

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: محاسبة وتدقيق



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية

الأستاذ المشرف:

- طاهر مخلوفي

من إعداد الطالبين :

- سيف الاسلام بلبالي

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر	- د. قويدر نبق
مقررا	أستاذ محاضر	- د. طاهر مخلوفي
ممتحنا	أستاذ مساعد	- أ. عبد القادر قرادي

محضر رقم: 2022/23 بتاريخ: 2022/06/28

السنة الجامعية 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: محاسبة وتدقيق



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية

الأستاذ المشرف:

- طاهر مخلوفي

من إعداد الطالبين :

- سيف الاسلام بلبالي

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر	- د. قويدر نبق
مقررا	أستاذ محاضر	- د. طاهر مخلوفي
ممتحنا	أستاذ مساعد	- أ. عبد القادر قرادي

محضر رقم: 2022/23 بتاريخ: 2022/06/28

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلمة شكر و عرفان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن ولاه وبعد:
نتوجه بجزيل الشكر للأستاذ طاهر مخلوفي لعلا على تفضله بالإشراف على هذا
العمل وعلى ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات قيمة في سبيل إتمامه على أفضل
نحو وإلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وأسمى وأحلى العبارات في
العلم والنجاح.

ونتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة عملنا المتواضع.

كما نقدم كل الشكر لكل عمال سونا طراك الأغواط

بلبالي سيف الإسلام



اهراء

الحمد لله الذي بفضلله تتم الصالحات، والحمد لله الذي أنعم علي بالعلم

ووفقي لأصل إلى هذه المرحلة

أهدي عملي المتواضع وثمره جهدي:

إلى من سهرت الليالي من أجلي إلى قرة عيني إلى القلب الدافئ حنانا والصدر
العامرأمانا، إلى من كانت النورالذي أنارلي دربي من أجلي دفعي واستمراري في
طريق العلم أمي الحبيبة حفظها الله.

إلى من أفنى شبابه وسعى وشقى من أجل أن يوصلني إلى هذه اللحظة إلى سندي
وصاحب القلب الكبيرالذي لم يبخل علي بأي شيء أبي الغالي عيسى أطال الله
في عمره.

إلى إخوتي واخواتي

إلى كل من رافقني في مشواري هذا

سيف الإسلام

الصفحة	فهرس المحتويات
	كلمة شكر وعرهان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: نظام الرقابة الداخلية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية
08	المطلب الأول: مفهوم وخصائص نظام الرقابة الداخلية
11	المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية
14	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الرقابة الداخلية
16	المبحث الثاني: أساسيات نظام المراقبة الداخلية
16	المطلب الأول: العوامل المساعدة على تطوير نظام الرقابة الداخلية
20	المطلب الثاني: المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية
26	المطلب الثالث: مقومات نظام الرقابة الداخلية
33	المبحث الثالث: أساليب وخطوات تقييم نظام المراقبة الداخلية
33	المطلب الأول: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية
35	المطلب الثاني: خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية
37	المطلب الثالث: المخاطر المحتملة نتيجة ضعف نظام الرقابة الداخلية
38	خلاصة

الفصل الثاني دراسة حالة بمديرية الصيانة بالأغواط MNL	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة سوناطراك
41	المطلب الأول: التعريف بالشركة الأم (سونطراك)
48	المطلب الثاني: مديرية الصيانة بالأغواط (MNL)
49	المطلب الثالث: الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط MNL
65	المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة
65	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
68	المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
74	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان
74	المطلب الأول: عرض البيانات العامة لعينة الدراسة
76	المطلب الثاني: عرض ومناقشة وتفسير اتجاهات وآراء المبحوثين نحو فقرات الاستبيان
78	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
83	خلاصة
86	خاتمة
90	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	فئات مقياس الإجابة على الفقرات (مقياس لكارث الخماسي)	66
02	يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مدى توفر إجراءات وسياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية في المؤسسة والدرجة الكلية للبعد.	68
03	ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة والدرجة الكلية للبعد.	69
04	ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مدى توفر السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية والدرجة الكلية للبعد.	70
05	ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية.	71
06	معامل ألفا كرونباخ	72
07	اختبار التوزيع الطبيعي	73
08	توزيع العينة حسب الجنس	74
09	توزيع العينة حسب العمر	74
10	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	75
11	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	75
12	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مدى توفر متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية في مديرية الصيانة بالأغواط MNL.	76
13	يوضح مدى توفر مؤسسة MNL على متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية .	78

79	يوضح مدى توفر مؤسسة MNL على إجراءات والسياسات المرتبط بالبيئة الرقابية.	14
80	يوضح مدى توفر مؤسسة MNL على إجراءات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة.	15
81	يوضح مدى توفر مؤسسة MNL على السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية.	16

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
29	العلاقة بين الوسائل الثلاثة المستعملة في الجانب المحاسبي	01
46	الهيكل التنظيمي لشركة سوناپراك	02
50	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط MNL	03
59	مخطط دائرة المالية	04

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان	01
مخرجات برنامج spss	02

مقدمة

من المعروف أن المؤسسات الاقتصادية في حالة سباق نحو المستقبل لما لها من تحديات وشدة المنافسة من المحيط الخارجي الذي يتميز بتطور سريع وعميق في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتي تفوق قدرات المؤسسة وعدم قدرة التكيف مع الوضع الجديد الذي يتميز بمعطيات جديدة، وبعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها وازدهارها أصبح همها الوحيد هو إيجاد حلول تسمح لها ببقائها. مما أدى بها إلى السعي نحو إيجاد أساليب وبرامج تسيير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية والمثلى.

تعتبر الرقابة نشاطا تنظيميا وإحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة هدفها خدمة الإدارة ومساعدتها في التأكد من انجاز الأهداف المرسومة. لكن وبالرغم من ارتباط الوظائف الإدارية ببعضها البعض، إلا أن لوظيفة الرقابة أهمية خاصة باعتبارها الوسيلة التي يمكن عن طريقها الاطمئنان إلى حسن استخدام وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة نحو تحقيق الأهداف. حيث تركز إدارة أية مؤسسة على نظام الرقابة الداخلية باعتباره نظاما يساعدها في تحقيق أهدافها وكذلك الالتزام بمسؤولياتها.

وقد اتجه اهتمام مسيري المؤسسة نحو متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية نظرا لأهميته ودوره في تحقيق أهدافها، كما أن لنظام الرقابة الداخلية مجموعة من الخصائص والمقومات التي تعتبر الدعائم الأساسية التي يجب توافرها في أي نظام سليم للرقابة الداخلية، ونظرا لهذه الأهمية فإن قياس فعالية هذا الأخير ضرورية وحتمية، وذلك بكشف نقاط القوة والضعف الموجودة على مستوى المؤسسة واقتراح الحلول المناسبة كما لها دور في التقليل من الأخطاء والانحرافات، ويمكن اكتشافها بسرعة، وكذلك مراقبة البيانات المالية والمحاسبية وإعطاء الصورة الحقيقية عن المركز المالي واقتراح الحلول والفرضيات المناسبة،

ولذلك من واجبات الإدارة أن تتأكد من أن نظام الرقابة الداخلية ينفذ فعلا كما تم التخطيط له.

الإشكالية الرئيسية:

- ماهي متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية؟

الإشكاليات الفرعية:

وتندرج ضمن الإشكالية الرئيسية مجموعة من الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما مدى توفر إجراءات والسياسات المرتبط بالبيئة الرقابية في المؤسسة؟
- ماهي متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة؟
- ما مدى توفر السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية؟

الفرضيات:

- تتوفر مؤسسة MNL على متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية بمستوى مرتفع.

وعليه نقترح الفرضيات التالية:

الفرضيات الفرعية:

وتندرج ضمن الإشكالية الرئيسية مجموعة من الإشكاليات الفرعية التالية:

- تتوفر مؤسسة MNL على إجراءات والسياسات المرتبط بالبيئة الرقابية في المؤسسة بمستوى مرتفع.

- تتوفر مؤسسة MNL على إجراءات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة بمستوى مرتفع .

- تتوفر مؤسسة MNL على السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية بمستوى مرتفع.

مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

المبررات الشخصية:

- يندرج الموضوع ضمن مجال التخصص والرغبة في اكتساب معارف جديدة في مجال الرقابة الداخلية.
- تقديم إضافة جديدة لمواضيع الرقابة الداخلية.
- أصبح موضوع الرقابة الداخلية من أهم وأكثر المواضيع المطروحة جدلا في الوقت الحالي.
- كثرة ظهور مشاكل الغش والتلاعب والاختلاس في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المبررات الموضوعية:

- التطور المستمر لمفهوم الرقابة الداخلية.
- أهمية موضوع الدراسة خاصة في ظل التحولات الاقتصادية بالنسبة للاقتصاد ككل، فالمؤسسة بحاجة إلى أداة فعالة تضبط التطبيق وتحدد الانحرافات وتعمل على تصحيحها.
- الضعف الذي تعانيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في هذا المجال، وحاجتها لنظام رقابة فعال.

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية دراستنا من الحاجة القائمة إلى متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية من خلال رفع كفاءته لما له من أهمية بالغة في المؤسسة من خلال الدور الهام الذي يلعبه لتحقيق الأمن وسلامة ونزاهة ومصداقية المعلومات المحاسبية والمالية.

أهداف البحث:

- وفيما يلي سنذكر بعض أهم الأهداف المتعلقة بموضوع دراستنا:
- تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالرقابة الداخلية.
 - توضيح معالم ومحددات نظام الرقابة الداخلية الفعال في المؤسسات.

- ضرورة الاهتمام بهذه الوظيفة في مؤسساتنا والعمل على تطويرها من خلال توفير تطبيق للأساليب والطرق الحديثة.

- التعرف على أهم إجراءات وطرق تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وكذا التطرق إلى المخاطر الناجمة عن ضعفه.

منهج الدراسة:

تتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها ومراعاة لطبيعة هذا الموضوع وهذا الموضوع وقصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار صحة الفرضيات وتوصل إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن من وصف وتحليل الجوانب النظرية للموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة والذي يمكننا من التعمق في الموضوع من خلال الزيارة الميدانية لمديرية الصيانة بالأغواط MNL.

الدراسات السابقة:

• بوطورة فضيلة "دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة"، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - 2006 2007.

من خلال هذه الدراسة حاول الباحث الإجابة على الإجابة على الإشكالية المتمثلة في (ماهي أليات دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية؟ وما مدى فعالية وسلامة نظام الرقابة الداخلية للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي).

من خلال دراسة الباحث فان الرقابة تعتبر بمثابة وظيفة تسيير هامة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العلمي من حيث اعتبارها نظاما لضبط الاداء وضمانا لتحقيق الأهداف المخططة، فالرقابة الداخلية ضرورة حيوية للتأكد من حسن سير العمل والانجاز وان فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية لأي مؤسسة سواء الجانب الاداري أو المحاسبي أو المالي يتضمن الخطوات التالية:

- التعرف على نظام الرقابة الداخلية.
- اختبارات الفهم والتطابق للتأكد من أن كل الاجراءات داخل المؤسسة موجودة ومفهومة.
- التقييم الأولي بالاعتماد على الخطوتين السابقتين باستخراج مبدئيا نقاط القوة والضعف.
- اختبارات الاستمرارية .

• وجدان على أحمد (2010):

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع محاسبة وتدقيق جامعة الجزائر 3 بعنوان دور الرقابة الداخلية والمراجعة في تحسين أداء المؤسسة.

من خلال هذه الدراسة عالج الطالب إشكالية مدى مساهمة الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة. انطلاقا من محاولة الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالإشكالية والفرضيات المقترحة لمعالجتها وبناء على الأهداف التي يسعى الطالب إلى إيصالها فقد قام بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول. الفصل الأول تحدث على الرقابة الداخلية أما الفصل الثاني فكان مدخل عام إلى المراجعة ثم تناول شي من التفصيل المراجعة الخارجية في الفصل الثالث، والفصل الرابع حاول فيه الإجابة على إشكالية الدراسة.

توصل الطالب إلى مجموعة من نتائج من أهمها انه حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق نتائج مرضية لأصحاب المشروع يجب عليها تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية، حيث يمكن لهذه الأخيرة من خلال أدواتها المختلفة من موازنات تخطيطية ومحاسبة المسؤولية وتقييم الأداء وكذلك خلية الرقابة الداخلية التي تعتبر أحد الأدوات الرقابة المالية التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة. ومن خلال تقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط. مضيئا أيضا أن المراجعة تعتبر أيضا وسيلة من وسائل الرقابة التي تلعب دورا في رقابة الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط.

الفصل الأول

نظام الرقابة الداخلية

تمهيد:

تعرف الرقابة كعنصر من عناصر نشاط الإدارة، وتطور مفهومها الرقابة لزيادة واتساع نشاطات وبرامج المؤسسات الاقتصادية أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية الذي يسعى بدوره إلى تحقيق الكفاءة في استخدام موارد وأصول والمؤسسة والحصول على البيانات والمعلومات بادقة وضمان تنفيذ الأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة.

ويقع على عاتق إدارة المؤسسة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، ومن مسؤوليتها المحافظة عليه والتأكد من مدى سلامة تطبيقه. وسوف نتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية
- المبحث الثاني: أساسيات نظام المراقبة الداخلية
- المبحث الثالث: أساليب وخطوات تقييم نظام المراقبة الداخلية

المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية من أهم الوظائف الرئيسية للإدارة وسنتناول في هذا المبحث ماهية نظام الرقابة الداخلية الذي قسمناه إلى ثلاث مطالب تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم نظام الرقابة الداخلية، أما المطلب الثاني قمنا بذكر أنواع الرقابة الداخلية، أما أهدافها وأهميتها ذكرناها في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

هناك عدة تعاريف للرقابة الداخلية أهمها: تعريف الجمعية الأمريكية للمحاسبين AAA بأنها الإجراءات والطرق المستخدمة في المشروع من أجل الحفاظ على النقدية والأصول الأخرى. تعريف منظمة المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية OECCA بأنها مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات.

أما لجنة دعم المنظمات COSO عرفت الرقابة الداخلية بأنها: جميع السياسات والإجراءات التي تتبناها الإدارة في التأكد من أداء الأعمال بكفاءة عالية بما في ذلك تنفيذ السياسات الإدارية وحماية الأصول، ومنع الغش والخطأ أو اكتشافه، ودقة اكتمال السجلات والدفاتر المحاسبية وإعداد معلوما مالية يمكن الاعتماد عليها وفي الوقت المناسب.¹

عرف المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين نظام الرقابة الداخلية على أنه: "الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصل، ضمان ودقة وصدق البيانات المحاسبية، وتشجيع فعالية الاستغلال والإبقاء على المحافظة على السير وفقا للسياسات المرسومة".²

¹ د. تامر مزيد رفاعه، أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشأة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 41.

² طواهري محمد التهامي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 85.

وتعرف بأنها تلك الأساليب والسياسات الرقابية التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ العمليات والأوامر الصادرة إلى مرؤوسيهام أي الرقابة التابعة من الجهاز الإداري الحكومي نفسه على العمل المؤدي له.¹

كما عرفته لجنة حماية المنظمات على أنها: "عمليات وضعت من قبل مجلس إدارة المؤسسة وموظفين آخرين لتأمين وتوفير والحماية الكافية والتأكد من إمكانية تحقيق المؤسسة الأهدافا.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية بأنه مجموع الممارسات والإجراءات المحددة والطرق والمقاييس المقررة من طرف مجلس الإدارة والمسؤولين عن قيادة المؤسسة وهذا لضمان الغرض القانوني لنشاطات المؤسسة.

ويدور مفهوم الرقابة الداخلية حول إيجاد أساليب مختلفة لعملية التقييم الداخلي الأنشطة وبرامج المشروع أو الوحدة أو الإدارة المعينة بحيث تتضمن هذه الأساليب مختلف نواحي هذه الأنشطة والبرامج. وهنا لا بد من تمييز الرقابة الداخلية عن التدقيق الداخلي والذي عرف على أنه: "جهاز تقويم مستقل ضمن تشكيلات الشركة تنشئة الإدارة للقيام بخدماتها وطمأننتها على أن وسائل الضبط الموضوعة مطبقة وكافية لتحقيق العمليات والقيود وبشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية والتأكد من حماية الموجودات وأموال الشركة والتحقق من اتباع الموظفين للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم".²

وتمثل الرقابة الداخلية بصفة عامة أداة لخدمة الإدارة في قياس وتقييم مدى فعالية أدائها من ناحية ومدى فاعلية أنواع وأدوات الرقابة الأخرى من ناحية أخرى، ويمكن القول أن: "الرقابة الداخلية تتضمن بصفة عامة كل الوسائل المستخدمة في التنظيم الداخلي للمشروع في المجالات التالية:

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص 114.

² قصي إسماعيل أحمد، تقويم نظام الرقابة الداخلية في المصارف ودوره في تحسين موثوقية التقارير المالية (دراسة حالة في المصرف التجاري السوري)، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2015، ص 15.

1. تنسيق الأعمال وتنظيمها بصورة متكاملة بما يحقق النتائج والأهداف المرجوة.
 2. وضع إجراءات حماية موارد الشركة والمحافظة عليها.
 3. تحقيق كفاءة استخدام هذه الموارد.
 4. توفير البيانات والمعلومات المختلفة بالدقة المطلوبة.
 5. الحكم على كفاءة العمل داخل الإدارات والأقسام المختلفة.
 6. توضيح وتعريف الأفراد بمختلف الإجراءات اللازمة لتنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليهم.
 7. تحديد العلاقة بين النظم المحاسبية والنظم الرقابية في المشروع، وبالتالي تحديد نوعية نظم الرقابة الداخلية وطبيعتها والتي تلائم طبيعة النشاط.
- وقد عرفت لجنة بازل الرقابة الداخلية بأنها: "عملية تتأثر بتدعيم الإدارة العليا ومجلس الإدارة والأفراد في جميع المستويات الوظيفية، وهي ليست مجرد مجموعة من الإجراءات أو السياسات التي تؤدي في وقت محدد، بل هي عملية مستمرة في جميع المستويات الوظيفية داخل الشركة، ويعد مجلس الإدارة والإدارة العليا مسؤولين عن إنشاء الثقافة المناسبة لتنفيذ الرقابة الداخلية والمراقبة المستمرة لتقييم مدى كفاءتها، كما يجب أيضا مشاركة جميع الأفراد في عملية الرقابة"¹.
- وبالتالي يلاحظ أن تقرير لجنة بازل يؤكد على اتساع مفهوم الرقابة الداخلية ودورها في تحقيق أهداف الشركة بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة في المدى الطويل، كما أشار التقرير إلى أهمية الموارد البشرية في تحقيق الرقابة الداخلية من خلال الاهتمام بالمعايير الأخلاقية حتى يعلم كل فرد دوره في نظام الرقابة. واتجه التقرير إلى ضرورة الاهتمام بتقييم المخاطر التي تعرقل تحقيق أهداف الشركة.

