



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: المحاسبة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في المحاسبة

بعنوان

تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية

– دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز – فرع غرداية

تحت اشراف الأستاذ:

د. اسماعيل بيشي

من اعداد الطالبات:

❖ مروة بيتور

❖ مباركة سريفيح

❖ خضرة رحمانى

الإهداء :

سبحان الله الذي كان سببا في النجاح والتوفيق
الذي خلقنا واناار لنا السير في الطريق
المستقيم

- اهدي ثمرة عملى المتواضع هذا
- إلى والدتي العزيزة ادامها الله لي اني أفاضته
علي من فضلها وكرمها وغمرتني بحبها صادق
- إلى روح قفيد قلبي والذي رحمه الله وغفر له
واسكنه فسيح جناته الذي علمني معني الكفاح
وأوصلني إلى ما أنا عليه
- إلى كل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا
تزال من إخوة وأخوات
- إلى استاذي كريم الذي اشرف على عملي
- إلى كل الاصدقاء
- لكل أساتذة قسم علوم مالية ومحاسبة

...خضرة

الإهداء:

"وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "
لقد كانت رحلة طويلة من التعب، السهر، التحديات والنجاحات،
أكتب هذه الكلمات بقلب مفعم بالامتنان، وعين تغمرها دموع الفرح
والفخر.

هذا الإنجاز ليس لي وحدي، بل هو ثمرة جهود، دعوات، وتضحيات
أشخاص كان لهم الفضل الأول بعد الله في الوصول إلى هذه اللحظة.
إلى من علماني الحب الحقيقي، والإيمان، والصبر،
إلى من بذلا من أجلي الكثير دون انتظار مقابل،
إلى من دعوا لي في ظهر الغيب، وسهروا على راحتي،
إلى والدي ووالدتي، تاج رأسي ونور دربي،
وأدامهم الله بصحة والعافية ...

شكرا لكما على كل شيء، فنجاحي هو انعكاس لتضحياتكما.
إلى إخوتي وأخواتي، سندي في هذه الحياة، وملجئي في كل أزمة،
إلى أصدقائي الذين كانوا لي عوناً ورفاق درب لا يعوضون،
إلى كل من آمن بي ولو بكلمة، إلى من منحني طاقة إيجابية، ابتسامة، أو
حتى صمتاً داعماً...

وأنتم من يستحق التقدير الحقيقي.
فلكم مني كل الحب والوفاء، وكل ما تحمله الكلمات من امتنان .
وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نافعا يستفيد منه
جميع طالبي العلم من بعدي.

... مباركة

الإهداء:

بمشاعر يغمرها الحب والامتنان، وكلمات يعجز اللسان عن أن يوفي بها ما يستحقه من ذكرهم،

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أولئك الذين كانوا النور الذي أنار دربي، والسند الذي أعانني في مسيرتي.

إلى جدتي الغالية، رمز الحنان والعطاء، صاحبة القلب الكبير والدعاء الصادق... لك يا من كنت دوماً إلى جانبي بكلماتك الطيبة، واهتمامك الصادق، وسؤالك الدائم، أهدي لك ثمرة جهدي، راجية من الله أن يحفظك ويبارك في عمرك.

إلى عائلتي العزيزة، إلى من كنتم وما زلتم الدعامة الصلبة التي ارتكزت عليها في كل مرحلة من حياتي،

إلى أمي وأبي، وكل فرد من أفراد عائلتي، شكراً لدعمكم، لتفهمكم، لصبركم، ولكل لحظة كنتم فيها سنداً لي دون أن تنتظروا شيئاً في المقابل.

إلى من علموني حرفاً، طيلة مساري الدراسي، ولم يبخلوا بعطائهم... لكم كل الاحترام والتقدير، فقد كان لتوجيهاتكم ودعمكم الأثر البالغ في هذا الإنجاز. إلى كل من شجعني وآمن بقدراتي، إلى أصدقائي، وزملائي، وكل من قدم لي يد المساعدة، أو كلمة تشجيع، أو دعوة في ظهر الغيب...

لكم مني خالص الامتنان والتقدير.

وختاماً، أحمد الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأسأله سبحانه أن يجعله خالصاً لوجهه، وأن ينفع به،

وأقول:

"اللهم كما أنعمت علي بتمام هذا العمل، أدم نعمك علي، وارزقني الإخلاص في القول والعمل."

...مروة

الشكر وتقدير:

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل،
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.
أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى
كل من ساهم في دعمي خلال مسيرتي
الدراسية، وخاصة أثناء إعداد هذه
المذكرة.

أخص بالشكر والتقدير أستاذي المشرف
بيشي اسماعيل، لما قدمه لي من
توجيهات قيمة، وملاحظات بناءة ساعدتني
كثيرا في إنجاز هذا العمل.
كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى
أساتذة قسم المحاسبة و المالية، على
ما بذلوه من جهد في سبيل نقل المعرفة
والعلم، ولكل العاملين في الكلية على
دعمهم المتواصل.

وأعرب عن امتناني العميق لعائلتي
الكريمة، التي كانت ولا تزال السند
الحقيقي، بتشجيعها المتواصل ودعواتها
الصادقة.

ولا أنسى أن أوجه شكري إلى زملائي
وأصدقائي الذين ساندوني وشاركوا معي
هذه الرحلة بكل تفاصيلها.
فلكم جميعا مني كل الاحترام والتقدير.

قائمة المحتويات

إهداء

شكر

قائمة المحتويات

أ.....	مقدمة
أ.....	أ- توطئة
أ.....	ب- إشكالية البحث:
ب.....	ت- الأسئلة الفرعية:
ب.....	ث- فرضيات البحث:
ب.....	ج- أهمية البحث:
ب.....	ح- أهداف البحث:
ج.....	د- أسباب اختيار موضوع البحث:
ج.....	هـ- حدود البحث:
ج.....	و- منهجية البحث
ج.....	ي- صعوبات الدراسة:
.....	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم نظام الرقابة الداخلية

تمهيد: **Erreur ! Signet non défini.**

5.....	المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية
5.....	المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية
10.....	المطلب الثاني: أنواع ومكونات نظام الرقابة الداخلية
13.....	المطلب الثالث: مقومات نظام الرقابة الداخلية
14.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15.....	المطلب الأول: الدراسات المحلية
18.....	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

21	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع غرداية
25	تمهيد.....
26	المبحث الأول: نبذة تاريخية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
26	المطلب الأول: نشأة (SADEG / SPA) وإجراءات الدمج
27	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
29	المطلب الثالث: دراسة أهم أقسام المديريات.....
33	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات
33	المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة
34	المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير نتائج المقابلة
64	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات
67	خلاصة:
69	خاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع:

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز – فرع غرداية، مع التركيز على مدى فعاليته في تعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية. اعتمد البحث على منهجية مختلطة تشمل تحليلاً نظرياً لمكونات الرقابة الداخلية (كالبينة الرقابية، وتقييم المخاطر، وأنشطة المراقبة) ودراسة حالة ميدانية عبر أداة المقابلة في الفترة 2024-2025 التي تعكس واقع تطبيق هذه المكونات في المؤسسة، تم فحص ثلاث فرضيات رئيسية: تأثير استراتيجيات التواصل نموذج LEARN على رضا العملاء، ودور التقنيات الحديثة كالعدادات الذكية وأنظمة SCADA في تحسين دقة القياس، وأثر تكامل الرقابة المحاسبية مع تكنولوجيا مثل SAP و Blockchain في خفض الأخطاء المالية.

