

دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز منظومة إدارة المخاطر:

تحليل ميداني بالمؤسسة الوطنية للأبار ENTP-

## The Role of the Internal Audit Function in Enhancing Risk Management: A Field Study at the National Well Drilling Company

مراد حجاج\*، مخبر أداء المؤسسات والإقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة، mouradogx82@gmail.com

سمير بوختالة، مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الإقتصاديات النامية في ظل الإنفتاح الإقتصادي العالمي، جامعة ورقلة،

smrboukhetala@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/09/30

تاريخ القبول: 2025/09/22

تاريخ الاستلام: 2025/08/09

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استخدام التدقيق الداخلي كأداة لإدارة المخاطر في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة، وقد إعتد الباحثان في الجانب التطبيقي على تحليل محتوى الوثائق والتقارير الرسمية الخاصة بالتدقيق الداخلي بالمؤسسة واستخدام أداة المقابلة وتوزيع إستبانة على الموظفين، مع توظيف المنهج الوصفي لدراسة الإطار النظري، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة أداء التدقيق الداخلي للمؤسسة وفعالية إدارة المخاطر، حيث ساهم التدقيق الداخلي في تحسين الإستجابة للمخاطر والحد من تأثيرها من خلال التوصيات الرقابية.

كلمات مفتاحية: تدقيق داخلي، رقابة داخلية، مخاطر، إدارة مخاطر، مؤسسة ENTP.

تصنيفات JEL : M42.G32.D81

### Abstract:

This Study aims to analyze the impact of using internal auditing as a tool for risk management at the National Well Drilling (ENTP) in hassi messoud ouargla, in the applied part, The researchers relied, in the applied part, on content analysis of official internal audit documents and reports of the company, while employing the

\* المؤلف المرسل.

descriptive method to examine the theoretical framework. The study's findings revealed a positive relationship between the quality of the company's internal audit performance and the effectiveness of risk management. Internal auditing contributed to improving risk response and reducing its impact through control recommendations

**Keywords:** Internal Auditing, Internal Control, Risks, Risk Management, ENTP Company

**Jel Classification Codes:** M42.G32.D81

## 1. مقدمة:

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة، أصبحت إدارة المخاطر ضرورة حتمية لضمان استقرار المؤسسات وتحقيق أهدافها، نظرا لتعدد وتنوع مصادر المخاطر كالمخاطر التشغيلية والمالية والتنظيمية، ويعد التدقيق الداخلي من الأدوات الفعالة في هذا السياق، حيث يساهم في كشف المخاطر المحتملة وتقييم آثارها على العمليات، كما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تقلل من تلك المخاطر، إضافة إلى ذلك، يعزز التدقيق الداخلي الشفافية والمساءلة مما يرفع من مستوى الثقة لدى الأطراف المعنية، ومن خلال التحليل الدقيق للأنظمة والعمليات، يساهم في تحسين الاستجابة للمخاطر وتعزيز الرقابة الداخلية، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استخدام التدقيق الداخلي كأداة فعالة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات.

### ❖ إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن أن نطرح إشكالية الموضوع على النحو التالي:

" إلى أي مدى يساهم استخدام التدقيق الداخلي كأداة في تحسين فعالية إدارة المخاطر داخل

المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة؟"

### الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

للم ما هو المفهوم النظري للتدقيق الداخلي وما هي أبرز ممارساته التطبيقية في المؤسسة الوطنية

للأشغال في الآبار؟

لما هو المفهوم العام لإدارة المخاطر وما هي أنواعها الرئيسية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؟

إلى أي مدى تؤثر أبعاد التدقيق الداخلي (الاستقلالية، كفاءة وخبرة المدقق، التأهيل العلمي، مستوى الخدمات، استراتيجية التدقيق) على إدارة المخاطر في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار؟

❖ **الفرضيات:** بالنظر للسؤال البحثي يمكن صياغة الفرضيات التالية لإختبار صحتها:

ل**الفرضية الأولى:** " تطبق المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ممارسات التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير المهنية المعترف بها دولياً (مثل معايير معهد المدققين الداخليين IIA )، بما يدعم تحقيق أهدافها التنظيمية".

ل**الفرضية الثانية:** "تواجه المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP أنواعاً متعددة من المخاطر، وتتبنى إجراءات وأساليب منظمة لإدارتها".

ل**الفرضية الثالثة:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدقيق الداخلي الخمسة (الاستقلالية، كفاءة وخبرة المدقق، التأهيل العلمي للمدقق، مستوى الخدمات المقدمة، استراتيجية التدقيق) على فعالية إدارة المخاطر بأنواعها المختلفة (مخاطر السيولة، المخاطر التشغيلية، المخاطر القانونية، ومخاطر السوق) في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار".

❖ **أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

لإبراز أهمية التدقيق الداخلي في كشف الغش والتلاعب داخل المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ؛

لتحديد طبيعة المخاطر التي تتعرض لها في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP؛

لإبراز أهمية التدقيق الداخلي في تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية وتقليل المخاطر في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP؛

لتحديد كيفية قيام التدقيق الداخلي بتقليل المخاطر في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP.