¹ قصي إسماعيل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية 3 أنواع نذكرها فيما يلي:

1- الرقابة الإدارية:

هي السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتم برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتشجيع الالتزام بالقوانين واللوائح الإدارية الموضوعة من قبل الإدارة، ومن الوسائل التي تستخدمها دراسة الوقت والحركة ورقابة الجودة الشاملة وبرامج تدريب العاملين.¹

تتضمن الخطة التنظيمية للمشروع وما يرتبط بها من وسائل وإجراءات تهتم أساساً بتحقيق أكبر كفاية ممكنة مع ضمان الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية من خلال تطبيق عدة وسائل، لعل من أهمها:

- الموازنة التكاليف المعيارية؛

- التحليل الإحصائي؛

- دراسة العمال (دراسة الوقت والحركة)؛

- الرقابة على الجودة؛

- الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية، وخرائط الهيكل التنظيمي للمشروع؛

- برامج تدريب العاملين؛ تقارير الأداء والكفاءة.²

مما هو جدير بالذكر أن مثل هذه الوسائل وإجراءاتها إنما ترتبط بطرق غير مباشرة مع السجلات والدفاتر المحاسبية، مما أوجد لنا اتجاهين رئيسيين في تحديد دور المراجع الخارجي بشأن الرقابة الإدارية هما:

¹ عواد نريمان طعمة، مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية -دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص 27.

² عزاز عمار، الرقابة الداخلية في البنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحية والتنمية الريفية وكالة مسيرة _ بدر، مذكرة ماستر، تخصص بنوك، جامعة محمد بوضياف _ المسيلة، الجزائر، 2014-2015، ص 12.

1. يرى عدم مسؤولية المراجع عن فحص وتقييم وسائل وإجراءات الرقابة الإدارية إستنادا إلى أن هدفها إداري بطبيعته فضلا عن تأثيرها على برنامج المراجعة، ويستثنى من ذلك أن يتبين المراجع في ظروف خاصة، إن هذه الوسائل والإجراءات لها تأثير أو علاقة على مدى تعبير القوائم المالية عما أعدت من أجله إن ينبغي هنا فقط ألا يتوانى في فحص وتقييم نظام الرقابة الإدارية بالمشروع.

2. يرى ضرورة قيام المراجع على فحص المراجع وتقييم وسائل وإجراءات الرقابة الإدارية، ذلك أن خطط المشروع وسياساته تنعكس أثارها إنعكاسا مباشرا على نتائج نشاط المشروع وعلى مركزه المالي، فضلا عن أن دراسة قواعد وإجراءات الرقابة الإدارية إنما يهتم المراجع ويسهم في تحديد حجم العينة التي يختارها في برنامجه.¹

2- الرقابة المحاسبية:

هي نظام يشمل الإجراءات المحاسبية لحماية ممتلكات المؤسسة من السرقة والضياع والتأكد من دقة وموثوقية البيانات المحاسبية في التقارير والقوائم المالية ومدى إمكانية الاعتماد عليها، ومن أهم وسائلها وجود نظام فعال للتدقيق الداخلي.²

وتهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من أن كل عمليات المنشأ قد تم تنفيذها وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة وأن كل عمليات المنشأ قد تم تسجيلها في دفاتر المنشأة طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً وبالتالي التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية . وتتمثل الرقابة المحاسبية في الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول وضمان دقة وسلامة السجلات المحاسبية ومطابقة الأصول المدرجة بـدفاتر وسجلات الشركة مع الأصول الموجودة فعلا في أقسام الشركة المختلفة ومخازنها وتعتبر الإدارة المالية أو إدارة الحسابات بالشركة مسئولة عن وضع نظام سليم للرقابة

¹ عزاز عمار، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² ط.د. كريفر مراد، د. بربري محمد أمين، دور وأهمية نظام الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي بالإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 13، العدد 17، الجزائر، 2017، ص 55.

المحاسبية بهدف حماية الأصول وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية وبالتالي زيادة درجة لاعتماد عليها.¹

3- الضبط الداخلي:

يشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المؤسسة من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقييم العمل مع المراقبة الذاتية، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر أي يشاركه في تنفيذ العملية كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطة والمسؤوليات.²

ويقصد به كافة الوسائل والإجراءات التي تؤدي إلى الضبط التلقائي لعمليات المشروع بصفة مستمرة كأن يكون العمل الذي يقوم به أحد أفراد المؤسسة متمما لعمل فرد آخر ومراقبا له في نفس الوقت تلقائيا مما يضمن حسن سير العمل والمحافظة على أموال المشروع وتلاقي الوقوع في الأخطاء أو الغش أو إكتشافه في وقت ملائم.³

ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع من الاختلاس والضياع وسوء الاستعمال ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات ويرتبط الضبط الداخلي بالطرق المحاسبية والمراجعة الداخلية والأفراد.⁴

¹ وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2009، ص 11.

² عبد الرؤوف جابر، الرقابة المالية والمراقب المالي من الناحية النظرية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2003، ص 170.

³ عزاز عمار، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁴ وجدان علي أحمد، المرجع السابق، ص 15-16.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الرقابة الداخلية

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف وأهمية الرقابة الداخلية:

1- أهداف الرقابة الداخلية:

وباستقرار التعريفات المتعددة لنظام الرقابة الداخلية يتضح أن الرقابة الداخلية تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **الإلتزام بالقوانين واللوائح الملائمة:** حيث إن المنشآت مطالبة بإتباع العديد من القوانين منها قانون الضرائب والتأمين والمعاشات وقوانين الحريات العامة المدنية وحماية البيئة.
- **فعالية وكفاءة العمليات:** يتم وضع عناصر الرقابة الداخلية بالمنشأة لتعزيز الاستخدام الفعال والكفاء للموارد حتى يتم تحقيق أهدافها، ومن أهم جوانب عناصر الرقابة توفير معلومات دقيقة لاتخاذ القرار داخلية وحماية الأصول والسجلات، حيث إنها معرضة للسرقة وإساءة الاستخدام أو التدمير ما لم يوجد نظام رقابة ملائم يحميها.
- **الثقة بالقوائم المالية:** تقع مسؤولية إعداد القوائم المالية على عاتق الإدارة، كما وتقع عليها مسؤولية قانونية مهنية للتأكد من أن المعلومات المدرجة بالقوائم المالية تم عرضها بعدالة بما يتفق مع متطلبات المبادئ المحاسبية المتعارف عليها وخاصة المعدة الأطراف خارجية من مستثمرين ودائنين وملاك وغيرهم¹.

- **تحسين ورفع الأداء:** وهذا ما نلاحظه من خلال التعاريف السابقة من حيث نجد أنها ركزت على عنصر رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التي هي قدرة المؤسسة في الوصول إلى الهدف الذي حددته سابقا في إطار وظيفة معينة، أما عنصر الفعالية فهو أقل تركيز والذي يقصد به تحقيق المؤسسة لجزء من أهدافها بأقل التكاليف مع المحافظة على نفس الجودة

¹ فهد محمد طنينه، أثر الرقابة الداخلية على الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص 22.

والنوعية، هذه الأهداف يمكن تحقيقها في ظل وجود نظام معلوماتي ذا جودة عالية من الكم والكيف. يستعمل نظام الرقابة الداخلية وسائل متعددة (مدونة تسيير الموارد البشرية).¹

2- أهمية الرقابة الداخلية:

تعتبر الرقابة من الوظائف الرئيسية للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية، حيث لا تقل أهمية عن التخطيط وتساعد الرقابة الإدارة في التالي:

■ **تعامل مع المشكلات في حالات عدم التأكد:** عادة ما يكون هناك عوامل بيئية تحدث تغييرات مستمرة، مثلا حالات عدم التأكد على المنتج الالكتروني أو كمية مواد الخام المتوفرة، إن هذه الأشياء قد لا تتماشى مع الخطط والبرامج الموضوعة أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلا، لذلك تحتاج الإدارة إلى نظام رقابي فعال لكشف الانحرافات وتصحيحها ومتابعة أنشطتها وتحقيق أهدافها.

■ **الكشف عن الانحرافات والمخالفات:** تساعد الرقابة الإدارة في الكشف المبكر عن بعض الانحرافات والأشياء الغير العادية، مثلا حدث عيب ما في المنتج، ارتفاع التكاليف، كل مثل هذه الأشياء الغير عادية تحتاج الي وقفة جادة من الإدارة بمساعدة الرقابة لأنه يوفر للإدارة الوقت والجهد والمال ويتم تحديد المشكلات ببدايتها قبل تعقيدها.

■ **تحديد الفرص:** تتمثل هنا أهمية الرقابة للإدارة في مساعدتها تحديد الفرص الاستثمارية المستقبلية، تساعد الإدارة في اتخاذ قراراتها بشكل سليم ووضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة.²

¹ دويخ صفاء، دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء المورد البشري دراسة حالة: ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر _ بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص 11.

² محمد حيدر موسى شعت، أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية (دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص 28.

- التعامل مع الحالات المعقدة وادارتها: تعمل الرقابة على إدارة المواقف الصعبة التي قد تواجهه الإدارة، بسبب اتساع حجم النشاط وحجم المنشأة وارتباطها بمشاريع وعمليات كبيرة في ظل العمل في السوق الدولية.
- لا مركزية السلطة: في حالة وجود نظام رقابي قوي وفعال يعطي هامش أمان للإدارة بتفويض صلاحيات للمستويات الإدارية الأقل.
- الرقابة المالية تقترح على الجهات الخاضعة لرقابتها كل ما هو جديد في المجال المحاسبي والمالي بما يمكن تلك الجهات من الارتقاء بمستوى أدائها¹.

المبحث الثاني: أساسيات نظام المراقبة الداخلية

قمنا بتخصيص هذا المبحث لأساسيات نظام المراقبة الداخلية حيث جاء المطلب الأول بعنوان العوامل المساعدة على تطوير نظام الرقابة الداخلية، أما المطلب الثاني تعرضنا فيه للمكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية، وفي المطلب الأخير تطرقنا فيه لمقومات نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: العوامل المساعدة على تطوير نظام الرقابة الداخلية

لقد تعددت العوامل المساعدة على تطوير نظام الرقابة الداخلية، وهذا نتيجة التطورات التي مر بها العالم ككل وخاصة من الناحية الاقتصادية ومن أهم هذه العوامل نجد:

1- تعدد أنواع المؤسسات:

تميزت المؤسسة بعدة أصناف وتقسيمات سواء من ناحية طبيعة أنشطتها (تجارية، صناعية، خدماتية وفلاحية)، أو من ناحية طبيعتها القانونية (خاصة، عمومية)، أو من ناحية حجمها (صغيرة، متوسطة وكبيرة)، ونتيجة لهذه الأصناف والتقسيمات كان من الضروري على المساهمين تكوين مجلس الإدارة لمناقشة كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة ولتقييم عمل الهيئات المسيرة لها، وهذا التقييم يكون بمقارنة ما توصلت إليه هذه الهيئات من نتائج مبررة

¹ محمد حيدر موسى شعت، مرجع سبق ذكره، ص 28.

لنشاطاتها بما تم رسمه في الخطة التنظيمية، وهذا التقييم يكون عن طريق ما يسمى بالرقابة الداخلية.¹

2- تعدد العمليات:

تقوم المؤسسة بعدة وظائف، حيث أنها تستثمر، تشتري، تنتج وتبيع في نفس الوقت، وداخل كل وظيفة من هذه الوظائف تقوم المؤسسة بعدة عمليات تتفاوت من وظيفة إلى أخرى، وفي إطار هذه الوظائف يجب على الهيئة المشرفة على أي وظيفة أن تتقيد بما هو مرسوم في الخطة الخاصة بها والتي هي مثبتة في الخطة التنظيمية الإجمالية للمؤسسة، ونظام الرقابة الداخلية هو المطالب بالمساعدة على تحقيق ذلك.²

3- حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة:

تحتاج الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة لاستخدامها في التخطيط ووضع السياسات العامة، وكثيرا ما تطلب الوزارات من الشركات التي تحت إشرافها بيانات بهدف الرقابة على أنشطتها وهذا يستدعي تقديم البيانات بالسرعة المطلوبة وأن تكون البيانات المتاحة صحيحة ودقيقة مما يتوجب وجوب نظام رقابة داخلية قوي وفعال يضمن استخراج تلك البيانات وتقديمها في الوقت المناسب.

4- حاجة الإدارة إلى بيانات دورية ودقيقة:

كما سبق القول إن اتساع حجم الوحدة الاقتصادية وزيادة عدد عملياتها جعل من الصعب الاعتماد على الاتصال الشخصي بين أعلى وأدنى مستوى إداري ومن هنا كان لابد من الاعتماد على تقارير إدارية وكشوف مالية وإحصائيات مختلفة تهدف إلى تلخيص الأحداث

¹ محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006، ص 93.

² محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المرجع السابق، ص 93.

الجارية إلى أرقام يمكن الاستناد إليها. فكان لا بد من نظم إدارية سليمة تضمن للإدارة صحة البيانات التي تقدم لها كي تضع السياسات الصحيحة، وتصحح الانحرافات إن وجدت.¹

5- اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارة الفرعية:

وهذا يكون واضحا في المؤسسات المساهمة حيث انفصال أصحاب رؤوس الأموال عن الإدارة الفعلية لها بسبب كثرة عددهم وتباعدهم، ولذلك نراهم ممثلين في العينة العامة للمساهمين يسندون الإدارة إلى جزء منتخب منهم (مجلس الإدارة). وهذا المجلس غير قادر على إدارة المؤسسة بمفردها لذلك يقوم بتفويض السلطات إلى إدارات المؤسسة المختلفة والإخلاء مسؤوليته أمام المساهمين يقوم بتحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات المختلفة عن طريق وسائل ومقاييس وإجراءات الرقابة الداخلية التي تؤدي إلى اطمئنان مجلس الإدارة إلى سلامة العمل بالمؤسسة.²

6- تطوير إجراءات المراجعة:

أصبح من الصعب القيام بالمراجعة التفصيلية للمشروعات بسبب كبر حجمها وتعدد عملياتها وأصبح القيام بالمراجعة الاختيارية التي تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية هو الأسلوب السائد وهذا الأسلوب يعتمد في تقدير حجم الاختبارات وعلى قوة ومتانة نظام الرقابة الداخلية.³

7- إدخال الإعلام الآلي:

في بداية استخدام الحاسب الإلكتروني، فوجئ المدققون بهذا الجهاز الجديد الغريب، الذي يغير من أشكال المحاسبة والتدقيق التي ألفوها خلال عدة عقود من الزمن. إن إدخال جهاز

¹ طالب عبد القادر الجليلي، جلايلي بلال، تقييم هيكل الرقابة الداخلية في المؤسسات الجزائرية وفقا لمتطلبات COSO دراسة حالة: مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته -مطاحن الفرسان سعيد- المؤسسة الجديدة للتفصيل، مذكرة ماستر، تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة د/ مولاي الطاهر - سعيدة، الجزائر، 2017/2018، ص 18.

² كلوتي حمزة، أثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية - دراسة استثنائية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة أمجد بوقرة _ بومرداس، الجزائر، 2015/2016، ص 34.

³ طالب عبد القادر الجليلي، جلايلي بلال، المرجع السابق، ص 18.

الإعلام الآلي في ميدان التسيير أعلن عن ثورة وتطور حقيقي في مجال الطرق المستعملة، فالتسيير في عصرنا أصبح يرتبط ارتباطا وثيقا بالقرارات السليمة والسريعة، أيضا أصبحت عملية اتخاذ القرار تعتمد على المعلومات الموجودة في محيطها الخارجي، وإن السرعة في معالجة المعطيات والمعلومات وإعداد القوائم المالية والمحاسبية، يعتمد اعتمادا كبيرا على استخدام جهاز الإعلام الآلي.

إن إدخال الإعلام الآلي في التسيير من شأنه أن يدعم نظام الرقابة الداخلية من خلال الآتي: دقة وسرعة المعالجة، وسهولة الحصول على المعلومات وحماية الأصول بوجود برامج مساعدة، وتوفير الوقت وتدعيم العمل بكفاءة وخفض تكلفة المعالجة، وكذا التحكم في المعلومات.

8- تطور الشكل القانوني للشركة:

إن كبر حجم الشركات أظهرت الرغبة في البحث عن الأموال الضخمة لزيادة الاستثمار وأدى ذلك إلى تطور الشكل القانوني للشركات (من شركات أشخاص إلى شركات أموال)، وظهرت شركات المساهمة التي تميزت بانفصال الملكية عن الإدارة، وأصبحت الإدارة العليا (متمثلة في مجالسها) هي التي توجه الشركة، ولما كانت قدرتها في القيام بجميع العمليات محدودة اضطرت إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى مديريات مختلفة، وتحديد مسؤول عن كل منهما، ونتيجة ذلك أصبحت الإدارة العليا في حاجة للتأكد من أن المديريات والأقسام المختلفة تسيير وفقا للخطوط العريضة التي رسمتها¹.

وهنا يمكن القول أن الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل هي التي تبين ذلك، وتطمئن الإدارة عن سلامة سير العمل بالشركة.

¹ أفرن سفيان، دور لجان التدقيق في تحسين نظام الرقابة الداخلية _ دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الزيبان _ القنطرة، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر _ بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 6.

المطلب الثاني: المكونات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

يشتمل أي نظام رقابي على خمس مكونات أساسية لا بد من الاهتمام بها ودراستها بعناية عند تصميم وتنفيذ أي نظام رقابي حتى يمكن الوصول إلى ضمان معقول لتحقيق الأهداف الرقابية وتشتمل المكونات الأساسية لنظام الرقابة على:

1. بيئة الرقابة.
2. تقييم المخاطر.
3. الأنشطة الرقابية.
4. المعلومات والاتصال.
5. المتابعة.¹

وفيما يلي شرح موجز لكل مفردة من هذه المكونات الخمسة لنظام وقاية:

1- البيئة الرقابية:

يتمثل جوهر الرقابة الداخلية الفعالة في المنظمة في اتجاه إدارتها فإذا كانت الإدارة العليا ترى أن الرقابة شيء هام، سيدرك باقي الأفراد في المنظمة ذلك وسيستجيبون لذلك من خلال تنفيذ الرقابة الموضوعية، ومن جانب آخر إذا أدرك أعضاء المنظمة عدم أهمية الرقابة الإدارية لن يتم تحقيقها.

وتشمل بيئة الرقابة التصرفات والسياسات والإجراءات التي تعكس الاتجاه العام للإدارة العليا والمديرين والملاك الآية وحدة بخصوص الرقابة وأهميتها للوحدة وحتى يمكن فهم وتقييم بيئة الرقابة، سيتم تقديم شرح للمكونات الفرعية التي يجب على المراجع أن يأخذها في الاعتبار:

▪ الاستقامة والقيم الأخلاقية:

تعد الاستقامة والقيم الأخلاقية منتجا للمعايير الأخلاقية والسلوكية بالوحدة وكيف يمكن توصيلها والإلزام بها في الممارسة، وتشغل تصرفات الإدارة لإزالة أو تخفيض الحوافز أو

¹ د. فتحي رزق السوافيري، الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 17-18.

الإغراءات التي تدفع الأفراد إلى ارتكاب تصرفات غير مستقيمة غي قانونية أو غير أخلاقية وتشمل أيضا توصيل معايير للقيم الأخلاقية والسلوكية الخاصة بالوحدة إلى الأفراد من خلال سياسات موضوعية وميثاق للسلوك وأمثلة.

■ الالتزام بالصلاحية:

تتمثل الصلاحية في المعرفة والمهارة الضروريين لتنفيذ المهام المكلفين بها، ويشمل الالتزام بالصلاحية الاعتبارات التي تحددها الإدارة المستويات الصلاحية للأعمال المحددة وكيف يمكن ترجمة هذه المستويات إلى مهارات والمعرفة الواجب توافرها.

