, interviews, and field observation. It was found that internal audit quality contributes to supporting risk identification, assessment, and follow-up of its treatment, and enhancing the effectiveness of internal control and detecting deficiencies and deviations. It was also shown that the availability of internal audit quality indicators had a positive impact on the effectiveness of risk management, supporting decision-making, improving institutional performance, and helping the enterprise achieve its objectives efficiently and effectively.

Keywords: Internal audit quality, risk management, internal audit quality indicators, Algerian Company of Electricity and Gas, Azzaba commercial agency.

الصفحة	العنوان
أ - هـ	المقدمة
7-37	الفصل الاول: الإطار النظري لجودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر
8	تمهيد الفصل الأول
8	المبحث الاول: عموميات حول جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر
8-12	المطلب الاول: ماهية جودة التدقيق الداخلي.
8-10	الفرع الاول: مفهوم التدقيق الداخلي.
10-11	الفرع الثاني: مفهوم جودة التدقيق الداخلي.
11	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على جودة التدقيق الداخلي.
12	الفرع الرابع: مؤشرات قياس جودة التدقيق الداخلي.
13	المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر.
13-16	الفرع الأول: مفهوم وأهداف إدارة المخاطر.
16	الفرع الثاني: تصنيفات المخاطر داخل المؤسسة.
17-19	الفرع الثالث: تقنيات مواجهة المخاطر.
20-22	الفرع الرابع: الأطراف المساهمة في إدارة المخاطر.
22-25	المبحث الثاني: علاقة جودة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر
22-23	المطلب الأول: العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.
24-25	المطلب الثاني: دور جودة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

25-30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.
26-25	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.
26-27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.
28-30	المطلب الثالث: تقييم مخرجات الدراسات السابقة.
31	خلاصة الفصل الأول
33-62	الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سكيكدة.
33	تمهيد الفصل الثاني
34-44	المبحث الأول: بطاقة تعريفية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.
34-37	المطلب الأول: نشأة ومكونات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.
34-35	الفرع الأول: نشأة ونشاطات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.
36-37	الفرع الثاني: مكونات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.
37-44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - توزيع - سكيكدة.
38	الفرع الأول: عرض الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - توزيع - سكيكدة.
39-41	الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - توزيع - سكيكدة.

41-43	الفرع الثالث: مصلحة المراقبة ومتابعة التدقيق.
43-44	الفرع الرابع: الوكالة التجارية عزابة.
44-61	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج دراسة الحالة.
44-45	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
44-45	الفرع الأول: منهج الدراسة.
46-53	المطلب الثاني: دراسة تحليلية لتقرير التدقيق الداخلي.
46-49	الفرع الأول: دراسة تحليلية لتقرير التدقيق الداخلي حسب معايير التدقيق الداخلي.
49-53	الفرع الثاني: تحليل تقرير التدقيق الداخلي وفق مؤشرات جودة التدقيق الداخلي.
53-61	المطلب الثالث: انعكاسات جودة التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سكيكدة.
53-56	الفرع الأول: أثر جودة التدقيق الداخلي على تفعيل إدارة المخاطر في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سكيكدة.
56-61	الفرع الثاني: تقييم المخاطر في المؤسسة محل الدراسة بعد متابعة توصيات تقرير التدقيق الداخلي.
62	خلاصة الفصل
63-66	الخاتمة
68-70	قائمة المراجع

72-85	الملاحق
-------	---------

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تقييم مخرجات الدراسات السابقة	28-30
02	إسقاط المعايير الدولية على تقرير التدقيق الداخلي ومتابعة التوصيات	46-47
03	ربط مؤشرات جودة التدقيق الداخلي بنتائج التقرير	56
04	مقارنة قبل وبعد متابعة التقرير الداخلي	58

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تقنيات ومراحل إدارة المخاطر	19
02	الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - توزيع- سكيكدة	38
03	الهيكل التنظيمي لمصلحة المراقبة ومتابعة التدقيق	42
04	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية عزابة	43
05	أعمدة بيانية تمثل تحليل لأعمار الديون حسب فئات زمنية	50
06	دائرة نسبية تمثل تصنيف الديون حسب نوع المشتركين	51
07	أعمدة بيانية تمثل تطور الديون المستحقة قبل وبعد تنفيذ التوصيات	59

الرمز	الكلمة الكاملة باللغة الأجنبية	المعنى باللغة العربية
IPPF	International Professional Practices Framework	الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي
IIA	Institute of Internal Auditors	معهد المدققين الداخليين العالمي
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	(إطار الرقابة الداخلية)
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board	مجلس معايير التدقيق والضمان الدولي
GRTG	Gestionnaire du Réseau de Transport du Gaz	شركة تسيير شبكة نقل الغاز
SDC	Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz (Centre et Ouest)	شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط والغرب
SDA	Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz d'Alger	شركة التوزيع للجزائر
SKTM	Société de l'Électricité et des Énergies Renouvelables	شركة الكهرباء والطاقة المتجددة
OS	Opérateur Système	مسير منظومة الكهرباء
CEEG	Compagnie de l'Engineering de l'Électricité et du Gaz	شركة الكهرباء والهندسة الكهربائية
SKS	Sharikat Kahraba Skikda (Société de l'électricité de Skikda)	شركة كهرباء سكيكدة
SKT	Sharikat Kahraba Terga (Société de l'électricité de Terga)	شركة كهرباء طرفة (تيرغا)

شركة كهرباء البرواقية	Sharikat Kahraba Berrouaghia (Société de l'électricité de Berrouaghia)	SKB
شركة كهرباء كدية الدراوش	Sharikat Kahraba Koudiet Eddraouch	SKD
الشركة الجزائرية للطاقة	Algerian Energy Company	AEC
شركة كهرباء حجرة النوس	Sharikat Kahraba Hadjret En Nouss	SKH
شركة تحلية مياه بحر الطارف	Société de Dessalement d'Eau de Mer d'El Tarf	TMBT
الطاقة الجديدة الجزائر	New Energy Algeria	NEAL
شركة التشغيل والصيانة الجزائرية	Algerian Operation and Maintenance Company	AOM
شركة الأشغال للإنارة وإيصال الكهرباء الريفية	Entreprise des Travaux d'Électrification Rurale	KAHRIF
شركة الأشغال والتركيب الكهربائي	Entreprise des Travaux de Montage Électrique	KAHRAK IB
شركة إنجاز القنوات	Entreprise de Réalisation de Canalisations	KANAG HAZ
شركة إنجاز المنشآت الأساسية	Entreprise de Réalisation d'Infrastructures Énergétiques	INERGA
شركة التركيب الصناعي	Société de Montage Industriel	ETTERKI B
شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية	Société de Patrimoine Immobilier des Industries Électriques et Gazières	SOPIEG
شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات	Société de Transport Exceptionnel et	TRANSM

الصناعية والكهربائية	de Manutention	EX
الشركة الجزائرية لتقنية المعلومات	Société Algérienne des Technologies de l'Information	SAT INFO
شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية	Société de Médecine du Travail	SMT
صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية	Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles	FOSC
صيانة وخدمات السيارات	Maintenance et Prestations Véhicules	MPV
نزل المزارعين	Hôtel Maison du Paysan	HMP
معهد التدريب على الكهرباء والغاز	Institut de Formation en Électricité et Gaz	IFEG
شركة أنظمة المعلومات	El Djazair Information Technology	ELIT
مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز	Centre de Recherche et Développement de l'Électricité et du Gaz	CREDEG
شركة الخدمات الهندسية الجزائرية	Algerian Engineering Services Company	ALGESCO
شركة نشر مناقصات قطاع الطاقة والمناجم	Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Énergie et des Mines	BAOSE M
شركة اتصالات الطاقة الجزائرية	Algeria Energy Telecommunications Company	AETC
الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجازات	Société Algéro-Française d'Ingénierie et de Réalisations	SAFIR
الشركة الوطنية للقياس والمراقبة	Entreprise Nationale des Appareils de	AMC

	Mesure et de Contrôle	
شركة رويبة للإنارة	Rouiba Éclairage	ROUIBA ECLAIR AGE
شركة صيانة التجهيزات الصناعية	Maintenance des Équipements Industriels	MEI
المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي	Comptoir Algérien du Matériel Électrique et Gazier	CAMEG
شركة خدمات المحولات الكهربائية	Société de Services des Transformateurs Électriques	SKMK
شركة التوربينات الجزائرية للكهرباء العامة	General Electric Algeria Turbines	GEAT
شركة الإنشاءات والهندسة	Hyundai Engineering & Construction	HYENCO
شركة الوقاية وأمن المنشآت الطاقوية	Société de Prévention et de Sécurité des Installations Énergétiques	SWAT
شركة أمن ورعاية المنشآت الطاقوية	Société d'Aménagement et de Gardiennage des Installations Énergétiques	SAR
شركة أمن المنشآت الطاقوية	Société de Sécurité des Installations Énergétiques	SAT
شركة الأمن والحماية	Société de Sécurité et de Protection	SAH
الصحة والسلامة والبيئة	Health, Safety and Environment / Hygiène, Sécurité et Environnement	HSE
الأمن الداخلي	Sécurité Interne d'Établissement	SIE

الصفحة	الملحق	الرقم
72	دليل المقابلة	01
73	تقرير التدقيق الداخلي	02
76	تقرير متابعة التوصيات	03
79	الفاصلة وتقرير إغائها	04

المقدمة

يرتكز الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية على مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وقدرتها على ضمان سير العمليات وفق الأهداف المسطرة، ويعد التدقيق الداخلي من أهم هذه الأنظمة باعتباره وظيفة تقييمية واستشارية تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الحوكمة داخل المؤسسة. ومع التطورات الحديثة في بيئة الأعمال، لم يعد دور التدقيق الداخلي يقتصر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، بل أصبح يمتد إلى تقييم المخاطر والمساهمة في إدارتها بشكل فعال.

وفي هذا السياق، أصبحت جودة التدقيق الداخلي عنصرا حاسما في تحديد فعالية هذه الوظيفة، حيث ترتبط بمجموعة من المؤشرات النوعية، وتتعاكس هذه المؤشرات على مدى قدرة التدقيق الداخلي على أداء مهامه بكفاءة، خاصة فيما يتعلق بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومتابعة طرق معالجتها داخل المؤسسة.

كما أن تزايد الاهتمام بإدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية جعل من الضروري البحث في مدى تكاملها مع وظيفة التدقيق الداخلي، باعتبار أن العلاقة بينهما أصبحت علاقة دعم وتكامل تهدف إلى تحسين الرقابة الداخلية وتقليل الانحرافات وتعزيز فعالية اتخاذ القرار.

الإشكالية:

تواجه المؤسسات الاقتصادية مخاطر وتحديات متزايدة تهدد استمراريتها، مما يحتم عليها بناء أنظمة فعالة لإدارة المخاطر. ويعتبر التدقيق الداخلي من أهم أدوات تقييم وضبط هذه المخاطر، بشرط أن يتسم بمستوى عالٍ من الجودة والاستقلالية.

يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سكيكدة؟

وللإجابة على إشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بجودة التدقيق الداخلي، وما أهم المؤشرات المعتمدة لقياسه في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو المفهوم العام لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة؟
- كيف تساهم مؤشرات جودة التدقيق الداخلي في تفعيل ممارسات إدارة المخاطر بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سكيكدة؟

الفرضية الرئيسية:

لتحقيق أغراض البحث وأهداف الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تشكل مؤشرات جودة التدقيق الداخلي أحد العوامل المؤثرة في تفعيل نظام إدارة المخاطر الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سكيكدة.

الفرضية الفرعية الأولى:

جودة التدقيق الداخلي هي مدى قدرة نشاط التدقيق الداخلي على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وفق المعايير المهنية المعتمدة، وتتجسد جودة التدقيق الداخلي في المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات.

الفرضية الفرعية الثانية:

إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية تعتمد على مجموعة من العمليات المتكاملة تشمل تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتقليل الآثار السلبية للمخاطر.

الفرضية الفرعية الثالثة:

جودة التدقيق الداخلي من العوامل الأساسية الداعمة لإدارة المخاطر في المؤسسة، فالتدقيق الداخلي عالي الجودة يساهم في تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ومتابعة آليات معالجتها والحد من آثارها .

الفرضية الفرعية الرابعة:

تؤثر مؤشرات جودة التدقيق الداخلي في تفعيل ممارسات إدارة المخاطر بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز _ التوزيع _ سكيكدة من خلال المساهمة في تحديد المخاطر بدقة وتقييمها ومتابعة آليات معالجتها.

أسباب اختيار الموضوع:

- رغبة في دراسة المواضيع ذات علاقة بجودة التدقيق الداخلي.
- كونه له علاقة بتخصصي محاسبة والتدقيق.
- أهمية الموضوع من خلال الدور الذي تلعبه جودة التدقيق الداخلي في تطبيق إدارة المخاطر.
- الرغبة والمويل للاطلاع أكثر حول موضوع جودة التدقيق الداخلي.

أهداف الدراسة:

- إلقاء الضوء على مفهوم جودة التدقيق الداخلي وأهميتها داخل المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها ومختلف أنواعها.
- إبراز العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.
- التعرف على الدور الذي تلعبه جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية.
- الوقوف على أهم العوامل التي تؤثر على فعالية جودة التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها المتمثل في جودة التدقيق الداخلي ودورها في تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية حيث تسلط الضوء على مساهمة مؤشرات جودة التدقيق الداخلي، مثل الاستقلال التنظيمي والموضوعية والكفاءة المهنية والمؤهلات العلمية والالتزام بالمعايير المهنية في تعزيز فعالية وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة كما تبين هذه الدراسة الدور المحوري لجودة التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر من خلال تحسين عمليات تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها وتعزيز نظام الرقابة الداخلية وتوفير معلومات دقيقة وموثوقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية إضافة إلى ذلك تبرز أهمية الدراسة في إبراز العلاقة التكاملية بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر باعتبار مؤشرات الجودة عنصرا أساسيا في تحسين الأداء ورفع كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسة محل الدراسة فضلا عن إسهامها في إثراء الجانب المعرفي في هذا المجال وفتح آفاق لدراسات مستقبلية أكثر تعمقا حول موضوع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- بولاية سكيكدة.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2026/04/19 إلى 2026/05/19.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا في جانب النظري بالتطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية لكل من جودة التدقيق الداخلي وبالإستعانة بالكتب والمجلات العلمية المحكمة والمقالات أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة الحالة وأداة التحليل المقابلة مع المدقق الداخلي بغية اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية الدراسة في مؤسسة سونلغاز سكيكدة.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والبيانات الدقيقة المتعلقة بموضوع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر داخل المؤسسة محل الدراسة.
- محدودية الوثائق الداخلية المتاحة التي تسمح بتحليل معمق لآليات تقييم المخاطر.
- ضيق الوقت المخصص لإجراء الدراسة الميدانية مقارنة باتساع موضوع البحث.
- صعوبة الربط بين المفاهيم النظرية المتعلقة بجودة التدقيق الداخلي والتطبيق العملي داخل المؤسسة.
- صعوبة تحليل بعض الجوانب التقنية المتعلقة بإجراءات الرقابة الداخلية والتدقيق.

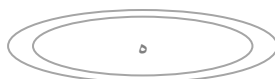
هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين رئيسيين.

خصص الفصل الأول للإطار النظري للدراسة بعنوان الأدبيات النظرية لجودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث؛ يعالج المبحث الأول الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية لكل من جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر أما المبحث الثاني فيتناول العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، من خلال تحليل أوجه الترابط والتكامل بينهما في حين يخصص المبحث الثالث لدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فيتضمن الدراسة التطبيقية حيث يعالج واقع جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة محل الدراسة من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي. ويتضمن هذا الفصل مبحثين؛ يخصص

المبحث الأول للإطار المنهجي للدراسة، في حين يتناول المبحث الثاني عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.



الفصل الاول:

الإطار النظري لجودة التدقيق

الداخلي وإدارة المخاطر

تمهيد الفصل الاول

لقد أدى تطور بيئة الأعمال وتزايد متطلبات الرقابة إلى الاهتمام بالتدقيق الداخلي باعتباره أداة فعالة لتحسين الأداء وتعزيز الرقابة داخل المؤسسات ومع ذلك لم يعد التركيز مقتصرًا على ممارسة التدقيق الداخلي فحسب بل امتد إلى جودة التدقيق الداخلي لما لها من دور في رفع فعالية هذه الوظيفة.

كما تعد إدارة المخاطر من أهم الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة مختلف المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهدافها وفي هذا الإطار تساهم جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر من خلال تقييمها وتحسين فعاليتها تطبيقها.

ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

المبحث الثاني: العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الاول: عموميات حول جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر:

تعد جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فبينما تسهم جودة التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة وتحسين الأداء و تعمل إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثارها ومن هذا المنطلق يتناول هذا المبحث أهم المفاهيم العامة المتعلقة بجودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وأبرز جوانبهما.

المطلب الاول: ماهية جودة التدقيق الداخلي:

تعد جودة التدقيق الداخلي من المفاهيم الأساسية التي تسهم في تعزيز فعالية وظيفة التدقيق وتحقيق أهدافها الرقابية والاستشارية داخل المؤسسة فهي تعكس مدى التزام نشاط التدقيق بالمعايير المهنية وقدرته على تقديم نتائج موثوقة تضيف قيمة للمؤسسة مما يستدعي التعرف على ماهيتها وأهم مؤشراتها.

الفرع الاول: مفهوم التدقيق الداخلي

• تعريف التدقيق الداخلي:

ظهر مفهوم التدقيق الداخلي وتطور بشكل ملحوظ بعد الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 1929 التي أبرزت أهمية الرقابة داخل المؤسسات ومع تكرار الأزمات الاقتصادية، ازداد الاهتمام بالتدقيق الداخلي كوسيلة لتعزيز الرقابة والشفافية وتحسين الأداء لذلك سعى الباحثون والهيئات المهنية إلى وضع تعريفات متعددة له توضح مفهومه ودوره في رفع كفاءة وفعالية إدارة المؤسسات. وهناك عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

عرف المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين (The Institute of Internal Auditors – IIA) التدقيق الداخلي في إطار المعايير العالمية للتدقيق الداخلي الصادرة سنة 2024 بأنه: خدمة مستقلة وموضوعية تقدم خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية تهدف إلى إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها وتساعد على تحقيق أهدافها من خلال تقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.¹

وعرف ايضا بانه ذلك النشاط المحايد والمستقل الممارس في المنظمات عموما (ربحية او غير ربحية) بواسطة موظفين (المدققين) تابعين للمنشأة كبقية الموظفين الاخرين، لتأمين تدقيق مستمر لأنشطتها وانظمة عملها، غايتهم مساعدة

¹ The Institute of Internal Auditors (IIA), Global Internal Audit Standards, Lake Mary, FL: The Institute of Internal Auditors, 2024.