أظهرت النتائج أن المؤسسة تطبق معايير دولية COSO و ISO وتستخدم أنظمة رقمية متقدمة، لكنها تحتاج إلى تعزيز الرقابة الاستباقية عبر الذكاء الاصطناعي وتحسين تكامل البيانات بين الأقسام.

الكلمات المفتاحية: رقابة داخلية، مؤسسات اقتصادية، مؤسسة سونلغاز، رقابة محاسبية، معايير دولية

Abstract

This study aims to evaluate the internal control system at the Algerian Electricity and Gas Distribution Company – Ghardaïa Branch, with a focus on its effectiveness in promoting transparency and operational efficiency. The research adopted a mixed-methods approach, including a theoretical analysis of internal control components (such as the control environment, risk assessment, and monitoring activities) and a field case study through interviews 2024-2025 that reflect the practical implementation of these components within the organization. Three main hypotheses were examined: the impact of LEARN communication model strategies on customer satisfaction; the role of modern technologies such as smart meters and SCADA systems in improving measurement accuracy; and the effect of integrating accounting controls with technologies like SAP and Blockchain on reducing financial errors.

The results showed that the organization applies international standards such as COSO and ISO and utilizes advanced digital systems. However, it needs to strengthen proactive control through artificial intelligence and improve data integration between departments.

Keywords: Internal Control, Economic Institutions, Sonelgaz Company, Accounting Control, International Standards

مقدمة

أ- توطئة

يعتبر إقامة نظام رقابة داخلية سليم حجر الزاوية في ضمان استقرار المؤسسات وتماسكها، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات في العصر الحديث. لا تقتصر مهمة هذا النظام على مجرد مراقبة العمليات المالية أو الإدارية، بل تتعداها إلى حماية أصول المؤسسة وتعزيز مصداقية بياناتها المالية. فغياب نظام رقابة فعال يعرض الشركات - وخاصة شركات المساهمة - لمخاطر جسيمة، مثل التلاعب في الحسابات أو انتهاك الالتزامات القانونية. فوجود حسابات منتظمة ودقيقة لا يعكس فقط التزاما تشريعيًا، بل يعد دليلا ملموسا على نضج البنية التنظيمية وقدرتها على مواكبة المعايير الدولية. إذ تظهر الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة رقابية متكاملة تتمتع بمعدلات أقل للأخطاء المالية، وقدرة أعلى على اجتذاب المستثمرين.

لا تكتمل فعالية نظام الرقابة الداخلية دون وجود آلية مراجعة مستقلة تقيم مدى التزام الإدارات بالإجراءات الموضوعية. فالمراجع الداخلي لا يقتصر دوره على فحص السجلات المالية، بل يمتد إلى تحليل مدى ملاءمة السياسات المتبعة مع طبيعة نشاط المؤسسة ومخاطرها. من خلال اختبارات الأداء وتقييم الضوابط التشغيلية، يحدد المراجع نقاط الضعف التي قد تؤدي إلى اختلالات مالية أو تشغيلية. على سبيل المثال، قد تكشف المراجعة عن ثغرات في فصل الصلاحيات بين الموظفين، أو عدم كفاية التوثيق الإلكتروني للمعاملات. هذه النتائج لا تستخدم فقط لتحسين النظام الرقابي، بل تسهم في بناء ثقة أصحاب المصلحة - كالمساهمين والجهات الرقابية - من خلال تقارير شفافة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة.

ب- إشكالية البحث:

وعلى ضوء ما سبق يمكن لنا طرح الإشكالية التالية: ما هو واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع غرداية؟

ت- الأسئلة الفرعية :

- "ما أثر تطبيق نموذج LEARN في إدارة شكاوى العملاء على مستوى رضاهم ومعدل النزاعات التجارية في الشركة؟"
- "كيف تؤثر تقنيات العدادات الذكية وأنظمة SCADA على دقة قياسات الاستهلاك وكفاءة إدارة الموارد الطاقوية؟"
- "إلى أي مدى يساهم تكامل أنظمة SAP وتقنية Blockchain مع الرقابة المحاسبية في تقليل الأخطاء المالية وزيادة الشفافية؟"

ث- فرضيات البحث:

- "تطبيق استراتيجيات تواصل فعالة (كـ نموذج LEARN) يحسن رضا العملاء ويقلل النزاعات التجارية."
- "استخدام التقنيات الحديثة (كـ العدادات الذكية وأنظمة SCADA) يرفع دقة قياس الاستهلاك ويعزز كفاءة إدارة الموارد الطاقوية."
- "التكامل بين الرقابة المحاسبية الصارمة والتكنولوجيا (مثل SAP و Blockchain) يقلل الأخطاء المالية ويعزز الشفافية."

ج- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في كونه يعرف لنا نظام الرقابة الداخلية بأكمله ويقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع غرداية ويقدم مجموعة من التوصيات لتحسين نظام الرقابة الداخلية.

ح- أهداف البحث:

- التعرف على ماهية نظام الرقابة الداخلية
- التعرف على المؤسسة محل الدراسة "الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع غرداية"
- معرفة واقع نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة

د- أسباب اختيار موضوع البحث:

- حداثة الموضوع
- التخصص الأكاديمي
- الارتباط بالواقع المحلي والعالمي
- الوقت والامكانيات المتاحة

هـ- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: التركيز على تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- الحدود الزمانية: تربص ميداني في المؤسسة محل الدراسة في الفترة الممتدة من 2024 إلى 2025
- الحدود المكانية: اقتصار البحث على تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع غرداية.

و- منهجية البحث

للإجابة على الاشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات حاولنا استخدام المنهج التحليلي الوصفي في الجزء النظري ودراسة الحالة والجزء المتعلق بالجانب التطبيقي الميداني.

ي- صعوبات الدراسة :

لقد واجهنا عدة صعوبات اثناء انجاز هذه الدراسة سواء بالجانب النظري او التطبيقي ويمكن

حصرها فيما يلي

- ضيق الوقت من أجل البحث والتعمق في الموضوع;
- ضيق وقت مدة التربص;
- صعوبة الحصول على معلومات المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتقييم نظام الرقابة الداخلية

يعد نظام الرقابة الداخلية أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وحماية مواردها من المخاطر المحتملة.

وفي هذا الفصل، سنتناول الإطار النظري الذي قسمناه إلى مبحثين حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى ماهية نظام الرقابة الداخلية أما المبحث الثاني فجاء بعنوان

المبحث الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية أداة مهمة في تسيير الإدارة بحيث تضعها من دقة المعلومات المحاسبية بها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث سنحاول دراسة هذا عبر ثلاث مطالب حيث في المطلب الأول قمنا بتعريف نظام الرقابة الداخلية والمطلب الثاني أنواع ومكونات الرقابة الداخلية أما في المطلب الثالث مقومات نظام الرقابة

المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

سنحاول في هذا المطلب تقديم عموميات حول نظام الرقابة الداخلية حيث تطرقنا فيه إلى تعريف النظام وخصائص نظام الرقابة الداخلي إلى أهميتها وأهدافها في الفروع التالية :

الفرع الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية

نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الإجراءات والسياسات والأساليب التي تضعها إدارة المنشأة بهدف حماية أصولها، وضمان دقة المعلومات المحاسبية وموثوقيتها، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، والتحقق من التزام العاملين بالسياسات الإدارية المحددة. كما يشمل هذا النظام جميع الضوابط المالية وغير المالية التي تساعد على تنظيم أعمال المنشأة وحماية مواردها، مع ضمان دقة السجلات وإمكانية الاعتماد عليها إلى أقصى حد ممكن¹.