■ مشاركة مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة:

يتمثل مجلس الإدارة الجيد في المجلس الذي يعمل بشكل مستقل عن الإدارة ويقوم أفراد بمتابعة وفحص أنشطة الإدارة يجب على كافة المؤسسات التي تسجل في بورصات الأوراق المالية، أن تشكل لجنة للمراجعة تتكون أساسا من أعضاء مجلس الإدارة الذين لا يحتفظون بمواقع إدارية، ويوجد بالعديد من المؤسسات الأخرى الجان للمراجعة، وتعد لجنة المراجعة مسؤولة عن الإشراف على عملية التقرير المالي بالمؤسسة ويجب أن تتصل باستمرار بكل من المراجعين الداخليين والخارجيين، ويسمح ذلك لكل من المراجعين وأعضاء مجلس الإدارة ببحث الأمور التي قد ترتبط بأشياء مثل الأمانة أو تصرفات الإدارة.¹

■ فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل:

توفر الإدارة عبر الأنشطة التي تقوم بها إشارات واضحة للعاملين عن مدى أهمية الإدارة وعلى سبيل المثال هل تتحمل الإدارة المخاطر الكبيرة، أم هل تكره الإدارة المخاطرة؟ هل تم وضع خطط الأرباح وبيانات الموازنة على أنها أفضل ما يمكن من خطط أم على أنها الأهداف الأكثر احتمالا؟ كيف يمكن وصف الإدارة " هل هي إدارة بيروقراطية ومترهلة"، هل هي " إدارة هزيلة وضعيفة" يهيمن عليها فرد واحد أو أفراد قليلون أو أنها " إدارة جيدة"، إن

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظام المعلومات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 14-15.

فهم هذه الجوانب وما يماثلها من فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل يمكن المراجع من إدراك اتجاه الإدارة نحو الرقابة.

▪ الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة خطوط السلطة والمسؤولية الموجودة بها ومن خلال فهم الهيكل التنظيمي لدى العميل، ويستطيع المراجع أن يتعرف على الإدارة والعناصر الوظيفية للعمل وإدراك كيف يتم تنفيذ الرقابة.

▪ تعيين السلطة والمسؤولية:

بالإضافة إلى الجوانب غير الرسمية للاتصال تعد الطرق الرسمية للتوصيل بخصوص السلطة والمسؤولية والأمور المشابهة المرتبطة بالرقابة جوانب هامة أيضا، وقد تشمل هذه الجوانب عناصر مثل المذكرات من الإدارة العليا بخصوص أهمية الرقابة والأمور المرتبطة بها، الخطط التشغيلية والتنظيمية الرسمية، وتوصيف عمل الموظفين والسياسات المرتبطة به.

▪ سياسات وممارسات الموارد البشرية:

يتمثل الجانب الأهم في الرقابة الداخلية في الأفراد، فإذا كان العاملين أكفاء وموثوق فيهم يمكن أن لا توجد عناصر الرقابية الأخرى ومع ذلك يمكن أن ينتج قوائم مالية يعتمد عليها، حيث يستطيع الأفراد الأمناء والأكفاء العمل بمستوى عالي من الجودة على الرغم من وجود عناصر قليلة من الرقابة تدعمهم.

▪ ونظرا لأهمية وجود أفراد أكفاء يوثق بهم لتحقيق رقابة فعالة، يعد كل من: طرق تعيين الأفراد تعيين الأفراد وتقييمهم وتدريبهم، ترقية الأفراد ومنح مكافآت إليهم جانبا هاما في هيكل الرقابة الداخلية.¹

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

2- تقدير المخاطر:

مثلاً يقدر المراجعون مخاطر المراجعة، كمخاطر التعبير عن أري غير متحفظ عن القوائم المالية التي بها أخطاء جوهرية، فإن المديرين يقدرون مخاطر الأعمال ومخاطر عدم بلوغ المؤسسة لأهدافها كما عليهم تقدير العوامل الداخلية والخارجية والضعف المؤثرة عليها، وعلى الرقابة الداخلية مساعدة هؤلاء المديرين في تقدير وإدارة هذه المخاطر، وهذا من أجل ضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المسطرة.

حتى يمكن تفعيل رقابة إدارة المخاطر على الإدارة تحديد أهداف الرقابة بوضوح، بالإضافة إلى الأهداف التشغيلية المتعلقة بالاستخدام الفعال والكفاء للموارد المتاحة، كما عليها توصيل هذه الأهداف إلى جميع الأشخاص في المؤسسة بطريقة مناسبة، متضمنة إستراتيجية التطبيق وأمثلة على المخاطر التي يمكن أن تهدد تحقيق المؤسسة لأهدافها، مثل التقنيات الحديثة، وتغير إحتياجات العميل أو توقعاته والتغيرات الاقتصادية والكوارث الطبيعية، وكل العوامل التي بإمكانها التأثير سلباً على تسجيل، تشغيل وتلخيص والتقرير عن البيانات المالية.¹

يجب أن تقوم الإدارة بدراسة جوهرية لتلك المخاطر واحتمالات حدوثها وطرق إدارتها، كما يجب إعطاء الأولوية في الدراسة للمخاطر التي لها تأثير كبير وفعال على أهداف المؤسسة، كما يمكنها التقرير عن قبول المخاطر بسبب التكلفة الناجمة عن دارستها.

¹ بديرة فارس، بيطار بهاء الدين، دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة في مطاحن الحضنة المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص ص 10-11.

3- أنشطة الرقابة:

هي السياسات والأنشطة التي تساعد في التأكد من أن تعليمات الإدارة يتم تنفيذها، فهي تساعد على التأكد من أن التصرفات الضرورية يتم اتخاذها لمواجهة المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المنشأة.¹

تشتمل أنشطة الرقابة على الإجراءات والسياسات والقواعد التي توفر تأكيد مناسباً من أنه قد يتم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، وأن قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.

وتتعلق أنشطة الرقابة بالرقابة على التشغيل والرقابة على الالتزام، حيث تهتم أنشطة الرقابة على التشغيل بتقييم الأداء في جميع المستويات الإدارية عن اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية، وكذلك متابعة تقارير التشغيل داخل كل قسم وفقاً لنظام الرقابة المطبق. ومن ناحية أخرى فقد اهتم تقرير لجنة COSO بالرقابة على أنظمة المعلومات في ظل التشغيل الإلكتروني أو رقابة على برامج الحاسب الآلي، وكذلك الرقابة المتعلقة بالحماية من الاستخدام غير المصرح به. وتهدف أنشطة رقابة على الالتزام إلى التحقق من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح الخاضعة لها المؤسسة أي أن أنشطة الرقابة تتضمن الأنشطة الرقابية المناسبة واللازمة لتخطيط عملية المراجعة وهي رقابة مادية وكذلك تتضمن الفصل في المهام إلى فصل التسجيل عن السلطة عن الموافقة على العملية عن حفظ الأصول.

ويجب أن تسعف هذه الأنشطة الرقابية على تغطية وتحقيق الأهداف الثلاثة الأساسية لنظام الرقابة وهي التحقق بين فعالية التشغيل والتحقق من إمكانية الاعتماد على القوانين المالية والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح الخاضعة.²

¹ الحياي، قحطان عبد الله حسن، أثر كفاءة نظام الرقابة الداخلية في اختيار مراقب الحسابات لأدلة الإثبات، بحث تطبيقي في شركة الصناعات الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2011، ص 23.

² عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقاً لأحداث المعايير الدولية، دار التعليم الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص ص 39-41.

4- المعلومات والاتصالات:

لقد أشار المعيار الأمريكي رقم 78 إلى أن نظام المعلومات الملائم يهدف إلى إضفاء الثقة في التقارير المالية، ويتضمن نظام المعلومات الأساسي الطرائق والسجلات لتحديد وتحليل وتصنيف وتسجيل معاملات المنظمة والإفصاح عنها مع المحافظة على الموجودات والالتزامات ذات العلاقة، أما الاتصالات فتتضمن الحصول على فهم واضح عن الأدوار والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة الداخلية وتأثيرها على التقارير المالية، كما أن دليل السياسات ودليل التقارير المالية والمحاسبية ودليل الحسابات من مكونات المعلومات والاتصالات.¹

5- المراقبة:

إن أحد المسؤوليات الهامة للإدارة هي إنشاء رقابة داخلية والإبقاء عليها على أساس مستمر، وتشمل مراقبة الإدارة لعناصر الرقابة اعتبار ما إذا كانت تعمل كما هو مقصود منها وأنه يتم تعديلها حسبما هو مناسب حسب التغييرات في الظروف، لذلك فإن مراقبة عناصر الرقابة هي عملية تقييم لفاعلية أداء الرقابة الداخلية على مدى الوقت، وهي تشمل تقييم وتصميم وعمل عناصر الرقابة في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة المعدلة حسب التغييرات في الظروف.²

تستخدم المؤسسة التقييمات المستمرة أو المنفصلة أو خليط منهما للتأكيد على أن كل مكون من مكونات الرقابة الداخلية، بما في ذلك الرقابات التي تؤثر في المبادئ ذات الصلة بالمكون المعين، موجود ويعمل، ويتم تقييم النتائج وتوصيل أوجه القصور في الوقت

¹ أحمد نوفل عوده، كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية (دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة القادسية)، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، د.س، ص 181.

² كبلوتي حمزة، مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمكونات الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO1 - دراسة ميدانية من وجهة نظر المدققين الداخليين بمؤسسات المساهمة بولاية عنابة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، عدد 1 مكرر، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، ص 416.

المناسب والتقرير عن الأمور المهمة للإدارة ومجلس الإدارة ويكون ميدان " ذوي الصلة بأنشطة المتابعة وهما:

1. تحدد وتطور وتؤدي المؤسسة التقييمات المنفصلة أو التقييمات المستمرة للتأكد من مدى وجود مكونات الرقابة الداخلية.

2. تقييم المؤسسة وتقوم بتوصيل أوجه القصور في الرقابة الداخلية في الوقت المناسب للأطراف المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية بما فيها ذلك مجلس الإدارة والإدارة العليا.¹

المطلب الثالث: مقومات نظام الرقابة الداخلية

يبني النظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات أو الركائز التي من خلالها يستطيع تحقيق أهدافه، وتتمثل هذه المقومات في المقومات المحاسبية والمقومات الإدارية ولكي يكون نظام الرقابة الداخلية فعالاً يجب أن تتوفر فيه المقومات الآتية:

1-1 المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية:

يتضمن الشق المحاسبي لمقومات نظام الرقابة الداخلية مجموعة من الطرق والوسائل التي يمكن تناولها على النحو الآتي:

1-1-1 الدليل المحاسبي:

ينطوي الدليل المحاسبي على عمليات تبويب للحسابات بما يتلاءم مع طبيعة الوحدة الاقتصادية من ناحية ونوع النظام المحاسبي المستخدم من ناحية أخرى والأهداف التي يسعى لتحقيقها من ناحية أخرى، حيث يتم تقسيم الحسابات إلى حسابات رئيسية وفرعية كما يتم شرح كيفية تشغيل هذا الحساب وبيان طبيعة العمليات التي تسجل فيه، ويعتمد تبويب الحسابات المستخدمة على درجة معينة من التفصيل تكون ضرورية لجمع البيانات لتشغيلها

¹ جريدي أسماء، دور الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)، مذكرة ماستر، تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2019/2019، ص 14.

في مرحلة تالية يدويا أو الكترونيا وأيضا التحويلها إلى معلومات تكون مفيدة لعملية اتخاذ القرارات بواسطة ادارة المؤسسة.

بالطبع فلا يوجد دليل محاسبي يصلح لكافة المؤسسات، بل يختلف من وحدة الأخرى، وفق طبيعة ونشاط هذه المؤسسات، سواء كانت صناعية أو خدمية أو تجارية، فعند إعداد الدليل المحاسبي يجب مراعاة مايلي:

- أن يعكس الدليل المحاسبي بما يشمله من حسابات، نتائج أعمال المؤسسة ومركزها المالي.

- ضرورة توافر حسابات مراقبة إجمالية، هدفها ضبط الحسابات الفرعية بدفاتر الأستاذ، فهذه الحسابات تقوم بكشف

- حدوث الأخطار غير المتعمدة أما الأخطاء المعتمدة فيصعب اكتشافها عن طريق حسابات المراقبة لأن مرتكبيها عادة ما

- يتعمدون تغطيتها من خلال وجود وجود توازن محاسبي.¹

1-2- الدورة المستندية:

إن وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة يعتبر من الأساسيات للوصول إلى نظام جيد للرقابة الداخلية باعتبارها المصدر الأساسي للقيود وأدلة الإثبات، فعلى النظام المستندي أن يتميز به:

- عند تصميم المستندات يجب مراعاة النواحي القانونية والشكلية بالإضافة إلى أن يحقق المستند المعين الهدف من تصميمه وتداوله.

- ترقيم المستندات لتسهيل عمليات الرقابة وضمان عدم ازدواجية المستندات تحقيقا للرقابة من ناحية.

¹ غاشوش عايدة، لقصير مريم، دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبية ومالية، جامعة منتور قسنطينة، 2011، ص 19.

- العمل على تقليل عدد المستندات المطلوبة لكل عملية إلى أدنى حد ممكن حتى يتم تبسيط العمل الإداري والمكتبي وتسيير الإجراءات في المؤسسة.¹

1-3- المجموعة الدفترية:

وفق طبيعة الوحدة الاقتصادية وأنشطتها تعد وتجهز مجموعة دفترية متكاملة، تراعي النواحي القانونية، وبصفة خاصة دفتر اليومية العامة وما يرتبط به من يوميات مساعدة. كذلك يجب مراعاة بعض المتطلبات الأساسية عند تجهيز المجموعة الدفترية مثل ترقيم الصفحات قبل استعمالها لأغراض الرقابة، والتركيز على إثبات العمليات وقت حدوثها كلما أمكن ذلك، وفي حالة وجود فجوة زمنية بين حدوث العمليات وبين إثباتها في الدفاتر، ينبغي أن تكون تلك الفجوة أقل ما يمكن التحقيق أغراض عملية الرقابة والتقليل من احتمالات الوقوع في الأخطاء.

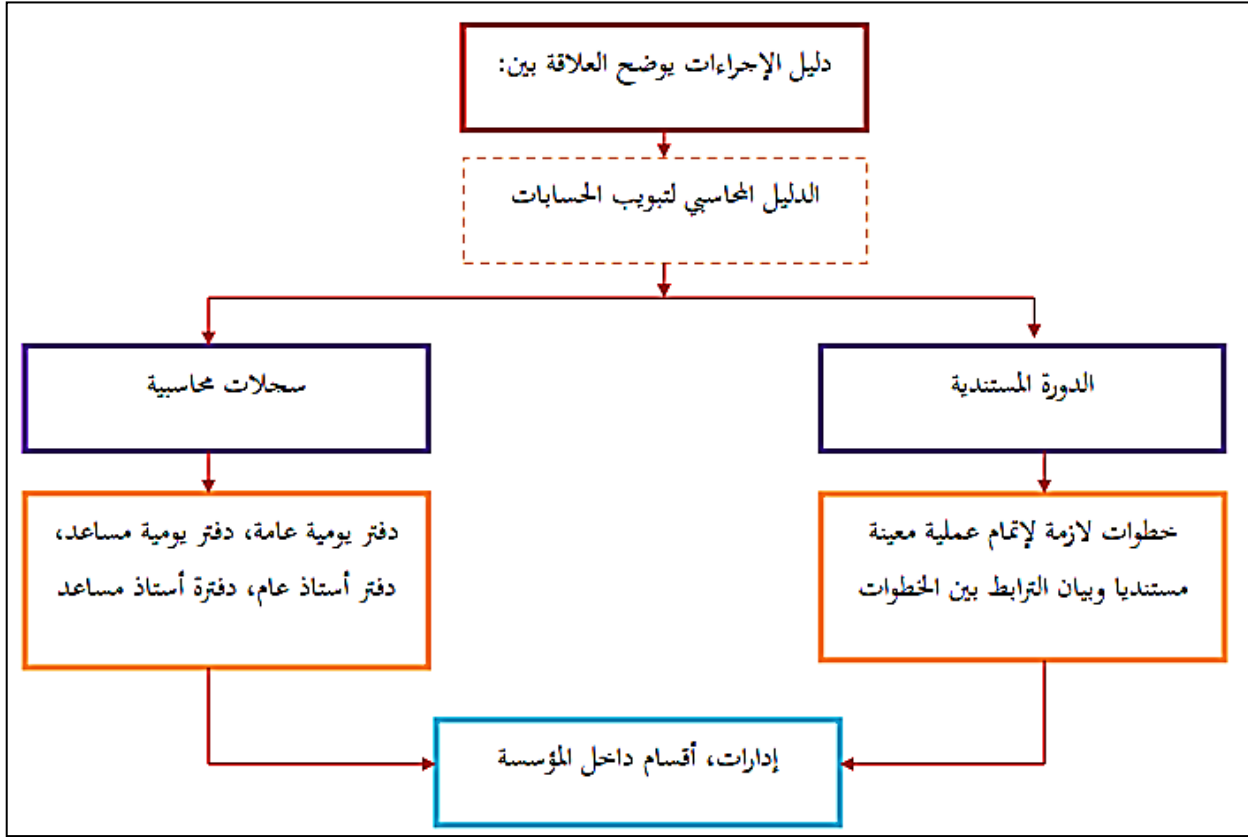
كذلك ينبغي أن تتميز المجموعة الدفترية بالبساطة في التصميم بقصد سهولة الاستخدام والإطلاع والفهم وقدرتها على توفير البيانات المطلوبة. ولعل دليل الإجراءات يوضح الدورة المستندية لكل عملية تقوم بها الوحدة الاقتصادية وما يرتبط بها من سجلات محاسبية، بالإضافة إلى علاقة هذه المستندات والسجلات بالإدارات والأقسام المكونة للهيكل التنظيمي داخل الوحدة الاقتصادية².

ولمزيد من الإفصاح، يعرض الشكل التالي العلاقة بين الوسائل الثلاث المستخدمة في تحقيق الجانب المحاسبي لنظام الرقابة الداخلية.

¹ غاشوش عائدة، لقصير مريم، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² فتحي رزق السوافيري، مرجع سبق ذكره، ص 27.

شكل رقم (01): العلاقة بين الوسائل الثلاثة المستعملة في الجانب المحاسبي



المصدر: فتحي رزق السوافيري، الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار

الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 28.

1-4- الوسائل الآلية والالكترونية المستخدمة:

تعتبر الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المؤسسة من العناصر الهامة في ضبط وإنجاز الأعمال وأحسن مثال على ذلك آلات عد وتسجيل الأوراق النقدية المحصلة، بدون نسيان الحاسوب الالكتروني الذي أصبح شائع الاستخدام في العمليات المحاسبية، وكذلك مختلف البرامج المعلوماتية أين يتم تسجيل مختلف البيانات المحاسبية ومعالجتها. كما تعتبر هذه الوسائل من أنجعها في المراقبة والحد من حدوث الأخطاء.¹

¹ غاشوش عايذة، لقصير مريم، مرجع سبق ذكره، ص 21.