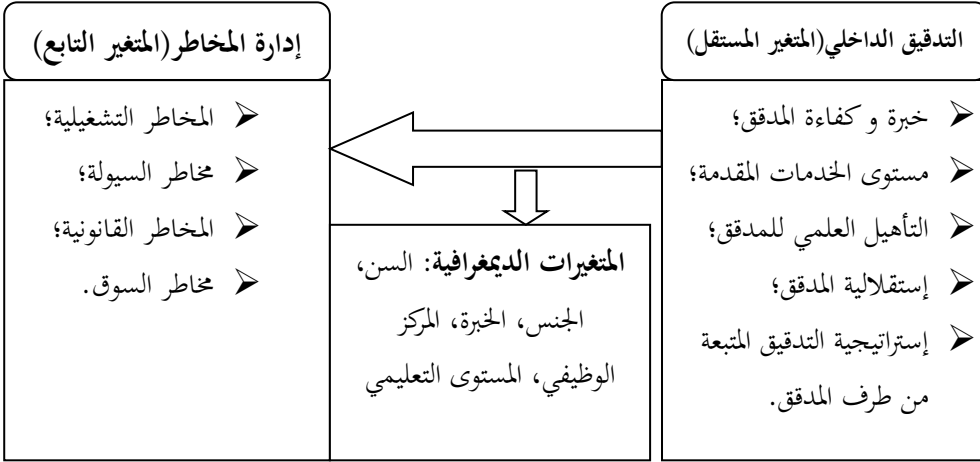
❖ **أهداف الدراسة:** يتمحور الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في إيجاد إجابة واضحة لإشكالية الدراسة، كما تهدف الدراسة إلى :

لـ تقديم إطار مفاهيمي للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر؛  
لـ توضيح مكانة و فعالية نظام التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP؛  
لـ محاولة إبراز أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP.

❖ **منهج الدراسة:** إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة من خلال المزج بين المعلومات النظرية المتعلقة بمختلف المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة، والخروج بجملة من النتائج بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.

❖ **مجتمع الدراسة و عينتها:** في إطار الدراسة الميدانية، تم توزيع 90 استبانة على موظفي مصلحة التدقيق الداخلي بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) بحاسي مسعود، تم استرجاع 78 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 86.7%. وقد بُني الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، وشمل محورين رئيسيين: محور التدقيق الداخلي الذي ضم خمسة أبعاد هي: خبرة وكفاءة المدقق، التأهيل العلمي، استقلالية المدقق، مستوى الخدمات المقدمة، واستراتيجية التدقيق؛ ومحور إدارة المخاطر الذي شمل أربعة أبعاد هي: مخاطر السيولة، المخاطر التشغيلية، المخاطر القانونية، ومخاطر السوق، تم التأكد من صدق الأداة من خلال التحكيم الأكاديمي، ومن ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة.

### نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين.

محاور الدراسة:

- المحور الأول: الإطار العام للتدقيق الداخلي.

- المحور الثاني: ماهية إدارة المخاطر.

المحور الثالث: تحليل أثر التدقيق كأداة لإدارة المخاطر في المؤسسة.

### 1. الإطار العام للتدقيق الداخلي:

أدى توسع حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها إلى تعقيد مهام الإدارة، ولا سيما وظيفة الرقابة، مما استدعى ضرورة إنشاء قسم خاص يعرف بقسم التدقيق الداخلي، ويهدف هذا القسم أساسا إلى دعم الإدارة في عملية اتخاذ القرار من خلال المهام الرقابية التي يضطلع بها. وقد أصبح التدقيق الداخلي يحتل مكانة هامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحديثة.

### 2.1: مفهوم التدقيق الداخلي:

يشير التدقيق إلى " عملية مراجعة دقيقة للأنشطة والأعمال بغرض التأكد من صحتها، والتأكد من التزامها بالمعايير المحددة. يعرف التدقيق الداخلي على أنه وظيفة تنظيمية تهدف إلى تقييم الأنشطة الداخلية في المؤسسة من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات التحليلية، وتنفيذ الدراسات، وتقديم المشورة والتوصيات التي من شأنها تحسين الأداء المؤسسي. (بن عمارة و قصابي، 2023)

يعد التدقيق الداخلي "نشاطا تقييما مستقلا داخل المؤسسة، يهدف إلى تعزيز فعالية إدارة المخاطر، وتحسين نظم الرقابة الداخلية، ودعم عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وفقا للجنة التدقيق التابعة لمعهد المدققين الداخليين، يعرف التدقيق الداخلي على أنه نشاط مستقل وموضوعي، يساهم بشكل كبير في تحسين القيمة الإجمالية للمنظمة، وزيادة فعالية عمليات الرقابة وإدارة المخاطر". (قنطري و لوجاني، 2024)

❖ **تطور مفهوم التدقيق الداخلي:** يشهد مفهوم التدقيق الداخلي تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة، حيث أصبح يتجاوز دوره التقليدي كمراجعة مالية إلى دور أكثر شمولاً يتضمن تقديم خدمات استشارية، لذلك فإن التدقيق الداخلي أصبح يشمل نوعين من الخدمات الرئيسية. (غزالي، 2023)

➤ **الوظيفة الأولى: تقييم المخاطر:** تتمثل في تحديد وتحليل المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، والعمل على توفير حلول عملية للتعامل معها؛

➤ **الوظيفة الثانية: تقديم خدمات استشارية:** يشمل تقديم المشورة والتوجيه للإدارة لتحسين الأداء المؤسسي واتخاذ قرارات مستنيرة.

**3.1. أنواع التدقيق الداخلي:** تتنوع أنواع التدقيق الداخلي لتشمل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المؤسسية، تحسين الأداء، وتقليل المخاطر، يتم تصنيف التدقيق الداخلي وفقاً لنطاقه وطبيعة الأنشطة التي يتم تدقيقها، مما يتيح للمؤسسة تقييم أداؤها بشكل شامل كالتالي (زروقي، 2021):

للـ **التدقيق المالي:** يهدف هذا النوع من التدقيق إلى التحقق من دقة البيانات المالية، والتأكد من صحة المعلومات المحاسبية التي يتم الاعتماد عليها في التقارير المالية، كما يركز أيضا على حماية الأصول المملوكة للمؤسسة من أي تهديدات محتملة؛

للـ **تدقيق نظام المعلومات:** يهدف هذا النوع من التدقيق إلى التحقق من أمن وسلامة المعلومات داخل النظام المؤسسي، يركز على ضمان أن الأنظمة المعلوماتية قادرة على تقديم تقارير مالية دقيقة وموثوقة، مما يعزز من مصداقية البيانات المستخدمة في اتخاذ القرارات؛