عرفت الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC) نظام الرقابة الداخلية على أنه: نظام يتكون من خطة تنظيمية ومجموعة من الطرق والإجراءات التي تطبقها الإدارة لتحقيق الأهداف المحددة. تهدف هذه الأهداف إلى ضمان الإدارة المنظمة والفعالة لأعمال المنشأة، والتي تشمل الالتزام بالسياسات الإدارية، وحماية الأصول، وكشف الأخطاء والغش، والتأكد من دقة السجلات المحاسبية، بالإضافة إلى ضمان إعداد المعلومات المحاسبية الموثوقة في الوقت المناسب².

¹ محمد الصديق بوبكر، دور محافظ الحسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية دراسة ميدانية نقدية لآراء مجموعة من المهنيين والأكاديميين بولاية ورقلة على ضوء الضوابط المهنية والممارسات الميدانية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015-2016، ص10.

² بن يحيى الصديق - عثمانى حسام الدين، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك - دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك - ، م ذكره تخرج - لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، 2013-2014، ص46.

عرف المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين نظام الرقابة الداخلية بأنه الخطة التنظيمية والطرق والمعايير المعتمدة داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى حماية الأصول، وضمان دقة وموثوقية البيانات المحاسبية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، والالتزام بالسياسات والإجراءات المحددة من قبل الإدارة¹.

عرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) نظام الرقابة الداخلية بأنه يشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمعايير المتبعة داخل المنشأة، بهدف حماية الأصول، وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية للتأكد من دقتها وموثوقيتها، وتعزيز الكفاءة الإنتاجية، وتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات والإجراءات الإدارية الموضوعة. باختصار، يعد هذا النظام إطاراً متكاملاً يهدف إلى تحقيق الفعالية التشغيلية، وحماية الموارد، وضمان جودة المعلومات المالية، ودعم الالتزام بالمعايير الداخلية².

الفرع الثاني: خصائص نظام الرقابة الداخلية

تتمثل خصائص نظام الرقابة الداخلية فيما يلي³:

- الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من عمليات المنظمة: لا تعتبر الرقابة الداخلية حدثاً منفصلاً، بل هي مجموعة من الأنشطة والمهام التي تتم بشكل مستمر خلال عمليات المنظمة. يجب النظر إليها كجزء متكامل من النظام الذي تستخدمه الإدارة لتوجيه وتنظيم العمليات، وليس كنظام مستقل بذاته.
- الرقابة الداخلية نظام يضعه وينفذه الإنسان: تقع مسؤولية تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الفعال على عاتق الإدارة، حيث تقوم بتحديد الأهداف، ووضع آليات الرقابة، وتقييم فعالية الأنظمة. ومع ذلك، يلعب جميع الأفراد في المنظمة دوراً مهماً في نجاح هذا النظام.

¹ بن يحيى الصديق - عثمانى حسام الدين، نفس المرجع، ص46

² يسرى قادري، دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية - ورقلة -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2020/2019، ص9-10.

³ ربيع عبد القادر، مدى توافق نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية مع إطار COSO للرقابة الداخلية في بيئة الأعمال الجزائرية خ 2019 - حالة الوحدة العملية اتصالات الجزائر بغرداية -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2018/2019، ص22.

• الرقابة الداخلية تعتمد على التوازن بين التكلفة والمنفعة: تصمم الإدارة أنظمة الرقابة بناء على مدى معقولية تكلفتها وفائدتها، وليس بشكل مطلق. فمهما كان تصميم النظام سليماً، فإنه لا يمكنه تقديم ضمانات مطلقة لتحقيق أهداف المنظمة، بسبب وجود عوامل خارجة عن سيطرة الإدارة، مثل الأخطاء البشرية، أو سوء التقدير، أو التواطؤ لتجاوز الضوابط.

• الرقابة الداخلية توفر تأكيداً معقولاً وليس مطلقاً: لا يمكن لنظام الرقابة الداخلية أن يضمن تحقيق الأهداف بشكل كامل، حيث تظل هناك عوامل خارجية أو بشرية قد تؤثر سلباً على فعاليتها. ومع ذلك، تهدف الرقابة الداخلية إلى تقديم مستوى معقول من الثقة في تحقيق الأهداف المحددة

ومن بين خصائص نظام الرقابة الداخلية الفعال ما يلي:

ميز نظام الرقابة الداخلية الفعال بعدة خصائص أساسية تجعله أداة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم هذه الخصائص¹:

- السهولة والوضوح: يجب أن يكون النظام سهل الفهم من قبل المستخدمين، مع وضوح في الإجراءات والأهداف.
- المرونة: يتصف النظام بالمرونة التي تمكنه من التكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية، مما يجعله قادراً على مواكبة التطورات.
- السرعة في الاستجابة: يتميز النظام بسرعة اكتشاف الانحرافات عن الأهداف المحددة وإبلاغها في الوقت المناسب، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية.
- الدقة والموثوقية: يعتمد النظام على بيانات دقيقة وموثوقة، مع استخدام أساليب موضوعية في الرقابة لضمان فعاليتها.
- التركيز على الحالات الاستثنائية: يركز النظام على التعامل مع الحالات غير الاعتيادية وفقاً للوائح والسياسات المعتمدة، مما يقلل من المخاطر المحتملة.

¹ إسماعيل عثمان شريف، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير نظام الرقابة الداخلية، المجلد 04، العدد 07، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، ص 71.

- **الاقتصادية:** يتميز النظام بكونه اقتصادياً، حيث يعمل على ترشيد النفقات العامة ويستخدم أفضل السبل للحصول على النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.
 - **الفعالية في تحقيق الأهداف:** يعمل النظام على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال، مع ضمان أن العائد من عملية الرقابة يفوق التكاليف المترتبة عليها.
- باختصار، نظام الرقابة الفعال يتميز بالسهولة، المرونة، السرعة، الدقة، التركيز على الحالات الاستثنائية، الاقتصادية، والفعالية في تحقيق الأهداف

الفرع الثالث: أهمية نظام الرقابة الداخلية

- نظام الرقابة الداخلية يلعب دوراً محورياً في إدارة المنظمات، حيث يساهم فيما يلي¹:
- **وضع المعايير:** تعتبر المعايير أداة أساسية للرقابة، حيث تعكس الأهداف المخطط لها وتستخدم كأساس لتقييم الأداء. يجب أن تكون هذه المعايير واضحة ومرنة وقابلة للتحقيق، مع مراعاة تحديثها دورياً لضمان ملاءمتها للتغيرات التنظيمية والبيئية.
 - **المقارنة:** تتمثل الخطوة الثانية في مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية. إذا كان الأداء متوافقاً مع المعايير، فإن العمليات تكون تحت السيطرة، أما في حالة وجود انحرافات، فإن ذلك يشير إلى ضرورة التدخل التصحيحي.
 - **تقييم النتائج:** يتم تقييم النتائج بشكل دوري أو عند الحاجة، مع التركيز على تحديد أسباب الانحرافات الإيجابية أو السلبية. هذا التقييم يعتمد على بيانات دقيقة وموضوعية لتحديد مدى فعالية العمليات واتخاذ القرارات المناسبة.
 - **الإجراءات التصحيحية:** عند اكتشاف انحرافات، يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة الأسباب الكامنة، سواء كانت تتعلق بالعاملين، أو الوسائل، أو المواد المستخدمة. قد تشمل هذه الإجراءات التدريب، أو الصيانة، أو تعديل المعايير لضمان تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

¹ ميمون حسام الدين، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مركب الملح لوطاية -بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن نطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015/2016، ص 20-26.