المنظمة على تحقيق اهدافها، من خلال اتباع اسلوب منهجي منظم في تقييم وتحسين فاعلية عمليات ادارة المخاطر والرقابة والحوكمة.¹

في معيار التدقيق الدولي (610) التدقيق الداخلي بانه: تقويم الانشطة المتعارف عليها IAASB عرف داخل المنشأة كخدمة لها وتشمل وظائفه من بين اشياء اخرى (الفحص والتقييم) مراقبة مدى كفاية وفعالية الرقابة الداخلية.² من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التدقيق الداخلي يمثل نشاطا مستقلا وموضوعيا داخل المؤسسة، يهدف إلى مراجعة وتقييم مختلف الأنشطة والأنظمة المالية والإدارية، ويمارس وفق منهجية منظمة تسهم في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز فعالية الرقابة والحوكمة كما يعمل التدقيق الداخلي على مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها من خلال تقديم تقييمات وتوصيات تسهم في رفع كفاءة الأداء وضمان سلامة العمليات داخل المنظمة.

• اهداف التدقيق الداخلي

يمكن تلخيص اهداف التدقيق الداخلي فيما يلي:³

- التأكد من صحة المعلومات المالية وغير المالية ومدى إمكانية الاعتماد عليها من خلال تدقيق وفحص العمليات، ودراسة الضبط الداخلي، وتقييم إدارة المخاطر وتدقيق البيانات المالية.
- تدقيق إجراءات إدارة المخاطر وما اشتملت عليه من مراكز الخطر، بالإضافة إلى تدقيق فعالية الأساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر.
- التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها.
- تدقيق إجراءات تقييم كفاية رأس المال الموظف في المؤسسة.
- إعداد تقارير مفصلة دورية أو على الأقل فصلية أو نصف سنوية حول أعمال ونتيجة التدقيق وتقديمها إلى الإدارة العليا.

¹ نور الدين مزياني، الإطار الدولي للتدقيق المالي، الطبعة الأولى، دار نوميديا للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2021، ص19.

² أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000، ص16.

³ طيبشوش سارة، أثر اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي في التحكم بمخاطر التدقيق دراسة حالة عينة من المدققين الخارجيين، أطروحة دكتوراه (علوم في المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق)، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2022-2023، ص37.

الفرع الثاني: مفهوم جودة التدقيق الداخلي

• تعريف جودة التدقيق الداخلي

تعددت مفاهيم جودة التدقيق الداخلي نذكر منها ما يلي:

تعريف مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين: «جودة التدقيق تعني تطبيق المعايير المهنية للتدقيق وما تتضمنه من قواعد وآداب السلوك المهني، فالالتزام بالمعايير يعبر عن مستويات الجودة المقبولة فيما يتعلق بمراجعة القوائم المالية، أما قواعد السلوك المهني فتمثل المستويات المقبولة لجودة سلوك المدقق».¹

وعرفت جودة التدقيق الداخلي بأنها «الأداء الجيد لنظام الرقابة الداخلية وكذلك مدى ملائمة النظام المحاسبي المطبق للوصول إلى الكفاءة والفعالية المناسبة في العمليات والقيود وبشكل مستمر ضمن الشركة، العرض خدمة أهدافها وحماية الأصول»²

ومن هنا فإن جودة التدقيق تعرف بأنها مدى الالتزام بالمعايير المهنية وقواعد السلوك المهني بما يضمن تنفيذ عملية التدقيق بكفاءة وفعالية ويسهم في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية وحماية أصول المؤسسة وتحقيق أهدافها.

• أهمية جودة التدقيق الداخلي

يمكن تلخيص أهمية جودة التدقيق في عدة مجالات على النحو التالي:³

-إدارة المؤسسة: تتحمل إدارة المؤسسة مسؤولية إعداد القوائم المالية وبالتالي فإن إجراء عملية تدقيق عالية الجودة يساعدها في تحديد نقاط القوة والضعف لديها مما يمكنها من التخطيط المستقبلي بشكل أفضل كما أن تقرير المدقق الإيجابي يعزز سمعة المؤسسة ويؤدي إلى زيادة إقبال المستثمرين على شراء أسهمه وتحسين صورته أمام الموردين والعملاء.

¹ لخضر أوصيف، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار 2100، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، العدد 17، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 159.

² لخضر أوصيف، نحو تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات دراسة حالة عينة لشركات مساهمة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017، ص 196.

³ جبهان قاسم صاحب وحيدر لعمود إبراهيم، أثر جودة التدقيق الداخلي على الاداء المالي للمصارف التجارية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، السامرة، العراق، العدد 4، 2024، ص 275.

-**البنوك:** تعتمد البنوك بشكل كبير على القوائم المالية المدققة خاصة عند منح الفروض والتسهيلات المصرفية لذا فإن جودة التدقيق تؤثر بشكل إيجابي في اتخاذ قراراتهم المالية.

-**المستثمرون:** يعتمد المستثمرون سواء الحاليون أو المرتقبون بشكل كبير على القوائم المالية المدققة لاتخاذ قرارات الاستثمار في أسهم الشركات مما يجعل جودة التدقيق عاملاً مؤثراً في قراراتهم الاستثمارية.

-**الدائنون:** يهتم الدائنون بالقوائم المالية المدققة من قبل مدقق خارجي عند منح تسهيلات ائتمانية للعملاء.

-**الأجهزة الحكومية:** تعتمد الأجهزة الحكومية على القوائم المالية المدققة لأغراض متنوعة مثل التخطيط الرقابة، فرض الضرائب ومنح الإعانات لبعض الصناعات تسعى هذه الأجهزة لضمان أن تتم عملية التدقيق بمستوى عال من الجودة الحماية النشاط الاقتصادي وضمان مصالح جميع الاطراف المعنية.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على جودة التدقيق الداخلي

يمكن تقسيمها الى:¹

العوامل التنظيمية: تتعلق بتنظيم عملية التدقيق، حيث تشمل التخطيط المسبق للعملية التدقيقية وتحديد إجراءات التدقيق وحجم العمل بالإضافة إلى تحديد الوقت المطلوب لإتمام العملية.

• **العوامل السلوكية:** تشير إلى السلوك الذي يجب أن يتحلى به المدقق، مثل الاستقلالية العالية، والأمانة، والعمل التعاوني مع أعضاء الفريق كما يجب أن يمتلك المدقق قدرات ذهنية متطورة ويكون ملتزماً مع الإدارة لضمان تطبيق معايير الجودة في عملية التدقيق.

• **العوامل الشخصية:** تتعلق بالخصائص التي يجب أن يمتلكها المدقق، مثل الخبرة العلمية والتحصيل الدراسي الذي يؤهله الممارسة مهنة التدقيق فضلاً عن حرصه على المشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة في هذا المجال.

• **الأساسيات العلمية لمهنة التدقيق:** تعني الالتزام بتطبيق المبادئ المقبولة عالمياً وخاصة مبدأ الموضوعية كما يجب على المدقق أن يلتزم بالمعايير المهنية المعتمدة ويقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية للمساعدة في اكتشاف الغش والتلاعب والإختلاس.

¹ جيهان قاسم صاحب وحيدر لهماود ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 275.

الفرع الرابع: مؤشرات قياس جودة التدقيق الداخلي

يعد قياس جودة التدقيق الداخلي من الركائز الأساسية لتقييم فعاليته حيث يعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى كفاءته في تحقيق أهدافه ودعم الأداء المالي للمؤسسة تتمثل في:¹

الاستقلال التنظيمي: تعزز مصداقية وموثوقية وشفافية البيانات المالية من خلال استقلالية المدقق، وقد حددت معايير التدقيق الصادرة عن معهد المدققين الداخليين شروط الاستقلالية كون أن المدقق إذا ما تحققت له الاستقلالية فإنه سيؤدي إلى تحسين الرقابية للتدقيق الداخلي، كما سيقبل الأخطاء الجوهرية في البيانات المالية.

الخبرة والتخصص في مجال النشاط: تعد الخبرة من العوامل التي تصف المقدرة المهنية للمدقق الداخلي، كما ينبغي أن يتوفر له ما يلزم من تعليم وتدريب وخبرة للقيام بأعمال التدقيق.

الموضوعية: تعد الموضوعية أحد أهم العوامل التي تحدد قدرة المدقق الداخلي على أداء أعماله وواجباته للحد من التلاعب بالأرباح، كونها تجعل الإدارة غير قادرة على منع المدققون الداخليين من العمل في المناطق التي تمارس فيها التلاعب بالبيانات المالية، فكلما زادت الموضوعية المدقق الداخلي كلما انخفضت فرص الإدارة للتلاعب بالأرباح.

المؤهلات العلمية: إن المتطلب الأساسي للمدقق الداخلي هو أن يكون يمتلك المؤهل العلمي المناسب والذي يسعى أن يعز بالتدريب والخبرة والشهادة المهنية، إذ يجعل ذلك من المدقق يتميز بالمقدرة المهنية على اكتشاف المخالفات.

وجود إطار قانوني: إن وضع القوانين التي تحكم عمل التدقيق الداخلي أمر إيجابي الأحكام العمل الرقابي وإعطاء طابع الأهمية والإلزامية وأن هذه القوانين ينبغي أن تتضمن نصبا الخطوط والمهام العريضة التي ينبغي أن تقوم بها إدارة التدقيق بشكل يحقق الحد الأدنى لمتطلبات الرقابة والتدقيق المالي والإداري.

¹ سارة قتال وعبد الكريم زرفاوي، تحسين جودة التدقيق الداخلي في ظل المعيارين الدوليين للتدقيق الداخلي (1100 و1200)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، تبسة، الجزائر، العدد 01، 2022، ص 173.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر

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

الفرع الأول: مفهوم وأهداف إدارة المخاطر

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر، فهذا ناتج عن الزوايا التي ينظر إليها فسنحاول في هذا الفرع تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية وأهداف إدارة المخاطر. قبل الشروع في تعريف إدارة المخاطر وجب علينا التعريف بالخطر.

- "أي شيء أو حدث يعيق أهداف المؤسسة"¹

- "أي فرصة حقيقية غير مستغلة بطريقة جيدة"

- "موقف يوجد فيه تعرض للخسارة"²

ويرى عبده أحمد أنه من التعريفات السابقة يمكن القول أن الخطر ناتج عن عدم التأكد المرتبط بالأحداث

المستقبلية أو التغيرات التي قد تواجه المنظمة، والتي قد تمثل فرصا على المنظمة اغتنامها أو تهديدات يجب التعامل معها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المنشود³

¹ عصام نعمة قريط، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص10.

² طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة عين الشمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 15.

³ عبده أحمد، إطار مقترح لتنفيذ دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2011، ص32.

• مفهوم إدارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر " على أنها تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب للوسائل بغية لتحقيق الهدف المنشود"¹.

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

"كما عرفت ان إدارة المخاطر عبارة عن إجراء منظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية و تخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة"³

وكما تعرف أيضا بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله توجيه الأنشطة ومراقبتها من أعلى مستوى من أجل

تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، بعبارة أخرى هي الإجراءات المستخدمة

بواسطة ممثلي أصحاب المشروع أو أصحاب المصالح فيه لتوفير رقابة على المخاطر التي يتعرض لها المشروع بعمله"⁴

وأوضح Hamilton أن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة التالية:

○ تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالشركة؛

○ تحديد التحديدات المتوقعة لكل أصل؛

○ تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام؛

¹ أسامة عزمي سلام ونوري موسى شقيري، إدارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2007 ص55.

² Bachy Bruno. Harache Christine. **Toute la fonction Management**. Dunod. Paris. 2010, P81

³ Collective: project -risk management hand book, office of project management process improvement, first edition, June 26,2003, p22

⁴ مصطفى رضوان وإيهاب الديب، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء المعايير التدقيق الدولية (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في غزة) مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص34.

○ تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة؛

○ تحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتدنية أو تجنب الخسائر المحتملة؛

○ تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المنشأة الاعتماد في إدارة المخاطر المحتملة.

انطلاقاً مما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي:

- أن إدارة المخاطر لا تعني تجنب المخاطر فقط، فنشاطاتهم ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم؛
- المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات أو الشركات في حالة خسارة مواردها؛
- يمكن تحليل ومتابعة المخاطر في مجال مسؤوليات مدراء الفروع والمصالح باستخدام أدوات وطرق مناسبة على مستوى الشركة؛
- إن إدارة المخاطر هي عملية قياس أو تحديد أو تقييم الخطر التي تتعرض لها المؤسسة آنياً أو مستقبلياً ومن ثم تطوير الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معه؛
- إن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة¹.
- **أهداف إدارة المخاطر:**
- تؤدي إدارة المخاطر دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة لذلك طرح العديد من الباحثين أهدافاً متعددة لإدارة المخاطر يمكن حصرها في²:
- تعظيم الفرص من خلال الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإيجابية والسلبية للخطر؛
- تسيير وتحديد مختلف المخاطر على مستوى المؤسسة؛
- تعظيم الأرباح من خلال تخفيض أو تجنب كل المفاجآت غير السارة؛

¹ Hamilton, C.R. " New trends in Risk Management ". Information Systems Security. 1998. Vol. 7. No. 1. PP.70 78

² حواس محد، شبكة تسيير المخاطر حلقة وصل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر دراسة حالة شركة متيجة للإسمنت (S.C.MI - GICA)، مجلة العلوم الإدارية والمالية المجلد: 08 / العدد: 01، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2024، ص 140.

- العمل على التخفيض من تذبذب الأداء (Reduire la volatilité de la performance) من خلال القراءة المسبقة للمخاطر؛

- البحث عن الاستغلال الأمثل للموارد.

الفرع الثاني: تصنيفات المخاطر داخل المؤسسة:

تتعدد تصنيفات المخاطر بحسب طبيعتها ومصدرها ومن أبرزها¹:

1. مخاطر مالية وتشغيلية (مخاطر الأعمال): ويندرج تحتها ما يلي:

- **المخاطر المالية:** تنشأ نتيجة الاعتماد على القروض وتتعلق بعدم القدرة على السداد أو تحمل التكاليف الثابتة كالفوائد ترتبط غالبا بتقلبات الأسواق المالية والديون.

- **المخاطر التشغيلية:** تنجم عن القرارات الإدارية المتعلقة بالإنتاج والتسويق والتمويل، وقد تؤدي هذه القرارات إلى تحقيق أرباح أو خسائر حسب قبول السوق وتنقسم إلى نوعين:

- **مخاطر نظامية:** تؤثر على السوق ككل بسبب عوامل اقتصادية أو سياسية عامة، ولا يمكن التحكم بها؛

- **مخاطر غير نظامية:** ترتبط بمؤسسة معينة ويمكن التحكم بها نسبيا.

2. المخاطر البحتة والمضاربة: ويندرج تحتها المخاطر البحتة والمضاربة كالتالي:

- **المخاطر البحتة:** لا تحمل إلا احتمال الخسارة، ولا توجد فرصة للربح وغالبا تكون ناتجة عن عوامل خارجة عن إرادة الأطراف (مثل الكوارث)

- **المخاطر المضاربة:** تتضمن احتمال الخسارة أو الربح (مثل الاستثمار والمقامرة) ويقبل الأفراد أو المؤسسات عليها سعيا لتحقيق المكاسب.

¹ مراد حجاج وسمير بوختالة، دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز منظومة إدارة المخاطر، تحليل ميداني بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENT-، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 09 / العدد: 02 ، 2025، ص 510.

الفرع الثالث: تقنيات مواجهة المخاطر

تتبع المنشأة أثناء مجابهتها للمخاطر عدة سياسات احترازية تستطيع من خلالها التقليل من الأخطار إلى المستوى المقبول أو إلى الحد الأدنى وتتمثل في¹:

- **قبول أو الاحتفاظ بالخطر:** وتشمل هذه السياسة التي لا تؤثر على الخسائر المادية المحتملة ولا تؤثر في عبء تحمل تلك الخسائر ويحتفظ متخذ القرار بالخطر إما عن وعي وإدراك أو دون وعي وإدراك منه، أي أن الاحتفاظ بالخطر أما أن يكون إيجابيا أو سلبيا وتوجد العديد من الأسباب التي تجبر متخذ القرار أو مدير الخطر على استخدام سياسة الاحتفاظ بالخطر منها:
 - استحالة نقل الخطر إلى طرف آخر أو تكاليف النقل باهظة.
 - الخسارة المادية المحتملة صغيرة بحيث يمكن مواجهتها بالموارد الخاصة.
 - امتلاك عدد كبير من الوحدات المعرضة للخطر والمنتشرة جغرافيا وتتيح فرصة التنبؤ بدقة.

ولهذه السياسة المتمثلة في قبول والاحتفاظ بالخطر نوعين:

- **الاحتفاظ السلبي بالخطر:** ويكون ذلك بالاعتراف بوجود خطر ولكن دون التخطيط لمواجهته، وكل ما يفعله مدير الخطر أو متخذ القرار هو الاستعداد لتحمل النتائج التي تتحقق جراء ذلك الخطر، وتتميز هذه السياسة في أنها لا تنطوي على أية تكاليف أو حجز للمال أو أية أموال في صورة احتياطي كما أنها لا توفر وقتا للمسؤولين للتخطيط الجيد لمواجهة هذا الخطر كما أن هذه السياسة لا تؤثر في الخطر ولا حتى في عوامله.
- **الاحتفاظ الإيجابي بالخطر:** وتقضي هذه السياسة بأن يقرر مدير الخطر أو متخذ القرار الاحتفاظ بالخطر مع التخطيط المسبق لمواجهة الخسائر المترتبة على تحقق الخطر في صورة حادث، كما يمكن استخدام هذه السياسة في حالة الخسائر المتكررة دوما وبشكل منتظم بحيث يمكن تقدير قيمتها مسبقا وبدقة وتعتمد هذه الطريقة على تكوين احتياطي بحيث يكون هذا الاحتياطي كافيا.
- **تقليل الخطر:** وهي من الطرق الفعالة في إدارة المخاطر وتقوم بها المؤسسة من خلال عملياتها التجارية أو الوقائية وتتمثل في سياستين هما:

¹ فريدة أمزال، التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، الجزائر، 2023، ص ص 66-67 .