للم **التدقيق التشغيلي**: يتضمن هذا النوع مراجعة شاملة لجميع الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، الهدف هو تقييم كفاءتها وفعاليتها، بالإضافة إلى مدى توافقها مع الهيكل التنظيمي واتباع الأساليب الأفضل لتحقيق أهداف المؤسسة، يساعد هذا التدقيق في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها لضمان سير العمل بشكل أكثر كفاءة؛

للم **تدقيق الأداء**: يهدف تدقيق الأداء إلى التأكد من كفاءة وفعالية أداء الموظفين ومدى التزامهم بالأنظمة والقوانين. ويطلق عليه أيضا التدقيق الإداري؛

للم **التدقيق البيئي**: يهدف التدقيق البيئي إلى قياس مدى الالتزام بالأنظمة المتعلقة بالبيئة والتلوث، كما يتناول التحديات التي قد تواجه المنشأة في الحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر التي قد تؤدي إلى تدهور البيئة، مثل: الاستنزاف أو الانقراض، الغبار، الضجيج، المياه العادمة، حرق المخلفات والنفايات، التلوث الناتج عن التدخين، وهدر الطاقة الكهربائية، وغيرها من الآثار البيئية السلبية

**4.1. أهداف التدقيق**: تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في كونه أداة رقابة فعّالة تساهم في تحسين جودة الأعمال داخل المؤسسة، وتساعد الإدارة ومالكي المؤسسة على تقييم الأداء، وحماية الأصول والممتلكات، وضمان سلامة العمليات، كما يعد التدقيق الداخلي مكملا لأهداف التدقيق الخارجي وأحد آليات التحكم المؤسسي الرئيسية، ويسعى التدقيق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تساهم في تعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسة، من أبرزها (السعيد، 2011):

للم **التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات الإدارية**: يهدف التدقيق الداخلي إلى التأكد من أن الإدارة العليا تقوم بتنفيذ السياسات والخطط الإدارية بكفاءة، كما يساهم في تقييم هذه السياسات وتقديم التوصيات اللازمة لتفادي الأخطاء المستقبلية، مما يعزز من فعالية الإجراءات المتخذة ويساهم في تقليل مخاطر ضياع الموارد؛

للم **التحقق من دقة المعلومات المعروضة على الإدارة**: يهدف التدقيق إلى التأكد من أن المعلومات المقدمة للإدارة دقيقة وكافية، وتعكس واقع العمليات بشكل صحيح، يشمل ذلك فحص جميع العمليات داخل المؤسسة، بما في ذلك المعاملات المالية والأنشطة التي تتضمن حركة النقود؛

- ❖ ضمان حماية الأصول من الفقد أو السرقة: يحرص التدقيق الداخلي على التأكد من وجود إجراءات كافية لحماية أصول المؤسسة ضد أي مخاطر محتملة، مثل السرقة أو الفقد؛
- ❖ تقييم الاعتماد على البيانات المالية والإحصائية: يساهم التدقيق الداخلي في تقييم مدى موثوقية البيانات المالية والإحصائية التي تستخدم كأساس للقرارات الإدارية، يساعد ذلك على ضمان أن القرارات المتخذة تستند إلى معلومات دقيقة؛
- ❖ تقييم كفاءة العاملين: يقوم التدقيق بتقييم كفاءة الأفراد داخل المؤسسة، ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية وتنفيذ المهام المنوطة بهم.
- ❖ تقييم كفاءة استخدام الموارد: يعمل التدقيق الداخلي على تقييم كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسة من الناحية الاقتصادية، ويبحث عن فرص لتحسين استخدام هذه الموارد بشكل أكثر فعالية

2. إدارة المخاطر: تعد إدارة المخاطر وظيفة أساسية في المؤسسات الحديثة، نظرا لتزايد التحديات في بيئة الأعمال. فهي تمكن من التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية، مما يعزز استقرار المؤسسة واستدامة أداؤها.

1.2 مفهوم إدارة المخاطر: قبل البحث في توضيح مفهوم إدارة المخاطر، لا بد من بيان مفهوم "الخطر"، حيث ظهرت له العديد من التعريفات المقبولة والمتداولة، إلا أن المفهوم المشترك في جميع هذه التعريفات يتمثل في "عدم اليقين بشأن النتائج، وقد ورد تعريف كلمة "خطر" في قاموس أكسفورد الحديث على النحو التالي: "إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه، وهو في الوقت نفسه يشير إلى الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر ذاته. (قادري و عبد القادر، 2021)

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر: تعددت وتنوعت التعاريف المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر، ومن أبرز هذه التعريفات:

- **التعريف الأول:** تعرف إدارة المخاطر بأنها جميع الإجراءات التي تتخذها الإدارة بهدف الحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر، والعمل على إبقائها ضمن أدنى حدود ممكنة؛ (لعروسي، 2022)

- **التعريف الثاني:** يقوم مفهوم إدارة المخاطر على مجموعة من الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر محتمل، وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المادية المتوقعة، والحد من ظاهرة عدم التأكد، كما يركز هذا المفهوم على خفض التكاليف المصاحبة للمخاطر؛ (بوغازي، 2022)
- **التعريف الثالث:** تعد إدارة المخاطر نظاماً متكاملًا يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف. (قبابلي، 2024)

2.2. تصنيفات المخاطر داخل المؤسسة: تتعدد تصنيفات المخاطر بحسب طبيعتها ومصدرها، ومن أبرزها (بلوناس، 2020):

### 1. مخاطر مالية وتشغيلية (مخاطر الأعمال): و يندرج تحتها ما يلي:

- **المخاطر المالية:** تنشأ نتيجة الاعتماد على القروض، وتعلق بعدم القدرة على السداد أو تحمل التكاليف الثابتة كالقوائد. ترتبط غالباً بتقلبات الأسواق المالية والديون.
- **المخاطر التشغيلية:** تنجم عن القرارات الإدارية المتعلقة بالإنتاج والتسويق والتمويل، وقد تؤدي هذه القرارات إلى تحقيق أرباح أو خسائر حسب قبول السوق، وتنقسم إلى نوعين:
  - **مخاطر نظامية:** تؤثر على السوق ككل بسبب عوامل اقتصادية أو سياسية عامة، ولا يمكن التحكم بها؛
  - **مخاطر غير نظامية:** ترتبط بمؤسسة معينة ويمكن التحكم بها نسبياً.