وعليه نظام الرقابة الداخلية يعد أداة حيوية لضمان فعالية العمليات، وحماية الموارد، وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال وضع معايير واضحة، ومقارنة الأداء، وتقييم النتائج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة

الفرع الرابع: أهداف نظام الرقابة الداخلية

يعد نظام الرقابة الداخلية أداة أساسية لتحقيق عدة أهداف رئيسية تعزز كفاءة وفعالية إدارة المنشأة. تتمثل هذه الأهداف في¹:

◀ تنظيم السلطات والمسؤوليات: يهدف النظام إلى توضيح وتحديد السلطات والمسؤوليات داخل المنشأة، مما يساهم في تنظيم العمل وتجنب التداخل في المهام.

◀ حماية أصول المنشأة: يعمل النظام على حماية الأصول من الاختلاس، التلاعب، أو سوء الاستخدام، مما يضمن سلامة الموارد المالية والمادية.

◀ ضمان دقة البيانات المحاسبية: يهدف النظام إلى تأكيد دقة وصحة البيانات المحاسبية، مما يجعلها مصدراً موثقاً لاتخاذ القرارات الإدارية ورسم السياسات.

◀ تعزيز الكفاءة الإنتاجية: يسعى النظام إلى تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة في العمليات التشغيلية، مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بأقل تكلفة ممكنة.

◀ تسجيل العمليات بدقة وسرعة: يضمن النظام تسجيل العمليات المالية والإدارية بشكل سريع ودقيق في الحسابات المناسبة، مع مراعاة الفترة المحاسبية التي تمت فيها هذه العمليات.

◀ المطابقة الدورية بين السجلات والموجودات: يعمل النظام على تحقيق التوافق بين الأصول المسجلة في الدفاتر والأصول الفعلية من خلال عمليات الجرد الدوري.

باختصار، يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى تنظيم العمل، وحماية الأصول، وضمان دقة البيانات، وتعزيز الكفاءة، وتسجيل العمليات بدقة، وتحقيق المطابقة بين السجلات والموجودات، مما يساهم في تحقيق أهداف المنشأة بشكل فعال

¹ خالد رجم - محمد الأمين شربي، تركية تيجاني، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة نظام الرقابة الداخلية دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات بورقطة، المجلد 05، العدد 02، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 2018، 380-381.

المطلب الثاني: أنواع ومكونات نظام الرقابة الداخلية

من خلال هذا المطلب تطرقنا إلى أنواع ومكونات نظام الرقابة الداخلية عبر فرعين :

الفرع الأول: أنواع نظام الرقابة الداخلية

يمكن تصنيف الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أنواع رئيسية بناء على أهدافها وطريقة تطبيقها:

أولاً: الرقابة المحاسبية:

تهدف إلى ضمان دقة المعلومات المحاسبية وموثوقيتها، وتعتمد على استخدام أنظمة محاسبية سليمة وفعالة. يتم تحقيق هذا النوع من الرقابة من خلال:

- تصميم نظام مستندي متكامل يتناسب مع عمليات المنشأة;
- وضع نظام محاسبي دقيق يتوافق مع طبيعة نشاط المنشأة;
- إنشاء نظام لجرد الأصول والممتلكات وفقاً للمعايير المحاسبية المعترف بها;
- مراقبة وحماية أصول المنشأة والتأكد من استخدامها بشكل صحيح;
- مقارنة البيانات المحاسبية مع نتائج الجرد الفعلي بشكل دوري;
- إعداد موازين المراجعة الدورية للتحقق من دقة البيانات المالية;
- اعتماد نتائج الجرد والتسويات من قبل مسؤولين معينين.

ثانياً: الرقابة الإدارية:

تهدف إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة. يتم تحقيق هذا النوع من الرقابة من خلال:

- تحديد الأهداف العامة والفرعية للمنشأة وربطها بأهداف الأقسام والإدارات;
- وضع نظام لمراقبة تنفيذ الخطط التنظيمية وضمان تحقيق الأهداف;
- إعداد تقديرات دورية لعناصر النشاط لقياس الانحرافات وتصحيحها;

- إنشاء نظام لاتخاذ القرارات يعتمد على أسس ومعايير واضحة لضمان سلامتها وفعاليتها.

ثالثاً: الضبط الداخلي:

- يهدف إلى حماية أصول المنشأة من السرقة أو الضياع أو سوء الاستخدام، ويعتمد على¹:
- وضع خطة تنظيمية وإجراءات تنسيق فعالة;
- تطبيق مبدأ المراجعة الذاتية، حيث يتم مراجعة عمل كل موظف من قبل موظف آخر;
- تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات بشكل واضح لضمان المساءلة;
- باختصار، تعمل هذه الأنواع من الرقابة معاً لضمان دقة المعلومات، وحماية الأصول، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال.

الفرع الثاني: مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتكون نظام الرقابة الداخلية من خمسة مكونات رئيسية تعمل معاً لضمان فعالية النظام وتحقيق أهداف المنظمة، وهي:

1. البيئة الرقابية:

تمثل البيئة الرقابية الأساس الذي تبنى عليه جميع معايير الرقابة الداخلية. تؤثر هذه البيئة على جودة أنظمة الرقابة، وتشمل عدة عوامل، منها:

- التزام الإدارة بالكفاءة والنزاهة: حيث تحرص الإدارة على الحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة والقيم الأخلاقية.
- فلسفة الإدارة: تشمل نظرة الإدارة إلى نظم المعلومات المحاسبية وإدارة الموارد البشرية.
- الهيكل التنظيمي: يحدد الإطار الذي تخطط وتوجه وتراقب من خلاله العمليات لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ مقالة بعنوان نظام الرقابة الداخلية، من موقع جمعية هداية الخيرية لتعليم العلوم الشرعية <https://benaa.islamacademy.net>، الرياض - السعودية، تم الاطلاع عليه يوم 07-03-2025، على الساعة

- سياسات القوى البشرية: تشمل سياسات التوظيف والتدريب وتطوير الموظفين.
- علاقة المالكين وأصحاب المصالح بالمنظمة: تؤثر هذه العلاقة على ثقافة الرقابة الداخلية.

2. تقييم المخاطر:

يعد تقييم المخاطر عملية تحديد وتحليل المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة. تشمل هذه العملية:

- تحديد المخاطر المرتبطة بتحقيق الأهداف.
- تحليل هذه المخاطر من حيث أهميتها واحتمالية حدوثها.
- وضع خطط لإدارة المخاطر والحد من تأثيرها.

3. النشاطات الرقابية:

تشمل السياسات والإجراءات التي تضمن تنفيذ توجيهات الإدارة بشكل فعال. من أمثلة هذه النشاطات:

- المصادقة والتأكيدات: التأكد من صحة العمليات والمعاملات.
- مراجعة الأداء: تقييم أداء العمليات والموظفين.
- إجراءات الأمن: حماية أصول المنظمة من المخاطر.
- تنظيم السجلات: الحفاظ على السجلات بشكل دقيق ومنظم.

4. المعلومات والاتصالات:

يجب أن يتم تسجيل المعلومات ونقلها بشكل دقيق وفي الوقت المناسب إلى الإدارة والأطراف المعنية داخل المنظمة. تشمل هذه العملية:

- تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة (من الأعلى إلى الأسفل والعكس).
- الاتصال الفعال مع الجهات الخارجية ذات الصلة بأهداف المنظمة.
- استخدام تقنية المعلومات لضمان دقة وسرعة تبادل المعلومات.