- **التنويع:** أي التنويع في الاستثمارات والنشاطات التجارية على عدة استثمارات أو عدة مواقع جغرافية بدلا من استثمار جميع رأس المال في استثمار واحد أو في مكان واحد وينتج عنها أيضا تكاليف التجزئة والتنويع وكذلك فرض التكلفة الضائعة
- **الاستثمار في المعلومة:** وهو من طرق إدارة المخاطر وتعتمد المنشأة للدراسة حالة السوق واختيار الفرص الاستثمارية بناء على التوقعات والتنبؤات المستقبلية للسوق حيث أنها بهذه الطريقة ستختار الاستثمارات المتوقع أن تعود بالفائدة للمنشأة وهي بذلك تقلل حجم الخسائر المتوقعة.
- **تجنب الخطر:** وهي من طرق إدارة الخطر عن طريق مواجهته بالتقليل من احتمال حدوثه أو منعه أن يمكن بالحد من حجم الخسائر المتوقعة في حال وقوع الخطر وهناك طريقتين هما:
 - **خفض مستوى النشاطات وأعمال المنشأة ذات الخطورة العالية:** تستطيع المنشأة أن تقلل من مستوى تعرضها للخطر عن طريق تخفيض مستوى الأعمال التي لها ميزة الخطر أو أن تتحول لإنتاج منتجات ذات درجة خطورة أقل.
 - **زيادة تدابير الحيطة والحذر لمنع حدوث الخطر:** وهي طريقة لخفض احتمال وقوع الخطر أو منعه عن طريق استعمال الوسائل الوقائية للحد من الخسائر، وكذلك للتقليل من عبء الخطر وتخفيض معدل الخسارة إلى المستوى الأدنى بقدر الإمكان.
- **تمويل الخطر:** وهي من طرق إدارة الخطر التي تعتمد على الحصول على تمويل لتعويض الخطر أو الخسارة المتوقعة من الخطر وتنقسم إلى:
 - **الاحتجاز:** وهي طريقة تقوم بها المؤسسة بتكوين احتياطي خاص لتعويض الخسائر المالية التي قد تلحق بها نتيجة وقوع الخطر وتسمى هذه الطريقة أيضا بالتأمين الذاتي إذ تكيف المنشأة احتياطاتها من خلال المصادر الداخلية أو الخارجية.
 - **التأمين:** وهي طرق تمويل الخسائر عن طريق عقد التأمين، وهو عقد بين المؤمن والمؤمن له، يتعهد فيه المؤمن بتعويض المؤمن له عن الأضرار والخسائر المغطاة بموجب العقد مقابل قيام المؤمن له بدفع قسط التأمين وفي الوقت المحدد.
 - **التحوط:** وهو من طرق تمويل الخسائر الناتجة عن أخطار الأسعار، وتتمثل في اقتراض أو استقراض العملات المختلفة أو العقود التجارية والبيع، مثل عقود المشتقات المالية الأربعة (عقود الخيار والعقود الآجلة، والعقود المستقبلية، وعقود المقايضة) وقد بدأ البعض في تطبيق بعض المشتقات المالية لإدارة المخاطر الصافية.

- عقود تحويل الخطر: وهي من الطرق لتمويل الخسائر عن طريق عقود يتم بمقتضاها مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف آخر نظير دفع مقابل لهذا الطرف مع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر بملكيته لهذا الشيء.
- تحويل الخطر: من الممكن نقل التحويل للمخاطرة من شخص إلى شخص آخر أكثر استعدادا لتحمل المخاطرة ويمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل مخاطر المضاربة والمخاطر البحتة ومن أهم الأمثلة للتعامل مع مخاطر المضاربة: التحوط وأما المخاطر البحتة: عقود التأمين.
- مشاركة الخطر: يتم مشاركة المخاطر وهو حالة خاصة من تحويل المخاطر وكذلك هو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطرة إذ يتم هنا تحويل الخسارة من فرد إلى مجموعة ومع ذلك فإن الانضمام أحد صور الاحتفاظ التي يتم فيه الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى مجموعة من الأفراد الآخرين والشكل التالي يوضح تقنيات ومراحل إدارة المخاطر

الشكل رقم (01): تقنيات ومراحل إدارة المخاطر



المصدر: فريدة أمزال، التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية مرجع سبق ذكره ص 68

الفرع الرابع: الأطراف المساهمة في إدارة المخاطر.

نقصد بهذا العنوان جميع الأطراف والمجموعات التي تتبع السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك جعل وظيفة إدارة المخاطر مستقلة داخل المؤسسة أو تابعة للوظائف الأخرى أو أنها مجموعة من المبادئ التي يجب أن يتشبع بها كل الأطراف والأعضاء داخل المؤسسة.¹

أولاً: مجلس الإدارة:

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة، ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء أو لجنة غير تنفيذية أو لجنة المراجعة، أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل، وتكون قادرة على العمل كراع الإدارة المخاطر ويجب كحد أدنى أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي:

- طبيعة وماذا حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
- احتمالية تحقق تلك الأخطار.
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.
- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقيق المخاطر وتأثيره على النشاط.
- تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة.
- فاعلية عملية إدارة المخاطر.
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

ثانياً: وحدات العمل: وتتضمن وحدات العمل ما يلي:

- تتحمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي.
- تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم.
- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوعاً للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل الخطر الفعال.

¹ فريدة أمزال، مرجع سبق ذكره، ص ص 73 75

- يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع.

ثالثا: وظيفة إدارة المخاطر:

اعتمادا على حجم المؤسسة، قد تتنوع وظيفة إدارة المخاطر من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:

- وضع السياسة واستراتيجية لإدارة المخاطر.
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم.
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدة العمل.
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

رابعا: دور المدقق الداخلي:

قد يختلف دور المدقق الداخلي من مؤسسة لأخرى وعمليا قد يتضمن دوره ما يلي:

- تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطار الهامة والتي تم تحديدها بواسطة الإدارة
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- منح الثقة في إدارة المخاطر.
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.
- بغرض تحديد الدور الأكثر ملاءمة لمؤسسة معينة يجب على المراجع أو المدقق الداخلي التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.

خامسا: الموارد والتطبيق:

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة. يجب التعريف بوضوح أدوار المشاركين في استراتيجية تنسيق إدارة المخاطر وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عملية إدارة المخاطر يجب دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الاستراتيجية والموازنة ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج.

سادسا: سياسة إدارة المخاطر:

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر، كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه المخاطر داخل المؤسسة كلها بالإضافة لما سبق يجب على المؤسسة أن تشير إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثل الصحة والسلامة.

ترتبط بعملية إدارة المخاطر مجموعة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال تتطلب عملية إدارة المخاطر ما يلي:

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.
- تخفيض الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصالح.

المبحث الثاني: علاقة جودة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر

يجب على المدقق الداخلي الإعلام والحصول على الفهم الجيد بالمخاطر الملتوية بالمؤسسة، وذلك بتحديد أهمية المخاطر، واحتمالية وقوعها، والإجراءات اللازمة للسيطرة عليها.

المطلب الأول: العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وفعالية إدارة المخاطر وفق إطار COSO

تعد العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وفعالية إدارة المخاطر علاقة قوية ومباشرة، لأن التدقيق الداخلي يمثل إحدى الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة للتأكد من أن المخاطر التي تواجهها يتم التعامل معها بطريقة سليمة فإدارة المخاطر لا تقتصر على معرفة المخاطر فقط بل تشمل تحديدها وتقييم درجة خطورتها ووضع الإجراءات المناسبة لمواجهتها ثم متابعتها بصفة مستمرة وهنا يظهر دور التدقيق الداخلي في تقييم هذه المراحل والتأكد من فعاليتها.

وحسب إطار COSO فإن إدارة المخاطر المؤسسية ترتبط باستراتيجية المؤسسة وأدائها أي أنها تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها مع التحكم في المخاطر التي قد تعيق ذلك. ومن هذا المنطلق فإن التدقيق الداخلي الجيد يساهم في دعم إدارة المخاطر من خلال تقديم تأكيد مستقل وموضوعي حول مدى قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر ومراقبتها والاستجابة لها في الوقت المناسب.

وتظهر هذه العلاقة أولاً من خلال دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام إدارة المخاطر فكلما كان التدقيق الداخلي يتميز بالاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية تمكن من فحص إجراءات إدارة المخاطر بطريقة دقيقة ومحايدة فهو يتحقق مما إذا كانت المؤسسة تحدد المخاطر المهمة وما إذا كانت تقوم بتقييمها بشكل صحيح، وما إذا كانت الإجراءات المتخذة لمواجهتها مناسبة وكافية و كما تظهر العلاقة من خلال مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لإدارة المخاطر الفعالة تحتاج إلى ضوابط رقابية قوية تساعد على تقليل احتمال وقوع المخاطر أو الحد من آثارها لذلك يقوم التدقيق الداخلي بتقييم هذه الضوابط، والكشف عن نقاط الضعف فيها ثم تقديم توصيات تساعد الإدارة على تحسينها وبذلك يصبح التدقيق الداخلي عنصراً مساعداً في تقوية قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر.

إضافة إلى ذلك يساعد التدقيق الداخلي على تحسين جودة المعلومات المتعلقة بالمخاطر فالإدارة تحتاج إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حتى تتمكن من اتخاذ قرارات مناسبة ومن خلال تقاريره يقدم التدقيق الداخلي معلومات موضوعية حول طبيعة المخاطر ومستوى خطورتها ومدى فعالية الإجراءات المتبعة لمواجهتها وهذا يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

كما أن جودة التدقيق الداخلي تساعد على نشر ثقافة الوعي بالمخاطر داخل المؤسسة. فعندما يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة المخاطر بصفة مستمرة وتنبيه الإدارة إلى نقاط الضعف فإنه يدفع مختلف المسؤولين إلى الاهتمام بالمخاطر وعدم التعامل معها بطريقة عشوائية وهذا يتوافق مع إطار COSO الذي يعتبر أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً من ثقافة المؤسسة ومن عملية التسيير اليومية.

ومن جهة أخرى فإن ضعف جودة التدقيق الداخلي قد يؤدي إلى ضعف إدارة المخاطر. فإذا كان التدقيق الداخلي غير مستقل أو يفتقر إلى الكفاءة والخبرة، فقد لا يتمكن من اكتشاف المخاطر الحقيقية أو تقييم الضوابط الرقابية بطريقة صحيحة وهذا قد يؤدي إلى بقاء نقاط الضعف دون معالجة، مما يزيد من احتمال تعرض المؤسسة لخسائر أو انحرافات تؤثر على تحقيق أهدافها وعليه يمكن القول إن العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وفعالية إدارة المخاطر هي علاقة طردية وتكاملية فكلما ارتفعت جودة التدقيق الداخلي زادت قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها والتحكم فيها كما أن التدقيق الداخلي الجيد لا يكفي بكشف الأخطاء بل يساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر وتطوير

الرقابة الداخلية ودعم القرارات الإدارية وبذلك يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وضمان استمراريته في بيئة تتميز بالتغير وعدم التأكد¹.

المطلب الثاني: دور جودة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

لا شك أن جودة التدقيق الداخلي تلعب دوراً محورياً في التعامل مع المخاطر، حيث أشار معهد المدققين الداخليين IIA إلى أن تقييم وإدارة المخاطر يعتبر ضمن واجبات واختصاصات المدقق الداخلي حيث نص المعيار 2110 على ذلك فالتعريف الحديث للتدقيق الداخلي يشير بوضوح إلى دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، إضافة إلى ذلك وجود عدة معايير IIA مهنية تعبر عن أهمية إنخراط التدقيق الداخلي في نظام إدارة المخاطر حيث ينص معيار الأداء 2100: "على أن نشاط التدقيق الداخلي ينبغي أن يساعد المؤسسة عن طريق التعرف على المخاطر وتقييم التعرضات الهامة للمخاطرة والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والنظم الرقابية " و ينبغي أن يقدر المدقق الداخلي كفاءة عملية إدارة المخاطر في النقاط التالية:

- قيام مجلس الإدارة والإدارة العليا بتقدير مستوى المخاطر المقبولة لدى المؤسسة؛
 - التعرف على المخاطر الناشئة وترتيب أولوياتها؛
 - أنشطة المراقبة تؤدي بصفة دورية من أجل فعالية إدارة المخاطر؛
 - تلقي مجلس الإدارة والإدارة العليا تقارير دورية عن عملية إدارة المخاطر.
- وأهم المخاطر التي يتولى المدقق الداخلي تقييمها والمشاركة في تحليلها وإدارتها وهي كالاتي:
- عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية؛
 - الفشل في إتباع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين و ضياع الأموال؛
 - الاستخدام الغير الإقتصادي والغير الكفاء للموارد؛
 - الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية².

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO.

² يوسف سعيد، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص121.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

سنتناول في هذا المبحث عرض للدراسات السابقة لموضوع الدراسة، بغية الإلمام الجيد بمحاور الموضوع وإبراز أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين دراستنا بالتفصيل

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

سنحاول في هذا المطلب استعراض أهم الدراسات العربية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- **دراسة لخضر أوصيف (2017):** تحت عنوان "طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار 2100"، وهي دراسة منشورة بمجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 17، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وكل من حوكمة الشركات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وبيان الدور الذي يؤديه التدقيق الداخلي في تحسين فعالية هذه الأنظمة وفق متطلبات المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 2100. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية قوية بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية حيث يساهم التدقيق الداخلي عالي الجودة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر ودعم الحوكمة وتحسين نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة كما أوصت الدراسة بضرورة دعم وظيفة التدقيق الداخلي وتوفير الموارد اللازمة لها وتعزيز التنسيق بينها وبين مختلف وظائف المؤسسة بما يضمن تحسين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

- **دراسة إكرام شقوة (2017):** تحت عنوان "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية تقرت"، وهي دراسة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مكانة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية باعتباره من الأدوات الفعالة التي تعتمد عليها الإدارة للتقليل من المخاطر التي قد تواجهها، وإبراز دوره في إدارة المخاطر في ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها المؤسسات وقد توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي القائم على إدارة المخاطر يساهم في رفع كفاءة وفعالية العمليات من خلال تقادي التأكيدات والتقديرات غير اللازمة كما أكدت على ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر يعمل بالتنسيق مع وظيفة التدقيق الداخلي لتحقيق التكامل والحد من المخاطر التي تواجه المؤسسة مع التأكيد على أن مسؤولية تنفيذ عملية إدارة المخاطر تقع على عاتق إدارة المؤسسة.

- دراسة الحادة بن شرودة (2015): تحت عنوان أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، وهي مذكرة ماستر تخصص تدقيق محاسبي، بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2015؛ تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التدقيق الداخلي على المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية في قصد تدعيم الجانب النظري لهذه الدراسة قمنا باستعراض الأسس النظرية للتدقيق الداخلي ثم التطرق للتدقيق ودوره في تفعيل إدارة المخاطر؛ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود أهمية للتدقيق الداخلي من خلال قيام المدقق الداخلي باكتشاف نقاط القوة والضعف وإبرازها في تقريره الموجه للإدارة عن طريق قيامه بتقييم نظام الرقابة الداخلية من حيث تصميمه ومدى فاعليته، كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس من مهام المدقق الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها وإنما يتمثل في تقديم الإستشارات بشأن إدارة المخاطر؛ وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها: العمل على زيادة الإهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دوره لما له من أثر إيجابي في دعم إدارة المخاطر كما أوصت الدراسة أن المؤسسات مواكبة للتغيرات التي تطرأ على المعايير الدولية للتدقيق التي دائما في تجدد من خلال تدريب ورسكلة العاملين لديها على ذلك.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

سنحاول في هذا المطلب استعراض أهم الدراسات الأجنبية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- دراسة باشي برونو وهاراش كريستين (Bachy Bruno et Harache Christine، 2010) بعنوان **Toute la Fonction Management**، تناولت موضوع إدارة المخاطر في إطار الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة، حيث سعت إلى توضيح أهمية إدارة المخاطر ودورها في ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. وأشارت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر لم تعد تقتصر على معالجة المخاطر بعد وقوعها بل أصبحت عملية استباقية تعتمد على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم آثارها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها. كما أكدت الدراسة أن الإدارة الفعالة للمخاطر تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المختلفة، والمحافظة على مواردها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.
- دليل إدارة النقل في ولاية كاليفورنيا (Caltrans, 2003) بعنوان:

"Project Risk Management Handbook" (دليل إدارة مخاطر المشاريع)، والمنشور عن مكتب تحسين عمليات إدارة المشاريع (Office of Project Management Process Improvement).

هدف الدليل إلى التعرف على المنهجيات الهيكلية والعملية لإدارة المخاطر في مشاريع البنية التحتية الكبرى وإبراز دورها في مواجهة التحديات والانحرافات غير المتوقعة التي قد تؤثر على تكلفة المشاريع وجدولها الزمنية وجودة تنفيذها. اعتمد الدليل على المنهج الوصفي الإجرائي من خلال استعراض وتحليل الممارسات التطبيقية والأدوات التحليلية المرتبطة بإدارة المخاطر طوال دورة حياة المشروع. وتوصل إلى أن إدارة المخاطر تمثل نظاماً دائرياً مستمراً يساعد فرق العمل على الانتقال من ثقافة "رد الفعل" إلى "الانتبؤ الوقائي" لتحديد التهديدات وتقييمها والتعامل معها بفعالية كما أن تبني أدوات مهيكلية (مثل سجل المخاطر ومصفوفة الاحتمالية والأثر) يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتخصيص الموارد وحساب احتياطات الطوارئ بدقة وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الدليل في تأصيل الجانب النظري والإجرائي المتعلق بخطوات إدارة مخاطر المشاريع والتعرف على آليات تصنيفها وتقييمها ميدانياً.

- **دراسة هاملتون (Hamilton, 1998)** بعنوان: "New Trends in Risk Management" (الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر)، والمنشورة في مجلة Information Systems Security. هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر وإبراز دورها في مواجهة التحديات والمخاطر المتزايدة التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض وتحليل المفاهيم والممارسات الحديثة المرتبطة بإدارة المخاطر وتوصلت إلى أن إدارة المخاطر تمثل أداة إستراتيجية تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر وتقييمها والتعامل معها بفعالية كما أن تبني أساليب حديثة لإدارة المخاطر يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأصيل الجانب النظري المتعلق بإدارة المخاطر وإبراز أهميتها داخل المؤسسات.