### 3. المخاطر البحثية والمضاربة: و يندرج تحتها المخاطر البحثية والمضاربة كالتالي:

- **المخاطر البحثية:** لا تحمل إلا احتمال الخسارة، ولا توجد فرصة للربح، وغالباً تكون ناتجة عن عوامل خارجة عن إرادة الأطراف (مثل الكوارث)
- **المخاطر المضاربة:** تتضمن احتمال الخسارة أو الربح (مثل الاستثمار والمقامرة)، ويقبل الأفراد أو المؤسسات عليها سعياً لتحقيق المكاسب.

### 3.دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود ورقلة:

بعد أن تم التطرق للتأصيل النظري لمفهوم التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة، حاولنا إسقاط هذه المعارف النظرية بالواقع، حيث قمنا بدراسة حالة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بحاسي مسعود- ورقلة.

#### 1.3 مجتمع و عينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة: ويتمثل في المؤسسات الإقتصادية؛

ب- عينة الدراسة: المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP

#### 2.3.2. منهج و طريقة جمع البيانات:

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا سوف نعتمد على ما يلي:

- **منهج الدراسة** :لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث، اعتبرنا أن المنهج الوصفي هو الأنسب. تم استخدام هذا المنهج في مراجعة الأدبيات، بالاعتماد على الكتب والمقالات والمواقع الإلكترونية لجمع المعلومات والبيانات حول متغيرات البحث؛
- **مصادر جمع البيانات** :الذي بدوره يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، وتحديد أثر استخدام التدقيق الداخلي كأداة لإدارة المخاطر في المؤسسة.
- **مصادر أولية** : تتمثل في الكتب المجلات والملتقيات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة في مجال متغيرات البحث تختلف بين العربية والأجنبية، كما تم الإتماد على وثائق المؤسسة وأداة المقابلة وتوزيع إستبانة خاصة بالدراسة.
- **متغيرات الدراسة**:

➤ جدول رقم (01) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	التدقيق الداخلي
المتغير المستقل:	إدارة المخاطر

المصدر: من إعداد الباحثين.

❖ الجزء الأول: عرض وتحليل نتائج الوثائق الخاصة بالمؤسسة:

سيتم في هذا الجزء التطرق الى مراحل اجراء التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة وتحليل هذه الخطوات التي تنتهي في الأخير بإعداد التقرير النهائي .

يعتمد التدقيق الداخلي في مؤسسة ENTP على إعداد برنامج سنوي يستند إلى منهجية إدارة المخاطر بهدف رفع كفاءة وفعالية الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة. يتم تحديد نقاط الضعف ومصادر المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم مستوى المخاطر، مع التركيز على تقليل تأثيرها المحتمل، حيث يعد التدقيق الداخلي من أهم الأدوات التي تمكن المؤسسة من التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجهها. فهو لا يقتصر على اكتشاف هذه المخاطر فقط، بل يشمل أيضا تحليل طبيعتها وتقديمها في ضوء نظام رقابة داخلية معتمد، كما يساهم التدقيق الداخلي في تقدير مدى تأثير هذه المخاطر على تحقيق أهداف المؤسسة واستدامة نشاطها، وذلك من خلال مراعاة مجموعة من العوامل، أبرزها:

للأهداف الأساسية للنشاط الخاضع للتدقيق؛

للأهداف المرتفعة المرتبطة بذلك النشاط؛

لمدى فعالية وكفاءة أداء العمليات وأنظمة الرقابة ذات الصلة؛

لدرجة تصاعد المخاطر، وذلك وفقا لما ينص عليه المعيار المهني رقم 2130 الخاص بإدارة المخاطر .

للأهداف التحضيرية: يبدأ مدير مصلحة التدقيق هذه المرحلة بتوجيه "رسالة المهمة" إلى الجهة المعنية بعملية التدقيق، يوضح فيها تفاصيل المهمة، وأهدافها، والنطاق الزمني المتوقع لتنفيذها، بعد إرسال رسالة المهمة، يعقد اجتماع يجمع بين فريق التدقيق وممثلي الجهة الخاضعة للتدقيق، ويهدف هذا الاجتماع إلى التعرف على طبيعة نشاط المصلحة وفهمها، بالإضافة إلى مناقشة المخاطر المحتملة المرتبطة بها، فيما بعد يقوم فريق التدقيق بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجهة محل التدقيق، ويتم

تشخيص هذه المعلومات وتحليلها لإجراء تقييم أولي للمخاطر المرتبطة ببيئة العمل والأنظمة المعمول بها، حيث بما سنلاحظه في الرسالة أنه في إطار تنفيذ الخطة السنوية للتدقيق الداخلي المعتمدة لسنة 2024، قامت مديرية التدقيق والمخاطر بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) بإصدار مراسلة رسمية إلى مدير الموارد البشرية، تبلغه من خلالها ببرنامج مهمة تدقيق موضوعها "تدقيق تسيير نفقات المهام والنفقات الطبية"، وذلك ابتداء من تاريخ 21 أكتوبر 2024.

تهدف هذه المهمة إلى تقييم فعالية وكفاءة النظام التنظيمي والإجرائي المرتبط بتسيير هذا النوع من النفقات، من خلال التركيز على مجموعة من المحاور الرئيسية، وهي:

- مدى ملاءمة التنظيم الداخلي لدعم تسيير نفقات المهام والنفقات الطبية؛
- وجود وتطبيق الإجراءات التنظيمية والتشغيلية بوضوح وفعالية؛
- الالتزام بالتشريعات والتنظيمات المعمول بها؛
- التأكد من فعالية نظام التتبع والمصادقية في المعلومات والوثائق ذات الصلة.