5. مراقبة ومتابعة النظام:

- تشمل هذه العملية تقييماً مستمراً ومنفصلاً لمكونات نظام الرقابة الداخلية، وتتضمن:
- التقييم المستمر: مراقبة فعالية النظام وتحديد العيوب والقصور.
- إبلاغ المسؤولين: إيصال النتائج والتوصيات إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: معالجة القصور وتحسين النظام بشكل مستمر.

تعمل هذه المكونات معا لضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وحماية أصولها وتحسين أدائها بشكل عام¹.

المطلب الثالث: مقومات نظام الرقابة الداخلية

تنقسم مقومات نظام الرقابة الداخلية إلى قسمين رئيسيين حيث سنقوم بتوضيح كل قسم منها:

أولاً: المقومات المحاسبية:

تشمل هذه المقومات مجموعة من الوسائل والأدوات المحاسبية التي تعزز فعالية نظام الرقابة الداخلية، وهي:

1. الدليل المحاسبي: يعتبر الدليل المحاسبي أداة لتبويب الحسابات بما يتناسب مع طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة ونظامها المحاسبي، ويتم تقسيم الحسابات إلى حسابات رئيسية وفرعية، مع شرح كيفية تشغيلها وتسجيل العمليات فيها، ويهدف الدليل إلى تسهيل جمع البيانات ومعالجتها يدوياً أو إلكترونياً لتحويلها إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات.

2. الدورة المستندية: تعد الدورة المستندية عنصراً أساسياً في نظام الرقابة الداخلية، حيث تعتمد على تصميم مستندات فعالة تحقق الأهداف المطلوبة، ويجب أن تراعي المستندات النواحي القانونية والشكلية، وأن تكون مرقمة لتجنب الازدواجية، ويتم تبسيط عدد المستندات المطلوبة لكل عملية لتحقيق الكفاءة في الإجراءات الإدارية.

3. المجموعة الدفترية: تشمل الدفاتر المحاسبية مثل دفتر اليومية العامة واليوميّات المساعدة، والتي يتم تصميمها وفقاً لطبيعة نشاط المؤسسة، ويجب ترقيم صفحات الدفاتر قبل استخدامها، وتسجيل العمليات بدقة وسرعة لضمان الرقابة الفعالة، ويتم تبسيط تصميم الدفاتر لتسهيل استخدامها وفهمها.

¹ عفاف هشام - طبيب صلاح الدين، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنايب والمنتجات المسطحة، الماء الأبيض، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، 2018/2017، ص04-06.

4. الوسائل الآلية والإلكترونية: تستخدم الوسائل التكنولوجية مثل الحاسوب والبرامج المحاسبية لتسجيل البيانات ومعالجتها بدقة، وتسهم هذه الوسائل في الحد من الأخطاء وتحسين كفاءة العمليات المحاسبية.

5. الجرد الفعلي للأصول: يتم جرد الأصول الملموسة مثل النقدية، الآلات، السيارات، والمباني بشكل دوري، ويستخدم الجرد للمقارنة بين الأصول المسجلة في السجلات المحاسبية والأصول الفعلية لضمان دقة البيانات.

6. الموازنات التخطيطية: تستخدم الموازنات التخطيطية لمقارنة الأهداف المخططة مع النتائج الفعلية وتحديد الانحرافات، وتتطلب هذه العملية تحديدا دقيقا للأهداف والمسؤوليات، ووجود نظام محاسبي سليم.

ثانيا: المقومات الإدارية:

- تشمل هذه المقومات العناصر الإدارية التي تعزز فعالية نظام الرقابة الداخلية، وهي:
1. الهيكل التنظيمي الكفاء: يعتبر الهيكل التنظيمي الفعال أساسا لعملية الرقابة، حيث يتم فيه تحديد السلطات والمسؤوليات بشكل واضح، ويجب أن يكون الهيكل مرنا وقابلا للتعديل وفقا للتغيرات البيئية والتنظيمية، ويتم تطبيق مبدأ الفصل بين المهام لضمان المساءلة والشفافية.
 2. اختيار الموظفين الأكفاء: يلعب العامل البشري دورا محوريا في نجاح نظام الرقابة الداخلية، كما يجب اختيار موظفين مدربين وقادرين على تنفيذ المهام وفقا لمعايير الأداء المحددة.
 3. معايير أداء سليمة: يتم وضع معايير أداء واضحة لقياس أداء الموظفين ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة، وتستخدم هذه المعايير لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة¹.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعرض هذا المبحث العديد من الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون في جامعات مختلفة، من أجل معالجة موضوع دراستنا بعدة إشكاليات مختلفة، وكذلك الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من عدة جوانب، كالتالي:

¹ يسرى قادري، مرجع سابق، ص 14-16.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

من أجل إثراء دراساتنا والتعرف على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراساتنا قمنا بدراسة بعض الدراسة من أجل الحصول على المعلومات:

- يسرى قادري، دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية - ورقلة -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2020/2019.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، مع التركيز على كيفية قيام المراجع الداخلي بتحسين هذا النظام. تمحورت الدراسة حول الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: ما هو دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية؟ لتحقيق هذا الهدف، تم اختيار مؤسسة بنك الفالحة والتنمية الريفية في ولاية ورقلة كحالة دراسة، مع الاعتماد على مجموعة من المراجع العلمية المتخصصة في الموضوع. كما تم استخدام أدوات بحثية متنوعة، بما في ذلك المقابلات الشخصية، الملاحظة، وقوائم الاستقصاء.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تعد المراجعة الداخلية من الوظائف الحيوية داخل المؤسسة، حيث تستخدم لمراقبة أنشطتها المختلفة وتقييم نظام الرقابة الداخلية.
- يساهم المراجع الداخلي في تحديد نقاط القوة والضعف في النظام، مع تنبيه الإدارة إلى المخاطر المحتملة في المستقبل.
- يتم تقديم توصيات لازمة لمعالجة القصور وتعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية.

باختصار أكدت الدراسة على الأهمية الكبيرة للمراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة وضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية.

- محمد الصديق بوبكر، دور محافظ الحسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية دراسة ميدانية نقدية لآراء مجموعة من المهنيين والأكاديميين بولاية ورقلة على ضوء الضوابط المهنية والممارسات

الميدانية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور محافظ الحسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية، ومدى قدرته على جعل هذا النظام يعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة، بما يلبي احتياجات الأطراف المختلفة التي تعتمد على القوائم المالية. لمعالجة هذه الإشكالية، ركزت الدراسة على تحليل المراجعة القانونية من الجانبين القانوني والمالي في الجزائر.

اعتمدت الدراسة على استبيان تم تصميمه ليشمل محورين رئيسيين، حيث يرتبط كل محور بفرضيات البحث. تم توزيع الاستبيان على عينة من الخبراء المحاسبين، محافظي الحسابات، والمحاسبين المعتمدين في ولاية ورقلة. لتحليل البيانات، تم استخدام برنامجي "SPSS" و"EXCEL"، كما تم تطبيق اختبار "T للعينة الواحدة" (One-Sample T Test) لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت النتائج أن لمحافظ الحسابات دورا كبيرا في تقييم نظام الرقابة الداخلية، وذلك من خلال الكفاءة والاستقلالية التي يتمتع بها. هذه النتائج تؤكد أهمية دور محافظ الحسابات في تعزيز مصداقية القوائم المالية وضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية.

- ميمون حسام الدين، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مركب الملح لوطاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.

تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، حيث تم اختيار مؤسسة مركب المحلوطة في بسكرة كحالة دراسة. هدفت الدراسة إلى إبراز طبيعة الرقابة الداخلية والأساليب الممكنة لتنفيذها، مع التركيز على تشخيص نقاط القوة والضعف في النظام، وتسليط الضوء على العلاقة بين الرقابة الداخلية وفعاليتها داخل المؤسسة.

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: ما مدى أثر تقييم ودراسة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة؟ وما مدى فعالية هذا النظام في مركب المحلوطة؟

لتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تم تحليلها ومناقشتها باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، بينما اعتمد الجانب التطبيقي على منهج الاستقصاء والاستنتاج. بعد تحليل الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. الرقابة الداخلية هي مجموعة من الإجراءات والقوانين التي تضعها الإدارة لضمان السير السليم للعمليات المالية والإدارية، مما يجعلها ضرورة حتمية لجميع المؤسسات.
 2. الهدف الرئيسي للرقابة الداخلية هو ضمان صحة البيانات والمعلومات، والتي تستخدم كأساس لتقييم أداء المؤسسة وقدرتها على حماية أصولها.
 3. مراعاة إمكانيات وحجم المؤسسة عند تصميم نظام الرقابة الداخلية يعد ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يعمل النظام كوسيلة وقائية تقلل من احتمالية الوقوع في الأخطاء.
- باختصار، أكدت الدراسة على أهمية نظام الرقابة الداخلية كأداة فعالة لضمان استقرار المؤسسات وحماية مواردها، مع التأكيد على ضرورة تصميم النظام بما يتناسب مع طبيعة وحجم المؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أما في هذا المطلب فقد تم الاستعانة بالدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع دراستنا وذلك من أجل تقديم المزيد واثراء دراستنا بمعلومات إضافية

- أبو بكر، عصمت عباس عبد النور. "دور نظام الرقابة الداخلية في تقييم أداء المصارف السودانية". رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، الخرطوم، 2010.

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي؟ وهل يتم تفعيل دور الرقابة الداخلية في المصارف السودانية؟ وهل تساهم الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي؟

وقد توصل الباحث من خلال هذا البحث إلى النتائج التالية:

- نظام الرقابة الداخلية يساهم في حماية أصول المؤسسات والمحافظة عليها.
 - الرقابة الداخلية الفعالة تعزز الثقة في نتائج أعمال المؤسسات وتساعد في الحفاظ عليها.
 - نظام الرقابة الداخلية ضروري للتأكد من أن العمل يتم تنفيذه وفقاً للمتطلبات المحددة.
 - وتتطور الرقابة الداخلية بتطور المؤسسات وزيادة حجمها، خاصة مع توسع نطاق التجارة.
- وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات، منها:

- الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية كأسلوب فعال في المصارف السودانية.
 - الاستمرار في تطوير القدرات الرقابية وتحسين أداء العاملين في المصارف السودانية.
- نضال، محمد المرحمي. "قياس مدى تطبيق إطار عمل كوسو للرقابة الداخلية من وجهة نظر المدققين الخارجيين". عمان، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق إطار عمل (COSO) للرقابة الداخلية من وجهة نظر المدققين الخارجيين للشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية (ASM). تكونت عينة الدراسة من 598 مدققاً خارجياً يعملون في 598 شركة عامة مدرجة في السوق المالي العماني. تم

تصميم استبيان لقياس متغيرات الدراسة، وتم توزيعه على مجتمع الدراسة. كما تم صياغة فرضية رئيسية واحدة وخمس فرضيات فرعية لتغطية جميع مكونات الرقابة الداخلية، وهي: بيئة التحكم، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى المراقبة.

تم تحليل البيانات إحصائياً من خلال قياس مدى تطبيق أو عدم تطبيق مكونات الرقابة الداخلية في كل شركة. واستخدم اختبار (Z-test) لفحص الفرضيات. كشفت نتائج التحليل أن الشركات العامة تطبق بشكل عام ثلاثة مكونات من إطار (COSO) للرقابة الداخلية، وهي: بيئة التحكم، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة. ومع ذلك، لم يتم تطبيق المكونين الآخرين، وهما "المعلومات والاتصالات" و"المراقبة".

من جهة أخرى، أظهر القطاع المالي مستوى أعلى من التطبيق مقارنة بالقطاع الصناعي، الذي سجل مستوى منخفضاً، خاصة في مكون بيئة التحكم، حيث كشف التحليل عن ضعف في تطبيق سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها ومساءلتها. وأوصى الباحث بأن تقوم الشركات بتقييم نظم الرقابة الداخلية بشكل دوري، مع ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بمتغيرات المعلومات والاتصالات والمراقبة، خاصة في القطاع الصناعي وقطاع الخدمات.

- عبد السالم، مخيس بدوي. "أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفق إطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة". قطاع غزة، فلسطين، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر عناصر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار عمل (COSO) على تحقيق أهداف الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، بالإضافة إلى التعرف على مدى تطور بناء هيكل أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المنظمات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات الأهلية في قطاع غزة تظهر اهتماماً كبيراً بأنظمة الرقابة الداخلية. كما تبين أن هذه المنظمات تنظر بشكل إيجابي إلى أهمية عناصر الرقابة الداخلية في تحقيق أهدافها، والتي تشمل: تحسين فعالية وكفاءة الأنشطة التشغيلية، وضمان مصداقية التقارير المالية، وتعزيز الالتزام بالقوانين والأنظمة التنظيمية. وكان متغير "البيئة الرقابية" الأكثر تأثيراً ودلالة في تحقيق هذه الأهداف، يليه متغير "تقدير المخاطر"، ثم متغير "الأنشطة الرقابية"، فمتغير "المعلومات

والاتصالات"، في حين كان متغير "المراقبة" الأقل تأثيراً. وبشكل عام، أظهرت الدراسة وجود أثر كبير لعناصر الرقابة الداخلية مجتمعة في تحقيق أهداف الرقابة.

ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

1. ضرورة تبني المنظمات الأهلية الفلسطينية لنظام الرقابة الداخلية وفق إطار (COSO) بشكل فعال، مع متابعة التحديثات المستقبلية لأنظمة الرقابة الداخلية.
2. الاهتمام بمراقبة هذه الأنظمة من خلال التقييم المستمر لها.
3. إلزام المنظمات الأهلية بتدقيق حساباتها بواسطة مدققي حسابات معتمدين من قبل وزارة الداخلية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

قمنا في هذا المطلب بعرض دراستنا والمقارنة بينها وبين مختلف الدراسات السابقة المحلية والأجنبية لتوضيح الفروق من حيث الأهداف وطريقة الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة والمنهجية الخاصة بكل دراسة

- مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الجارية
الهدف	جميع الدراسات تدور حول الرقابة أو المراجعة الداخلية، سواء في البنوك، المؤسسات الصناعية، أو المنظمات غير الربحية. هناك تركيز كبير على تقييم الفعالية وعلاقتها بالأداء المؤسسي أو بالبيئة القانونية والتنظيمية.	تهدف هذه الدراسة إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع غرداية، مع التركيز على مدى فعاليته في تعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية.
الاشكالية	بعض الدراسات تهدف إلى التشخيص والتحليل النظري (قادري)، بينما الأخرى تسعى إلى التحليل العملي واقتراح حلول (بوبكر، عبد السالم). بذلك، تشكل الدراسات منظومة تكاملية: من الفهم النظري إلى التحليل التطبيقي ثم التوصية بالتحسين.	ما مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع غرداية