المطلب الثالث: تقييم مخرجات الدراسات السابقة

من أجل تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة وإبراز ما يميزها عنها سيتم إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة والمنهج المستخدم ومجال التطبيق وطبيعة المؤسسة محل الدراسة والعينة المستهدفة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: تقييم مخرجات الدراسات السابقة

الدراسات	اوجه التشابه	اوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة لحادة بن شرودة (2015)	تشابهت الدراستان من خلال التطرق إلى موضوع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، كما اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع الدراسة وتحليل نتائجه.	اختلفت دراستنا مع الدراسة السابقة في موضوع الدراسة، حيث ركزت الدراسة الحالية على مؤشرات جودة التدقيق الداخلي ودورها في تفعيل إدارة المخاطر المالية، بينما ركزت الدراسة السابقة على أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية.
الدراسة الحالية مع دراسة إكرام شقوة (2017)	تشابهت الدراستان في تناولهما لموضوع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، كما اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي، وهدفتا إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في تعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل	اختلفت الدراستان في مجال الدراسة والعينة، حيث استهدفت الدراسة السابقة مؤسسة صناعية، في حين استهدفت الدراسة الحالية مؤسسة خدمتية

	المؤسسة الاقتصادية.	
اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في نطاق الدراسة، حيث تناولت دراسة لخضر أوصيف العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في ظل المعيار 2100، بينما ركزت الدراسة الحالية على دور مؤشرات جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المالية.	تشابهت الدراستان في تناولهما لموضوع جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، كما اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت أهمية التدقيق الداخلي في دعم فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.	الدراسة الحالية مع دراسة لخضر أوصيف (2017)
اختلفت الدراستان في مجال التطبيق والعينة المستهدفة، حيث أجريت دراستنا الحالية على عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سكيكدة، بينما كانت الدراسة السابقة الدراسة نظرية عامة لم تعتمد على مؤسسة أو عينة ميدانية محددة.	تشابهت الدراستان في تناولهما لموضوع إدارة المخاطر وأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة، كما اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتحليل موضوع الدراسة.	الدراسة الحالية مع دراسة Hamilton (1998)
اختلفت الدراستان في مجال التطبيق والعينة المستهدفة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على	تشابهت كلا الدراستين من خلال التطرق إلى نفس الموضوع.	الدراسة الحالية مع دراسة Bachy Bruno et Harache Christine (2010)

دراسة ميدانية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز سكيكدة، بينما كانت الدراسة السابقة دراسة نظرية تناولت إدارة المخاطر في إطار عام دون الارتباط بمؤسسة أو عينة محددة.		
اختلفت الدراستان في مجال ومكان التطبيق، حيث أجريت الدراسة السابقة في أمريكا أما دراستنا الحالية في الجزائر.	تشابهت الدراستان في تناولهما لموضوع إدارة المخاطر وأهمية تطبيقها وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.	الدراسة الحالية مع دليل Caltrans (2003)

المصدر: من اعداد الطالبتين

خلاصة الفصل الأول:

خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح لنا أن جودة التدقيق الداخلي تعد من أهم العوامل التي تساهم في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية وتحسين أداء المؤسسة من خلال توفير المعلومات اللازمة وتقييم مختلف الأنشطة والعمليات. كما تبين أن إدارة المخاطر تمثل عملية أساسية تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها واختيار الوسائل المناسبة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية ومن خلال هذا الفصل هناك علاقة تكاملية بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر حيث يساهم التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر ومتابعة إجراءات معالجتها وتحسين فعالية الضوابط الرقابية مما يساعد المؤسسة على حماية مواردها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة شركة الشركة الجزائرية
لل كهرباء والغاز - التوزيع - سكيكدة

الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سكيكدة

التمهيد:

إن الاعتماد على الدراسة النظرية وحدها ليس كافيا للكشف عن الحثيات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة لذلك وجب القيام بدراسة ميدانية من أجل ملامسة الواقع من خلال جمع المعلومات التي يحتاجها الباحث من الميدان. فبعد التطرق إلى الجانب النظري فيما سبق سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الجانب الميداني الذي يعتبر من أهم جوانب البحث لأنه يربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي أي الواقع الفعلي للدارسة، وسنحاول فيه الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها وتحقيق أهدافها المرجوة وذلك حتى يتسنى لنا معرفة دور جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية سكيكدة

المبحث الأول: بطاقة تعريفية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفت الجزائر، فهي شركة عمومية جزائرية يسمح نشاطها بإنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

وفي هذا المبحث سنتطرق لتقديم سونلغاز الأم ثم تقديم الشركة محل التبرص - الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سكيكدة ثم مصلحة الرقابة ومتابعة التدقيق والوكالة التجارية - عزابة - سكيكدة.

المطلب الأول: نشأة ومكونات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

سيتم في هذا المطلب معالجة نشأة ونشاطات ومكونات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

الفرع الأول: نشأة ونشاطات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

إن سونلغاز هو المتعامل التاريخي في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، مساهمته في تجسيد السياسة الوطنية للطاقة من خلال البرامج المهمة الخاصة بالربط بالطاقة الكهربائية وتلك الخاصة بالربط بقنوات الغاز والتي سمحت برفع نسبة التغطية من الكهرباء إلى 99% ونسبة انتشار الغاز إلى حدود 59% .

نشاطه الأساسي هو: إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها ونقل الغاز وتوزيعه.

سنة 1947:

في بداية القرن العشرين كانت هناك 16 مؤسسة، ذكر منها المؤرخ 15 Daniel LEFEUVRE فقط تنقسم الامتيازات الطاقوية في الجزائر، وبموجب المرسوم الصادر في 05 جوان 1947 تم تأسيس شركة «EGA» كهرباء وغاز الجزائر Electricite et Gaz d'Algerie والتاريخ الفعلي لبداية نشاطها كان في 16 أوت 1947.

سنة 1969

تمت في 28 جويلية 1969 عن طريق المرسوم 59-69 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969 تأسيس سونلغاز. Societe National de l'Electricite et du GAZ.

سنة 1983

تمت أول إعادة هيكلة شهدتها المؤسسة بإنشاء فروع خاصة بالأشغال وهي:

- كهريف KAHRIF : لإنارة وإيصال الكهرباء الريفية.
- كهركيب KAHRAKIB : لتركيبات والمنشآت الكهربائية.

- قناغاز KANAGHAZ : إنشاء شبكة لنقل الغاز .
- إينرغا INERGA : للهندسة المدنية.
- التركيب ETTERKIB : للتركيب الصناعي.

سنة 1991

تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475-91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 وفي القانون رقم 95-280 الصادر في 17 سبتمبر 1995 يؤكد طبيعة المؤسسة الموضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، مع العلم انها تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

سنة 2002

تم تحويل نظامها الأساسي إلى شركة ذات أسهم بموجب القانون رقم 02-01 الصادر في 05/02/2002 وهذا ما يسمح لها بتوسعة نشاطها في مجالات مختلفة وحتى خارج حدود البلاد.

سنة 2004

أصبحت سونلغاز مجمع شركات (holding de societes) منها من تمارس المهن الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة وهي SPE :شركة إنتاج الكهرباء، GRTE شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء، GRTG شركة تسيير شبكة نقل الغاز، SDC شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط.

سنة 2017

لقد أقر المخطط التنظيمي الجديد إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا (SDC) شركة ذات أسهم كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر (SDA). من جهة أخرى وكان ذلك في 04/04/2017 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري، يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف بالبلدية تسهر على تسيير 52 مديرية توزيع متفرقة على 48 ولاية.

الفرع الثاني: مكونات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

يكرس النظام الأساسي الجديد لشركة سونلغاز مبدأ المجمع الصناعي المكون من (SONELGAZ-SPA) والفروع التابعة له، وبما أن الأنشطة التشغيلية قد تم تحويلها إلى شركاتها، فإن مجمع (SONELGAZ) يدير الآن المجموعة من خلال ممارسة مهام السياسة والاستراتيجية وبهذه الصفة يقوم بإعداد وتنفيذ إستراتيجية التطوير الخاصة بالمجمع ككل، وكذلك سياسة الموارد المالية والبشرية، كما يهدف إلى إدارة المحفظة ومراقبة تطبيق اللوائح وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي والتفتيش ومن أجل ضمان مهامه الجديدة، لدى (SONELGAZ) هيكل تنظيمي عام جديد سنة 2017 من خلال تجميع الفروع وتشكيلها في أربعة أقطاب رئيسية وهي:

1. قطب الصناعات الطاقوية: (Pole des Industries Energetiques)

مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

لشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE ، شركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM ، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE ، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG ، مسير منظومة الكهرباء OS ، شركة الكهرباء والهندسة الكهربائية CEEG الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC ، شركة كهرباء سكيكدة SKS ، شركة كهرباء طرفة SKT ، شركة كهرباء البرواقية SKB ، شركة كهرباء كدية الدراوش SKD ، كما يساهم المجمع في الشركات التالية: الشركة الجزائرية للطاقة AEC ، شركة كهرباء حجرة النوس SKH ، شركة تحلية مياه بحر الطارف TMBT ، الطاقة الجديدة الجزائر NEAL ، شركة التشغيل والصيانة الجزائرية AOM.

2. قطب الأشغال والخدمات (Pôle des Travaux et Services):

مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

شركة الأشغال للإنارة وإيصال الكهرباء الريفية KAHRIF ، شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB ، شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ ، شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA ، شركة التركيب الصناعي ETTERKIB ، شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG ، شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX ، الشركة الجزائرية لتقنية المعلومات SAT INFO ، شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية SMT ، صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC ، صيانة وخدمات السيارات MPV ، نزل المزارعين HMP ، معهد التدريب على الكهرباء والغاز IFEG ، شركة أنظمة المعلومات ELIT ، مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG . كما يساهم المجمع في الشركات التالية: شركة الخدمات الهندسية الجزائرية ALGESCO ، شركة نشر مناقصات قطاع الطاقة والمناجم BAOSEM ، شركة اتصالات الطاقة الجزائرية AETC ، الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجازات SAFIR.

3. قطب النشاطات الصناعية (Pôle des Activités Industriels):

مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

الشركة الوطنية للقياس والمراقبة AMC ، شركة روية للإنارة ROUIBA ECLAIRAGE، شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI، المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG، شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK، شركة التوربينات الجزائرية للكهرباء العامة GEAT، شركة الإنشاءات والهندسة . HYENCO

4. قطب أنشطة الأمن الداخلي (Pôle des Activités de Sûreté Interne):

مكلفة بمتابعة الشركات التالية:

شركة الوقاية وأمن المنشآت الطاقوية SWAT ، شركة أمن ورعاية المنشآت الطاقوية SAR، شركة أمن المنشآت الطاقوية SAT ، شركة الأمن والحماية SAH .
ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

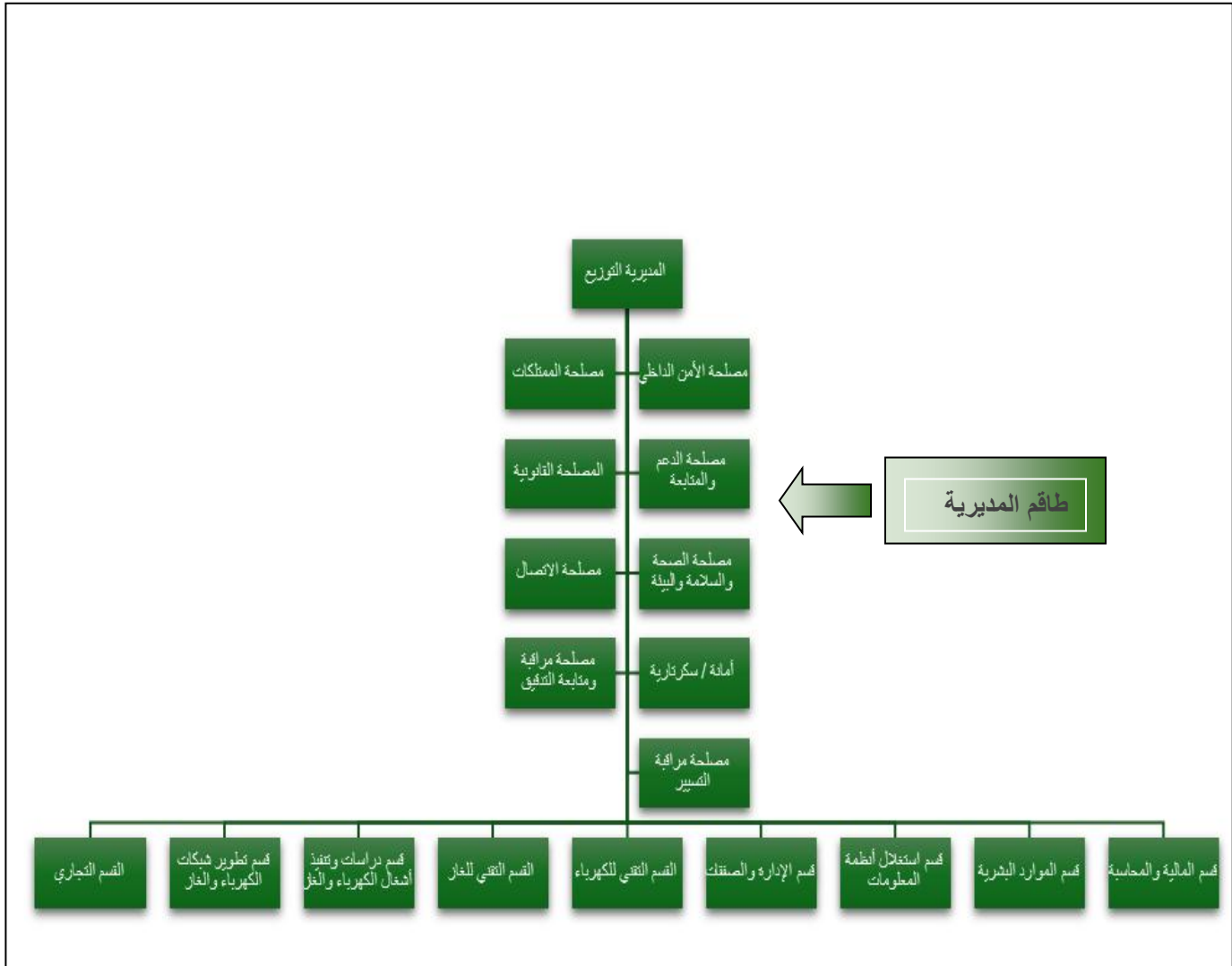
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سكيكدة

يمثل الهيكل التنظيمي الأساس الذي تبنى عليه فعالية المؤسسات في تسيير أنشطتها وتحديد العلاقات بين مختلف المصالح والأقسام وفي هذا السياق تعتمد شركة الجزائرية للكهرباء والغاز توزيع بسكيكدة على تنظيم إداري واضح يهدف إلى ضمان حسن سير الخدمة العمومية، وتحسين جودة توزيع الطاقة وتنسيق المهام بين مختلف الوحدات

الفرع الأول: عرض الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سكيكدة

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها الشركة فهو ينظم العلاقات داخل الشركة ويحدد المسؤوليات والأدوار الرئيسية للموظفين والشكل التالي يوضح المخطط الخاص بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -سكيدة:-

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سكيدة



المصدر: من إعداد الطالبات استنادا على الوثائق المقدمة من شركة سونلغاز سكيدة

المديرية التوزيع

المدير: هو الأول والأخير الذي تعود له القرارات في تسيير الأمور الداخلية والخارجية لشركة توزيع الكهرباء والغاز سكيكدة.

الطاقم الإداري: يتمثل في الموظفين الخاصين بالمدير.

الأمانة: هي إدارة وتنظيم الأعمال المكتبية والمراسلات لتسهيل التواصل وضمان سير العمل بكفاءة.

• مصلحة النشاطات العامة **Activités Générales**:

تنسق وتراقب أنشطة الهياكل التابعة لها وتضمن تطبيق السياسات وتنقح إلى:

○ المصالح المشتركة **Services Communs**:

تعنى بصيانة التراث العقاري، إدارة حظيرة السيارات، تسيير عقود الخدمات الخارجية وتنفيذ برامج التجهيز.

○ الصحة والسلامة والبيئة **HSE** :

تسهر على تطبيق سياسة الصحة والسلامة، إعداد إحصائيات حوادث العمل والتأكد من التزام الأطراف الخارجية بمعايير الأمن.

○ الأمن الداخلي **SIE** :

تشرف على أنشطة الحراسة وإعداد خطط الأمن التنظيمية وإجراء جولات المراقبة في المواقع.

○ المصلحة القانونية **Juridique** :

تعالج القضايا النزاعية وتشارك في صياغة العقود والاتفاقيات وضمان تطبيق التوجيهات القانونية.

• مصلحة الاتصال **Communication** :

تحدد وتنفذ خطة الاتصال السنوية، تدير العلاقات مع الصحافة والمجتمع المدني، وتنظم الندوات والحملات التحسيسية، وتدير موقع ومقاطع الشركة على شبكات التواصل.

• مصلحة المراقبة ومتابعة التدقيق **Contrôle et Suivi d'Audit**:

تقوم بإجراء المراقبات الدورية، ومتابعة تنفيذ توصيات عمليات التدقيق ومساعدة الهياكل لضمان التطبيق السليم للقوانين المالية والمحاسبية.

• مصلحة / فرع مراقبة التسيير **Contrôle de Gestion**:

تنفذ وتخطط العملية الميزانية، وتتابع وتحلل مؤشرات أداء مديرية التوزيع وتعد لوحات القيادة وتقارير النشاط.

- **مصلحة الممتلكات Patrimoine:**

تطبق سياسة تسيير الممتلكات المادية وغير المادية والتأمينات وتحفظ سندات الملكية والأرشيف الوثائقي.

- **مصلحة الدعم والمتابعة Appui et Suivi :**

تتولى تمثيل المدير في الاجتماعات الخارجية، ومتابعة تقارير الهياكل ومعايير عقود التسيير بالإضافة إلى متابعة المشاريع الهيكلية والزراعية والصناعية والسياحية. كما تقوم بجمع قوائم المشاريع الاستثمارية، مرافقة المستثمرين والتكفل بمعالجة شكاوى الزبائن.

الأقسام:

- **القسم تقنية الكهرباء Technique Electricité:**

مهمتها الأساسية ضمان استمرارية وجودة الخدمة، واستغلال وصيانة شبكات الكهرباء وفقا للدليل التقني وشروط السلامة. تقوم أيضا بإجراء تشخيص للشبكات، التدخل السريع، واقتراح عمليات لتحديث المنشآت وإنجاز الألياف البصرية واستغلالها.

- **القسم تقنية الغاز Technique Gaz :**

تضمن استمرارية وجودة الخدمة واستغلال وصيانة شبكات الغاز وفقا للدليل التقني. تشمل مهامها تشخيص الشبكات، حماية المنشآت من التعديات، والتنسيق لربط الزبائن المهمين.

- **قسم تطوير شبكات الكهرباء والغاز Développement Réseaux Electricité et Gaz :**

تتكفل بإعداد المخطط التوجيهي لمديرية التوزيع، ودراسة مخططات تخطيط الشبكات وإعداد خطط التجهيز قصيرة ومتوسطة المدى. كما تصادق على برامج الاستثمار وأنماط الربط والتأكد من مطابقتها لأرض الواقع.

- **قسم دراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز Etudes d'Exécution Travaux :**

مكلفة بدراسة الطلبات والملفات التقنية، مراقبة ورشات العمل مع مؤسسات الإنجاز من حيث الجودة والبرمجة، ضمان احترام معايير الأمن ومتابعة تقدم الأشغال واستلام المنشآت الجديدة.

- **قسم الإدارة والصفقات Administration et Marchés :**

تتولى متابعة تنفيذ القروض وتسوية فواتير مقاولات الإنجاز، وإعداد برامج الاستثمار والميزانيات، إضافة إلى تحضير وإطلاق المناقصات وإعداد عقود الإنجاز وفقا للتنظيمات المعمول بها.

- **القسم التجاري Commerciale :**

تهتم بمعرفة الزبائن (التوتر والضغط العالي، المتوسط، والمنخفض) ماديا واقتصاديا، وإعداد قواعد بيانات خاصة بهم. وتقوم بتحليل شكاوى الزبائن، متابعة التحصيل والفواتير، وإدارة وصيانة أجهزة الإعلام الآلي وأنظمة المعلومات والشبكات.

- **قسم المالية والمحاسبة Finances et Comptabilité :**

تتكفل بالأنشطة المالية مثل إعداد خطط الخزينة، تسيير الحسابات وتسوية أوامر الدفع، إلى جانب الأنشطة المحاسبية التي تشمل مراقبة الوثائق، تسجيل العمليات، وإعداد المعلومات المالية للمنطقة.

- **قسم الموارد البشرية Ressources Humaines :**

تضمن التسيير الإداري للموظفين (إعداد الرواتب، العطل، الملفات)، وتطوير الموارد البشرية (التوظيف، الترقية)، بالإضافة إلى إعداد وتنفيذ خطط التكوين.