وقد تم تكليف فريق تدقيق يتكون من مدقق رئيسي ومدقق مساعد بتنفيذ هذه المهمة، مع التنويه بضرورة توفير جميع الوثائق والمعلومات والوسائل اللازمة لضمان السير الحسن للمهمة وأخيرا، واستنادا إلى النتائج الأولية، يقوم الفريق بإعداد خطة عمل مفصلة تتضمن نطاق التدقيق، أهدافه، والجدول الزمني للتنفيذ .

يعرض الجدول تشخيصا ممنهجا لمخاطر الرقابة الداخلية المرتبطة بإدارة نفقات المهام والتكاليف الطبية، مع تحديد أدوات التحقق والآثار المحتملة، واقتراح ضوابط تصحيحية مناسبة. وقد تم تصنيف المخاطر إلى ثلاثة محاور رئيسية: بيئة الرقابة، أنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال.

**بيئة الرقابة:** تبرز مخاطر تتعلق بغياب آليات رسمية لنقل سلطات التفويض وعدم تحيين بطاقات المهام، مما يؤدي إلى غموض في توزيع المسؤوليات، وتأخير في اتخاذ القرارات الإدارية، مع احتمال حدوث تجاوزات، كما تم اقتراح تفعيل ميثاق للمسؤوليات وتحيين بطاقات الوظائف كآليات رقابية ضرورية لضمان وضوح الهيكل التنظيمي وتسهيل المساءلة.

للأنشطة الرقابة: تم تسجيل عدة اختلالات، من بينها غياب إجراءات مكتوبة تنظم مسار معالجة نفقات المهام والتكاليف الطبية، غموض في شروط تطبيق التعويضات، عدم توحيد الوثائق بين الوحدات، وتأخر في إيداع الملفات، حيث أن هذه المخاطر تؤثر سلبا على دقة المعالجة، استمرارية النشاط، وتجانس البيانات، ولتفادي ذلك، تم التوصية بوضع إجراءات مكتوبة، تطوير أدلة تطبيقية، توحيد النماذج، وتطبيق سياسة صارمة للأجال.

للمعلومات والاتصال: تم رصد وجود أخطاء وتكرار في بيانات نظام تخطيط الموارد (ERP)، ما يؤدي إلى فقدان الوثوقية في المعلومات المحاسبية والتسييرية، وأوصى التقييم بتحديث شامل لقاعدة بيانات النظام وضبط معايير التقنية لتحسين جودة المعلومات وضمان دعم اتخاذ القرار.

للمرحلة التنفيذ: تعد مرحلة التنفيذ من المراحل الأساسية في عملية التدقيق، حيث يتم خلالها جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة، ومقارنتها بالمصادر المعتمدة والمعايير المحددة مسبقا، ويهدف ذلك إلى الكشف عن أية فروقات أو تناقضات قد تؤثر على دقة النتائج ومصادقية التقرير النهائي، حيث يتم إعداد جدول تحديد المخاطر و يشمل ما يلي:

- إدارة أعمال تفويض السلطة؛
- تعيين بطاقات الوظائف؛
- تسيير مصاريف المهام؛
- منح التعويض التعويضي بنسبة 25٪.
- تسيير آجال إيداع التقارير.
- تسيير وثائق مصاريف العلاج الطبي؛
- إرسال كشوف CNAS الضمان الاجتماعي؛
- تسيير المسميات في نظام ERP.

للمرحلة الاستنتاج: تعد مرحلة إعداد التقرير المرحلة النهائية في عملية التدقيق، حيث يتم خلالها إعداد نوعين من التقارير:

- مشروع التقرير الأولي: يمنح من خلاله للجهة المعنية بالتدقيق فرصة لتقديم توضيحات أو ردود على الملاحظات المسجلة؛
- التقرير النهائي: يعد بعد أخذ تلك الردود بعين الاعتبار، ثم يوجّه رسمياً إلى المدير العام.

للـ مرحلة متابعة تنفيذ الاجراءات: يتم في هذه المرحلة متابعة التوصيات عبر جدول يدعى Teba.

الجدول المعروض يمثل خطة إصلاح إداري وتنظيمي مبنية على نتائج تدقيق داخلي، وهو يندرج ضمن إطار تحسين نظام الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية، ويمكن تحليله وشرحه ضمن أسلوب أكاديمي علمي كما يلي

أولاً: السياق العام للجدول: يعتبر هذا الجدول مخرجا لعملية تقييم داخلي تم إجراؤها على مستوى مؤسسة اقتصادية، ويمثل "خطة عمل تنفيذية" تهدف إلى معالجة النقائص المسجلة وتطوير الأداء التنظيمي والإداري، من خلال توصيات منهجية موزعة حسب المحاور والمواضيع الوظيفية، يستند الجدول إلى مرجعية علمية في التدقيق، من خلال استعمال نظام ترقيم مرجعي للتوصيات ( أنظر الملحق 01) وتحديد:

مضمون التوصية: درجة الأولوية. (Faible – Modéré – Grave).

أ- الهيكل التنظيمي المسؤول عن التنفيذ.

ب- الجهات المعنية بالتنفيذ. (Structures concernées).

❖ ثانياً: تحليل التوصيات: يمكن إيجاز شرح التوصيات كالتالي:

للـ تطوير الإطار المرجعي للمسؤوليات والصلاحيات : التوصيات (7.1.1 – 7.1.2 – 5.1.2) تدعو إلى إعداد ميثاق واضح للمسؤولية يحدد حدود السلطة والأدوار الوظيفية على مختلف المستويات ، يعزز هذا الإجراء مبادئ المساءلة (Accountability) والشفافية التنظيمية، كما يمكن من تقليص التداخل في المهام وتجنب تضارب الصلاحيات؛

للـ تحيين بطاقات الوصف الوظيفي: توصيات (7.1.3 – 7.2.1) تركز على مواءمة بطاقات

الوظائف مع الواقع الحالي للمؤسسة وضمان إتاحتها لجميع الموظفين، يندرج هذا في إطار

تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وفق منهجيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؛