1-5- الجرد الفعلي للأصول:

تتميز بعض عناصر الأصول المملوكة للوحدة الاقتصادية، بإمكانية جردها الفعلي كالتقديرة بالخبزينة والمخزون بأنواعه الثلاثة والأوراق المالية والتجارية ومعظم عناصر الأصول الثابتة كالأراضي المباني، السيارات، الآلات والأثاث كما وأن نتائج الجرد الفعلي ومقارنتها بالأرصدة الحسابية التي تشملها السجلات المحاسبية، إنما يوضح نتائج عمليات الرقابة على تلك الأصول.

1-6- الموازنات التخطيطية:

الموازنة تمثل خطة كمية ومالية للمشروع ككل، ولوحداته الفرعية وذلك خلال فترة زمنية معينة، ويمكن القول أن الموازنة ما هي إلا تعبير مالي عن خطة معينة، فالموازنة بالإضافة إلى دورها التخطيطي، فإن لها دور رقابي من خلال إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي وما تشمله الموازنة من بيانات تقريرية موضوعة مسبقاً، ثم تحديد الإنحرافات وتحليلها وتحديد المسؤول عنها.

الموازنة الشاملة تمثل نظاماً متكاملًا للرقابة وتقييم الأداء، لذلك تتطلب عملية الرقابة باستخدام الموازنات، تحديداً دقيقاً للتنظيم وأهدافه ووظائفه، كذلك تحديد خطوط السلطة والمسؤولية ووجود نظام محاسبي سليم، ووضع معايير عملية دقيقة، لكنه ينبغي التنويه إلى أن الموازنات التخطيطية لا تعتبر نظاماً كاملاً للرقابة بل هي جزء من هذا النظام، لذلك أعدت من المقومات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية.¹

1-7- أنظمة التكاليف المعيارية ونظم تكاليف الأنشطة:

التكاليف المعيارية تمثل معايير محددة مسبقاً، فهي أهداف تسعى الإدارة إلى تحقيقها، لأن غياب المعايير المحددة مسبقاً، يدفع بالمسؤولين إلى مقارنة الأداء الفعلي للفترة الحالية بأداء

¹ بوطورة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك - دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي - بنك، رسالة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص 27.

الفترة السابقة والنتيجة هي عدم الكشف عن عناصر عدم الكفاءة التي كانت موجودة في التكاليف الفعلية.

في السنوات العشر الأخيرة ازداد دور الأنظمة المتطورة لتخصيص التكاليف غير المباشرة، سواء كانت صناعية أو غير صناعية، وذلك بهدف زيادة كفاءة وفعالية النظام المحاسبي في توفير المعلومات المتخذي القرارات، سواء في مجال التسعير أو تقييم الأداء أو في مجال المفاضلة بين الخيارات الإستثمارية، والسبب في تفضيل هذا النظام المتطور هو اعتماده على وجود علاقة قوية بين ما يتم تخصيصه من تكاليف غير مباشرة على وحدات الإنتاج وبين درجة استفادتها من الأنشطة التي تشارك في تصنيعها عكس ما تقتضيه أنظمة التكاليف المعيارية من وجود علاقة بين أحد مستويات التخصيص التقليدي وبين درجة استفادة وحدات الإنتاج من عناصر التكلفة من جهة أخرى، وبالطبع فإن تحليل الانحرافات الممكن استخدامه في هذا النطاق يختلف عما هو موجود في ظل التكاليف المعيارية.¹

2- المقومات الإدارية للرقابة الداخلية:

تتمثل المقومات الإدارية في مجموعة من الطرق والوسائل التي تزيد من كفاية الرقابة الداخلية وهي كما يلي:

2-1- هيكل تنظيمي كفاء :

إن وجود هيكل تنظيمي كفاء يعد نقطة البداية لنظام رقابة فعال گونه يحدد المسؤوليات بدقة، والهيكل التنظيمي يختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقا لحجم المؤسسة واتساع أعمالها وطبيعة نشاطها.²

¹ بوطورة فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

² حميدات أحمد، دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للتأمين SSA، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة عمار ثايجي _ الأغواط، الجزائر، 2020/2019، ص 19.

1- كفاءة الأفراد :

يعتبر الموظف احد أهم عناصر النظام الرقابة الجيد، فوجود إجراءات رقابية جيدة وموثوقة مع الافتقار إلى الكادر المؤهل لتنفيذ هذه الإجراءات قد يؤدي إلى وجود أخطاء جوهرية في البيانات المالية ولبناء نظام رقابي جيد يجب أن تتبنى المؤسسة وصفا وظيفيا بما يضمن حسن اختيار الموظفين ووضع كل موظف في المكان المناسب له حتى يمكن الاستفادة من الكفاءات المختلفة بأفضل ما يمكن كما أن وجود خطة تدريبية للموظفين منبثقة من الحاجات الفعلية اللازمة لتطوير مهاراتهم الوظيفية يعطي مؤشرا على متانة نظام الرقابة الداخلية واهتمام الإدارة بهذا العنصر الهام في النظام الرقابي.

2- معايير أداء سيلمه:

إن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم يأثر بدرجة كبيرة على فعالية الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء، وبالتالي يجب على الإجراءات الموضوعية إظهار الخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول كما يجب عليها إظهار مستويات الأداء والوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات، كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن معايير قياس أدائهم وذلك من أجل محاولة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات¹.

3- سياسات وإجراءات لحماية الأصول :

يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسات وإجراءات لتوفير الحماية اللازمة للأصول والسجلات من التلف والضياع والاختلاس حتى تكون المعلومات والتقارير صحيحة، كما يجب عليها الاحتفاظ بالسجلات والملفات في أماكن تقلل من احتمالات إدخال تعديلات عليها وإتلافها،

¹ حميدات أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

وإتباع سياسات سليمة لتوفير الحماية المادية للأصول كتخصيص أماكن خاصة بها، استخدام الأنظمة الإلكترونية لحمايتها.

تحديد الأشخاص المسموح لهم بالدخول إلى هذه الأماكن، الاحتفاظ بالأقراص المدمجة وأشرطة السجلات الممغنطة في أماكن مكيفة حتى لا تتلف كما يجب أن يتم إصدار واستلام تلك الأشرطة والأقراص عن طريق التصريح وإثبات تلك العمليات.

4- قسم التدقيق الداخلي:

هو وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد ما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى.¹

من خلال هذا التعريف نستنتج أن قسم التدقيق يعتبر من المقومات الأساسية للرقابة الداخلية.

المبحث الثالث: أساليب وخطوات تقييم نظام المراقبة الداخلية

سننترق في هذا المطلب إلى أساليب وخطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

تنقسم أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية إلى ثلاثة عناصر نذكرها فيما يلي:

1- قائمة الاستقصاء:

يستخدم المراجع قوائم الاستقصاء المكتوبة كوسيلة إجابات العاملين فيما تتعلق بالاستفسارات الموجهة إليهم عن وسائل الرقابة الداخلية التي تتبعها المنشأة وتصمم القائمة بحيث تتضمن أسئلة تتناول جميع نواحي النشاط بالمؤسسة وتكون الإجابة عن كل سؤال إما بكلمة "نعم" أو "لا" وتشير الإجابة بكلمة "نعم" إلى مواطن قوة النظام، أما الإجابة بكلمة "لا" فتشير إلى مواطن ضعف به عن طريق فحص الجوانب والمجالات بالأسئلة التي يتم الإجابة عنها

¹ حميدات أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

بالنفي. وتفرق معظم قوائم الاستقصاء عادة بين نقاط الضعف التي تعتبر رئيسية وتلك التي تعتبر ثانوية كما قد تشمل توضيحا لمصدر المعلومات المستخدم في الإجابة وعادة ما تقسم إلى عدة أقسام يخصص كل قسم فيها لمجموعة من الأسئلة تتعلق بأحد المجالات النشاط. ويتوقف نجاح استخدام هذه الوسيلة على طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها وهويتها بتوفير الوقت والجهد والسهولة في جمع المعلومات عن جميع نواحي النشاط في المؤسسة، فضلا عن إمكانية استخدامه بواسطة أشخاص أقل تأهيلا وخبرة بعكس الحال عند استخدام الأخرى لجمع المعلومات.¹

2- طريقة المذكرة المكتوبة:

تستخدم هذه الطريقة كبديل عن طريقة قائمة الاستبيان في تقييم نظم الرقابة الداخلية، وذلك لاعتقاد البعض أن طريقة الاستبيان تعاني من بعض العيوب ان الأسئلة الواردة بقائمة الاستبيان هي أسئلة عامة وغير مرنة كما أن طول قائمة الاستبيان يجعل مهمة الإجابة على أسئلتها مملة وروتينية الأمر الذي يؤدي إلى عدم الجدية في الإجابة من قبل الشخص الذي يقوم بالإجابة. وتبعاً لطريقة المذكرة المكتوبة يقوم المراجع - أو مساعديه - بكتابة تقرير وصفي عن الاجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية في تنفيذ العمليات المختلفة، وعن تدفق المعلومات والبيانات بين الأقسام وحدات النشاط المختلفة. ويتم ذلك عن طريق المقابلات مع المسؤولين والعاملين، الملاحظة الاختبار، الاستفسار، والسجلات المحاسبية وغيرها من الوثائق وكذلك عن طريق المستندات المستخدمة في المؤسسة.²

¹ بوعلي عبد النور، برايج محمد، التدقيق الداخلي كمدخل لتقييم نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة: مؤسسة باتيميتال هياكل الغرب، مذكرة ماستر، تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2020/2019، ص 15.

² د. خالد أحمد محمد حمودة، دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية داخل مؤسسات التعليم العالي التقني والفني)، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 5، 2018، ص 31.

3- خرائط التدفق:

خرائط التدفق هي عبارة عن هيكل يحتوي على مجموعة من الأشكال والرموز التي تعبر كل منها عن جزء من نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، حيث يستخدم هذا الهيكل في توضيح التدفق المتوالي لبيانات أو قرارات أو إجراءات معينة، وإذا أعدت خرائط التدفق بكفاءة فإنها سوف تعكس كل العمليات والتحركات والتدفقات وكافة الإجراءات الخاصة بكل ما يظهر على الخريطة، كما تعكس كيفية تحويل المستندات الأولية إلى معلومات محاسبية مثل دفتر ليوومية أو دفتر الأستاذ العام.

ويستفيد المراجع من خلال التدقيق في جميع المعلومات اللازمة لدراسة وتقييم كافة نظم الرقابة الداخلية، إتمام عمليات الاتصال الكتابي بسرعة ودقة، تحديد أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية بسرعة.

وتتميز خرائط التدفق بأنها تعتمد على لغة نمطية شائعة يمكن توصيلها من خلال الرموز، وبذلك يمكن أن يستفيد المراجع من عمل زملائه ويفهمه بسهولة.

إن خرائط التدفق قد تكون موجودة أصلاً ضمن النظام المالي والإداري للمؤسسة، وفي هذه الحالة على المراجع دراستها وفحصها واختبارها، وذلك بتتبع مسار الإجراءات والمعلومات، أما إذا كانت هذه الخرائط غير موجودة، فعلى المراجع أن يقوم بتصميمها بعد أن يكون قد تحصل على وصف كامل لإجراءات الرقابة الداخلية للعمليات والوظائف المختلفة.¹

المطلب الثاني: خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية

يمكن أن يقوم مدقق الحسابات بدراسة وفحص نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الفحص من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: فهم هيكل نظام الرقابة الداخلية يجب على مدقق الحسابات أن يحقق المعرفة الكافية عن نظام الرقابة الداخلية عن طريق الاستفسار من الأشخاص في

¹ مريم عبد القوي، المراجعة الخارجية كأداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية _ دراسة ميدانية لعينة من الأكاديميين والمهنيين لولاية الوادي، مذكرة ماستر، تخصص: تدقيق محاسبي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2014/2015، ص 47.

المستويات المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك الرجوع إلى المستندات التي توصف نظام الرقابة الداخلية والوظائف للحصول على فهم كاف لهيكل نظام الرقابة الداخلية ليستطيع المدقق الحسابات استخدام العديد من أساليب مثل قوائم الاستقصاء، خرائط التدقيق وغيرها.

الخطوة الثانية: تحديد مخاطر الرقابة يمكن لمدقق الحسابات أن يقوم بذلك عن طريق مواطن الضعف والقوة ويجب تسجيلها وتوثيقها وضمها للأوراق التدقيق وكذلك يجب أن توثق مواطن الضعف والقوة في ما يسمى بأوراق التدقيق، وقد سميت بذل لأنها ترتبط بنتائج تقييم النظام بالإجراءات اللاحقة للتدقيق، وقد نص المعيار 400 من معايير التدقيق على أنه عند تطوير خطة التدقيق الشاملة على المدقق تقدير المخاطر الملازمة على مستوى البيانات المالية.¹

الخطوة الثالثة: اختبارات الالتزام تهدف هذه الخطوة الاختبارات التحقق من أساليب الرقابة في المؤسسة تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها وأن الموظفين في المؤسسة ملتزمون بتطبيق إجراءات وأساليب الرقابة، ويجب على إدارة المؤسسة أن تحت الموظفين على الالتزام بهذه الإجراءات والأساليب عن طريق تدريبهم وأداء المهام المخصصة لكل واحد منهم، لكي يكون على علم تام بمسؤولياته وما هو المطلوب منه.

بالإضافة إلى تشجيع الإدارة على الالتزام بمتطلبات نظام الرقابة الداخلية إلا أنه يجب على مدقق الحسابات التحقق من بداية تطبيق النظام التأكد من صحة الالتزام بهذه الإجراءات، يمكن لمدقق الحسابات اختبار الالتزام بإجراءات الرقابة المؤبدة بمستندات عن خطوات اختبار الالتزام بإجراءات الرقابة على النحو التالي:

- أن يتم تحديد أهداف التدقيق؛
- أن يتم تعريف وتحديد مجتمع الدراسة؛
- أن يحدد الصفات المراد اختبارها والانحرافات عنها؛

¹ غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص ص 2014-2015.

- أن يتم تحديد حجم العينة؛

- أن يتم فحص إجراءات تقييم أدلة الإثبات.¹

المطلب الثالث: المخاطر المحتملة نتيجة ضعف نظام الرقابة الداخلية

يمكن أن تحدث نتيجة لضعف نظم الرقابة الداخلية المخاطر التالية :

1. عدم صحة وسلامة البيانات المحاسبية والمعلومات المطلوبة بالمنشأة؛

2. احتمال تباطؤ بعض الموظفين في القيام بتلاعب أو إخفاء بعض الأخطاء؛

3. احتمال حدوث مخالفات التعليمات ولوائح المنشأة أو حدوث مخالفات قانونية نتيجة عدم

الالتزام بهذه اللوائح؛

4. عدم تطبيق أحكام القانون القانونية السارية المفعول بالمنشأة؛

5. ضياع أصول المنشأة أو تعرضها للتلف وسوء الاستخدام؛

6. عدم مشروعية أو صحة العمليات المسجلة بالدفاتر، وذلك لعدم كفاية المستندات المؤيدة

لها؛

7. تسجيل العمليات في سجلات خطأ لعدم وجود مستندات مرقمة مسبقاً؛

8. اتساع حجم عملية المراجعة واستنفادها لوقت طويل؛

9. احتمال حدوث حالات تزوير وغش؛

10. تعارض وتداخل بين المسؤوليات أو السلطات وعدم تحقيق الكفاية الإنتاجية المطلوبة

وبالتالي الانحراف عن الأهداف المخططة .

¹ غسان فلاح المطارنة، المرجع السابق، ص ص 220-221.

خلاصة:

تعتبر الرقابة بمثابة وظيفة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العملي من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمانا لتحقيق الأهداف المخططة، ومع تطور حجم المؤسسات الاقتصادية وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات زاد الاهتمام الإداري بنظام الرقابة الداخلية في محاولة لتحقيق الأهداف والمسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة في حين أن نظام الرقابة الداخلية الشامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية، حيث يغطي جزءا منها الشق المحاسبي أما الآخر الشق الإداري ولا شك أن النظام الرقابة الداخلية مجموعة من المقومات والمكونات الأساسية والتي تختلف بدورها من وحدة الأخرى. ولذلك وجب مراعاتها سواء كانت بصدد تصميم نظام الرقابة الداخلية أو تشغيله أو تعديله.

الفصل الثاني

دراسة حالة بمديرية الصيانة

MNL بالأغواط

تمهيد:

إن الظروف الاقتصادية والسياسية قد فرضت على الجزائر القيام بعدة تغييرات كان أكثرها أهمية هو محاولة مسايرتها للتوجه العالمي نحو التوحيد المحاسبي، إلا أن الجزائر لم تأخذ بالمعايير المحاسبية الدولية كما هي دون أن تضع بصمتها، فكان منها أن كيفية هذه المعايير لتخدم المصلحة الوطنية قبل كل شيء.

فمؤسسة سوناطراك هي تجمع يضم نشاطات مختلفة من البحث والتنقيب إلى الإنتاج واستخراج الغاز والبتروال إلى نقله ثم تخزينه إلى أن يتم توزيعه وبيعه في الأسواق العالمية، وبالتالي فإن متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية ضرورية.

ومديرية الصيانة بالأغواط هي إحدى الوحدات التابعة لهذه المؤسسة الأم سنحاول عرض بعض متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة سوناطراك

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات، وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها. سوناطراك اختصار لـ:

(Société National Pour la Recherche le Production ,le Transport la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbure SPA)

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحلية مياه البحر في بني صاف وأرزيو.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الأم (سوناطراك)

1- نشأة الشركة:

أنشئت سوناطراك بتاريخ 1963/12/31 طبقا للمرسوم 63/491 من اجل التحكم في القطاع وقد حققت منذ نشأتها تطورا هاما منقطع النظير، وهي تعد وسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية الوطنية، ودعمها قويا للصناعة والاقتصاد الوطني وغالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية، وعاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر، وهي في كل الحالات بقيت أداة للسيادة الوطنية.

إن المرسوم 63-491 لم يعهد في الواقع لسوناطراك إلا بمهمة نقل وتسويق المحروقات واعتبارا من عام 1966 اتسعت صلاحيتها لتشمل كافة نشاطات المحروقات.

قرارات التأميم العام 1971 والتنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري، فمن مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين بها 33 شخص عام 1964 إلى 1000 عامل 1966 وما يقارب

5000 عام سنة 1974 وبعد 38 سنة من العمل ما زالت سوناتراك قوية ومنظمة وبمثابة آلة تسيير 50 ألف عامل بها إلى 70 ألف عامل مستقل و120000 ألف عامل سنة 2007. وفقا لتوجيهات المخطط 1980-1984 تم إنشاء 17 مؤسسة جديدة انطلاقا من الوحدات العاملة والمديريات والمناطق الصناعية، المؤسسات المتفرعة من مؤسسة سوناتراك حسب النشاطات كما يلي:

✓ 04 مؤسسات صناعية؛

✓ 03 مؤسسات انجاز؛

✓ 10 مؤسسات خدمات.

2- مكانة سوناتراك:

سوناتراك برقم أعمال يقدر 36.708 مليار دولار أمريكي في 2010 تحتل المراتب التالية:¹

✓ المرتبة الأولى في إفريقيا وحوض بحر الأبيض المتوسط؛

✓ المرتبة 12 في العالم من أصل 100 أفضل شركة نفطية؛

✓ المرتبة 13 في العالم شركات العالم لبتر وكيمائيات السائلة؛

✓ المرتبة السادسة في الشركات العالمية للغاز الطبيعي (احتياط وإنتاج)؛

✓ المرتبة 25 من الشركة بترولية في المخطط الإنتاجي؛

✓ المرتبة الخامسة عالميا في تصدير الغاز الطبيعي؛

✓ المرتبة الرابعة عالميا في تصدير الغاز المسال الطبيعي (GN2)؛

✓ المرتبة الثالثة عالميا في تصدير الغاز النفطي الطبيعي (GPL).