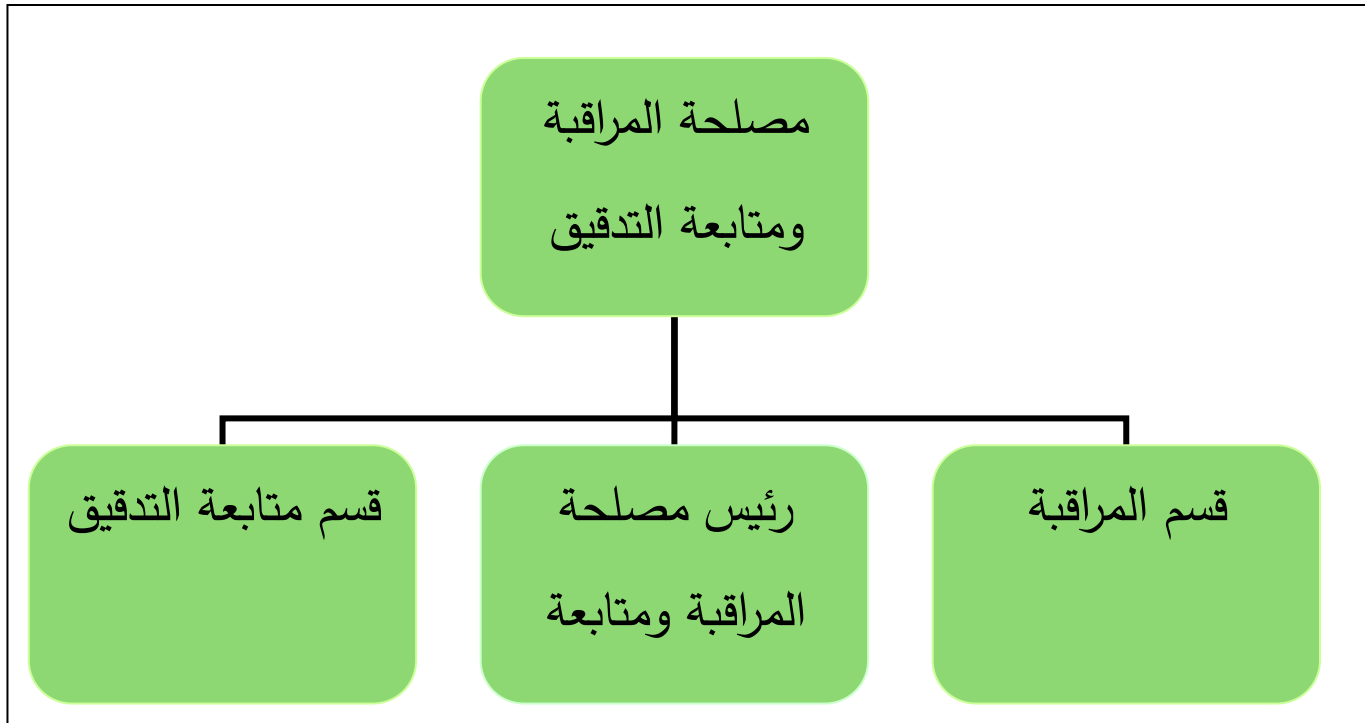
- **قسم استغلال أنظمة المعلومات Exploitation des Systèmes d'Information :**

تكلف بصيانة أنظمة التشغيل، وإدارة قواعد البيانات والشبكات المحلية، وصيانة عتاد الإعلام الآلي، وتأمين البيانات وتكوين المستخدمين عليها.

الفرع الثالث: مصلحة المراقبة ومتابعة التدقيق Contrôle et Suivi d'Audit :

في سياق التحسين المستمر للأداء المؤسسي، تبرز مصلحة الرقابة ومتابعة التدقيق كجهة تنظيمية في سونلغاز تعنى بضمان فعالية الإجراءات الداخلية، وتحويل مخرجات التدقيق إلى ممارسات عملية ترتقي بجودة العمل.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمصلحة المراقبة ومتابعة التدقيق



المصدر: من اعداد الطالبات استنادا على الوثائق المقدمة من شركة سونلغاز سكيكدة

• تعريف مصلحة المراقبة ومتابعة التدقيق:

هي مصلحة إدارية ورقابية داخل هيكل شركة سونلغاز تتمثل وظيفتها الرئيسية في الإشراف على تنفيذ التوصيات التي تصدرها لجان التفتيش الجهوية ومراقبة التزام جميع أقسام الشركة بالأنظمة والإجراءات المعمول بها.

• المهام:

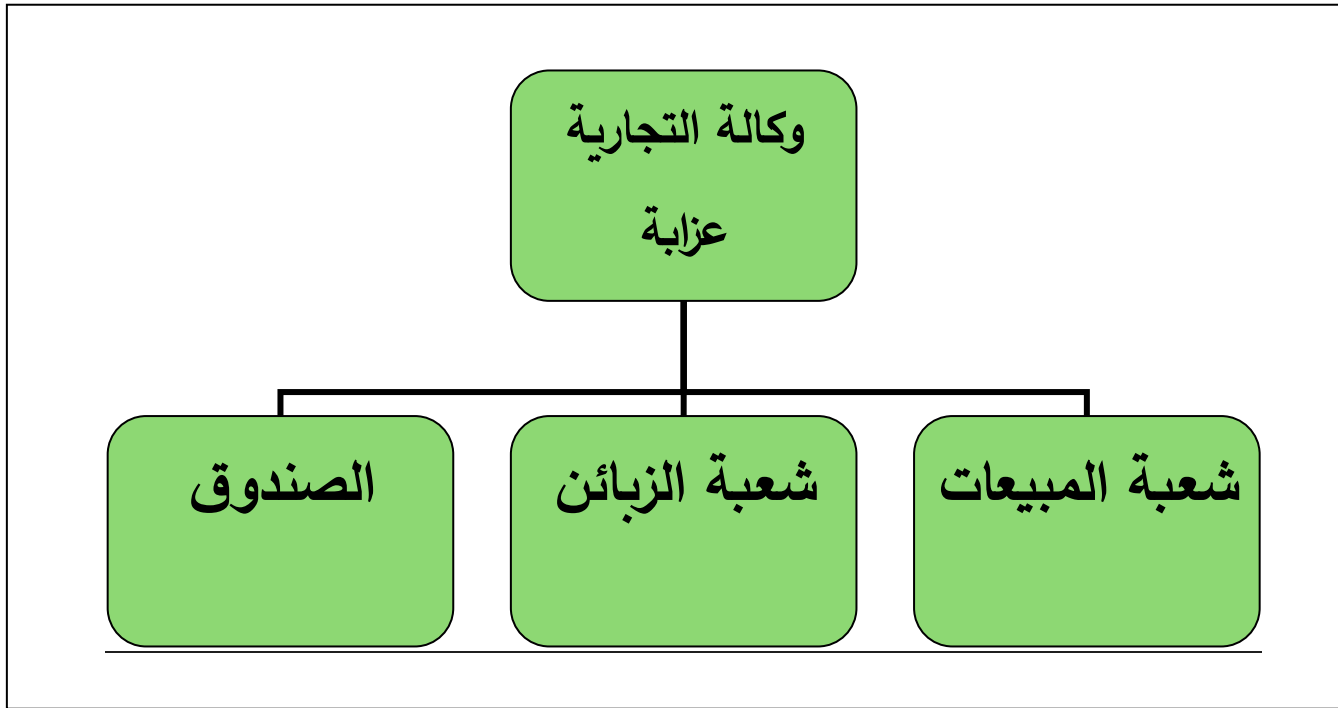
- إجراء المراقبة الدورية، أو الظرفية والخاصة المطلوبة من طرف مدير التوزيع.
- ضمان متابعة توصيات عمليات التدقيق (audits) حتى تنفيذها بالكامل
- مراقبة التنفيذ الفعلي لتوصيات التدقيق.
- ضمان المساعدة والمراقبة للهيكل التابعة لمديرية التوزيع.
- التحقق من التطبيق الجيد، في مجال المالية، المحاسبة والجباية، للقواعد والأحكام القانونية والتنظيمية الداخلية والخارجية.
- إعداد تقارير النشاط.

الفرع الرابع: الوكالة التجارية عزابة Agence commercial de azzaba:

تعد الوكالة التجارية عزابة التابعة لشركة سونلغاز بسكيكدة إحدى الهياكل المحلية المهمة المكلفة بتقريب خدمات المؤسسة من المواطنين وتأتي هذه الوكالة في إطار التنظيم الإداري لسونلغاز الذي يهدف إلى تحسين جودة الخدمات الطاقوية وتسهيل التواصل مع الزبائن على المستوى المحلي.

التعريف بالوكالة التجارية عزابة: هي وحدة تابعة لمجمع سونلغاز تقع ببلدية عزابة في ولاية سكيكدة. تعتبر نقطة اتصال مباشرة بين الزبائن والمؤسسة حيث تستقبل المواطنين وتتكفل بانشغالاتهم المتعلقة بخدمات الكهرباء والغاز إضافة إلى تنفيذ الإجراءات الإدارية المرتبطة بالاشتراك في الشبكة الطاقوية.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لوكالة التجارة عزابة



المصدر: من اعداد الطالبات استنادا على الوثائق المقدمة من شركة سونلغاز سكيكدة

• **مهام الوكالة التجارية:** تتمثل مهام الوكالة التجارية عزابة في عدة نقاط أساسية أهمها:

○ استقبال الزبائن وتقديم الخدمات الإدارية المتعلقة بالكهرباء والغاز.

○ فتح العدادات الجديدة وربط المنازل والمؤسسات بالشبكة.

- معالجة الفواتير وتسديد الاشتراكات.
- استقبال الشكاوى والتكفل بالأعطال والانقطاعات.
- متابعة ملفات الزبائن وتحسين جودة الخدمة.
- التنسيق مع المصالح التقنية التابعة لسونلغاز للتدخل عند الحاجة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج دراسة الحالة

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية للدراسة يتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال دراسة الحالة، بهدف اختبار الفرضيات والوقوف على واقع العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المطلب الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال عرض الأدوات والأساليب المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على دور جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سكيكدة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعرض المعلومات المتعلقة بالموضوع وذلك بعد جمعها وتصنيفها ثم تلخيصها وفق أسس البحث العلمي بالإضافة إلى دراسة الحالة والتي كانت عبارة عن اسقاط لما تم تناوله في الجانب النظري على واقع الممارسة في المؤسسة قيد الدراسة لإستخلاص النتائج والمعلومات بعد تحليلها.

• طبيعة المتغيرات

- المتغير المستقل: جودة التدقيق الداخلي والذي يعتبر كأداة لا يمكن الإستغناء عنها في المؤسسة قيد الدراسة كونها وظيفة فحص وتقييم أنشطة من أجل التحسين ورفع من مستوى أدائها وتحقيق أهدافها.
- المتغير التابع: إدارة المخاطر التي نريد الوقوف على الدور الذي تلعبه جودة التدقيق الداخلي فيها

• الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات:

- **الأدوات المستخدمة:** على ضوء إشكاليات البحث وفرضياته ونظرا لصغر مصلحة المراقبة ومتابعة التدقيق اتضح ان الوثائق المقدمة والمقابلة والملاحظة هي انسب أدوات البحث واكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة.

- **الوثائق:** تم اختيار الوثائق كأداة رئيسية وذلك يرجع الى طبيعة الدراسة والمستخدم لتدعيم موضوع الدراسة حيث اعتمدنا على مجموعة من الوثائق الداخلية الخاصة بالشركة المتمثلة في تقرير التدقيق الداخلي وتقرير متابعة التوصيات ومجموعة من الفواتير انظر للملاحق رقم 02 و 03.
- **المقابلة:** تم اختيار المقابلة لجمع وتأكيذ المعلومات وذلك يرجع لطبيعة الدراسة الكيفية التي قمنا بها في ميدان الدراسة، حيث قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الرقابة ومتابعة التدقيق الذي هو بداته المدقق الداخلي للمؤسسة قيد الدراسة، وهذا للاستفسار والحصول على معلومات مباشرة عن الموضوع لفك عقدة الإشكالية وقد تمت المقابلة من خلال سرد أسئلة متعلقة بعنوان البحث وتم تسجيل المقابلة كتابيا انظر للملحق رقم 01.
- **الملاحظة:** اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة أيضا، حيث سمحت زيارتنا المتكررة إلى المؤسسة على الملاحظة والتأكد من المعلومات والوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: دراسة تحليلية لتقرير التدقيق الداخلي

بناء على المعطيات المستخرجة من تقرير التدقيق الداخلي المتعلق بتحليل محفظة الديون المستحقة وتقرير المتابعة التوصيات سيتم في هذا المبحث إسقاط الجانب النظري على الممارسة العملية ويهدف هذا التحليل إلى قياس مدى توفر مؤشرات جودة التدقيق الداخلي في إنجاز المهمة وإبراز كيف ساهمت هذه الجودة في تفعيل نظام إدارة المخاطر.

الفرع الأول: دراسة تحليلية لتقرير التدقيق الداخلي حسب معايير التدقيق الداخلي

حسب نظر الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي (IPPF) الصادر عن معهد المدققين الداخليين العالمي (IIA)، حيث سيتم تناول مؤشرات الجودة المتعلقة بتقرير التدقيق الداخلي وتقرير التوصيات مع تحديد المعيار المهني المرتبط بكل مؤشر وثم ربطه بالأدلة المستخرجة من التقرير محل الدراسة ومن خلال هذا تم اعداد هذا الجدول التالي:

الجدول رقم 02: يمثل اسقاط المعايير الدولية على تقرير التدقيق الداخلي ومتابعة التوصيات

المعيار (IPPF)	الأدلة في التقرير	النتائج / الملاحظات
1100 الموضوعية	تدقيق الذمم المدينة، تحليل الفواتير غير المسددة، فصل المهام	تحديد 128,500,000 دج من الديون وتحليل محايد للشذوذات
1120 الموضوعية الفردية	تحليل الديون حسب قدمها وحالة الزبائن (نشط/غير نشطين)	72% ديون تخص زبائن نشطين، 28% زبائن غير نشطين
1110 الاستقلالية التنظيمية	تنفيذ المهمة على مستوى الوكالة التجارية (التحصيل، الفوترة، الصندوق)	كشف تأخر عمليات قطع الخدمة وضعف التنظيم
1200 الكفاءة والعناية المهنية	تحليل البيانات المالية، 6780 فاتورة غير مدفوعة، فروقات مالية	القدرة على اكتشاف الشذوذات والمخاطر المالية
1220 العناية المهنية الواجبة	التحقق من الفواتير ومتابعة الديون القديمة	تحديد 1150 فاتورة غير معالجة
2120 إدارة المخاطر	تحليل المخاطر المالية والتشغيلية والاحتيال والتنظيم	ارتفاع خطر الديون غير القابلة للتحصيل ووجود اختلالات
2130 الرقابة الداخلية	مراقبة إجراءات التحصيل والفوترة	وجود ضعف في المتابعة وإمكانية التتبع

المعيار (IPPF)	الأدلة في التقرير	النتائج / الملاحظات
2200 تخطيط المهمة	تحديد نطاق المهمة: الفوترة، التحصيل، الصندوق	مهمة منظمة ومحددة الهدف
2300 تنفيذ المهمة	جمع وتحليل بيانات التحصيل والديون	تحديد الفجوات والاتجاهات
2400 التواصل بالنتائج	التقرير النهائي والتوصيات	تحسين عملية التحصيل وتقليص الديون
2500 متابعة التوصيات	تقرير متابعة الإجراءات التصحيحية	تحسن عام مرض
2600 - قبول المخاطر	ملاحظة التأخيرات المستمرة والمخاطر المتبقية	مستوى مخاطر متوسط مقبول من قبل المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من تقرير التدقيق متابعة التوصيات

• المعيار 1100 و 1120 - الموضوعية -

يظهر التقرير احترام مبدأ الموضوعية من خلال اعتماد تحليل محايد للذم المدينة وفصل واضح بين المهام حيث يعزز هذا المعيار مصداقية نتائج التدقيق ويضمن عدم التأثير بأي ضغوط تنظيمية أو إدارية اعتمد التدقيق على تحليل موضوعي للديون حسب طبيعتها وحالة الزبائن ومنه يضمن هذا المعيار تقليل التحيز في التقييم وتحسين دقة النتائج.

• المعيار 1110 - الاستقلالية التنظيمية -

تم تنفيذ المهمة على مستوى الوكالة التجارية مما سمح بالكشف عن اختلالات في عمليات التحصيل والفوترة حيث يؤكد هذا المعيار أهمية الاستقلال الهيكلي في كشف أوجه القصور التنظيمية.

• المعيار 1200 - الكفاءة والعناية المهنية -

أظهر المدقق قدرة تقنية على تحليل بيانات مالية كبيرة واكتشاف الفروقات حيث يعكس هذا المعيار أهمية الكفاءة في دعم جودة الحكم المهني.

• المعيار 1220 - العناية المهنية الواجبة -

تم التحقق من الفواتير ومتابعة الديون القديمة بشكل دقيق حيث يؤدي تطبيق هذا المعيار إلى تقليل الأخطاء وتحسين جودة الأدلة.

• المعيار 2120 - إدارة المخاطر -

تم تحديد مخاطر مرتفعة تتعلق بالديون غير القابلة للتحويل حيث يساهم هذا المعيار في تعزيز القدرة على توقع المخاطر المالية ومعالجتها مبكراً مع تبني منهجية التدقيق المبني على المخاطر لم يكتفِ التقرير بسرد الأخطاء التدقيق التقليدي بل استنبط الخطر الكامن وراء كل خطأ وفقاً لنموذج COSO للرقابة الداخلية وقسمها باحترافية إلى: مخاطر مالية (الديون المعدومة)، مخاطر تشغيلية (عدم كفاءة التحصيل)، مخاطر احتيال (غياب إمكانية التتبع) ومخاطر تنظيمية (عدم احترام الإجراءات).

• المعيار 2130 - الرقابة الداخلية -

أظهرت النتائج وجود ضعف في أنظمة المتابعة والتتبع حيث يبرز هذا المعيار دور الرقابة الداخلية في تقليل الانحرافات وتحسين الأداء.

• المعيار 2200 - تخطيط المهمة -

تم تحديد نطاق التدقيق بشكل واضح قبل التنفيذ حيث يساعد هذا المعيار على تحسين فعالية التدقيق وتوجيه الموارد بشكل صحيح.

• المعيار 2300 - تنفيذ المهمة -

تم جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي ومنظم ومنه يضمن هذا المعيار جودة التنفيذ ودقة الاستنتاجات والربط بين العمليات وتظهر خبرة المدقق في قدرته على فحص دورة الإيرادات بأكملها حيث شمل نطاق الرقابة إدارة الديون، التحصيل والصندوق، المخالصات المتعددة وعملية الفوترة.

• المعيار 2400 - التواصل بالنتائج -

تم تقديم تقرير يتضمن نتائج وتوصيات واضحة يعزز هذا المعيار شفافية التدقيق وقابلية تطبيق التوصيات.

• المعيار 2500 - متابعة التوصيات -

تم رصد تحسن نسبي بعد تنفيذ الإجراءات التصحيحية حيث يؤكد هذا المعيار أهمية المتابعة لضمان استمرارية التحسين وإعداد تقرير متابعة التوصيات لتقييم حالة كل توصية (منجز، منجز جزئياً) يمثل التطبيق الحرفي لهذا المعيار.