توحيد الإجراءات المرتبطة بالمصاريف والتعويضات: توصيات المحور (7.2.2) تشير إلى ضرورة توثيق الإجراءات المرتبطة بالمصاريف، مع نشرها وتكوين الموظفين حولها، يتماشى ذلك مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام توثيق العمليات، ما يعزز الفعالية الإدارية؛

تنظيم منح تعويض 25%: توصيتان (7.2.2 - 7.2.3) تصنفان ضمن الأولوية "القصوى"، وتشيران إلى وجوب توحيد شروط الاستفادة من التعويض وتعميمها، يمثل هذا التطبيق أحد أدوات العدالة التنظيمية، وضمان تطبيق منصف للسياسات الداخلية؛

ضبط آجال أوامر المهام: التوصيات (7.2.4) تهدف إلى فرض التزام صارم بآجال إيداع أوامر المهام، وربطها بإثباتات، وتحسيس المستخدمين، تعكس هذه الإجراءات منطق الرقابة القبلية والبعدي لتفادي التحايل وتقنين المصاريف؛

توحيد النماذج الخاصة بالتعويضات المالية: تهدف التوصيات (7.2.5) إلى تطوير نماذج موحدة ذات مسميات معيارية تتماشى مع نصوص الاتفاقيات الجماعية، هذا يندرج ضمن توحيد المصطلحات التنظيمية وتحقيق الاتساق الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة؛

تحسين إجراءات تعويض المصاريف الطبية: توصيات (7.2.6) تدعو إلى فرض تمرير الملفات عبر الهياكل الأصلية، ورفض الإيداع المباشر، وتنظيم أيام استقبال، تندرج هذه الآليات ضمن إطار التحكم في التدفقات الإدارية وتعزيز الالتزام بهيكلية المؤسسة؛

تحسين النظام المعلوماتي ERP: التوصيات (7.2.7) تدعو إلى تحديث النظام المعلوماتي من حيث الهيكل والمصطلحات، لتجنب التكرار والخلط، يدخل هذا في سياق حوكمة النظم الرقمية وضمان مطابقة البيانات لهيكل المؤسسة؛

النشر الداخلي للوثائق: التوصية الأخيرة (7.2.8) تدعو إلى نشر النسخ المحيئة للإجراءات عبر الأنظمة الداخلية (Intranet)، هذا يعكس مبدأ إتاحة المعلومات (Transparency) الذي يعتبر ركيزة أساسية للرقابة الذاتية والامتثال المؤسسي.

### 2-3- صدق وثبات أداة القياس: تم اعتماد الاستبيان كأداة ثانوية لجمع البيانات الميدانية، حيث تم بناؤه

بالاستناد إلى دراسات سابقة متخصصة في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، وتم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

➤ **القسم الأول:** خصص للبيانات الديموغرافية للمبحوثين، وشمل متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والإدارة التي ينتمي إليها الموظف داخل المؤسسة.

➤ **القسم الثاني:** تناول المتغير المستقل وهو التدقيق الداخلي، من خلال خمسة أبعاد رئيسية: خبرة وكفاءة المدقق، مستوى الخدمات المقدمة، التأهيل العلمي، استراتيجية التدقيق المتبعة، واستقلالية المدقق الداخلي.

➤ **القسم الثالث:** خصص لقياس المتغير التابع المتمثل في إدارة المخاطر، وتمت معالجته من خلال أربعة أبعاد رئيسية: مخاطر السيولة، المخاطر التشغيلية، المخاطر القانونية، ومخاطر السوق.

**3-3- ثبات الأداة:** يعني الثبات أن الأداة تؤدي إلى نفس النتائج في حال تكرار استخدامها في ظروف مماثلة. وقد قام الباحثان بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يوضح درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك باستخدام برنامج SPSS، ومن خلال الجدول الخاص باختبار الثبات، تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.889)، وهي نسبة مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً (0.60)، ما يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وتشير هذه النتيجة إلى أن ما نسبته 88.9% من إجابات أفراد العينة ستكون متماثلة في حال إعادة تطبيق الاستبيان في نفس الظروف، وهو ما يعكس مصداقية وموثوقية عالية للأداة، ويؤكد إمكانية الاعتماد على البيانات المتحصل عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. أنظر الجدول رقم (02).

### 3-4- إختبار وتحليل فرضيات الدراسة:

حيث سيتم عرض النتائج بناء على تحليل المقابلة و نتائج الإستبيان:

للنتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تنص على: "تطبق المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ممارسات التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير المهنية المعترف بها دولياً (مثل معايير معهد المدققين الداخليين IIA)، بما يدعم تحقيق أهدافها التنظيمية".

حيث أظهرت نتائج تحليل الفرضية الأولى أن المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP) تطبق ممارسات التدقيق الداخلي وفقاً لمفاهيم ومعايير مهنية معترف بها، بما يدعم تحقيق أهدافها التنظيمية، وأبانت المعطيات أن وظيفة التدقيق الداخلي منظمة ضمن إدارة مستقلة تتبع مباشرة للإدارة العليا، ما يعكس احترام مبدأ الاستقلالية، كما أن وجود لجنة تدقيق تشرف على المهام السنوية يعزز من آليات

الحوكمة والرقابة. وتبين أن فريق التدقيق يقوم بمهام تتوافق مع المعايير المهنية، من بينها تقييم نظام الرقابة الداخلية، مراجعة العمليات، وفحص الالتزام بالإجراءات، إضافة إلى إعداد تقارير وتوصيات للإدارة، كما يتمتع الفريق بصلاحيات واسعة واستقلال وظيفي فعلي، ما يعزز من فعاليته في كشف الانحرافات. وبناء على ذلك، تم تأكيد صحة الفرضية الأولى.

✍ **مقارنة بالدراسات السابقة:** تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بن عمارة وقصايي (2023) التي أكدت أن المؤسسات الجزائرية بدأت في اعتماد التدقيق الداخلي كآلية فاعلة لإدارة المخاطر وفقاً للمعايير الدولية. كما تدعمها نتائج غزالي (2023) التي أبرزت أثر جودة التدقيق الداخلي في تحسين مصداقية البيانات والحد من الممارسات غير السليمة.