العاملون في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع غرداية، خلال الفترة 2024-2025، مع التركيز على الأقسام المرتبطة بالرقابة والمحاسبة والقياس التكنولوجي.	يغطي القطاع المالي (قادري، أبو بكر، المرحمي)، الصناعي (ميمون)، والقطاع غير الربحي (عبد السالم). هذا التنوع يسمح بفهم شامل لممارسات الرقابة في بيئات مؤسسية مختلفة.	المجتمع
تحليل نظري لمكونات الرقابة الداخلية: البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة المراقبة.	دراستان استخدمتا إطار COSO (نضال المرحمي وعبد السالم)، مما يمنح قوة معيارية للنتائج. دراسات أخرى اعتمدت على تحليل كمي صريح (بوبكر، أبو بكر).	المنهجية
دراسة حالة ميدانية باستخدام أداة المقابلة لجمع البيانات الواقعية من داخل المؤسسة.	نلاحظ تدرجاً من الدراسات النظرية (قادري) إلى الدراسات الميدانية الكمية (بوبكر، أبو بكر، المرحمي). تعدد الأدوات: مقابلات، استبيانات، تحليل كمي (SPSS)، وأطر مرجعية مثل COSO.	أسلوب الدراسة والتحليل

المصدر: من إعداد الطالبات

تظهر المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة نقاطاً مهمة من الاتفاق والاختلاف. من حيث أوجه التشابه، نجد أن جميع الدراسات ركزت على تقييم نظام الرقابة الداخلية، مع اعتماد مشترك على معايير مثل COSO و IFRS كأطر مرجعية. كما استخدمت معظم هذه الدراسات أدوات جمع بيانات ميدانية كالاستبيانات والمقابلات، مما يعكس منهجية مقارنة في التحليل. بالإضافة إلى ذلك، اتفقت الدراسات على أن الرقابة الداخلية الفعالة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مثل حماية الأصول وضمان دقة البيانات المالية.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فقد تميزت الدراسة الحالية بالتركيز على دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي و Blockchain في تعزيز الرقابة المحاسبية، وهو جانب لم تحظ به الدراسات السابقة بنفس العمق. كما اختلفت الدراسة الحالية في نطاق التطبيق، حيث تناولت قطاع الطاقة (سونلغاز)، في حين ركزت دراسات أخرى على قطاعات مختلفة مثل القطاع المصرفي (دراسة السودان) أو الصناعي (دراسة مركب الملح). كذلك، وسعت الدراسة الحالية نطاق التقييم ليشمل الأداء التشغيلي والاستدامة، بينما اقتصر بعض الدراسات الأجنبية (كدراسة عمان) على تقييم مكونات إطار COSO فقط.

الفصل الثاني:

تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع غرداية

بعد تناول مختلف المفاهيم النظرية الخاصة بموضوع دراستنا ، حيث تم حصر مجال الدراسة على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز – فرع غرداية

وهذا يهدف دراستها جيدا ومطابقة ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتوصل إلى خلاصة شاملة للنتائج ومدى صحة الفرضيات .ولإلمام أكثر بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ففي المبحث الأول نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة أما في المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات

المبحث الأول: نبذة تاريخية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، على المستوى الوطني، بدون منازع، حيث أنها تتكون من ثلاث (03) فروع: فرع إنتاج، فرع نقل، فرع توزيع، لكل فرع مديريات ثانوية، تابعة له، فبالنسبة لفرع التوزيع، يحتوي على عدة مديريات، موزعة على مستوى التراب الوطني.

المطلب الأول: نشأة (SADEG / SPA) وإجراءات الدمج

في هذا المطلب سيتم عرض معلومات عامة عن المؤسسة محل الدراسة، من نشأتها، موقعها ومساحتها.

تأسيس الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC))

تم إنشاء (SDC)) بموجب المرسوم الرئاسي، رقم 39 الصادر في 02 فيفري 2003، برأس مال اجتماعي، قدره مائة وخمسون مليار دينار جزائري (150.000.000,00 دج)، جاء في عقد تأسيسها، في المادة الأولى، الشكل القانوني للشركة، إذ تؤسس طبقاً لأحكام¹ الأمر 59-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المعدل والمتمم للقانون التجاري، وأحكام القانون² 01-02 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1422 الموافق ل 5 فيفري 2002، أما المادة الثانية تطرقت إلى موضوع الشركة والمتمثل في:

- 1- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز، الواقعة في المنطقة الممونة الخاصة بها؛
- 2- تطوير الشبكة للتمكين من ربط الزبائن الراغبين في ذلك؛
- 3- فعالية وأمن الشبكة؛
- 4- التوازن بين العرض والطلب؛
- 5- نوعية الخدمة؛
- 6- إحترام التنظيمات التقنية، وقواعد حفظ الصحة والأمن، وحماية البيئة؛

¹ الامر رقم 59 /75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية رقم 101 المؤرخة في 19 ديسمبر 1975.

² -القانون رقم 02/02 المؤرخ في 05 فبراير 2002، والمتضمن حماية الساحل وتنميته، الجريدة الرسمية العدد 10، الصادرة في 12 فبراير 2002.

7- تسويق الكهرباء والغاز؛

أما المادة الثالثة من عقد التأسيس، تطرقت إلى التسمية الاجتماعية، والمتمثلة في (سونلغاز توزيع الوسط) باختصار (أس.دي.سي) بالأحرف اللاتينية (Sonelgaz Distribution Centre) « SDC » En Abrégé حيث نص القانون على ضرورة أن يذكر في جميع العقود ووثائق الشركة الموجهة للغير لاسيما الرسائل، والفواتير، والإعلانات، والمنشورات المختلفة، التسميات الاجتماعية مسبوقة، أو متبوعة مباشرة، وبوضوح بكلمات " شركة ذات أسهم، أو بالأحرف الأولى "ش.ذ.أ.، مع ذكر مبلغ رأس مالها الاجتماعي ومكان ورقم تسجيل الشركة بالمركز الوطني للسجل التجاري، يقع مقرها الاجتماعي، وفقا للمادة الرابعة في ولاية البليدة، شارع محمد بوضياف، وحددت مدة حياة الشركة ب 99 عاما، ابتداء من تاريخ قيدها في السجل التجاري .

ملاحظة: انطلاقا من بداية عام 2021 ستمر الشركة، بمرحلة انتقالية في هيكلها التنظيمي لغاية تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد بداية من عام 2022 لذا جميع المديريات التابعة لـ (SDC) تتحول الى (RDC) كمرحلة أولية الى غاية الانطلاق الجديد في الهيكل الموضح ادناه،