3- من أهم مشاريع سوناتراك خارج الجزائر ما يلي:

✓ في إفريقيا: مصر وليبيا والنيجر وتونس ومالي.

✓ أمريكا اللاتينية: الولايات المتحدة والبيرو.

¹ [www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach en bref](http://www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach%20en%20bref) le 12/05/2022 à 22 :30.

✓ أوروبا:فرنسا وبريطانيا والبرتغال وايطاليا واسبانيا.

✓ شرعت سوناطراك في مشروع استثماري في الخارج بالبيرو بمشروع كاسيا، وفازت برخصة استغلال في حقول غدامس بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها.

✓ كما لها عدة مشاريع في دول الجوار كموريتانيا ومشروع نومهد بتونس، كما تقوم فروع لها بالعمل في سلطنة عمان.

4- من أهم مشاريع سونطراك داخليا:

أما داخليا:من حيث توزيع نشاط الشركة جغرافيا فهي موزعة كما يلي:

✓ 53 %في الجنوب .

✓ 21 % الوسط.

✓ 19%في الغرب.

✓ 7% في الشرق.

5- من أهم الشركات التابعة لها:

نفضال، نفتيك، نومهد، غالسي، سيدغاز، طيران طاسيلي.

ويرتكز عمل مجمع سونطراك في 04 أنشطة رئيسية:

• **نشاط المنبع (الإنتاج):** ويهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول ويتمركز في عين أميناس، عين صالح، حاسي مسعود، حاسي رمل.

• **نشاط النقل الأنابيب:** ويهتم بنقل منتجات الشركة عبر الأنابيب والقيام بصيانة هذه الأنابيب ويتمركز هذا النشاط في حاسي رمل، عين أميناس، منطقة النقل بالغرب، منطقة النقل بالشرق، منطقة النقل بالوسط.

• **نشاط المصب (التكرير):** ويقع على عاتقها أنشطة التمييع وتحضير المنتجو يتمركز في أيرزيو وسكيكدة....الخ.

• **نشاط التسويق والتجارة** : تهتم بتسويق منتجات الشركة. وتتمثل في Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL(Gaz de Pétrole liquéfié) وفيما يخص مديرية الصيانة (MNL) بالأغواط فهي تابعة للنشاط الرئيسي الثاني لمجمع سوناطراك وهو نقل بالأنابيب.

6- عرض عام حول نشاط مؤسسة سوناطراك:

كمحاسبين وماليين فإن الأرقام خير دليل ولذلك اقتصرنا على تقديم النسب التالية: يساهم قطاع المحروقات في الاقتصاد الجزائري بالنسب التالية وذلك حسب قانون المالية 2011 :

في سنة 2009 سعر البارييل \$ 56.09.

في سن 2010 سعر البارييل \$ 77.19.

رقم الأعمال بزيادة 34 %.

أواخر أوت سنة 2009 كان 27.422 مليار \$.

أواخر أوت سنة 2010 كان 36.708 مليار \$.

الجباية البترولية بزيادة 23%

نهاية جويلية 2009 كانت 1399 مليار دينار.

نهاية جويلية 2010 كانت 1721 مليار دينار.

الدخل الخارجي للمحروقات

سنة 2009 كان 3.4 مليار \$.

سنة 2010 كان 4.6 مليار \$.

ضرائب خارج المحروقات بزيادة 10%

سنة 2009 كان 724 مليار دينار.

سنة 2010 كان 798 مليار دينار.

فهو العمود الفقري للاقتصاد الجزائري، وذلك لأنه لا يزال بعد أكثر من خمس عقود من الاستقلال القطاع المهيمن على النشاط الاقتصادي.

و قد مر القطاع في مسار تطوره بعد الاستقلال بثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى الستينيات وتميزت بهيمنة الشركات الأجنبية على كامل النشاط وباستمرار العمل بنظام الامتيازات الموروثة عن حقبة الاستعمار الفرنسي.

و المرحلة الثانية وبعد تأميم القطاع سنة 1971 وتميزت باحتكار الشركة الوطنية سوناطراك لنشاط الإنتاج وانحصر دور الشركات الأجنبية في تقديم الخدمات.

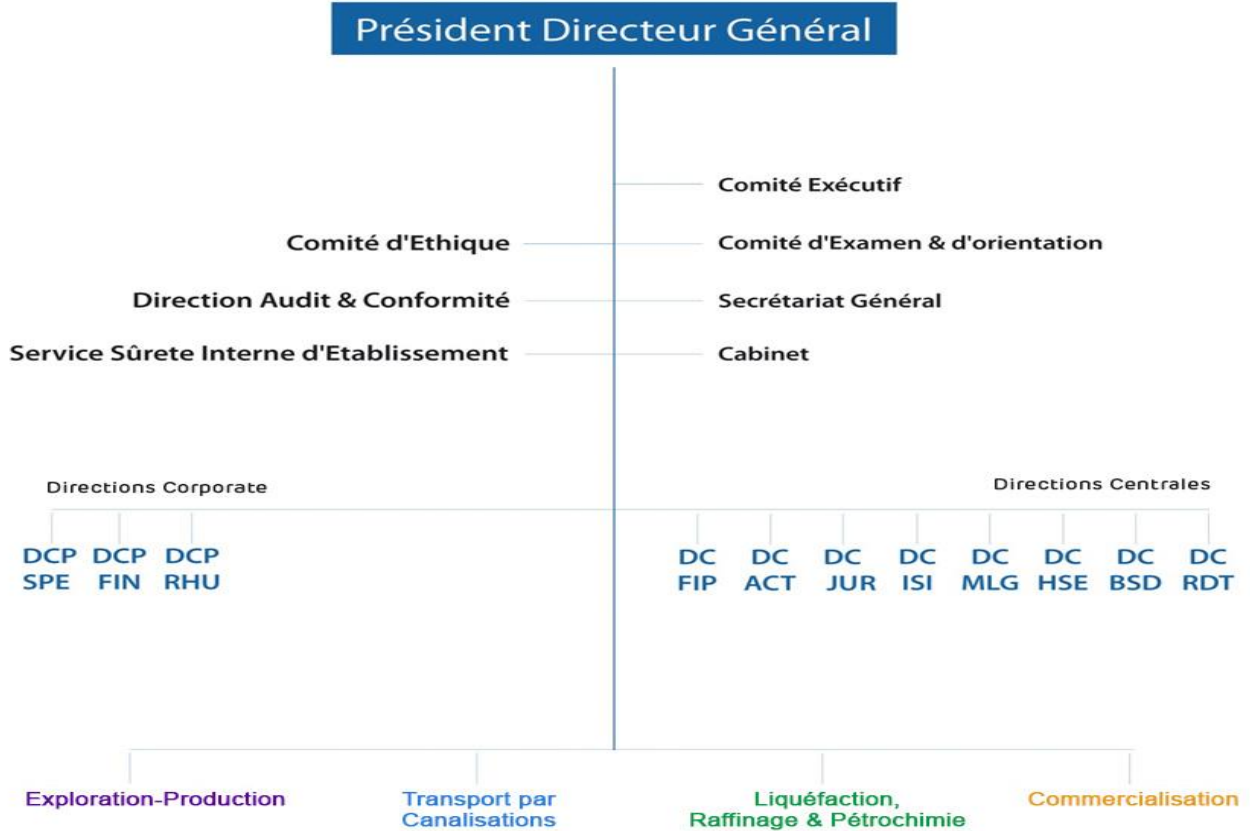
المرحلة الثالثة منتصف الثمانينات وتميزت اعتماد خيار الشراكة مع الشركات الأجنبية في مجالي الاستكشاف والإنتاج معا وباعتبار أن شركة سوناطراك ولما تحتويه من فروع تابعة لها علي المستوى الوطني، أهم المؤسسات العاملة في هذا القطاع فان الدولة الجزائرية تولي أهمية بالغة للشركة وتنفق مبالغ ضخمة من اجل ترميمها وجعلها مواكبة لكل ما هو جديد على المستوى الدولي.

ولذلك ارتأينا أن يشمل هذا المبحث على لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم سوناطراك كمدخل ومن ثم التطرق إلى الإطار التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط التابعة لسوناطراك ومنه إلى المصلحة محل الدراسة مصلحة المالية والشؤون القانونية بالمديرية (MNL).

الشكل رقم (02) : الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك

http://www.sonatrach.dz/images/organigramme_SH.jpg

SONATRACH est la Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.



E/P

TRC

L R P

COM

Directions Corporate (DCP) :

1. Stratégie, Planification & Économie (SPE)
2. Finances (FIN)
3. Ressources Humaines (RHU)

Directions Centrales :

1. Filiales & participations (FIP)
2. Activités Centrales (ACT)
3. Juridique (JUR)
4. Informatique & Système d'Information (ISI)
5. Marchés et Logistique (MLG)

6. Santé, sécurité & environnement (HSE)
7. Business Développent (BSD): nouvelle direction chargée de détecter des opportunités de croissance, d'évaluer et de lancer des nouveaux projets dans les activités de base de l'entreprise
8. Recherche & Développement (RDT): nouvelle direction chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de l'entreprise

7- المهام الكبرى الموكلة لشركة سوناطراك:

طبقا للمرسوم التنفيذي 62/292 المؤرخ في 22/12/1966 تختص شركة سوناطراك البترولية أساسا في:

ضمان التمويل بالطاقة اعتمادا على تطوير التقنيات العلمية فيما يخص البحث، لاستغلال الآبار المحروقات؛

تأمين الأموال بالعملة الصعبة لصالح الاقتصاد الوطني (تمثل مبيعاتها 95% من صادرات الجزائر)¹؛

إنشاء وتطوير الصناعات البترولية في مجالات البحث، التنقيب الإنتاج، المعالجة للغاز الطبيعي، تكيف الإنتاج، التميع، حفر الآبار، النقل بالأنابيب، التسويق حيث تمثل نشاطاتها 25% إلى 30% من إجمالي الناتج المحلي في البلاد؛

التعامل مع المؤسسات الأجنبية في مجال المحروقات؛

كما انه سيتحتم على الشركة تبني المعايير الدولية المتعلقة بالإدارة وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح إلى الحد الأقصى الممكن، ومع أن الدولة تريد الاحتفاظ بغالبية أسهم الشركة سوناطراك بحيث ستمكن سوناطراك من عرض أسهمها في أسواق الأسهم الدولية، ما سيمنحها كل الأدوات المالية اللازمة لأي شركة حديثة ويحرر رأس مالها بحيث ستمكن من الحصول على الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها م حليا وخارجيا.

¹ www.sonatrach-dz.Consulter le 14/05/2022 à 10 :30.

المطلب الثاني: مديرية الصيانة بالأغواط (MNL)

1- نشأتها:

كانت مجرد قاعدة للصيانة منذ 1963 وتم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الأغواط والذي كان تابعا للمديرية الجهوية الغربية بوهران، وقد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب وكان هذا القسم يقوم بتنفيذ أوامر وإجراءات وقوانين المديرية الجهوية بوهران، التي تخصص له ميزانية. و في سنة 1989 أسندت لها مهمة مديرية الصيانة وأصبحت مستقلة وتسيير من طرف عمالها بحيث قسمت إلى مصالح وأقسام، وتقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الأغواط.

1-1- مهام المديرية:

- أعمال صيانة المستوى 3 و 4 و 5 للعتاد البترولي؛
- إعداد إجراءات الرقابة والصيانة لمستوى 1 و 2 بالتعاون مع المديرية العامة؛
- إصلاح قطاع الغيار، وتجديد مركبات الآلات البترولية الكبيرة؛
- صناعة قطاع الغيار للآلات البترولية الكبرى؛
- تحديد وتطوير المنشأة، والتجهيزات الصناعية البترولية؛
- إعداد وإجراء بعض العمليات الخاصة.

_ المصدر المسؤول السياسة نوعية الوحدة MNL الموقعة في سبتمبر 2010

1-2- أهم الأنشطة لمديرية الصيانة:

- الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛
- تحديد المركبات وصيانتها (rotors..... ; directrices . pompes)؛
- متابعة وتحقيق مخطط الصيانة؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي)؛

- تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا؛
- إجراء دراسات وتحقيق أعمال على الأنابيب (PIQUAGUE ET OPERATION) . STOPPLE

1-3- أهم الأعمال المنجزة:

- أكثر من 4000 عملية مراجعة كاملة وجزئية للعتاد البترولي؛
- أكثر من 1200 عملية (PIQUAGUE EN CHARGE) و 110 (STOPPLE)؛

- أكثر من 55 عملية (RETROFIT)؛

- أكثر من 300 إصلاح (COMPRESSURS POMPE , ROTORS)؛

2- تقديم وحدة MNL الصيانة بالأغواط:

مديرية الصيانة تضم أكثر من 343 عامل منهم:

- 131 إطار؛

- 153 عون تحكم؛

- 59 عون تنفيذ؛

مقسمة حسب الحرف إلى:

- 209 موظف محترف (تقني)؛

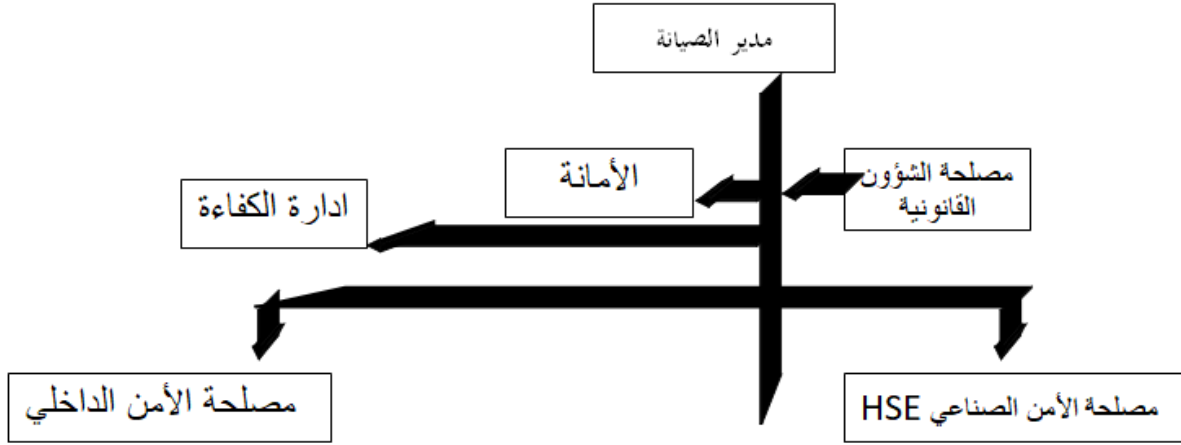
- 74 موظف يعمل في الإسناد (إداريون)؛

- 60 موظف بسيط.

المطلب الثالث: الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط MNL

إن مزاوله أي نشاط على أكمل وجه داخل أي مؤسسة يتطلب وجود إدارة جيدة تسخر إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها، ومن أجل الاستغلال الأمثل لكل الطاقات الموجودة، فإن مديرية الصيانة تتكون من حيث أقسامها الإدارية إلى ما يلي :

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط MNL



المصدر: مصلحة التوثيق، - مديرية الصيانة الأغواط

1- دائرة المنهجية والأمر بالدفع :

تختص دائرة المنهجية والأمر بالدفع بوضع البرامج والخطط ومتابعتها وتنفيذها إضافة متابعة عمليات الصيانة العادية والإستعجالية ،وكذا توثيق قطع الغيار وفق نظام خاص، ووضع خطط الصيانة للآلات والمعدات على المدى الطويل.

ومجمل وظائف هذه الدائرة تتمثل فيما يلي:

- برمجة وتحضير الصيانة العادية والمفاجئة.
- السهر على تطبيق على المعايير الخاصة بعمليات الصيانة.
- تقييم التكاليف السنوية الخاصة بالصيانة.
- تحسين مستوى الأداء العام للصيانة.
- توثيق قطع الغيار وفق الإدارة والمحاسبة الخاصة بالدوائر الأخرى.
- حفظ الأرشيف والوثائق الإدارية والمحاسبية الخاصة بالدوائر الأخرى.

وتتقسم دائرة المنهجية والأمر بالدفع إلى المصالح الآلية :

أ: مصلحة التخطيط والتحضير: وتهتم بوضع خط الصيانة للآلات وتحضير الوسائل المادية والبشرية الخاصة بعمليات الصيانة .

ب: مصلحة الوثائق التقنية: وتهتم بحفظ الأرشيف من الوثائق الخاصة بالمديرية أو الكتب أو المجالات العلمية أو المجالات الدورية أو تلك التي تصدرها مؤسسة سوناطراك ،والتقارير السنوية. ومهمتها الحصول على الترقيم والرسوم الهندسية والبيانية الخاصة بالتوربينات أو أي قطع أخرى لتسهيل عملية توثيقها .

ج: مصلحة الصيانة: وهي تلك المصلحة التي تباشر كافة عمليات الصيانة داخل المديرية بجميع دوائرها .

د: مصلحة الأمر بالدفع: وتهدف إلى تقدير التكاليف الحقيقية لكافة عمليات الصيانة عن طريق متابعة مخطط الصيانة .

2- دائرة الميكانيك الصناعية:

وهي دائرة تقنية وتطبيقية تهتم بتصليح الآلات الميكانيكية الخاصة بالتدخل الميداني للإجراء

عمليات الصيانة على مستوى الوحدات داخل المديرية :

تتمثل وظائف هذه الدائرة فيما يلي :

- صيانة المضخات والمحركات الميكانيكية دوريا.
 - التدخل الميداني لتصليح الأعطاب.
 - صيانة المحركات المشتغلة بالغاز.
 - تحويل مواد الخام إلى قطع مصنعة قابلة للاستعمال.
 - المعالجة الحرارية [تلحيم الحديد، النحاس...الخ].
- وتنقسم دائرة الميكانيك الصناعية إلى الأقسام التالية:

أ: **مصلحة التركيب والتصليح:** وتقوم بتركيب المعدات والآلات الميكانيكية بعد تصليحها.

ب: **مصلحة الميكانيك - والتدخل:** وهي مصلحة تقوم بالتدخل الميداني لتصليح الأعطاب وفق خطط تعدها دائرة المنهجية .

ج: **مصلحة الميكانيك - الورشة:** وتقوم بإصلاح الأعطاب التي تحدث داخل المديرية كفتح وصيانة التوربينات.

د: **مصلحة المخبر:** وهي مصلحة تقوم بإجراء البحوث المخبرية.

3- دائرة الكهرباء والآلة:

وهي دائرة تقنية تهتم بإمداد المديرية بحاجياتها فيما يخص الطاقة الكهربائية وكذا تشغيل وتصليح الآلات والمعدات التي تعمل بالطاقة الكهربائية، إضافة إلى الإنارة والتدفئة والتكييف الخاص بمختلف الدوائر الأخرى، وكذلك التدخلات الميدانية على مستوى محطات الضخ والضغط .

تتلخص وظائفها فيما يلي:

- تصليح الأجهزة الإلكترونية والآلات الكهربائية .
- صيانة أجهزة الاتصالات والإعلام الآلي
- إعادة لف السلك الخاص بالمضخات
- التدخل على مستوى الوحدات العامة في محطات الضخ والضغط

تتمثل أهم أقسامها فيما يلي :

أ: **مصلحة الكهرباء التقنية:** وهي مصلحة تهتم بالكهرباء التقنية الخاصة بعمليات الصيانة وذلك لوجود ترابط بين الكهرباء والإلكترونيك لاحتواء العديد من المعدات على القطع الإلكترونية التي تعمل بالطاقة الكهربائية.