➤ **النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تنص على:** تواجه المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار **ENTP** أنواعاً متعددة من المخاطر، وتتبنى إجراءات وأساليب منظمة لإدارتها، حيث أظهرت نتائج الجدول رقم (05) أن مؤسسة ENTP تواجه فعلياً مخاطر إدارية وتنظيمية متنوعة، تتعلق بغياب آليات وهيكلية رسمية في عدد من الجوانب، كقرارات تفويض السلطة، تحديث بطاقات الوصف الوظيفي، وإجراءات صرف المهام، كما برزت مخاطر مرتبطة بسوء تأطير تعويضات 25%، وتأخر تقارير المهام، وضعف تنظيم ملفات العلاج ونظام ERP، ورغم سعي المؤسسة لتبني إجراءات لإدارة هذه المخاطر، إلا أن تلك الجهود لا تزال غير مكتملة وتعاني من ثغرات تنظيمية، وعليه يمكن اعتبار الفرضية الثانية مقبولة جزئياً، مع التأكيد على ضرورة تعزيز أنظمة الرقابة، وتحديث الإجراءات، وضمان التوثيق والمتابعة لتحسين فعالية إدارة المخاطر.

✍ **مقارنة بالدراسات السابقة:** هذه النتيجة تتماشى مع دراسة قنطري ولوجاني (2024) التي أكدت أهمية رسم خرائط المخاطر وتبني استراتيجية تدقيق فعالة لتقليل الفجوات. غير أن الاختلاف يكمن في أن المؤسسة محل الدراسة ما تزال تواجه نقائص هيكلية أكبر مقارنة بالدراسات الأخرى، ما يبرز الحاجة إلى تعزيز الرقابة الداخلية وتطوير الأنظمة المعلوماتية.

➤ **النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تنص على:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدقيق الداخلي الخمسة (الاستقلالية، كفاءة وخبرة المدقق، التأهيل العلمي للمدقق، مستوى الخدمات

المقدمة، استراتيجية التدقيق) على فعالية إدارة المخاطر بأنواعها المختلفة (مخاطر السيولة، المخاطر التشغيلية، المخاطر القانونية، ومخاطر السوق) في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار".  
حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة باستخدام نموذج الانحدار الخطي أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية قوية لأبعاد التدقيق الداخلي على فعالية إدارة المخاطر في مؤسسة ENTP. حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.967$ ، مما يشير إلى علاقة ارتباط قوية، وفُسرت أبعاد التدقيق 93.5% من التغير في فعالية إدارة المخاطر، كما بين تحليل ANOVA دلالة معنوية عالية للنموذج الإحصائي، وتم تأكيد صحة الفرضية البديلة، وعليه فإن التدقيق الداخلي يمثل عاملا مؤثرا ومحوريا في تحسين إدارة المخاطر بالمؤسسة.  
تؤكد هذه النتائج ضرورة دعم وظيفة التدقيق الداخلي وتعزيز قدراتها لضمان إدارة استباقية وأكثر فعالية للمخاطر التنظيمية.

🔍 **مقارنة بالدراسات السابقة:** تتوافق هذه النتيجة مع غزالي (2023) التي أكدت أن جودة التدقيق الداخلي تحسن من أداء المؤسسات وتحد من المخاطر، كما تدعم نتائج بن عمارة وقصايي (2023) التي أوضحت وجود أثر إيجابي مباشر للتدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية. ويلاحظ أن نتائج الدراسة الحالية أكثر قوة من حيث نسبة التفسير الإحصائي مقارنة بالدراسات السابقة، ما يعكس خصوصية المؤسسة المدروسة.

🔚 **خاتمة:** في ختام هذه الدراسة، التي سعت إلى تحليل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)، تم الجمع بين المعالجة النظرية والمعاينة الميدانية من خلال تصميم استبيان شمل مختلف أبعاد التدقيق الداخلي. وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:  
➤ تظهر المؤسسة وعيا متفاوتا بأهمية التدقيق الداخلي، حيث يتجلى ذلك في وجود مستويات متوسطة إلى مرتفعة لممارسات الاستقلالية، الكفاءة، التأهيل، جودة الخدمات، والاستراتيجية المتبعة؛

➤ كشفت النتائج أن المؤسسة تواجه مخاطر إدارية وتنظيمية فعلية، غير أن آليات التعامل معها ما تزال تعاني من بعض القصور في الجوانب الهيكلية والإجرائية؛

- كما أثبت التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي ومرتفع لأبعاد التدقيق الداخلي على فعالية إدارة المخاطر، وهو ما يدعم أهمية التدقيق كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي؛
  - تظهر النتائج كذلك وجود فجوات ينبغي العمل على معالجتها، خاصة ما يتعلق بتوثيق الإجراءات، وتحديث الهياكل، وتفعيل دور الرقابة الداخلية.
- انطلاقاً من هذه النتائج، توصي الدراسة بما يلي:
- تدعيم استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي وتعزيز كفاءة المدققين من خلال التكوين المستمر؛
  - مراجعة وتحديث الإجراءات والأنظمة الداخلية بما يواكب تطورات العمل ويحسن الاستجابة للمخاطر؛
  - ترسيخ ثقافة التقييم والمتابعة المستمرة كأداة لتحسين الأداء وضمان الفعالية في إدارة المخاطر؛
  - تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية لضمان فعالية أكبر في تطبيق التوصيات الرقابية.

## لل قائمة المراجع:

### المقالات:

- أمال فنطري، و عزيز لوجاني. (2024). دور إستراتيجية التدقيق الداخلي في رسم و تنفيذ خرائط إدارة المخاطر لتعزيز الإستدامة - دراسة حالة مجمع صيدال. الباحث الإقتصادي، 822.
- بلوناس، ع. ا. (2020). المدخل التقليدي والمدخل الحديث في إدارة المخاطر منظمات الأعمال. المجلة الدولية للأداء الإقتصادي. 29،
- بوغازي، ف. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع دراسة حالة مؤسسة بيكو. معهد العلوم الإقتصادية. 151،
- حورية قبايلي. (2024). إدارة المخاطر الإئتمانية. دفاثر إقتصادية، 163.
- زهرة لعروسي. (2022). أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة الإسمنت Agglolux. الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، 54.