• المعيار 2600 - قبول المخاطر -

تم قبول مستوى مخاطر متوسط من قبل المؤسسة حيث يعكس هذا المعيار توازن المؤسسة بين المخاطر والأداء التشغيلي ومنه تقرير التدقيق في محفظة الديون المستحقة ينسجم بشكل مباشر مع معايير الإطار الدولي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (IPPF) International Professional Practices Framework، خاصة معايير

الاستقلالية (1100)، الكفاءة (1200)، إدارة المخاطر (2120) والرقابة (2130)، إضافة إلى معايير التنفيذ (2200-2500) التي تم تطبيقها فعليا في تحليل الفواتير، تقييم التحصيل، ومتابعة التوصيات.

الفرع الثاني: تحليل تقرير التدقيق الداخلي وفق مؤشرات جودة التدقيق الداخلي

لا يمكن الحكم على جودة نشاط التدقيق الداخلي من خلال مجرد وجود تقرير مكتوب بل يجب إخضاع هذا التقرير للتحليل النقدي لقياس مدى توفر مؤشرات الجودة في الممارسة المهنية للمدقق وبإسقاط هذه المؤشرات على تقرير التدقيق الداخلي الأساسي وتقرير متابعة التوصيات الخاصين بالوكالة التجارية نورد التحليل المفصل الآتي:

• مؤشر الموضوعية والتجرد

تعرف الموضوعية بأنها موقف ذهني مستقل ومحايد يسمح للمدققين الداخليين بأداء مهامهم بحيث يكون لديهم إيمان صادق بنتائج عملهم دون تقديم أي تنازلات بشأن جودة التدقيق لصالح أطراف أخرى في التقييم المالي تتجلى الموضوعية في الاعتماد على الأدلة المادية والقياس الكمي الدقيق بدلا من التقديرات الشخصية أو التوصيفات الإنشائية وبعد إسقاط المؤشر على تقرير التدقيق الداخلي نتوصل إلى:

• **القياس الكمي الدقيق:** تجنب المدقق استخدام مصطلحات غامضة مثل ديون ضخمة أو كثيرة وبدلا من ذلك قدم تشخيصا رقميا دقيقا وموضوعيا حيث حدد القيمة الإجمالية للديون المستحقة بمبلغ 128,500,000 دينار جزائري كما حدد بدقة عدد الفواتير غير المدفوعة بـ 6,780 فاتورة تعود لـ 4,250 مشتركا.

• **حيادية الطرح لرصد الاختلالات:** برزت موضوعية فريق التدقيق في عدم التستر على الانحرافات المالية حيث أشار التقرير بشكل مباشر إلى وجود تضارب بين المبالغ المصرح بها والتحصيلات الفعلية للصندوق بقيمة 2,300,000 د.ج وهو اكتشاف يعتمد على المطابقة الحسابية المجردة التي لا تقبل التأويل.

• **العقلانية في التقييم النهائي:** في تقرير المتابعة، ورغم تسجيل انخفاض في الديون إلى 102,300,000 د.ج حافظ المدقق على تجرده المهني ولم يبالغ في الإشادة بالإدارة؛ بل أصدر حكما تقييميا متوازنا يصف مستوى التحسن بأنه مرض فقط ويبقي مستوى التحكم في المخاطر عند الدرجة "المتوسطة"، مما ينفي أي تحيز عاطفي تجاه الجهة المدققة.

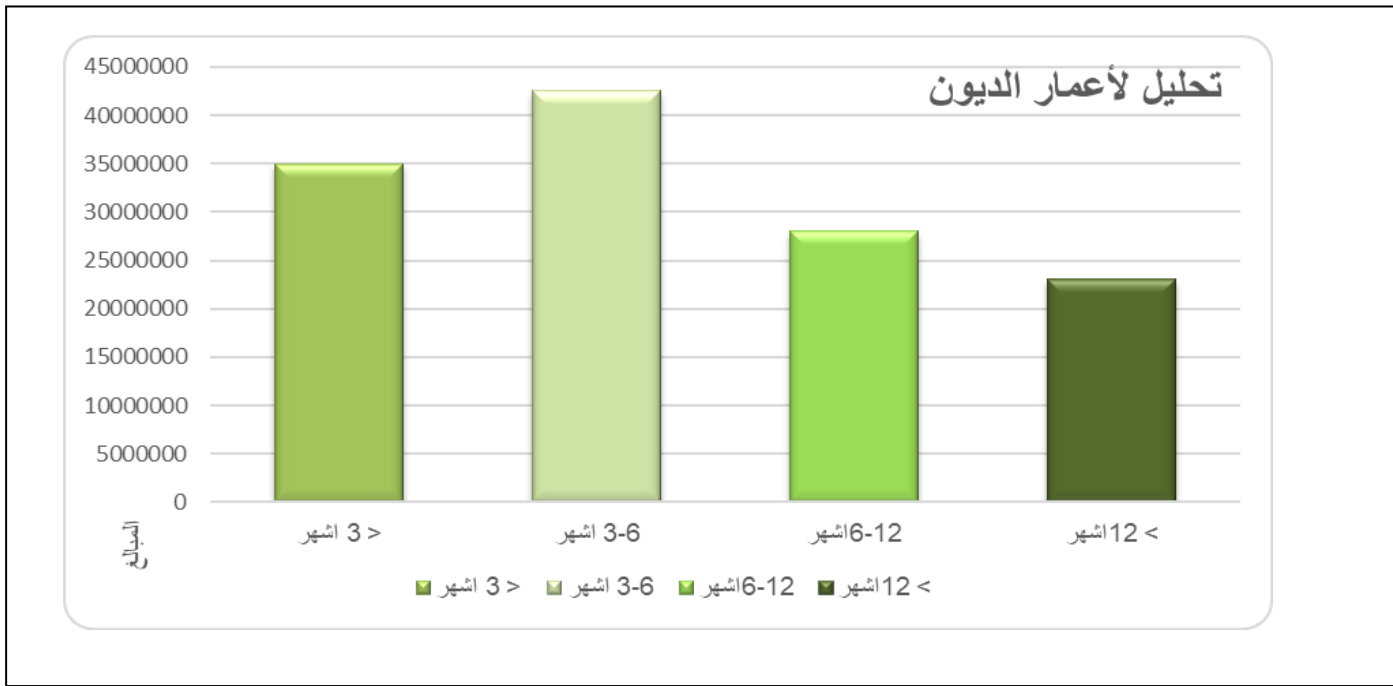
• مؤشر الكفاءة المهنية والتخصص

يشترط المعيار الدولي (1210) من معايير (IIA) أن يمتلك المدققون الداخليون المعارف، والمهارات والكفاءات اللازمة لتأدية مسؤولياتهم لا يقتصر هذا التخصص على الإلمام بالمحاسبة العامة بل يشمل القدرة على

تحليل جودة الأصول واستيعاب الدورة المستندية والتشغيلية للمؤسسة وبعد إسقاط المؤشر على تقرير التدقيق الداخلي نتوصل إلى:

– القدرة التحليلية لأعمار الديون: أثبت المدقق تخصصه المالي العميق من خلال عدم النظر للديون ككتلة واحدة، بل قام بتفكيكها إلى فئات زمنية متدرجة (أقل من 3 أشهر، من 3 إلى 6، من 6 إلى 12 وأكثر من 12 شهرا). هذا التفكيك هو إجراء محاسبي متقدم يهدف إلى قياس جودة الذمم المدينة واحتمالية تحصيلها ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل التالي:

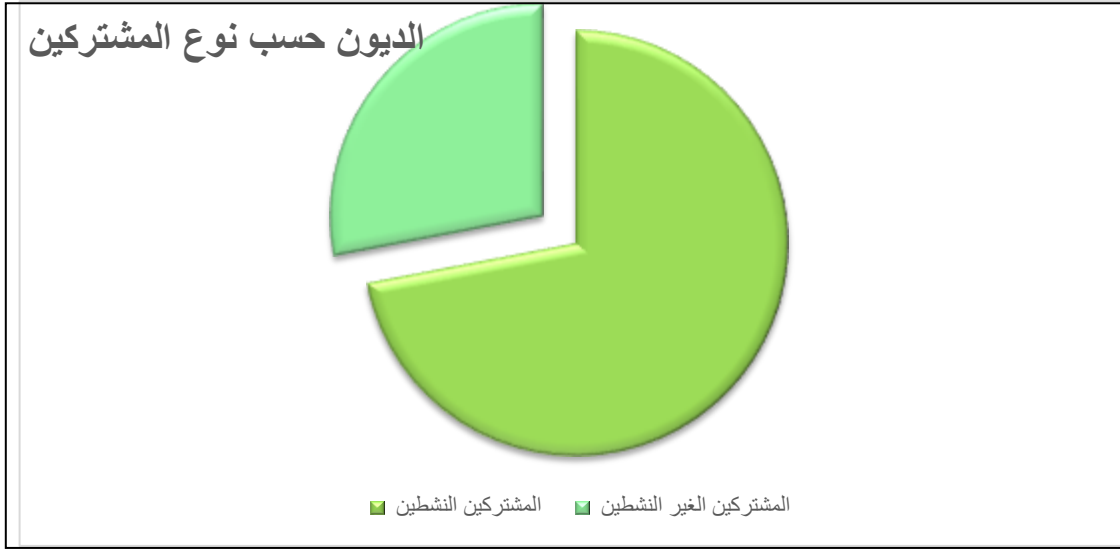
الشكل رقم 05: أعمدة بيانية تمثل تحليل لأعمار الديون حسب فئات زمنية



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على التقريرين

– التشریح التشغيلي للمحفظة: تجلت كفاءة المدقق في التفريق بين الديون العائدة للمشاركين النشطين (التي بلغت 72%) والمشاركين غير النشطين (28%)، مما ساعد في توجيه التوصيات بدقة حسب طبيعة المشترك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 06 دائرة نسبية تمثل تصنيف الديون حسب نوع المشتركين



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على التقريرين

– الإلمام بتفاصيل بيئة: خاض المدقق في التفاصيل التشغيلية الدقيقة للوكالة التجارية مثل رصد تأخر في التوريد اليومي للصندوق وتقييم آلية المخالصات المتعددة مما يثبت امتلاك الفريق للخبرة التخصصية اللازمة لفهم آليات عمل الوكالات.

• مؤشر الالتزام بالجانب القانوني:

يمثل تدقيق الامتثال أحد أهم أفرع التدقيق الداخلي، ويهدف إلى ضمان التزام وحدات المؤسسة بالقوانين الخارجية واللوائح والسياسات الداخلية، جودة التدقيق هنا تقاس بقدرة المدقق على حماية المؤسسة من المخاطر الناشئة عن الإخلال بالعقود أو الإجراءات وبعد إسقاط المؤشر على تقرير التدقيق الداخلي نتوصل إلى:

– تحديد المخاطر التنظيمية بدقة: لم يكتف التقرير بالجانب المالي بل شخص وجود مخاطر تنظيمية ترتبط صراحة بعدم احترام الإجراءات الداخلية المعمول بها.

– حماية الحقوق التعاقدية للمؤسسة: كشف التقرير عن خلل قانوني يتمثل في الإبقاء على عقود نشطة لعملاء يمتلكون ديونا تتجاوز 12 شهرا. ولمواجهة هذا الخطر أوصى التدقيق بضرورة المباشرة بالفسخ النظامي (التلقائي) لعقود المشتركين غير النشطين وهو إجراء يضمن وقف النزيف المالي وفق الأطر القانونية للعقود التجارية.

– **المرجعية التنظيمية للعمل الرقابي:** اكتسبت عملية التدقيق شرعيتها وقوتها الإلزامية من خلال الاستناد إلى أطر تنظيمية محددة، حيث نفذت مهمة المتابعة (استنادا إلى المذكرة رقم: 2087/° CNE DGPD/ 2026) مما يبرز الالتزام الصارم بالسياق القانوني للمؤسسة.

• مؤشر الاستقلالية التنظيمية

الاستقلالية هي الركيزة التي تحمي التدقيق الداخلي من التدخلات تتحقق هذه الاستقلالية عندما تتبع إدارة التدقيق الداخلي وظيفيا لأعلى سلطة في المؤسسة مثل: مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق وإداريا للإدارة العليا مما يمنح المدققين حرية تحديد نطاق عملهم وإبداء ملاحظاتهم دون خوف من الانتقام الوظيفي وبعد إسقاط المؤشر على تقرير التدقيق الداخلي نتوصل إلى:

– **التبعية الإدارية العليا:** أوضح التقرير في مقدمته أن تنفيذ مهمة التدقيق جاء تماشيا مع توجيهات المديرية العامة، مما يعكس قوة الموقع التنظيمي للمدقق الداخلي وقدرته على استمداد صلاحياته من الإدارة العليا مباشرة.

– **الاستقلال التشغيلي (عدم التبعية للوكالة):** تم تنفيذ المهمة الرقابية لتقييم جهة تنفيذية محددة وهي الوكالة التجارية عزابة في تقرير المتابعة هذا يعني أن فريق التدقيق منفصل تماما عن الكيان التشغيلي الذي يدققه ولا يشارك في عملياته اليومية.

– **الجرأة في توجيه النقد المؤسسي:** بفضل هذه الاستقلالية، امتلك فريق التدقيق مساحة واسعة لتسليط الضوء على قصور الإدارات التنفيذية، حيث رصد وجود 1,150 فاتورة دون اتخاذ أي إجراء بشأنها، ووجه توصية واضحة بضرورة تحسين التنسيق بين المصالح والأقسام المختلفة قسم الفوترة / قسم التحصيل وهو نقد لا يجرؤ عليه إلا مدقق يتمتع باستقلال تنظيمي فعلي.

• مؤشر العناية المهنية اللازمة والممارسة المعيارية

يشير هذا المؤشر إلى بذل العناية والمهارة المتوقعة من مدقق داخلي يتميز بالحيادية والكفاءة ويشمل ذلك استخدام التدقيق المبني على المخاطر والتأكد من إرساء نظام فعال لمتابعة التوصيات الرقابية وهو ما يجسد الانتقال من التدقيق التقليدي إلى التدقيق ذي القيمة المضافة وبعد إسقاط المؤشر على تقرير التدقيق الداخلي نتوصل إلى:

– **التقييم المبني على المخاطر:** أثبت فريق التدقيق ممارسته للعناية المهنية من خلال تخصيص فقرة مستقلة في التقرير لـ تحليل المخاطر حيث قام بتفكيك انعكاسات الديون إلى تصنيفات نوعية متقدمة: مخاطر مالية، ومخاطر تشغيلية ومخاطر احتيال ومخاطر تنظيمية.

– **آلية المتابعة المستمرة:** يعتبر إنجاز تقرير متابعة التوصيات المؤشر الأقوى على الجودة الشاملة؛ فالمدقق لم يكتفِ برمي التوصيات ومغادرة الوكالة، بل عاد بعد فترة من 2026/03/01 إلى 2026/04/30 لتقييم مدى التنفيذ.

– **تقييم الأثر الفعلي:** بذل المدقق عناية فائقة في التأكد من تفعيل الرقابة فرصد إطلاق الإدارة لعمليات تذكير ومطالبة نظامية (تلقائية) وانخفاض استخدام المخالصات المتعددة الفواتير المتعددة غير مسددة، مما يؤكد أن جهود التدقيق تكلفت بسد ثغرات بيئة الرقابة الداخلية بشكل عملي وموثق.

المطلب الثالث: انعكاسات جودة التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز – التوزيع – سكيكدة

ينعكس مستوى جودة التدقيق الداخلي بشكل مباشر على فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال دوره في تفعيل إجراءات إدارة المخاطر وتحسين عملية تقييمها، إضافة إلى متابعة وتنفيذ التوصيات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي بما يساهم في تعزيز التحكم في المخاطر والحد من آثارها.

الفرع الأول: أثر جودة التدقيق الداخلي على تفعيل إدارة المخاطر في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز – التوزيع – سكيكدة

تظهر العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بوضوح في هذه الحالة. فالتقرير لم يكتفِ بعرض الديون، بل حدد أنواع المخاطر المرتبطة بها: مخاطر مالية، مخاطر تشغيلية، مخاطر احتيال ومخاطر تنظيمية وهذا يعكس انتقال التدقيق الداخلي من مجرد فحص تقليدي إلى تدقيق مبني على المخاطر:

• المخاطر المالية:

تتمثل المخاطر المالية أساسا في احتمال تحول جزء من الديون إلى ديون معدومة أو صعوبة التحصيل وكلما زادت الديون القديمة زادت احتمالية الخسارة ونظرا لأن 40% من الديون يتجاوز عمرها ستة أشهر فإن المؤسسة تواجه خطرا ماليا حقيقيا يتطلب إجراءات عاجلة.

تساهم جودة التدقيق الداخلي في تخفيض هذا الخطر من خلال تحديد الديون حسب درجة الخطورة واقتراح متابعة خاصة للديون القديمة وتوجيه الإدارة إلى ضرورة التحصيل المبكر قبل تفاقم الوضع

• المخاطر التشغيلية:

تتمثل المخاطر التشغيلية في ضعف كفاءة إجراءات التحصيل، وتأخر قطع الخدمة، وغياب التنسيق بين المصالح وهذه المخاطر تظهر بوضوح من خلال وجود فواتير دون إجراء، وتأخر في قطع الخدمة وضعف في متابعة العقود النشطة.

تساهم جودة التدقيق الداخلي في معالجة هذه المخاطر من خلال اقتراح أتمتة التذكيرات وتحسين التنسيق بين الفوترة والتحصيل وتحديد المسؤوليات ووضع مؤشرات أداء لمتابعة التحصيل.

• مخاطر الاحتيال:

تظهر مخاطر الاحتيال عندما تغيب إمكانية التتبع أو عندما توجد فروقات بين المبالغ المصرح بها والتحصيلات الفعلية. فالفارق المالي البالغ 2,300,000 دج يمثل إشارة تدقيقية يجب تحليلها بعمق، ليس بالضرورة لأنه يدل مباشرة على احتيال ولكن لأنه يكشف عن ضعف في الرقابة يسمح بحدوث أخطاء أو تجاوزات.

وتساهم جودة التدقيق الداخلي في تقليل هذا الخطر من خلال اختبار المطابقات، تتبع مسار التحصيل، فحص الوثائق الداعمة والتأكد من الفصل بين المهام الحساسة.

• المخاطر التنظيمية:

تتعلق المخاطر التنظيمية بعدم احترام الإجراءات الداخلية أو غياب إجراءات واضحة. وتظهر هذه المخاطر في استمرار العقود النشطة رغم وجود ديون قديمة وتأخر إجراءات القطع أو الفسخ.

وتساهم جودة التدقيق الداخلي في معالجة هذا النوع من المخاطر من خلال تقييم مدى كفاية الإطار التنظيمي واقتراح تحديث الإجراءات وتحديد آجال واضحة لكل مرحلة من مراحل التحصيل.

• أثر مؤشرات جودة التدقيق الداخلي على سياسة التحصيل:

سياسة التحصيل الفعالة لا تقوم فقط على مطالبة العملاء بالدفع بل تعتمد على نظام متكامل يبدأ من الفوترة الصحيحة ويمر بالتذكير المنتظم ثم الإنذار ثم التعليق أو الفسخ ثم المتابعة القانونية عند الضرورة وفي هذه الحالة يتضح أن سياسة التحصيل تعاني من ضعف في المتابعة خاصة بسبب وجود فواتير دون إجراء، وتأخر قطع الخدمة واستمرار عقود رغم ديون قديمة.