ب: **مصلحة الكهرباء الميكانيكية:** وتهدف هذه المصلحة إلى صيانة الأجهزة والمعدات الميكانيكية التي تشتغل بالكهرباء أو تحتوي جزءا يشتغل بالكهرباء .

ج: **مصلحة الآلة - التدخل:** وتهدف هذه المصلحة إلى التدخل الميداني لتصليح الأعطاب على مستوى المحطات الضخ والضغط .

د: **مصلحة الآلة - الورشة:** وهي تهتم بإصلاح الأعطاب فيما يخص الآلات الموجودة داخل المديرية والخاصة بمزاولة نشاطاتها .

4- دائرة العمليات الخاصة:

وهي عبارة عن دائرة مختصة بالدراسات الهندسية والتقنية الخاصة بشبكة الأنابيب وكذلك إنشاء محطات الضخ والضغط وصيانتها ،كما تقوم بتوسيع شبكة الأنابيب الرابطة بين محطات الاستخراج والتكرير وذلك وفق المعايير المعمول بها وطنيا ودوليا .

تتمثل أهم وظائفها فيما يلي :

- تشكيل فرق التدخل على مستوى شبكة الأنابيب في الحالات الطارئة والعادية.
- المراقبة الدورية لأداء شبكة النقل عبر الأنابيب.

- إنجاز الدراسات الهندسية والبيولوجية.
- مراقبة مدى التطابق بين العمليات الجارية والمقاييس الوطنية والدولية.
- أما عن أقسامها، فتنقسم هذه الدائرة إلى :
- أ: **مصلحة الأشغال:** وهي مصلحة تقوم بإنشاء الأنابيب الرابطة بين محطات الاستخراج والتكرير .
- ب: **مصلحة تقنيات الأنابيب:** وتقوم هذه المصلحة بالمراقبة لمدى الالتزام بالمعايير في النشاط الخاص بالأنابيب ومتابعة عملياته.
- ج: **مصلحة الصيانة:** وتسعى هذه المصلحة لصيانة شبكة الأنابيب وما يتعلق بها من ملحقات.

5- دائرة الإدارة والاتصالات:

تعتبر هذه الدائرة المحرك الأساسية للتنسيق والتحكم بين الوحدات في المديرية، بحيث أنها تلعب دورا من اليد العاملة، بحيث أنها تهتم بمتابعة العمال سواء فيما يخص الأجور، العطل، الضمان الاجتماعي، التأمين داخل وخارج المديرية، التكوين، والاتصال، حركات العمال أثناء قيامهم بالمهام المكلفين بها خارج المديرية والولاية وتتخلص أهم وظائف فيما يلي :

- تسيير وتوجيه الموارد البشرية الخاصة بالمديرية .
 - توفير اليد العاملة اللازمة للمديرية.
 - الاهتمام بالشؤون الاجتماعية للعمال فيما المخيمات الصيفية، التظاهرات الرياضية... الخ.
 - تنسيق العلاقات الإدارية بين العمال.
 - الإشراف على التكوين والاتصال سواء داخل المديرية أو خارجية.
- وتتفرع دائرة الإدارة والاتصالات إلى المصالح التالية:

أ: مصلحة المستخدمين والأجور: وهي تلك المصلحة التي تهتم بأجور العمال وكذا تحديد عطلهم سواء المرضية أو العادية، وضبط العمال بقوائمهم الخاصة تسلم للدائرة المالية والقانونية من أجل مستحقاتهم المالية.

ب: مصلحة التسيير التقديري [التكوين والاتصال]: ومهمتها تتمثل في التدريب والتوظيف ورصد حركات العمال، كما أنها تتولى التخطيط، والتوقعات المستقبلية سواء بالنسبة للموظفين الجدد أو الإحالة على التقاعد.

ج: مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتهتم هذه المصلحة بتسوية الوضعية الاجتماعية للعمال فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي، المخيمات الصيفية العائلية أو للأطفال وكذا التظاهرات الرياضية والاحتفالات الخاصة بالمناسبات الوطنية، وبرمجة مواسم الحج والعمرة والسفر الداخلي والخارجي.

د: مصلحة الوسائل العامة: وتتحصر مهمتها في مراقبة العتاد والآلات وإحصاء عددها وكذا إدارة الحقائق بالمديرية ومتابعة تنظيف محيطها وكذا أشغال البناء والترميمات داخل المديرية والاهتمامات بتسيير المطعم.

6- دائرة التمويل والنقل:

تتمثل المهمة الأساسية الموكلة لهذه الدائرة في تمويل دوائر المديرية بقطع الغيار المعدات أو التجهيزات اللازمة من أجل القيام بنشاطاتها، حيث تقوم هذه الدوائر دوريا بطلب احتياجاتها الأساسية لتفادي توقف العمل، و الملاحظ على هذه الدائرة أنه إضافة إلى تعاملاتها بالعملة الوطنية، فإن أغلب نشاطاتها تكون بالعملة الصعبة وهذا لتوفيرها قطع الغيار التي لا تكون متوفرة بالسوق المحلي، وتخضع مثل هذه العقود إلى موافقة الإدارة المركزية.

وتتمثل أهم وظائفها في :

- التموين بقطع الغيار اللازمة لنشاط المديرية.
 - تموين المديرية بوسائل النقل.
 - التموين بمعدات التجهيز والاستثمارات.
 - نقل العتاد بين مختلف مناطق الإنتاج
 - تسيير المخازن التابعة للمديرية والإشراف تسيير مخزوناتها.
- وتتمثل أقسام أو مصالح هذه الدائرة فيما يلي:

أ: مصلحة تسيير المخزون: وهي مصلحة تهتم بالحفاظ على المخزون وتسييره من أجل إمداد وتموين الدوائر الأخرى بما تستحقه من مواد .

ب: مصلحة التموين (الشراء): وهي تهتم بعمليات الشراء عن طريق إجراء الاتصالات اللازمة للموردين من أجل إبرام العقود والاستعلام عن الأسعار وطريقة التسديد ومكان الاستلام والعملة المستعملة في العملية، وينقسم الشراء إلى :

- **شراء داخلي:** وهي عمليات الشراء التي تتم داخل الوطن سواء مع متعاملين جزائريين أو ممثلين عن متعاملين أجانب .
- **شراء خارجي:** وهي عمليات الشراء التي تتم خارج الوطن من السوق الدولية كشراء قطع الغيار المفقودة في السوق الوطنية .

ج: مصلحة التسيير التقني: وهي مصلحة تهتم بالمراقبة التقنية لقطع الغيار ومدى مطابقتها للمواصفات بعد وصولها من الخارج وذلك وفق إجراءات معينة وقوائم معدة سلفا لمثل هذه العمليات.

د: مصلحة النقل: ومهمتها تتمثل في نقل العتاد الخاص بالمديرية بين مختلف وحداتها وكذا نقل قطع الغيار المستوردة من الخارج إلى داخل المديرية، إضافة إلى المهمات الخاصة بالعمال خارج المديرية أو الولاية.

7- مركز الإعلام الآلي:

وهو إدارة فنية وتقنية في نفس الوقت تهدف إلى ربط مختلف الدوائر والمصالح عبر شبكة من الاتصالات داخل المديرية حيث تم من أجل ذلك شبكة الانترنت (intra.net) وهي شبكة داخلية غير مرتبطة بالانترنت (internet) أو الإدارة المركزية بالعاصمة .

كما أنها تهدف إلى تزويد كافة المصالح والأقسام بمعدات الإعلام الآلي المواكبة بنظام (windows.xp)

والمتتبع لذلك يلحظ جيدا ما ذكرناه سابقا - مع تزويدها طبعا بالشبكة العالمية للانترنت .
ومن جملة وظائف هذا المركز ما يلي :

- السهر على الصيانة الدورية لأجهزة الإعلام الآلي
- تصليح أي عطل عادي ومفاجئ لمختلف الوحدات
- ربط مختلف الدوائر والمصالح والفروع بالشبكة المحلية والدولية للانترنت
- إنشاء نظام الرسائل الإلكترونية (Outlook)

وينقسم إلى مصلحتين هما على التوالي :

أ: **مصلحة أنظمة تشغيل الشبكات:** وهي مصلحة مستحدثة العهد تهدف إلى معالجة أنظمة تشغيل المديرية واكتشاف الأخطاء عبر نظام معين وإيجاد الحلول لمثل هذه الأخطاء كالقضاء على الفيروسات المسببة لهذه الأعطال عبر الشبكات المحلية والدولية

ب: **مصلحة قواعد المعلومات:** وهي مصلحة تهدف إلى تسيير عمليات الصيانة للإعلام الآلي وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي السريع في عالم الاتصالات الحديثة، ولا يزال هذا النظام في مراحله الأولى بالمديرية

8- الدائرة المالية والقانونية:

وهي الدائرة المسؤولة عن تسيير وتلبية كافة الموارد المالية للمديرية والمتابعة القانونية لكل الإجراءات المتعلقة بها، سواء تعلق الأمر بوضع الشروط القانونية الخاصة بإبرام العقود، أو

إجراء المناقصات أو المزاد العلني، أو تعلق الأمر بالإجراءات الخاصة بالضمانات والتعويضات المالية للعمال في حالة حوادث العمل، أو العقوبات للعمال المخالفين للشروط المتعاقد عليها .

• مهام إدارة المالية:

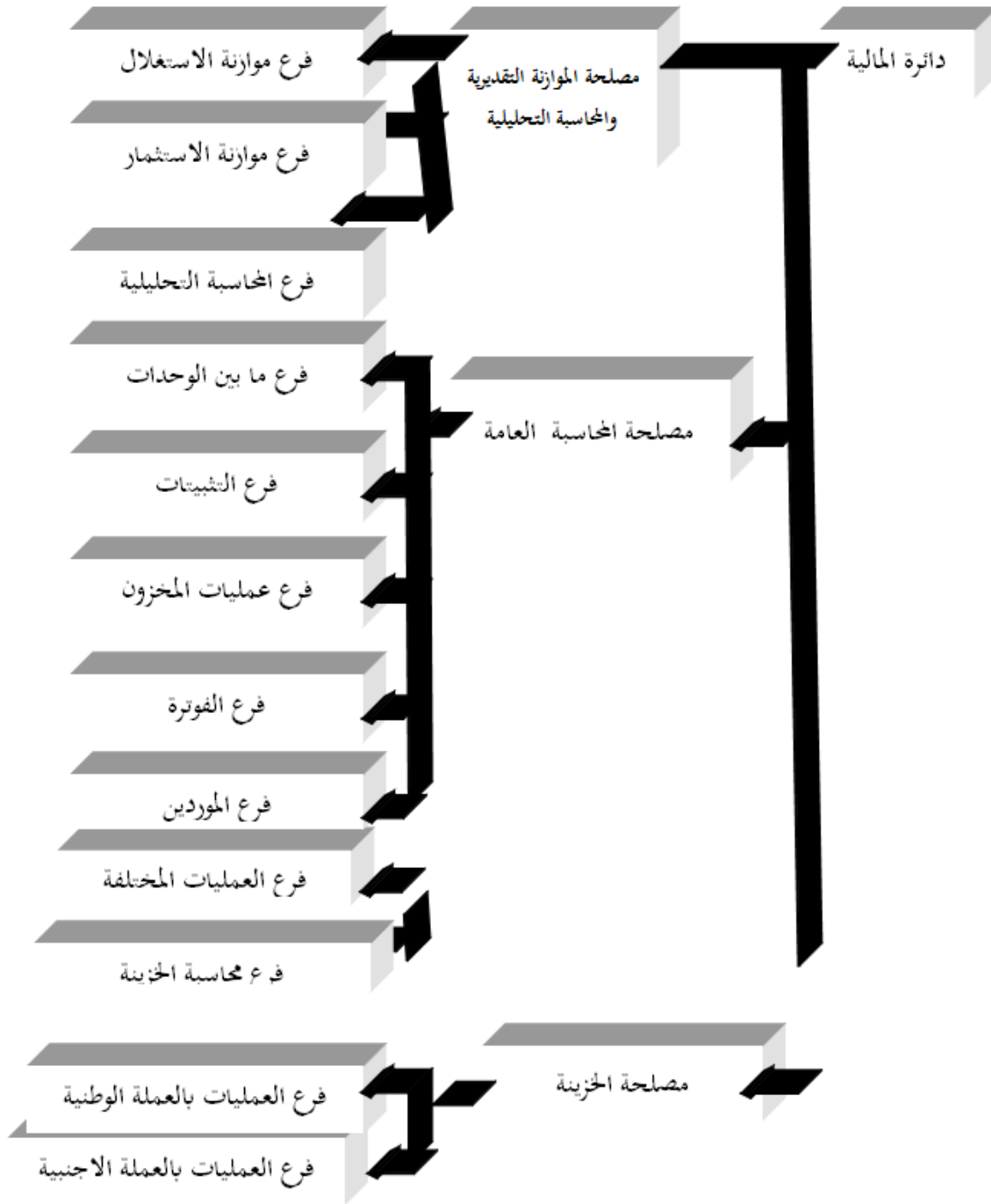
وتتلخص مهامها في النقاط التالية :

- إعداد القوائم المالية والموازنات؛ ضبط الميزانية السنوية للمديرية وإعداد الميزانية التقديرية.
- ضبط النفقات وتحصيل الإيرادات والمستحقات.
- المتابعة المالية للعمال فيما يخص الأجور والعلاوات.
- وضع شروط المناقصات.
- المتابعة المالية لعمليات تمويل الشراء داخل الوطن وخارجه بعد موافقة الإدارة المركزية.
- المتابعة المحاسبية لكافة العمليات التي تقوم بها المديرية وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها.
- التسيير المالي لمديرية الصيانة؛
- متابعة تحقيق الموازنات وتحليل الفوارق؛
- متابعة النفقات والإيرادات التسجيل والدفع والتحليل؛
- جمع البيانات المختلفة وإصدار المعلومات الضرورية في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة؛
- إعداد ومراقبة تسيير الصفقات والعقود؛
- الإشراف القانوني وتوجيه الاستشارات والنصائح القانونية للمسؤولين؛
- مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرار؛
- الحفاظ على أصول المؤسسة ومركزها المالي من خلال عمليات متابعة الجرد المادي (التثبيات والمحزونات) والجرد المالي (الصندوق والبنك، العملاء، الموردون، البنزين...)

- الحفاظ على أسرار المهنة والمؤسسة.

وتنقسم الدائرة المالية والقانونية إلى المصالح التالية :

الشكل (04): مخطط دائرة المالية



المصدر مصلحة التوثيق MNL

• أهم الأعمال المستندة لكل مصلحة من مصالح الدائرة المالية

▪ مصلحة الموازنات التقديرية والمحاسبة التحليلية:

وهي مصلحة تهتم بالتسيير الخاص بالميزانية فتحدد موارد المديرية من أموال خاصة وديون (الخصوم)، وكيفية اتفاقها واستخداماتها، سواء تعلق الأمر بالاستثمارات أو المخزونات أو الحقوق (الأصول)، وتتخلص مهامها كالتالي:

(1) تسيير الموازنات ومراقبة التسيير؛

✓ إعداد قيادة عملية الموازنات؛

✓ تجميع الموازنات المختلفة (موازنات الإنتاج، الشراء،) السنوات المقبلة؛

✓ السهر على تطبيق التوجيهات والأوامر والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

✓ مراقبة إنفاق الموازنات ومحاولة تبرير الفروقات؛

✓ المتابعة الشهرية لكل الأحداث الجارية ومقارنتها مع الموازنة الشهرية المقررة، وترسل شهريا للمديرية؛

✓ إعداد لوحة القيادة؛

✓ المصادقة على طلبات الشراء (أي أنها ضمن الميزانية)؛

✓ إعلام مختلف الفاعلين في المؤسسة بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسبة.

(2) فرع المحاسبة التحليلية إن لها عدة أعمال مطالبة بالقيام بها، لكن ونظرا لعدم وجود مخطط وطني محاسبي تحليلي ولعدم اهتمام المسؤولين بتطويرها فإن لها أعمال محدودة تقوم بها لا ترقى للمستوى المطلوب.

▪ مصلحة الشؤون القانونية :

وتهتم بمتابعة الوضعية القانونية للمديرية بالنسبة لكافة العمليات والنشاطات التي تقوم بها، فتختص بوضع الشروط القانونية للتعاقد مع العمال وكذا الشروط الخاصة بالمناقصات، وتتخلص مهامها كالتالي:

- ✓ العقود والصفقات وتقوم بإعداد العقود والصفقات من الجانب القانوني؛
- ✓ المشاركة في عملية التقييم وفحص العقود والصفقات؛
- ✓ التأمينات تأمين كل الموجودات داخل المؤسسة من (تثبيات، المخزون، الصندوق، ...)
- ✓ المنازعات تمثيل المؤسسة في حالة نزاعات مع أطراف داخلية أو خارجية من خلال إعداد الملف المطلوب والمتابعة مع محامي المؤسسة؛

• مصلحة الخزينة

ويتمثل دورها في دفع الالتزامات التي على عاتق المديرية وقبض وتحصيل مستحقاتها لدى الغير، كما تختص بدفع النفقات العامة للمديرية سواء بالنسبة لعمليات الشراء من السوق المحلية أو الدولية لقطع الغيار والتجهيزات، أو عمليات البيع التي يتم تحصيل أو قبض ثمنها إما نقدا أو تحويلا بالشيكات، أو تسجيلا محاسبيا إذا كانت ما بين الوحدات التابعة لمؤسسة سوناطراك، وتتلخص مهامها كالتالي:

- ✓ إعداد ومتابعة احتياجات الخزينة؛
- ✓ تسيير حسابات الصندوق ومتابعة حسابات البنوك؛
- ✓ مراقبة كل الوثائق وملفات الموردين قبل تخليصهم؛
- ✓ فتح الاعتمادات المستندية مع موردين من خارج الجزائر؛
- ✓ إجراء عملية مقارنة شهرية بين حسابات المؤسسة لدى البنك والحسابات المسجلة محاسبيا (الدفع والتحصيل)؛
- ✓ إعداد وضعية الخزينة شهريا وترسل إلى المديرية مع تحليل الفروق إن وجدت؛
- ✓ متابعة تحقيق العقود والصفقات؛
- ✓ على اتصال دائم مع البنك الجزائري الخارجي BEA وحتى في بعض الأحيان مع البنوك الخارجية للموردين.

- مصلحة المحاسبة العامة

وتهتم هذه المصلحة بمتابعة النشاط اليومي لعمليات المديرية وتسجيله محاسبيا في السجلات والدفاتر الخاصة بهذه العمليات، كدفتر اليومية ودفتر الأستاذ، وهذا من أجل سهولة الرجوع إليها في حالات الضرورة .

وتتفرع هذه المصلحة إلى الأقسام التالية :

- فرع ما بين الوحدات :

✓ تسجيل ومراقبة العمليات بين الوحدات سواء كانت خدمات مقدمة أو التنازل عن التثبيات، عمليات الشراء من طرف المديرية العامة أو الحصول على تثبيات متنازل عنها من الوحدات الأخرى، وحتى مخزونات البضائع؛
 ✓ تسجيل ومراقبة أجور إطارات المؤسسة؛
 ✓ تحليل وفحص الحسابات في نهاية كل شهر؛
 مقارنة مع الوحدات المختلفة وذلك لتثبيت الأرصدة بين الوحدات.