- زينب غزالي. (2023). أثر جودة التدقيق الداخلي على ممارسات إدارة الأرباح دراسة لمجموعة من الشركات الجزائرية. *البشائر الاقتصادية*، 314.
- قادري، إ. & عبد القادر، خ. (2021). إدارة المخاطر و دورها في تحسين الأداء المصرفي دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري. *دراسات وأبحاث* 731 .
- منصور بن عمارة، و إلياس قصابي. (2023). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية. *مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية*، 304.
- يوسف السعيد. (2011). دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري. *مذكرة ماجستير غير منشورة. فلسطين*.
- يوسف زروقي. (2021). التدقيق الداخلي وأطراف الحوكمة في المؤسسة المالية. *المحاسبة التدقيق والمالية*، 32.



N°	Réf	Recommandations		Responsabilités		Délai	Commentaire
		Contenu	Priorité	Structures concernées	Responsables		
01	7.1.2	Inclure dans cette charte les modalités de sous-délégation et de diffusion à tous les départements concernés ;	Modéré	DRH			
01	5.1.2	Inclure dans cette charte les modalités de sous-délégation et de diffusion à tous les départements concernés ;	Modéré	DRH			
02	7.1.3	Actualiser les fiches de poste pour refléter les réalités organisationnelles actuelles ;	Faible	DRH			
02	7.2.1	S'assurer que toutes les fiches de poste actualisées sont accessibles aux employés.	Faible	DRH			
03	7.2.2	Achever le projet de formalisation et soumettre le document au service RQS pour approbation et création officielle ;	Modéré	DRH-toutes les Structures mouvement			
03	7.2.2	Assurer une diffusion large et accessible de la procédure dans le système d'information de l'entreprise, en sensibilisant les utilisateurs à son application rigoureuse.	Modéré	DRH			
04	7.2.2	Rédiger une circulaire d'application note explicative interne précisant les conditions d'éligibilité, les modalités d'attribution, et les critères d'application de l'indemnité de 25 % ;	Grave	DRH			
04	7.2.3	Diffuser la note explicative dans toutes les structures de l'entreprise, en mettant un accent particulier sur les structures responsables de la gestion des mouvements du personnel, afin d'assurer une compréhension uniforme et une application cohérente	Grave	DRH			

N°	Réf	Recommandations		Responsabilités		Délai	Commentaire
		Contenu	Priorité	Structures concernées	Responsable		
		des règles.					
05	7.2.4	Instaurer une règle stipulant que tout ordre de mission déposé doit obligatoirement être accompagné d'un accusé de réception signé par l'établissement visité À défaut, la demande sera systématiquement rejetée ;	Modéré	DAG			
05	7.2.4	Instaurer une règle stipulant que tout ordre de mission non déposé (au-delà d'un certain délais) après la fin de la mission sera automatiquement rejeté ;	Modéré	DAG			
05	7.2.4	Informers les agents sur l'importance du respect des délais de dépôt et de la fourniture des pièces justificatives requises.	Modéré	DAG			
06	7.2.5	Concevoir un format unique pour chaque catégories d'indemnité de frais engagés (frais de mission, frais de déplacement, et frais de voyage) avec des libellés standardisés reflétant leur nature d'indemnités compensatrices ;	Modéré	DRH			
06	7.2.5	Intégrer dans les intitulés des termes simple et harmonisés avec la convention collective tels que : "Indemnité compensatrice de frais de mission" "Indemnité compensatrice frais de mission 25 % "indemnité compensatrice frais de voyage"...etc. ;	Modéré	DRH			
06	7.2.5	Diffuser les spécimens unifiés pour garantir leur bonne compréhension et application.	Modéré	DRH			
07	7.2.6	Élaborer une note interne spécifiant que tous les dossiers de remboursement doivent obligatoirement être transmis via les	Modéré	DRH-DAS			

N°	Réf	Recommandations		Responsabilités		Délai	Commentaire
		Contenu	Priorité	Structures concernées	Responsables		
		structures de rattachement des agents ;					
07	7.2.6	Introduire une règle stipulant que tout dossier déposé directement au service des frais médicaux, sans passer par la structure de rattachement, sera systématiquement rejeté ;	Modéré	DRH-DAS			
07	7.2.6	Organiser des journées de réception par structure, afin de simplifier la collecte et la gestion des dossiers, tout en renforçant le respect des circuits organisationnels établis.	Modéré	DAS			
08	7.2.7	Procéder à une mise à jour complète des paramètres du système ERP pour refléter fidèlement l'organisation de l'entreprise ;	Modéré	DRH-DTIC			
08	7.2.7	Standardiser les dénominations des directions pour éviter les doublons et les incohérences ;	Modéré	DRH-DTIC			
09	7.2.8	Publier la version actualisée de la procédure sur le système intranet afin d'en garantir l'accessibilité à tous les employés concernés.	faible	DRH-DTIC			

المصدر: وثائق مؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(02): ثبات أداة الدراسة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	38

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات Spss

الجدول رقم (03): يمثل العلاقة بين أثر التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

Correlations			
		التدقيق الداخلي	إدارة المخاطر
التدقيق الداخلي	Pearson Correlation	1	.967**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	78	78
إدارة المخاطر	Pearson Correlation	.967**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	78	78

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات Spss

الجدول رقم (04): يوضح معامل الارتباط بيرسون

Model Summary				
Mode l	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.967 <sup>a</sup>	.935	.934	.09157

a. Predictors: (Constant), التدقيق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات Spss

الجدول رقم (05): يوضح تباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.100	1	9.100	1085.221	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.637	76	.008		
	Total	9.737	77			

a. Dependent Variable: إدارة المخاطر  
b. Predictors: (Constant), التدقيق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات Spss