وتساهم مؤشرات جودة التدقيق الداخلي في تحسين سياسة التحصيل كما يلي:

- الاستقلالية التنظيمية تسمح للمدقق بتقييم جميع الأطراف المعنية بالتحصيل دون تحيز، سواء كانت مصلحة الفترة أو مصلحة التحصيل أو مصلحة تسيير العقود.
- الموضوعية تجعل تقييم سياسة التحصيل قائما على مؤشرات رقمية، مثل عدد الفواتير، قيمة الديون، عمر الدين، ونسبة الديون القديمة.
- المؤهلات العلمية تسمح بفهم الأثر المالي والمحاسبي والتنظيمي للديون غير المحصلة.
- الإطار القانوني والتنظيمي يحدد القواعد التي يجب أن تخضع لها عملية التحصيل والفسخ وقطع الخدمة.
- الخبرة المهنية تساعد على اكتشاف الأسباب الحقيقية للخلل وليس فقط نتائج الظاهرة.
- التخصص في مجال النشاط يجعل التوصيات أكثر ملاءمة لطبيعة المؤسسة وعلاقتها بزيائنها.

وبالتالي فإن جودة التدقيق الداخلي لا تحسن التقرير فقط بل تحسن سياسة التحصيل نفسها من خلال تحويلها إلى سياسة مبنية على المخاطر ومحددة بالإجراءات ومدعمة بالرقابة وقابلة للقياس ومنه بين الجدول التالي مصفوفة ربط مؤشرات جودة التدقيق الداخلي بنتائج التقرير.

الجدول رقم 03: ربط مؤشرات جودة التدقيق الداخلي بنتائج التقرير

مؤشر جودة التدقيق الداخلي	مظهره في دراسة الحالة	أثره على إدارة المخاطر	أثره على سياسة التحصيل
الاستقلالية التنظيمية	كشف اختلالات تمس عدة مصالح دون تحيز	تمكين الإدارة العليا من رؤية الخطر الحقيقي	فرض معالجة شاملة لا تخضع لمصلحة واحدة

مؤشر جودة التدقيق الداخلي	مظهره في دراسة الحالة	أثره على إدارة المخاطر	أثره على سياسة التحصيل
الموضوعية	الاعتماد على أرقام ونسب وفئات عمرية للديون	تصنيف المخاطر حسب درجة الخطورة	ترتيب أولويات التحصيل حسب البيانات
المؤهلات العلمية	تحليل مالي ومحاسبي ورقابي للديون	فهم أثر الديون على السيولة والخسائر	اقتراح حلول عملية مثل الأتمتة والمطابقة
الإطار القانوني والتنظيمي	تقييم احترام إجراءات القطع والفسخ والتحصيل	تقليل مخاطر عدم الامتثال	ضبط آجال التنكير والإنذار والفسخ
الخبرة	الربط بين الفواتير غير المحصلة والديون القديمة	اكتشاف الأسباب العميقة للخلل	تقديم توصيات قابلة للتطبيق
التخصص في النشاط	فهم دورة العمل والفوترة والتحصيل	تحديد نقاط الخطر داخل دورة النشاط	تحسين إجراءات التعامل مع العملاء النشطين وغير النشطين

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من تقرير التدقيق متابعة التوصيات

الفرع الثاني: تقييم المخاطر في المؤسسة محل الدراسة بعد متابعة توصيات تقرير التدقيق الداخلي

غرض إجراء مقارنة تقييمية بين وضعية الوكالة قبل وبعد تنفيذ توصيات التدقيق الداخلي وذلك بالاستناد إلى مجموعة من المؤشرات المالية والرقابية والتشغيلية بما يتيح الوقوف على مستوى التغيرات المسجلة وقياس درجة التحسن المحقق إضافة إلى إبراز أثر جودة التدقيق الداخلي في تحسين فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة حيث:

معايير القياس التي استخدمت لمقارنة الوضع قبل وبعد التدقيق، وهي عادة تنقسم إلى عدة أصناف:

- **المؤشرات المالية:** وتقيس الأثر المالي المباشر للتدقيق الداخلي، وتشمل المخاطر المرتبطة مباشرة بالوضع المالي للمؤسسة مثل:

– تراكم الديون المستحقة.

– احتمال تحول الديون إلى ديون معدومة أو مشكوك في تحصيلها.

– ضعف معدل التحصيل.

– الفجوة بين الفواتير الصادرة والمبالغ المحصلة.

• **المؤشرات التشغيلية:** وتمثل المخاطر التشغيلية وتتعلق بضعف أو خلل في سير العمليات الداخلية مثل:

– تأخر عمليات التحصيل.

– ضعف متابعة الزبائن.

– عدم احترام إجراءات الفوترة أو قطع الخدمة.

– أخطاء في التسجيل أو المعالجة اليومية.

• **مؤشرات الرقابة الداخلية:** وتقيس قوة النظام الرقابي وتتمثل في المخاطر التنظيمية (الإدارية) وهي ضعف في

احترام القواعد والإجراءات الداخلية مثل:

– عدم الالتزام بالإجراءات المعتمدة.

– غياب الرقابة الفعالة على تنفيذ العمليات وضعف التنسيق بين المصالح.

• **مؤشرات الامتثال (القانونية):** وتظهر عندما لا يتم احترام القوانين أو السياسات الداخلية، مثل:

تجاوز أو تجاهل النصوص التنظيمية

– عدم تطبيق الإجراءات القانونية الخاصة بالتحصيل

– تجاوز أو تجاهل النصوص التنظيمية.

– ضعف احترام العقود والالتزامات

• **مؤشرات مخاطر الاحتيال أو التلاعب:** وتشمل:

– فروقات غير مبررة بين التصريحات والتحصيلات.

– احتمالية أخطاء متعددة أو تلاعب في البيانات.

– ضعف التحقق والمطابقة.

ومن خلال ما سبق من مجموعة من المؤشرات وتقرير التوصيات تم اعداد الجدول الاتي يمثل مقارنة بين قبل وبعد متابعة تقرير التدقيق الداخلي:

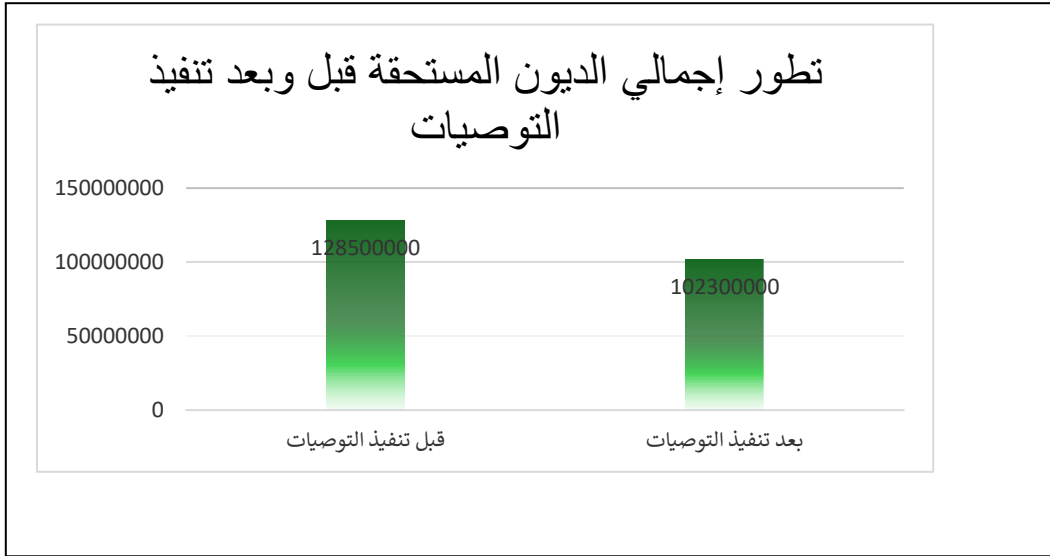
الجدول رقم 04: مقارنة بين قبل وبعد متابعة تقرير التدقيق الداخلي:

المؤشر الرقابي	وضعية الوكالة (قبل التدقيق)	وضعية الوكالة (بعد تطبيق التوصيات)	الأثر المترتب (تفعيل المخاطر)
إجمالي الديون	128,500,000 د.ج	102,300,000 د.ج	تحسن السيولة وحماية الأصول
الديون (< 6 أشهر)	مستويات مرتفعة (40%)	انخفاض ملموس بنسبة 40%	تقليل مخاطر الديون المعدومة
إجراءات التحصيل	1,150 فاتورة مهمة	نظام تذكير آلي وتلقائي	التحول للرقابة الآلية الوقائية
رقابة الصندوق	تضارب بـ 2.3 مليون د.ج	آلية مطابقة حسابية شبه يومية	إحكام الرقابة ومكافحة الاحتيال

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من تقرير التدقيق متابعة التوصيات

يوضح الجدول أثر متابعة تقرير التدقيق الداخلي في تحسين وضعية الوكالة بعد تطبيق التوصيات، حيث انخفض إجمالي الديون من 128,500,000 د.ج إلى 102,300,000 د.ج كما تراجعت الديون المتأخرة لأكثر من ستة أشهر بنسبة معتبرة كما ساهم اعتماد نظام التذكير الآلي وتعزيز رقابة الصندوق في تحسين إجراءات التحصيل وتقليل مخاطر الديون المعدومة والحد من احتمالات الأخطاء أو الاحتيال وعليه يعكس الجدول فعالية التدقيق الداخلي كأداة رقابية تساعد على تقليل المخاطر.

الشكل رقم 07 أعمدة بيانية تمثل تطور الديون المستحقة قبل وبعد تنفيذ التوصيات



المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من تقرير التدقيق متابعة

التحليل:

أظهرت نتائج مهمة التدقيق الداخلي وجود تحسن ملحوظ في مؤشرات الرقابة وإدارة المخاطر بعد تطبيق التوصيات المقدمة من طرف فريق التدقيق فقد انخفض إجمالي الديون من **128,500,000 د.ج** إلى **102,300,000 د.ج** وهو ما يعكس تحسناً في مستوى السيولة وتقليصاً لمخاطر التعثر المالي، مما ساهم في حماية أصول المؤسسة وتعزيز قدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

كما سجلت الديون المتأخرة لأكثر من ستة أشهر انخفاضاً بنسبة **40%** مقارنة بالوضع السابق وهو ما يدل على فعالية إجراءات المتابعة والتحصيل التي أوصى بها التدقيق الداخلي الأمر الذي أدى إلى الحد من مخاطر الديون المعدومة وتحسين جودة المحفظة المالية للمؤسسة.

وفيما يتعلق بإجراءات التحصيل فقد كشف التدقيق عن وجود **1,150 فاتورة غير متابعة** مما كان يشكل خطراً مرتفعاً على التدفقات النقدية وبعد تطبيق نظام التذكير الآلي والتلقائي وانتقلت المؤسسة من الرقابة اللاحقة إلى الرقابة الوقائية مما عزز فعالية إدارة المخاطر التشغيلية والمالية.

أما على مستوى رقابة الصندوق فقد تم تسجيل تضارب مالي قدره **2.3 مليون د.ج** قبل التدقيق وهو ما يعكس ضعفاً في إجراءات الرقابة الداخلية واحتمالية التعرض لمخاطر الاحتيال أو الأخطاء المحاسبية وبعد اعتماد آلية مطابقة حسابية شبه يومية تم تعزيز الرقابة على العمليات النقدية وتقليص مخاطر الغش والاختلاس بشكل كبير.

النتائج:

من خلال تحليل الجدول رقم 04، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- **إعمال مبدأ الشك المهني:** لم يكتفِ المدقق بالبيانات المصرح بها بل أجرى مطابقات حسابية كشفت عن فروقات مالية مما يثبت دور التدقيق في رصد احتمالات الاحتيال.
- **معالجة الأسباب الجذرية:** عند رصد الإهمال في الفواتير لم يوص المدقق بمجرد العمل اليدوي المكثف بل أوصى ب أتمتة عمليات إرسال التنكيرات مما يعكس نظرة استشارية متقدمة لتطوير النظام الآلي للمؤسسة.
- **الجوهر فوق الشكل:** أثبت المدقق أن امتلاك إجراءات لقطع الخدمة (الشكل) لا ينفع إذا بقيت العقود نشطة لديون تتجاوز 12 شهرا (الجوهر) فدفع الإدارة لتفعيل الفسخ النظامي.
- **التقييم المستمر للمخاطر المتبقية:** رغم التحسن الملحوظ وتخفيض الديون بمقدار 26.2 مليون د.ج أبقى المدقق تصنيف التحكم في المخاطر عند مستوى متوسط محتفظا باليقظة المهنية التي تبقي الإدارة في حالة استنفار مستمر لتصحيح باقي الاختلالات.

تؤكد هذه النتائج أن جودة التدقيق الداخلي أسهمت بشكل مباشر في تفعيل إدارة المخاطر من خلال:

- تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية .
- الكشف المبكر عن المخاطر المالية والتشغيلية .
- تعزيز آليات المتابعة والتحصييل .
- تقليص مخاطر الاحتيال والأخطاء .
- دعم استدامة الأداء المالي للمؤسسة .

وعليه فإن جودة التدقيق الداخلي تؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتهديدات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مما ينعكس إيجابا على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة فكلما ارتفع مستوى جودة التدقيق الداخلي ازدادت فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة من خلال تحسين عمليات التعرف على المخاطر وتقييمها ومراقبتها وتعزيز نظام الرقابة الداخلية.

التقييم الشخصي

أتاحت الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى شركة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سكيكدة فرصة مهمة للاطلاع على واقع وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة والتعرف على الدور الذي تلعبه جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر وتحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية كما ان هذه التجربة من فهم أعمق للآليات المعتمدة في تحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها خاصة في ظل طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتميز بالتعقيد وتعدد المخاطر التشغيلية والمالية وقد ساعدت هذه الدراسة على الربط بين الجانب النظري الذي تمت دراسته في الإطار المفاهيمي والجانب التطبيقي داخل المؤسسة مما ساهم في تعزيز فهمي لجودة التدقيق الداخلي كأداة استراتيجية لدعم إدارة المخاطر.

ومن خلال هذه الدراسة تم اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات التي تمثلت في التعرف على كيفية ممارسة وظيفة التدقيق الداخلي داخل مؤسسة كبيرة مثل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -التوزيع- سكيكدة وفهم مراحل عملية تقييم المخاطر ابتداء من تحديدها وصولاً إلى معالجتها ومتابعة تنفيذ التوصيات كما ساعدت أيضاً هذه التجربة في إدراك أهمية التقارير الصادرة عن وظيفة التدقيق الداخلي في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ومدى تأثير جودة هذه الوظيفة على تحسين الأداء وتقليل المخاطر المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، فقد ساهمت هذه الدراسة في تطوير مهاراتي في تحليل المعلومات واستخلاص النتائج وربط المؤشرات النظرية بالواقع العملي إلى جانب تعزيز القدرة على إعداد الجداول وتحليل البيانات بطريقة علمية ومنهجية دقيقة.

أما فيما يتعلق بالصعوبات التي واجهتها أثناء إنجاز الدراسة الميدانية فقد تمثلت أساساً في صعوبة الحصول على بعض المعلومات الداخلية المتعلقة بعمليات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ونظراً لحساسية البيانات داخل مؤسسة سونلغاز، كما واجهت محدودية في الإحصائيات التفصيلية الخاصة ببعض العمليات إضافة إلى صعوبة التواصل مع بعض الإدارات الإدارية بسبب ضغط العمل وكثافة المهام اليومية مما استدعى وقتاً إضافياً وجهداً أكبر لجمع المعلومات وتحليلها بشكل دقيق وموضوعي.

ورغم هذه الصعوبات فقد شكلت هذه الدراسة الميدانية تجربة علمية ومهنية مهمة ساهمت في إثراء المعارف الأكاديمية وتطوير القدرات التطبيقية وأكدت بشكل واضح الدور المحوري الذي تلعبه جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسات الكبرى كما عززت القناعة بأن وظيفة التدقيق الداخلي لم تعد تقتصر على كونها وظيفة رقابية تقليدية بل أصبحت عنصراً استراتيجياً أساسياً يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استمرارية المؤسسة وتقليل مختلف أنواع المخاطر.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سكيكدة واعتمادا على جمع البيانات اللازمة للدراسة بالاعتماد على تحليل الوثائق والتقارير والمقابلة والملاحظة الميدانية وتبين أن جودة التدقيق الداخلي تساهم بشكل فعال في تفعيل إدارة المخاطر من خلال الكشف عن نقاط الضعف وتقييم المخاطر ومتابعة معالجتها كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تكاملية بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر الأمر الذي يعزز فعالية الرقابة الداخلية ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية.

الخاتمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية أثناء ممارستها لأنشطتها العديد من المخاطر التي تختلف في طبيعتها وتأثيرها الأمر الذي قد ينعكس على قدرتها في تحقيق أهدافها والمحافظة على استمراريتهما وللتقليل من آثار هذه المخاطر أصبحت المؤسسات تولي اهتماما متزايدا للأنظمة الرقابية الحديثة وفي مقدمتها التدقيق الداخلي الذي لم يعد يقتصر دوره على اكتشاف الأخطاء والانحرافات بل أصبح أداة فعالة تساهم في تقييم المخاطر ومتابعتها وتعزيز فعالية الرقابة الداخلية.

وقد تناولت هذه الدراسة موضوع دور جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بجودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر مع إبراز العلاقة التي تجمع بينهما أما في الجانب التطبيقي فقد تم إسقاط مؤشرات جودة التدقيق الداخلي على التقرير محل الدراسة بهدف معرفة مدى تجسد هذه المؤشرات داخل المؤسسة ودورها في تفعيل إدارة المخاطر.

• اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: تشكل مؤشرات جودة التدقيق الداخلي أحد العوامل المؤثرة في تفعيل نظام إدارة المخاطر في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سكيكدة.

نؤكد صحة الفرضية حيث أظهرت الدراسة أن مؤشرات جودة التدقيق الداخلي، والمتمثلة أساسا في الاستقلالية والكفاءة المهنية والموضوعية وجودة أداء مهام التدقيق تسهم بشكل فعال في تفعيل نظام إدارة المخاطر بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - سكيكدة. ويتجلى ذلك من خلال دعم عمليات تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها ومعالجتها وتوفير المعلومات والتوصيات اللازمة للإدارة بشأن المخاطر المحتملة مما يعزز فعالية الرقابة الداخلية ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والحد من الآثار السلبية للمخاطر وعليه فإن جودة التدقيق الداخلي تعد عاملا أساسيا ومؤثرا في تحسين ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

الفرضية الأولى: جودة التدقيق الداخلي هي مدى قدرة نشاط التدقيق الداخلي على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وفق المعايير المهنية المعتمدة، وتتجسد جودة التدقيق الداخلي في المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات.

نؤكد صحة الفرضية إذ أن جودة التدقيق الداخلي ترتبط بمدى التزام نشاط التدقيق الداخلي بالمعايير المهنية المعتمدة وقدرته على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية كما أن هذه الجودة يمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الاستقلالية والكفاءة المهنية وموضوعية المدقق الداخلي والتي تعكس مستوى الأداء المهني لنشاط التدقيق الداخلي داخل المؤسسة

الفرضية الثانية: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية تعتمد على مجموعة من العمليات المتكاملة تشمل تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتقليل الآثار السلبية للمخاطر.