- فرع التثبيات :

✓ مسك ملف الكتروني خاص بالتثبيات لمتابعة الاهتلاكات وحتى خروج تثبيات المتابعة وحتى المركبات؛
 ✓ إعداد بطاقة تثبيت لكل التثبيات التي تحت مراقبة المؤسسة؛
 ✓ إجراء عملية مقارنة مع فرع الموردون لتأكد من أن كل فواتير التثبيت قد سجلت في الحسابات الصحيحة لها وفي الوقت والمبلغ الصحيح؛
 ✓ إجراء عملية مقارنة مع فرع تسيير التثبيات التابع لدائرة التموين لتأكد من أن كل التثبيات قد تم ترميزها؛
 ✓ حساب الاهتلاكات لكل تثبيت على حدى وتسجيل مجموع الاهتلاكات السنوية؛
 ✓ إعداد الجداول المطلوبة للميزانية؛

✓ مقارنة الجزء المادي بالمحاسبي للاستثمارات.

• فرع المخزونات وتسجيل الفروق:

✓ متابعة عملية الدخول والخروج من المخازن؛

✓ تسجيل كل عمليات السنة في كل شهر على حدى؛

✓ مقارنة الجزء المادي والمحاسبي للمخزونات واستخراج الفروق وتسجيلها؛

✓ المتابعة الالكترونية لكل حركات المخزون؛

✓ مقارنة مع فرع الموردون لتأكد من أن كل المشتريات قد تم تسجيلها في وقتها؛

• فرع الفوترة :

✓ تسجيل ومراقبة كل العمليات والخدمات المقدمة من طرف الوحدات للوحدات المختلفة

لمؤسسة سوناطراك؛

✓ إعداد الفواتير للعملاء ومتابعة تحصيلها؛

✓ إعداد الفواتير الداخلية بين الوحدات؛

✓ إعداد التصريح الضريبي G50؛

✓ مقارنة في نهاية كل شهر بين ما تم تسجيله كخدمات مقدمة وما تم استخراجه من

« CIMIX » واستخراج الفروق؛

✓ تحليل وفحص الحسابات في نهاية كل شهر.

• فرع الموردون :

✓ مراقبة وفحص صحة الفواتير المقدمة من طرف الموردون وذلك من الناحية الشكلية

والقانونية؛

✓ التأكد من وجود صفقة أو عقد يربط المؤسسة بالمورد؛

✓ مطابقة عناصر الفاتورة مع عناصر العقد أو الصفة نقصد بالعناصر (الكمية والمبلغ

الإجمالي والسعر الوحدي)؛

- ✓ التسجيل المحاسبي لكل الفواتير؛
- ✓ المساهمة في مراقبة تنفيذ العقود والصفقات من خلال الوثائق القانونية.
- **فرع العمليات المختلفة :**
 - ✓ مراقبة وفحص قوائم الأجور؛
 - ✓ مراقبة التصريح الضريبي والصناديق الاجتماعية المختلفة؛
 - ✓ مراقبة الوثائق والمنح الخاصة بالتقاعد والميداليات؛
 - ✓ مراقبة ومتابعة القروض الممنوحة للعمال (قروض شراء السيارة، الاجتماعية، البناء...)
 - ✓ تحليل الحسابات في نهاية كل شهر؛
 - ✓ التسجيل المحاسبي لكل العمليات المتعلقة بالمستخدمين؛
 - ✓ تسجيل عمليات المؤونات المختلفة AFC، منحة التقاعد، منحة الميدالية، العطل المدفوعة الأجر،
- **فرع محاسبة الخزينة:**
 - ✓ التسجيل المحاسبي لكل العمليات المتعلقة بالخزينة؛
 - ✓ إجراء عملية مقارنة شهرية بين حسابات المؤسسة لدى البنك والحسابات المسجلة محاسبيا (الدفع والتحويل)؛
 - ✓ مقارنة مع مصلحة الخزينة ومصلحة المحاسبة العامة لتأكد من أن كل العمليات قد تم تسجيلها في وقتها؛
 - ✓ تحليل الحسابات في نهاية كل شهر.

المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث من الدراسة وصفا لمنهج الدراسة (بيانات الدراسة)، أفراد مجتمع الدراسة وعينتها، كذلك أداة الدراسة المستخدمة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما يتضمن طرق إعدادها وصدقها وثباتها التي تم القيام بها لتقنين أداة الدراسة وتطبيقها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لكل من مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونلغاز - الأغواط. محل الدراسة الذين تجاوبوا مع الأسئلة، وتم تحديد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، فقد بلغ حجم عينة الدراسة 70 فرد، وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، واسترداد 61 استمارة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 61 استبيان.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم التطرق إلى أداة الدراسة المستعملة والأساليب الإحصائية المستخدمة من خلال هذا المطلب.

1- أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان وفيما يلي سنتعرف عليه ومراحل تصميمه:

1-1- تعريف الاستبيان: استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة حول أحد المواضيع التي

يقوم الباحث بدارستها تجري تعبئتها من قبل المستجيب.

1-2- تصميم الاستبيان:

- أهمية توفر المعرفة بكيفية صياغة الأسئلة ووضوحها وترتيبها وارتباطها بفرضيات الدراسة.

- أهمية تجنب تكرار الكلمات لدى صياغة الأسئلة، تجنب الأسئلة الطويلة، الأسئلة الغير الموضوعية لصعوبة تحليلها.

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

الجزء الثاني: يتناول متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية في مديرية الصيانة بالأغواط ، وتم تقسيمه إلى ثلاث كما يلي:

البعد الأول: مدى توفر إجراءات وسياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية في المؤسسة ويتكون من 5 فقرات

البعد الثاني: متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة ويتكون من 5 فقرات

البعد الثالث: مدى توفر السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية ويتكون من 5 فقرات

وقد تم استخدام الاستبيان المغلق وكانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات أي الاعتماد على سلم الكارت الخماسي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01): فئات مقياس الإجابة على الفقرات (مقياس لكارت الخماسي)

الدرجات	درجات السلم
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق

أوافق بشدة	5
------------	---

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الإستبيان:

بعد الحصول على البيانات وجمعها تأتي عملية التحليل والتي تتطلب بعض الأساليب الإحصائية، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث يتم الحصول على النتائج مباشرة بعد تفريغ البيانات في البرنامج، وقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية المتاحة في هذا البرنامج كآتي:

2-1- أساليب الإحصاء الوصفي:

وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية التوزيعات التكرارية:

تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة وأيضا الحصول على مختلف الأشكال البيانية من دوائر نسبية، أعمدة... الخ، التي تساعدنا على معرفة خصائص العينة المدروسة.

1. **النسب المئوية:** تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.

2. **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

3. **الانحراف المعياري:** تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

2-2- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. **معامل الارتباط:** وذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغير التابع والمستقل، وكذا لقياس الارتباط بين العبارات ومحاورها لمعرفة مدى الاتساق الداخلي والصدق البنائي في ارتباط المحاور بالمقياس ككل، وقوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد

الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، وعندما تكون القيمة سالبة يكون الارتباط عكسي.

-معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach's):

ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد.

-اختبار ت لعينة : هو دراسة للفرق بين المتوسط النظري والمتوسط الحسابي لمعرفة مستويات تطبيق أبعاد الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

1- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

الجدول رقم (02): يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مدى توفر

إجراءات وسياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية في المؤسسة والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يوجد نظام رقابي فعال يساهم في حماية الأصول من السرقة والاختلاس	0.510	0.000
02	تقوم الإدارة بتقييم السياسات والإجراءات الموضوعية من قبلها	0.776	0.000
03	يوجد داخل الشركة دليل إجراءات يوضح الدور الرقابي لكل موظف	0.679	0.000

0.000	0.595	يوجد توزيع صلاحيات ومسئوليات وفصل للواجبات للموظفين ووجود تسلسل إداري واضح	04
0.000	0.651	في مؤسستنا توجد إجراءات لفحص كفاءة الموظفين في القيام بواجباتهم	05

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (03): يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	في مؤسستنا يتم الفصل بين الواجبات، لتخفيض ارتكاب الموظفين للأخطاء والغش	0.317	0.049
02	يوجد بعض السياسات التي تتدخل في الأمور الشخصية للموظفين	0.620	0.000
03	يقوم المدقق الداخلي بفحص وتقييم فعالية الأنشطة الرقابية	0.550	0.000
04	في مؤسستنا الإجراءات كافية لحماية حيازة واستخدام الأصول والسجلات، خاصة ما يرتبط ببرامج الحاسب وملفات البيانات	0.597	0.000
05	هناك أنشطة رقابة ملائمة لكل أنشطة مؤسستنا	0.678	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (04): ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مدى توفر السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	هناك متابعة لأداء أنشطة الرقابة في مؤسستنا لتحديد ما إذا كان تصميم هيكل الرقابة ما زال مناسباً	0.658	0.000
02	في مؤسستنا يتم القيام بتقييم مستقل لمدى استمرار فعالية تصميم هيكل الرقابة الداخلية لظروف التشغيل الداخلية	0.778	0.000
03	تقوم الشركة بمعالجة القصور في نظام الرقابة وتطوير العمل	0.600	0.000
04	يتمتع العاملون في قسم الرقابة بالخبرة والتأهيل العلمي	0.581	0.000
05	يتمتع المدقق الداخلي بالحياد أثناء التحقق من أداء إجراءات الرقابة	0.782	0.000

يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

2- الصدق البنائي :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

الجدول رقم (05): ويوضح الجدول معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية.

الرقم	البعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	مدى توفر إجراءات وسياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية	0.633	0.000
02	متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة	0.742	0.000
03	توفر السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية	0.611	0.00

بين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha.05$ وبذلك تعتبر جميع أبعاد المقياس صادقة لما وضعت لقياسه

3- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

الجدول رقم (06): معامل ألفا كرونباخ

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
01	مدى توفر إجراءات وسياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية	05	0.630
02	متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة	05	0.617
03	مدى توفر السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية	05	0.601
04	متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية	15	0.856

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل الأبعاد:

متوسطة إلى مرتفعة في كل الأبعاد:

حيث قدر معامل الثبات لبعد مدى توفر إجراءات وسياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية ب: 0.630.

وقدر معامل الثبات لبعد متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة ب: 0.617.

وقدر معامل الثبات لبعده مدى توفر السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية ب: 0.601.

بينما قدر معامل الثبات متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية ككل ب 0.856 ويلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجالات مجتمعة أكبر من قيمة المعامل لكل فقرة ويرجع ذلك إلى طبيعة معامل ألفا كرونباخ الإحصائية فزيادة عدد الفقرات يؤدي إلى زيادة الثبات وبالتالي زيادة معامل ألفا كرونباخ، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج.

4- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	البعده	قيمة الاختبار Z	القيمة الاحتمالية
01	مدى توفر إجراءات وسياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية	1.158	0.137
02	متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة	1.073	0.200
03	مدى توفر السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية	1.121	0.162
04	متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية	0.995	0.276

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن القيمة الاحتمالية لجميع أبعاد الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

سننطلق فيما يلي إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان:

المطلب الأول: عرض البيانات العامة لعينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض البيانات العامة لعينة الدراسة

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
78,7	48	ذكر
21,3	13	أنثى
100,0	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور أكثر في العينة من عدد الذكور بشكل كبير حيث قدر عددهم ب 48 مبحوثا بنسبة 78.8% بينما قدر عدد الإناث ب 13 مبحوثا بنسبة 21.3% من إجمالي العينة.

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
29,5	18	من 25 إلى 35 سنة
39,3	24	من 35 إلى 45 سنة
31,1	19	أكبر من 45 سنة
100,0	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 35 سنة إلى 45 سنة هم الفئة الغالبة في المجتمع حيث قدر عددهم ب 24 مبحوثا بنسبة 39.3% لتليها فئة المبحوثين الذين أعمارهم أكبر من 45 سنة والمقدين ب 19 مبحوثا بنسبة 31.1% وتليها في الأخير فئة الذين أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة ب 18 مبحوثين بنسبة 29.5%.

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
26.2	16	أقل من جامعي
65.6	40	جامعي
8.2	05	دراسات عليا
100,0	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي هم الفئة الأكثر حضورا في عينة دراستنا حيث قدر عددهم 40 مبحوث بنسبة 65.6% لتليها فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى أقل من جامعي من تقنيين وأعوان وتقنيين سامين وعددهم 16 مبحوث بنسبة 26.2% لتليها فئة المبحوثين من ذوي المستوى دراسات العليا والمقدين ب 05 مبحوث بنسبة 8.2%

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
24,6	15	عون تنفيذ
16,4	10	عون مؤهل
49,2	30	إطار
9,8	6	إطار سامي
100,0	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المبحوثين الذين لديهم يعملون كإطارات هم الفئة الغالبة في عينة الدراسة بهم 30 فردا بنسبة 49.2%، يليها الأعوان التنفيذيين والمقربين ب 15 مبحوثا وبنسبة 24.6% لتليها فئة الأعوان المؤهلين والمقربين ب 10 أفراد بنسبة 16.4% ليليها في الأخير فئة العمال الإطار السامين وهم 6 عمال بنسبة 9.8%.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة وتفسير اتجاهات وآراء المبحوثين نحو فقرات الاستبيان
الجدول رقم (12): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس مدى توفر متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية في مديرية الصيانة بالأغواط MNL.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يوجد نظام رقابي فعال يساهم في حماية الأصول من السرقة والاختلاس	4,26	0,922	موافق
02	تقوم الإدارة بتقييم السياسات والإجراءات الموضوعة من قبلها	4,20	0,969	محايد
03	يوجد داخل الشركة دليل إجراءات يوضح الدور الرقابي لكل موظف	4,14	1,010	موافق
04	يوجد توزيع صلاحيات ومسؤوليات وفصل للواجبات للموظفين ووجود تسلسل إداري واضح	4,08	1,140	موافق
05	في مؤسستنا توجد إجراءات لفحص كفاءة الموظفين في القيام بواجباتهم	4,02	1,000	موافق
06	في مؤسستنا يتم الفصل بين الواجبات، لتخفيض ارتكاب الموظفين للأخطاء والغش	4,18	0,896	محايد
07	يوجد بعض السياسات التي تتدخل في الأمور الشخصية للموظفين	4,22	0,910	موافق
08	يقوم المدقق الداخلي بفحص وتقييم فعالية الأنشطة الرقابية	4,14	1,010	موافق
09	في مؤسستنا الإجراءات كافية لحماية حياة واستخدام الأصول والسجلات، خاصة ما يرتبط ببرامج الحاسب وملفات البيانات	4,16	0,866	محايد
10	هناك أنشطة رقابة ملائمة لكل أنشطة مؤسستنا	4,18	0,941	موافق
11	هناك متابعة لأداء أنشطة الرقابة في مؤسستنا لتحديد ما إذا كان تصميم هيكل الرقابة ما زال مناسباً	4,08	1,066	موافق
12	في مؤسستنا يتم القيام بتقييم مستقل لمدى استمرار فعالية تصميم هيكل الرقابة الداخلية لظروف التشغيل الداخلية	4,06	1,077	موافق
13	تقوم الشركة بمعالجة القصور في نظام الرقابة وتطوير العمل	4,08	0,944	محايد

14	يتمتع العاملون في قسم الرقابة بالخبرة والتأهيل العلمي	4,22	0,975	موافق
15	يتمتع المدقق الداخلي بالحياد أثناء التحقق من أداء إجراءات الرقابة	4,20	0,969	موافق
	مدى توفر إجراءات وسياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية	4,07	0,73	
	متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة	4,19	0,64	
	مدى توفر السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية	4,13	0,62	
	متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية	4,13	0,41	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم العبارات لها متوسط حسابي مرتفع وهذا مما يدل على توفر متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية بشكل مرتفع حيث قدر المتوسطات الحسابية لأبعاد المقياس:

متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة قدر متوسطه الحسابي ب 4.19 وانحرافه المعياري ب 0.64. في المرتبة الأولى، مدى توفر السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية قدر متوسطه الحسابي ب 4.13 وانحرافه المعياري ب 0.62. في المرتبة الثانية، مدى توفر إجراءات وسياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية قدر متوسطه الحسابي ب 4.07 وانحرافه المعياري ب 0.73. في المرتبة الثالثة.

بينما قدر المتوسط الحسابي للمقياس ككل ب 4.13 وانحراف معياري قدره 0.41.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

H0: لا تتوفر مؤسسة MNL على متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية بمستوى مرتفع

H1 : تتوفر مؤسسة MNL على متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية بمستوى مرتفع

لقياس مدى توفر مؤسسة MNL على متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية وجب احتساب

المتوسط الفرضي الذي يساوي الآتي:

الحد الأدنى × عدد الفقرات + الحد الأعلى × عدد الفقرات / 2.

ومنه المتوسط الفرضي = $(15 \times 1) + (15 \times 5) / 2 = 45$

الجدول رقم (13): يوضح مدى توفر مؤسسة MNL على متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية .

المتغير	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدالة
متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية	45	62.46	9.97	11.73	60	0.000

من خلال الجدول أعلاه وعند مقارنة المتوسط الفرضي للمتوسط الحسابي للعينة في مدى توفر مؤسسة MNL على متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية وجدنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لصالح هذا الأخير إذ قدر بـ 62.46 بينما قدر المتوسط الفرضي بـ 45 والانحراف المعياري قدر بـ 9.97 بينما قيمة ت للعينة الواحدة قدرت بـ 11.73 ودرجة حرية 60 عند الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة بتوفر مؤسسة MNL على متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية بمستوى مرتفع.

2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

H0: لا تتوفر مؤسسة MNL على إجراءات والسياسات المرتبط بالبيئة الرقابية في المؤسسة بمستوى مرتفع

H1 : تتوفر مؤسسة MNL على إجراءات والسياسات المرتبط بالبيئة الرقابية في المؤسسة بمستوى مرتفع

لقياس مدى توفر مؤسسة MNL على إجراءات والسياسات المرتبط بالبيئة الرقابية وجب احتساب المتوسط الفرضي الذي يساوي الآتي:

الحد الأدنى × عدد الفقرات + الحد الأعلى × عدد الفقرات / 2.

ومنه المتوسط الفرضي = $(5 \times 1) + (5 \times 5) / 2 = 15$

الجدول رقم (14): يوضح مدى توفر مؤسسة MNL على إجراءات والسياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية.

المتغير	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
إجراءات والسياسات المرتبط بالبيئة الرقابية	15	22.46	4.76	15.62	60	0.000

من خلال الجدول أعلاه وعند مقارنة المتوسط الفرضي للمتوسط الحسابي للعينة في مدى توفر مؤسسة MNL على إجراءات والسياسات المرتبط بالبيئة الرقابية وجدنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لصالح هذا الأخير إذ قدر ب 22.46 بينما قدر المتوسط الفرضي ب 15 والانحراف المعياري قدر ب 4.76 بينما قيمة ت للعينة الواحدة قدرت ب 15.62 ودرجة حرية 60 عند الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة بتوفر مؤسسة MNL على إجراءات والسياسات المرتبط بالبيئة الرقابية بمستوى مرتفع.

3- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

H0: لا تتوفر مؤسسة MNL على إجراءات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات

المرتبطة بأنشطة الرقابة في المؤسسة بمستوى مرتفع

H1 : تتوفر مؤسسة MNL على إجراءات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات

المرتبطة بأنشطة الرقابة في المؤسسة بمستوى مرتفع

لقياس مدى توفر مؤسسة MNL على إجراءات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات

المرتبطة بأنشطة الرقابة وجب احتساب المتوسط الفرضي الذي يساوي الآتي:

الحد الأدنى × عدد الفقرات + الحد الأعلى × عدد الفقرات / 2.

ومنه المتوسط الفرضي = $(5 \times 1) + 2 / (5 \times 5) = 15$

الجدول رقم (15): يوضح مدى توفر مؤسسة MNL على إجراءات تأهيل نظام الرقابة

الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة.

المتغير	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
إجراءات والسياسات المرتبط بالبيئة الرقابية	15	19.32	3.52	9.36	60	0.009

من خلال الجدول أعلاه وعند مقارنة المتوسط الفرضي للمتوسط الحسابي للعينة في مدى

توفر مؤسسة MNL على إجراءات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة

بأنشطة الرقابة وجدنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط

الحسابي لصالح هذا الأخير إذ قدر ب 19.32 بينما قدر المتوسط الفرضي 15 والانحراف

المعياري قدر ب 3.52 بينما قيمة ت للعينة الواحدة قدرت ب 9.36 ودرجة حرية 60 عند

الدلالة الإحصائية 0.009 وهي أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة بتوفر

مؤسسة MNL على إجراءات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة. بمستوى مرتفع.

4- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

H0: لا تتوفر مؤسسة MNL على السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية في المؤسسة بمستوى مرتفع

H1: تتوفر مؤسسة MNL على السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية في المؤسسة بمستوى مرتفع

لقياس مدى توفر مؤسسة MNL على السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية وجب احتساب المتوسط الفرضي الذي يساوي الآتي:

الحد الأدنى × عدد الفقرات + الحد الأعلى × عدد الفقرات / 2.

$$\text{ومنه المتوسط الفرضي} = (5 \times 1) + (5 \times 5) / 2 = 15$$

الجدول رقم (16): يوضح مدى توفر مؤسسة MNL على السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية.

المتغير	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية	15	25.76	4.52	18.92	60	0.000

من خلال الجدول أعلاه وعند مقارنة المتوسط الفرضي للمتوسط الحسابي للعينة في مدى توفر مؤسسة MNL على السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية وجدنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لصالح هذا الأخير إذ قدر ب 25.76 بينما قدر المتوسط الفرضي 15 والانحراف المعياري

قدر ب 4.52 بينما قيمة ت للعينه الواحدة قدرت ب 18.92 ودرجة حرية 60 عند الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة بتوفر مؤسسة MNL على السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية بمستوى مرتفع.

خلاصة الفصل:

تعتبر مديرية الصيانة بالأغواط MNL من أهم المؤسسات الوطنية، فوجود نظام للرقابة الداخلية فعال بها ضرورة حتمية لحماية أصولها وأموالها، وتحقيق الأهداف المسطرة من طرفها.

ومن خلال قيامنا بإجراء الدراسة الميدانية في مديرية الصيانة بالأغواط MNL قمنا بمحاولة تحديد وتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال طرح قائمة أسئلة عن طريق توزيع الاستبيان بمختلف المصالح، وقمنا بتحليل نتائج وتقييم نظام الرقابة الداخلية وتوصلنا في الأخير إلى اقتراح بعض التحسينات التي من شأنها أن تجعل نظام الرقابة الداخلية فعال ويرقى إلى تطلعات المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا إلقاء الضوء على متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية في مديرية الصيانة بالأغواط MNL، للدور الكبير والهام الذي يمثله تواجد نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، لذا فإن وجود نظام رقابة داخلي في المؤسسة يساهم في المحافظة على أصولها وممتلكاتها وبالتالي منع الاختلاسات والتلاعبات.

تم التوصل إلى مجموعة الاستنتاجات من خلال الدراسة النظرية وذلك في ضوء أهم المفاهيم التي تم التطرق إليها:

- تمثل المقومات الإدارية والمحاسبية للرقابة الداخلية الحد الأدنى اللازم توافره لضمان وجود تطبيق نظام رقابة داخلية سليمة تحقق الأهداف المنوطة بها؛
- إن بيئة الرقابة هي أساس نظام الرقابة الداخلية بكامله إذ أن عدم توفر بيئة رقابة داخلية يؤدي إلى نظام رقابة داخلية غير فعال حتى في حالة وجود المكونات الأربعة الأخرى؛
- إن جوهر عمل الرقابة الداخلية هو تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة ثم تحديد الأولويات لإدارة تلك المخاطر؛
- إن الأنشطة الرقابية جزء هام من العملية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وهي بمثابة آليات لإدارة تحقيق أهداف المؤسسة؛
- لا تعد فئات الأنشطة الوقائية والكاشفة شاملة ولكنها تعد الأنشطة الأكثر شيوعا؛
- لكي يكون نظام الرقابة الداخلية فعالا يجب أن يكون لدى المؤسسة معلومات ملائمة وموثوقة سواء المالية أو غير المالية فيما يتعلق بالأحداث الداخلية وكذلك الخارجية؛
- إن التبليغ الفعال يجب أن يتدفق عبر الوحدة نزولا وصعودا ويتخلل هيكلها وأجزائها بالكامل؛
- هناك حاج لوجود وسائل اتصال ملائمة مع الجهات الخارجية والعملاء والجهات الحكومية؛
- يرتبط مكون المراقبة بالاستمرارية ويقوم بمراقبة مكونات الرقابة الداخلية ومتابعتها والتأكد من أنها تعمل بشكل ملائم؛

- إن من أهم أنشطة التدقيق الداخلي فحص وتقييم مدى ملائمة وكفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة فيها؛
 - ولقد أثارت الدراسة العديد من الأسئلة، وعرضت فرضيات تتعلق بمتطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية بأبعادها الثلاثة (البيئة الرقابية، أنشطة الرقابة، هيكل الرقابة الداخلية)، وتوصلت إلى نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، وفيما يلي سنعرض النتائج المتوصل إليها المتعلقة بالجانب التطبيقي:
 - توفر الإجراءات والسياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية في المؤسسة بشكل مرتفع.
 - توفر متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة بشكل مرتفع.
 - توفر السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة هيكل الرقابة الداخلية بشكل مرتفع.
- من خلال الإجابة على الفرضيات الفرعية الثلاثة والتي كانت مقبولة في إجمالها نستنتج أن الفرضية الرئيسية صحيحة ومقبولة.

التوصيات:

بناء على ما أظهرته الدراسة من النتائج السابقة يمكن إعطاء التوصيات التالية:

- الإهتمام بالبيئة الرقابية التي تمكن الأفراد من تحمل مسؤولياتهم الرقابية، والاهتمام بالقيم الأخلاقية، وفلسفة الإدارة، وأسلوب التشغيل، وسياسات الموارد البشرية من تخطيط وتعيين وتدريب.
- العمل على تعزيز أنشطة الرقابة والتي تمثل عمودا أساسيا لنظام الرقابة الداخلية، وتوفير رقابة فعلية على أصول وموارد المؤسسة، وتوفير حماية مادية وإلكترونية على الأصول السجلات من خلال تعزيز التقارير الدورية المقدمة من قبل الرقابة إلى الإدارة لمساهمتها الفعالة في إنجاح إجراءات الرقابة الداخلية.
- الإهتمام والتقيد بالسياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة هيكل الرقابة الداخلية الذي يعتبر عنصر له دور هام في تحقيق أهداف الرقابة وذلك من خلال توظيف مراقب أو مدقق داخلي في كل فرع من فروع المديرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب:

1. أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة وتدقيق نظام المعلومات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
2. تامر مزيد رفاعه، أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشأة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
3. طواهري محمد التهامي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
4. عبد الرؤوف جابر، الرقابة المالية والمراقب المالي من الناحية النظرية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2003.
5. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقاً لأحداث المعايير الدولية، دار التعليم الجامعية، الإسكندرية، 2014.
6. غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
7. فتحي رزق السوافيري، الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
8. محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006.
9. محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2013.

ثانيا - الرسائل والأطروحات:

10. الحيايى، قحطان عبد الله حسن، أثر كفاءة نظام الرقابة الداخلية في اختيار مراقب الحسابات لأدلة الإثبات، بحث تطبيقي في شركة الصناعات الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2011.
11. كبلوتي حمزة، أثر تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية - دراسة استبائية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة أمجد بوقرة _ بومرداس، الجزائر، 2016/2015.
12. محمد حيدر موسى شعت، أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية (دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين)، رسالة ماجستير في المحاسبية والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
13. قصي إسماعيل أحمد، تقويم نظام الرقابة الداخلية في المصارف ودوره في تحسين موثوقية التقارير المالية (دراسة حالة في المصرف التجاري السوري)، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2015.
14. وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2009.
15. فهد محمد طنينه، أثر الرقابة الداخلية على الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.
16. عواد نريمان طعمة، مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية -دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

17. بوطورة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك - دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي _ بنك، رسالة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007/2006.
18. بديرة فارس، بيطار بهاء الدين، دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة في مطاحن الحضنة المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018/2017.
19. أفرن سفيان، دور لجان التدقيق في تحسين نظام الرقابة الداخلية _ دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الزيبان _ القنطرة، مذكرة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر _ بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
20. بوعلي عبد النور، براج محمد، التدقيق الداخلي كمدخل لتقييم نظام الرقابة الداخلية - دراسة حالة: مؤسسة باتيميتال هياكل الغرب، مذكرة ماستر، تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2020/2019.
21. جريدي أسماء، دور الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة (E.G.T.B)، مذكرة ماستر، تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2019/2019.
22. حميدات أحمد، دور الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للتأمين SSA، مذكرة الماستر، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة عمار ثليجي _ الأغواط، الجزائر، 2020/2019.
23. دوباخ صفاء، دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء المورد البشري دراسة حالة: ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر _ بسكرة، الجزائر، 2020/2019.

24. طالب عبد القادر الجبالي، جلايلي بلال، تقييم هيكل الرقابة الداخلية في المؤسسات الجزائرية وفقا لمتطلبات COSO دراسة حالة: مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته -مطاحن الفرسان سعيد- المؤسسة الجديدة للتفصيل، مذكرة ماستر، تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة مولاي الطاهر - سعيده، الجزائر، 2018/2017.
25. عزاز عمار، الرقابة الداخلية في البنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحية والتنمية الريفية وكالة مسيرة _ بدر، مذكرة الماستر، تخصص بنوك، جامعة محمد بوضياف _ المسيلة، الجزائر، 2015-2014.
26. غاشوش عايدة، لقصير مريم، دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبية ومالية، جامعة منتور قسنطينة، 2011.
27. مريم عبد القوي، المراجعة الخارجية كأداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية _ دراسة ميدانية لعينة من الأكاديميين والمهنيين لولاية الوادي، مذكرة ماستر، التخصص: تدقيق محاسبي، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015/2014.
- ثالثا - المجلات العلمية:**
28. أحمد نوفل عوده، كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية (دراسة تطبيقية في مديرية مجاري محافظة القادسية)، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، د.س.
29. خالد أحمد محمد حمودة، دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية داخل مؤسسات التعليم العالي التقني والفني)، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 5، 2018.
30. كريفار مراد، بربري محمد أمين، دور وأهمية نظام الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي بالإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 13، العدد 17، الجزائر، 2017.
31. كبلوتي حمزة، مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمكونات الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO1 - دراسة ميدانية من وجهة نظر المدققين الداخليين بمؤسسات المساهمة

بولاية عنابة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، عدد 1 مكرر، المركز الجامعي تندوف، الجزائر.

رابعاً - المواقع الإلكترونية:

32. www.sonatrach-dz.com

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي _ الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم المالية والمحاسبة

تخصص محاسبة وتدقيق

استبيان

في إطار تحضير لرسالة ماستر حول: متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلية في مديرية الصيانة بالأغواط MNL، استسمحكم في المشاركة والمساهمة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة وهذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم حول موقفكم اتجاه الموضوع.

ونظرا لأهمية هذه الدراسة بالنسبة لي كباحث وما سيعترب عليها من معلومات قيمة حول الدراسة، نعتقد بأنكم سوف تولون الاهتمام والجدية في الإجابة على الأسئلة، علما أن معلوماتكم لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي ونشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا في إنجاز هذه الدراسة.

تحت اشراف الأستاذ:

* د/ مخلوفي الطاهر

من إعداد الطالب:

- بلبالي سيف الاسلام

المحور الأول: معلومات عامة

- 1- العمر: 25-30 سنة 30-35 سنة أكبر من 40 سنة من 6 إلى 10 سنوات 5 سنوات فأقل من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 2- سنوات الخبرة: 30-35 سنة 35-40 سنة من 6 إلى 10 سنوات 5 سنوات فأقل من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 3- المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير ماستر ليسانس شهادة مهنية

يرجى الإجابة على ما يلي بوضع الإشارة (x) في الخانة المناسبة					
الرقم	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
01	يوجد نظام رقابي فعال يساهم في حماية الأصول من السرقة والاختلاس				
02	تقوم الإدارة بتقييم السياسات والإجراءات الموضوعية من قبلها				
03	يوجد داخل الشركة دليل إجراءات يوضح الدور الرقابي لكل موظف				
04	يوجد توزيع صلاحيات ومسئوليات وفصل للواجبات للموظفين ووجود تسلسل إداري واضح				
05	في مؤسستنا توجد إجراءات لفحص				

المحور الثاني: مدى توفر إجراءات وسياسات المرتبطة بالبيئة الرقابية في المؤسسة

					كفاءة الموظفين في القيام بواجباتهم		
					06 في مؤسستنا يتم الفصل بين الواجبات، لتخفيض ارتكاب الموظفين للأخطاء والغش	المحور الثالث: متطلبات تأهيل نظام الرقابة الداخلي والإجراءات المرتبطة بأنشطة الرقابة	
					07 يوجد بعض السياسات التي تتدخل في الأمور الشخصية للموظفين		
					08 يقوم المدقق الداخلي بفحص وتقييم فعالية الأنشطة الرقابية		
					09 في مؤسستنا الإجراءات كافية لحماية حياة واستخدام الأصول والسجلات، خاصة ما يرتبط ببرامج الحاسب وملفات البيانات		
					10 هناك أنشطة رقابة ملائمة لكل أنشطة مؤسستنا		
					11 هناك متابعة لأداء أنشطة الرقابة في مؤسستنا لتحديد ما إذا كان تصميم هيكل الرقابة ما زال مناسباً	المحور الرابع: مدى توفر السياسات والإجراءات الخاصة بمتابعة ومراقبة هيكل الرقابة الداخلية	
					12 في مؤسستنا يتم القيام بتقييم مستقل لمدى استمرار فعالية تصميم هيكل الرقابة الداخلية لظروف التشغيل الداخلية		
					13 تقوم الشركة بمعالجة القصور في نظام الرقابة وتطوير العمل		
					14 يتمتع العاملون في قسم الرقابة		

					بالخبرة والتأهيل العلمي		
					يتمتع المدقق الداخلي بالحياد أثناء النحوق من أداء إجراءات الرقابة	15	

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss

		المحور 1
ع1	Corrélation de Pearson	-,185
	Sig. (bilatérale)	,154
	N	61
ع2	Corrélation de Pearson	,398**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	61
ع3	Corrélation de Pearson	,378**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	61
ع4	Corrélation de Pearson	-,034
	Sig. (bilatérale)	,796
	N	61
ع5	Corrélation de Pearson	,079
	Sig. (bilatérale)	,545
	N	61
		المحور 2
ع6	Corrélation de Pearson	,179
	Sig. (bilatérale)	,169
	N	61
ع7	Corrélation de Pearson	,189
	Sig. (bilatérale)	,146
	N	61
ع8	Corrélation de Pearson	,351**

	Sig. (bilatérale)	,005
	N	61
	Corrélation de Pearson	-,042
ε9	Sig. (bilatérale)	,749
	N	61
	Corrélation de Pearson	,100
ε10	Sig. (bilatérale)	,441
	N	61
		المحور الثالث
	Corrélation de Pearson	,325*
ε11	Sig. (bilatérale)	,011
	N	61
	Corrélation de Pearson	,146
ε12	Sig. (bilatérale)	,263
	N	61
	Corrélation de Pearson	-,272*
ε13	Sig. (bilatérale)	,034
	N	61
	Corrélation de Pearson	,365**
ε14	Sig. (bilatérale)	,004
	N	61
	Corrélation de Pearson	1
ε15	Sig. (bilatérale)	
	N	61

Corrélations

		1 _r	2 _r	3 _r
1 _r	Corrélation de Pearson	1	,493**	,873**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	61	61	61
2 _r	Corrélation de Pearson	,493**	1	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	61	61	61
3 _r	Corrélation de Pearson	,873**	,855**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	61	61	61

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,457	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,499	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,397	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,619	15

		1م	2م	3م	مقياس
N		61	61	61	61
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0913	4,1120	4,1382	4,1288
	Ecart-type	,47811	,44976	,53704	,49398
	Absolue	,163	,139	,137	,118
Différences les plus extrêmes	Positive	,163	,139	,087	,075
	Négative	-,088	-,085	-,137	-,118
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,275	1,088	1,070	,921
Signification asymptotique (bilatérale)		,077	,187	,202	,365

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	48	78,7	78,7	78,7
	أنثى	13	21,3	21,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 35 إلى 25 من	18	29,5	29,5	29,5
سنة 45 إلى 35 من	24	39,3	39,3	68,9
سنة 45 من أكبر	19	31,1	31,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي من أقل	26	42,6	42,6	42,6
جامعي	17	27,9	27,9	70,5
عليا دراسات	18	29,5	29,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

المسمى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تنفيذ عون	15	24,6	24,6	24,6
مؤهل عون	10	16,4	16,4	41,0
إطار	30	49,2	49,2	90,2
سامي إطار	6	9,8	9,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ع1	61	3	5	4,28	,799
ع2	61	1	5	3,97	1,016
ع3	61	2	5	4,15	,980
ع4	61	1	5	4,08	1,021
ع5	61	1	5	4,02	1,162
ع6	61	1	5	3,98	1,008
ع7	61	2	5	4,16	,879
ع8	61	1	5	4,13	,974
ع9	61	1	5	4,10	1,028
ع10	61	2	5	4,15	,853
ع11	61	1	5	4,10	,995
ع12	61	1	5	4,02	1,072
ع13	61	1	5	4,02	1,041
ع14	61	2	5	4,05	,921
ع15	61	1	5	4,23	,990
1م	61	1	5	4,18	,958
2م	61	2	5	4,15	,872
3م	61	1	5	4,05	1,023
مقياس	61	1	5	4,18	,958
N valide (listwise)	61				

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
مقياس	61	62,46	9.97698	,88084

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 45					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
مقياس	11.73	60	,000	11,11111	9,3005	12,9217

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
1م	61	22.46	4.76698	,88084

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 15					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
1م	15.62	60	,000	11,11111	9,3005	12,9217

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
2 _r	61	19.32	3.52698	,88084

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 15					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
2 _r	9.360	60	,009	11,11111	9,3005	12,9217

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
3 _r	61	25.76	4.52698	,88084

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 15					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
3 _r	18.92	60	,000	11,11111	9,3005	12,9217