نؤكد صحة الفرضية حيث أن إدارة المخاطر تعد عملية متكاملة ومستمرة تهدف إلى التعرف على المخاطر التي قد

تواجه المؤسسة وتقييم اثارها المحتملة ثم اختيار الاستجابات المناسبة لها ومتابعة تنفيذها ويساهم هذا النهج في الحد من الاثار السلبية للمخاطر وتحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية

الفرضية الثالثة: جودة التدقيق الداخلي من العوامل الأساسية الداعمة لإدارة المخاطر في المؤسسة، والتدقيق الداخلي عالي الجودة يساهم في تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ومتابعة آليات معالجتها والحد من اثارها.

نؤكد صحة الفرضية إذ يلعب التدقيق الداخلي عالي الجودة دورا مهما في دعم إدارة المخاطر من خلال توفير تقييمات موضوعية وموثوقة حول المخاطر التي تواجه المؤسسة والمساهمة في تحديدها وتحليلها ومتابعة الإجراءات المتخذة لمعالجتها كما يساعد على تحسين فعالية نظم الرقابة الداخلية وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر والحد من اثارها السلبية

الفرضية الرابعة: تؤثر مؤشرات جودة التدقيق الداخلي في تفعيل ممارسات إدارة المخاطر بالشركة الجزائرية للكهرباء

والغاز للتوزيع - سكيكدة من خلال المساهمة في تحديد المخاطر بدقة وتقييمها ومتابعة آليات معالجتها.

نؤكد صحة الفرضية حيث تبين أن مؤشرات جودة التدقيق الداخلي، المتمثلة في الاستقلالية والكفاءة المهنية والموضوعية والإطار القانوني وتساهم في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز للتوزيع - سكيكدة. ويتجلى ذلك من خلال دعم عمليات تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعة معالجتها بما يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرارات وتقوية نظام الرقابة الداخلية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

• نتائج الدراسة

بعد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، هي كما يلي:

- تعد جودة التدقيق الداخلي من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية وتحسين أداء المؤسسة.
- أظهر تحليل التقرير محل الدراسة توفر عدد من مؤشرات جودة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة بدرجات متفاوتة.
- تساهم جودة التدقيق الداخلي في توفير معلومات دقيقة وموثوقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.
- تمثل إدارة المخاطر عملية أساسية تهدف إلى التعرف على المخاطر وتقييمها والتعامل معها للحد من آثارها السلبية.
- يساهم التدقيق الداخلي في الكشف عن المخاطر ومتابعة الإجراءات المتعلقة بمعالجتها.
- بينت الدراسة وجود علاقة تكاملية بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر حيث ينعكس ارتفاع مستوى الجودة إيجاباً على فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- أظهر إسقاط مؤشرات جودة التدقيق الداخلي أن هذه المؤشرات تعد أداة مهمة في تقييم مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر.

- تساهم جودة التدقيق الداخلي في دعم استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال تعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر المختلفة.
- **توصيات:**
 - انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات نذكرها كما يلي:
 - العمل على تعزيز مؤشرات جودة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة، لكونها تساهم في رفع فعالية الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المؤسسي.
 - الاهتمام بتوفير المعلومات الدقيقة والموثوقة لمصلحة التدقيق الداخلي بما يساعدها على تقديم تقارير أكثر فعالية ودعم عملية اتخاذ القرار.
 - اعتماد نظام متكامل وفعال لإدارة المخاطر يعتمد على التحديد المبكر للمخاطر، تقييمها بشكل دوري، ومتابعة إجراءات معاملتها بشكل مستمر.
 - تعزيز استخدام الرقمنة والتقنيات الحديثة في عملية التدقيق الداخلي بما يسمح بتحسين جودة المؤشرات (الاستقلالية في التحليل، سرعة المعالجة، ودقة النتائج) ولما توفره من دقة أعلى وسرعة في اكتشاف المخاطر وتحليل البيانات.
 - ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة لدى جميع الموظفين من خلال التوعية والتكوين المستمر بأهمية المخاطر وكيفية التعامل معها.
 - تحسين التكامل بين جودة التدقيق الداخلي ونظام إدارة المخاطر من خلال جعل التدقيق الداخلي عنصراً أساسياً في تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها وليس فقط وظيفة لاحقة للفحص
- **آفاق الدراسة:**
 - تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال جودة التدقيق الداخلي ودوره في تفعيل إدارة المخاطر و من خلال ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات والتي يمكن أن تكون منطلقاً لدراسات مستقبلية تعالج جوانب جديدة قمنا باقتراح مجموعة من الانشغالات تتمثل فيما يلي:
 - تأثير جودة التدقيق الداخلي على تحسين الأداء المؤسسي.
 - مساهمة إدارة المخاطر في رفع فعالية الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية.
 - تطورات عملية التدقيق الداخلي في ظل المعايير الدولية للتدقيق.
 - دور التدقيق الداخلي الرقمي في تحسين إدارة المخاطر.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000.
- 2- أسامة عزمي سلام، نوري موسى شقيري، إدارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 3- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة عين الشمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 4- نور الدين مزياني، الإطار الدولي للتدقيق المالي، الطبعة الأولى، دار نوميديا للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2021.

ثانياً: الرسائل والمذكرات

- 1- طيبشوش سارة، أثر اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي في التحكم بمخاطر التدقيق دراسة حالة عينة من المدققين الخارجيين، أطروحة دكتوراه (علوم في المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق)، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2022-2023.
- 2- عبده أحمد، إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2011.
- 3- عصام نعمة قريط، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2005.
- 4- فريدة أمزال، التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2023.
- 5- لخضر أوصيف، نحو تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات دراسة حالة عينة لشركات مساهمة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017.
- 6- مصطفى رضوان، ايهاب الديب، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء المعايير التدقيق الدولية (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في غزة) مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.

7- يوسف سعيد، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

ثالثاً: المجلات

- 1- جيهان قاسم صاحب وحيدر لهماود إبراهيم، أثر جودة التدقيق الداخلي على الاداء المالي للمصارف التجارية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، السامرة، العراق، العدد 04، 2024.
- 2- حواس محد، شبكة تسيير المخاطر حلقة وصل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر دراسة حالة شركة متيجة للإسمنت (S.C.MI - GICA)، جامعة البليدة 2، الجزائر، مجلة العلوم الإدارية والمالية المجلد: 08 / العدد: 01، 2024.
- 3- سارة قتال وعبد الكريم زرفاوي، تحسين جودة التدقيق الداخلي في ظل المعيارين الدوليين للتدقيق الداخلي (1100 و 1200)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، تبسة، الجزائر، العدد 01، 2022.
- 4- لخضر أوصيف، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار 2100، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، منشورات جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، العدد 17، 2017.
- 5- مراد حجاج و سمير بوختالة، دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز منظومة إدارة المخاطر، تحليل ميداني بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP-، مجلة إضافات اقتصادية، الجزائر، المجلد 09 / العدد: 02 ، 2025.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Bachy Bruno. Harache Christine. Toute la function Management. Dunod. Paris. 2010.
- 2- Collective: project -risk management hand book, office of project management process improvement, first edition, June 26,2003
- 3- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO.
- 4- Hamilton, C.R." **New trends in Risk Management** ". Information Systems Security. 1998. Vol. 7. No. 1
- 5- The Institute of Internal Auditors (IIA), Global Internal Audit Standards, Lake Mary, FL: The Institute of Internal Auditors, 2024.

الملاحق

الملحق 01: دليل أسئلة المقابلة

الساعة: من 14:00 إلى 15:00 التاريخ: 2026/05/05

المكان: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز توزيع سكيكدة المصلحة: المراقبة ومتابعة التدقيق

تحية طيبة وبعد، في مستهل هذا اللقاء نتوجه لكم بجزيل الشكر على تفضلكم بمنحنا هذه الفرصة لمحاورتكم. إن هذا اللقاء يندرج ضمن إطار بحثنا الذي يركز على استكشاف "دور جودة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر". ونحيط سيادتكم علما بأن مخرجات هذه المقابلة سيتم تضمينها في الشق الميداني من دراستنا، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص المحاسبة والتدقيق من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955-سكيكدة.

الأسئلة:

- هل يقوم المدقق بمهامه دون تدخل الإدارة؟
- كيف تضمن عدم تأثر أحكامك وموضوعيتك بالصدقات والعلاقات الشخصية مع زملاء العمل في الإدارات الخاضعة للتقييم؟
- كيف تتأكد من أن جميع تقاريرك وملاحظاتك أو قراراتك مدعومة بمرجعية قانونية صحيحة وليست مجرد آراء شخصية؟
- ما هي أبرز المخاطر والتحديات الخاصة بهذا القطاع؟
- ما هي الصعوبات التي تواجهها أثناء أداء مهامك؟
- هل سبق أن واجهت ضغوطاً أو محاولات توجيهية من الإدارة التنفيذية لتعديل نطاق عملك أو إخفاء نتائج معينة في تقاريرك؟
- هل توجد سياسة واضحة لإدارة تضارب المصالح في المؤسسة؟
- كيف تتابع التعديلات التي تطرأ على القوانين والتشريعات ذات الصلة ببيئة أعمالك؟ وكيف تعكسها على سياسات وإجراءات المؤسسة؟

الملحق 02: تقرير التدقيق الداخلي



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution



RAPPORT D'AUDIT INTERNE

Objet : Analyse et contrôle du portefeuille des créances

1. Introduction

Dans le cadre du renforcement du contrôle interne et conformément aux directives de la Direction Générale, une mission d'audit a été réalisée afin d'évaluer la situation du portefeuille des créances au niveau de l'agence commerciale.

2. Objectifs de la mission

- Vérifier la fiabilité des données relatives aux créances
- Analyser le niveau de recouvrement
- Identifier les anomalies et risques
- Proposer des recommandations correctives

3. Périmètre de contrôle

La mission a porté sur :

- Les factures impayées
- Les abonnés actifs et inactifs
- Les opérations de recouvrement
- Les procédures de résiliation

Période analysée : du 01/01/2026 au 31/03/2026



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

4. Résultats de l'analyse

4.1 Situation globale des créances

Indicateur	Valeur
Nombre total d'abonnés	4 250
Nombre de factures impayées	6 780
Montant total des créances	128 500 000 DA
Créances clients actifs	72 %
Créances clients inactifs	28 %



4.2 Analyse des créances par ancienneté

Tranche d'ancienneté	Montant (DA)	%
< 3 mois	35 000 000	27%
3 à 6 mois	42 500 000	33%
6 à 12 mois	28 000 000	22%
> 12 mois	23 000 000	18%

Constat : Une part importante des créances dépasse 6 mois, ce qui augmente le risque de non-recouvrement.



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution



4.3 Anomalies constatées

- Existence de **1 150 factures sans action de recouvrement engagée**
- Retard dans les opérations de coupure pour **320 clients actifs**
- Maintien de contrats actifs malgré des impayés supérieurs à 12 mois
- Discordance entre les montants déclarés et les encaissements réels estimée à **2 300 000 DA**

5. Analyse des risques

- Risque financier : augmentation des pertes sur créances irrécouvrables
- Risque opérationnel : inefficacité du processus de recouvrement
- Risque de fraude : absence de traçabilité de certaines opérations
- Risque réglementaire : non-respect des procédures internes

6. Recommandations

- Renforcer le suivi des créances anciennes (> 6 mois)
- Automatiser les relances clients
- Procéder à la résiliation systématique des abonnés inactifs en défaut de paiement
- Mettre en place un contrôle périodique des encaissements
- Améliorer la coordination entre les services (facturation / recouvrement)

7. Conclusion

La mission d'audit a révélé des insuffisances dans la gestion du portefeuille des créances, notamment en matière de suivi et de recouvrement. Une mise en œuvre rapide des recommandations est nécessaire afin de limiter les risques financiers et améliorer la performance globale.

الملحق 03: تقرير متابعة التوصيات



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

RAPPORT DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Objet : Évaluation des actions correctives – Portefeuille des créances



1. Introduction

Dans le cadre du suivi des recommandations issues de la mission d'audit relative à la gestion du portefeuille des créances (conformément à la note n°2087/DGPD CNE/2026), une mission de contrôle a été effectuée afin d'évaluer le niveau de mise en œuvre des actions correctives au niveau de l'agence commerciale **AZZABA**.

2. Objectifs de la mission

- Vérifier l'application des recommandations émises
- Évaluer les améliorations apportées
- Mesurer l'impact sur la gestion des créances
- Identifier les insuffisances persistantes

3. Périmètre de contrôle

- Gestion des créances
- Encaissement et caisse
- Quittances multiples
- Processus de facturation

Période de suivi : du 01/03/2026 au 30/04/2026

4. État de mise en œuvre des recommandations

Sonelgaz Distribution, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA - RC n° 06B0805455 - 00/09
Direction de Distribution de Skikda - Adresse : 69, Avenue Bachir Boukadoum – Skikda.
Tél. : 038 75 71 12/13 - Fax : 038 75 76 11 – N° Centre de Contact : 33 03
Société du groupe Sonelgaz



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution



Domaine	Recommandation	État	Observation
Recouvrement	Renforcement des relances	Réalisé	Mise en place de relances hebdomadaires
Caisse	Versement journalier	Partiellement réalisé	Quelques retards observés
Quittances multiples	Encadrement strict	Réalisé	Diminution significative
Facturation	Réduction des retards	Partiellement réalisé	Amélioration constatée

5. Résultats constatés (Améliorations)

5.1 Réduction des créances

- Diminution du montant global des créances de **128 500 000 DA à 102 300 000 DA**
- Réduction des créances > 6 mois de **40%**
- Augmentation du taux de recouvrement

5.2 Amélioration du recouvrement

- Lancement d'opérations de relance systématique
- Engagement d'actions de coupure pour les clients défaillants
- Meilleur suivi des dossiers sensibles

5.3 Gestion de caisse

- Mise en place d'un rapprochement quasi quotidien
- Réduction des écarts constatés
- Sécurisation des encaissements

5.4 Quittances multiples

Sonelgaz Distribution, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA - RC n° 06B0805455 - 00/09
 Direction de Distribution de Skikda - Adresse : 69, Avenue Bachir Boukadoum – Skikda.
 Tél. : 038 75 71 12/13 - Fax : 038 75 76 11 – N° Centre de Contact : 33 03
 Société du groupe Sonelgaz



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution



- Baisse significative de leur utilisation
- Introduction d'un contrôle préalable
- Meilleure traçabilité des opérations

5.5 Facturation

- Réduction des retards
- Amélioration de la fiabilité des données
- Meilleure coordination entre services

9. Conclusion

La mission de suivi a permis de constater une amélioration notable dans la gestion du portefeuille des créances et dans l'application des recommandations émises.

10. Avis général

- ✓ Niveau d'amélioration : **Satisfaisant**
- ⚠ Niveau de maîtrise des risques : **Modéré**

الملحق 04: الفاتورة وتقرير إلغاء



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

ETAT ANNULATION PAYEMENT DE FACTURE MARS 2026

Agence	INTITULE	MONTANT	MOTIF ANNULATION	DATE ANNULATION	E CLIENT OU N° F	OBS
131	BOUHALLOUF AHMED	2541,67	FACT DE VOISIN RECU	09/03/2026	1318P005573	NON REGLER
131	METATLA REZKI	3199,62	MONTANT INSUFFISANT	17/03/2026	1383P000898	REGLER LE 18/03/2026
131	GUETTER HAIMA	2997,01	MONTANT INSUFFISANT	24/03/2026	1392P002636	REGLER LE 25/03/2026



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Direction de Distribution de : (13) DD SKIKDA

Agence commerciale de : (131) Skikda

Date d'impression : 07/05/2026 13.55.05

ETAT : Arrêté

CODE : 131.24.03.2026

Etat Des Encaissements Annulés

N.Reçu Paiement / N. Fact	Cat.Client / T.Facture	Client / T.Energie	Date	Montant TTC	Taxe Timbre	Montant Global	Mode Reg
131055512403261117 010347	Abonné ordinaire	GUETTER HAINA	24/03/2026	2 997,01	30,00	3 027,01	E
131260301100	Facture client	BTBP	24/03/2026	2 997,01	30,00	3 027,01	E
TOTAL :				2 997,01	30,00	3 027,01	

سليمان في 24.03.03

تقدير

نصرح أنه بتاريخ 24 مارس 2003 حدث
الغاء فصل الفاتورة الموضحة في الجدول
الموالتى والسبب عدم اصدار المبلغ الكاف
من طرف الزبون

المبلغ
302701

رقم الفاتورة
131260301100
الاسم : GUETTER
HAINA

مفزيلى سيف الدين

شركة
مديرية التوزيع
الوكالة التجارية
الاسم :
الاسم :
الاسم :

سونافاز - التوزيع
مديرية التوزيع
مديرية التوزيع
الوكالة التجارية
DD



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Direction de Distribution de : (13) DD SKIKDA

Agence commerciale de : (131) Skikda

Date d'impression : 07/05/2026 13.54.03

ETAT : Arrêté

CODE : 131.17.03.2026

Etat Des Encaissements Annulés

N.Reçu Paiement / N. Fact	Cat.Client / T.Facture	Client / T.Energie	Date	Montant TTC	Taxe Timbre	Montant Global	Mode Reg
131055511703260133 010558	Abonné ordinaire	METATLA REZKI	17/03/2026	3 199,62	32,00	3 231,62	E
131260208071	Facture client	BTBP	17/03/2026	3 199,62	32,00	3 231,62	E
TOTAL :				3 199,62	32,00	3 231,62	

التاريخ: 17-03-2026

تقرير حول الفاد الفاتورة

هرموش عبد الجليل

الموضوع: الفاد، فاتورة

تم الفاد الفاتورة بسبب عدم قوف قيمتها، والله بسبب

عدم تركيز الزبون

معلومات حول الزبون، الفاتورة

نقطة واسم الزبون: ملأ الملة رقبتي

رقم تحديد الفاتورة: 1383P 000898

رقم الفاتورة: 131 280208071

القيمة: 3231.62 دج

المعني إيفاد

هرموش عبد الجليل



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Direction de Distribution de : (13) DD SKIKDA

Agence commerciale de : (131) Skikda

Date d'impression : 07/05/2026 13.53.22

ETAT : Arrêté

CODE : 131.09.03.2026

Etat Des Encaissements Annulés

N.Reçu Paiement / N. Fact	Cat.Client / T.Facture	Client / T.Energie	Date	Montant TTC	Taxe Timbre	Montant Global	Mode Reg
131055510903261235 010357	Abonné ordinaire	BOUHALOUF AHMED	09/03/2026	2 541,67	26,00	2 567,67	E
131260206908	Facture client	BTBP	09/03/2026	2 541,67	26,00	2 567,67	E
TOTAL :				2 541,67	26,00	2 567,67	

يوم ١٥ مارس ٢٠٢٦

لنصيات محام
مفت محامي

الموكلون ؟ تقرير حول إلغاء الفأخرة

تم إلغاء الفأخرة بسبب عدم إحصاء
الزبون فأخبرته الأهلوية وإحصاء فأخبره
الجار له .

مهم إلغاء ؟ ١٣١٢٦٠ ٢٠٦ ٩٠٨
إلى لقب الزبون ؟ بوحلوف أحمد

المدرج ١٣١١٣ ٢٠٢٠ ٠٦ ٠١ ٢٠٢١

القائمة ٢٥ ٦٧ ٦٥ ٦٧ ٢٥

الامضاء

بوتيسيات