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

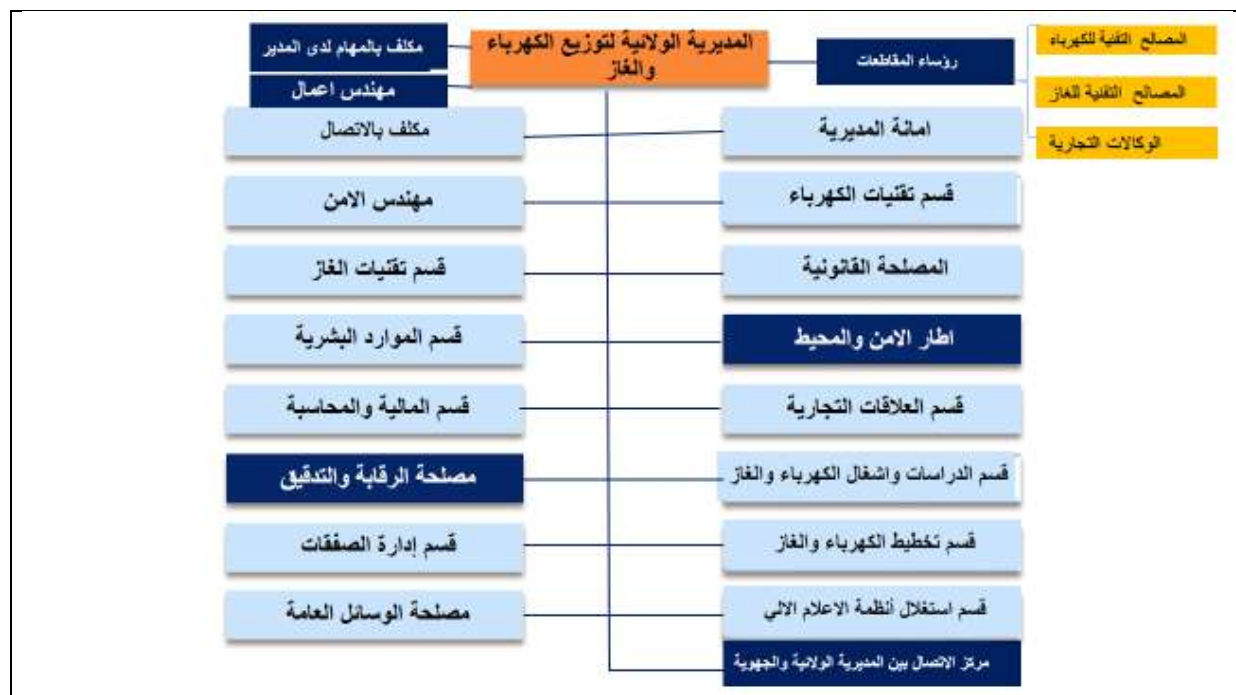
تنتمي المديريات الولائية إلى إحدى المديريات الجهوية الخمسة، المتواجدة على المستوى الوطني، حسب القرب، وحسب موقع الولاية، كجزء من إعادة تنظيم إدارة التوزيع، ووفقا للقرار، المتعلق بإنشاء مجموعة العمل المسؤولة عن إعداد مقترحات إعادة التنظيم هذه، اجتمعت الأخيرة في جلسة العمل الأولى في الفترة من 05-11-2020 و 08-12-2020، لتقديم أهم المقترحات في هذا الجانب، تأتي هذه المقترحات بالإضافة إلى الاجتماع المنعقد في يناير 2019، والذي جمع مديري التوزيع ورؤساء مختلف الدوائر المعنية، إن الدافع وراء قرار إعادة تنظيم الإدارة الولائية للتوزيع يتمثل فيما يلي:¹

- إيجاد الحلول لمختلف الاختلالات التي لوحظت في الهيكل السابق؛
- تلبية المتطلبات الجديدة من حيث دعم التنمية الاجتماعية، بالإضافة التكيف مع التقسيم الإداري الجديد؛

¹ - Société Algérienne De Distribution De L'électricité Et Du Gaz ، Réorganisation De La Direction De Distribution ، Décembre 2020, P3

تتكون المديرية من عدة أقسام ومصالح، بالإضافة إلى الإطارات الملحقة مباشرة للمدير، حسب النشاط، وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي :

الشكل رقم-01- الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

المطلب الثالث: دراسة أهم أقسام المديريات

سنحاول التطرق بشكل مختصر إلى أهم نشاط بعض الأقسام، والمصالح التابعة لمديريات التوزيع، على مستوى كل ولاية:

1- قسم إستغلال الكهرباء (D.T.E):

تتمثل مهمة القسم استغلال للكهرباء، بمديرية التوزيع، في ضمان استمرارية، وجودة الخدمات، وتشغيل وصيانة شبكات الكهرباء وفق الدليل الفني، ومتطلبات السلامة، وفق ما يلي:

ويهتم هذا القسم بما يلي:

- إعداد برامج، ومقاسات التوتر المنخفض، والمتوسط، ومتابعتها؛
- إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية، ومتابعتها؛
- تحليل المعطيات الإحصائية، وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة؛
- ضمان تسيير المحولات؛
- إعداد برنامج التجهيز السنوي، وعلى المدى القصير؛
- التدخل في حالة وجود عطب، أو خطر، في الشبكة، وإصلاحه؛
- متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة للمديرية؛
- ضمان جودة واستمرارية الخدمة؛
- التأكد من التشخيص السليم للشبكات، وتطوير برنامج الصيانة الدورية والدائمة؛
- اقتراح إجراءات تحديث التجهيزات، من اقتناء معدات جديدة، وإعادة التأهيل، وفق التكنولوجيات الجديدة في المجال؛

2- قسم إستغلال الغاز (D.T.G)

تتمثل مهمة القسم الفني للغاز في قسم التوزيع في ضمان استمرارية وجودة الخدمة وكذلك تشغيل شبكات الغاز، وفقا للدليل الفني، وشروط السلامة المطلوبة. على النحو التالي:

- ضمان جودة واستمرارية الخدمة؛
- التأكد من تشخيص الشبكات، وتطوير برنامج الصيانة؛
- التدخل في حالة الاعطاب في الشبكة على كامل تراب الولاية؛

• اقتراح إجراءات التحديث للتجهيزات، من اقتناء معدات، جديدة وإعادة التأهيل، وفق التكنولوجيات الجديدة في المجال؛

• ضمان تسيير الشبكة الغازية، ومراقبتها، وتطويرها وإعداد برامج الصيانة؛

• متابعة المقاسات دوريا، وتحليل الأخطار؛

• تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية؛

• إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة، ووضع مخططات الحماية العامة، وتحليل النتائج؛

• إعداد مخططات قنوات الغاز وتحديثها؛

3- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (D.E.E.T):

يتكون القسم من (مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الإستثمار، مصلحة الدراسات وأشغال

الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة) ويقوم القسم بما يلي:

• وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها؛

• تجمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز؛

• تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة، ومراقبتها، من حيث النوعية، والآجال، طبقا لمخطط الإنجاز؛

• المصادقة على الكشف الكمية، وإنجاز تقارير الأشغال؛

• تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية، من الجانب التقني؛

• إعداد التقرير العام النهائي (D.G .D)؛

• وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط، طبقا لتوجيهات المديرية المركزية، وبالتنسيق مع المصالح التقنية؛

• الحرص على استعمال التقنيات، والعتاد الحديث في الإنجاز؛

• ضمان الامتثال للمعايير الفنية، ومعايير السلامة؛

• إبلاغ رئيس القسم عن أي خلل تم ملاحظته على المواد، أو المعدات المستعملة؛

• تنسيق بين نشاط مختلف الشركات المشرفة عن العمل؛

• تحليل تقارير الموقع؛

• ضمان تمثيل مدير المشروع مع السلطات المحلية؛

• معالجة الشكاوى المتعلقة بالإنجازات؛

4- قسم العلاقات التجارية (D.R.C) :

يتكون القسم من (مصلحة تنمية المبيعات، مصلحة التقنيات التجارية، مصلحة التغطية والتحصيل، مصلحة الحسابات الكبرى والوكالات التجارية التي تتواجد على مستوى كل بلدية أو دائرة لاجل تقريب الإدارة من المواطن)، ويتولى القسم ضمان مهام المجالات التالية:

- إحترام إجراءات توصيل لزيائن الجدد، وأشغال الخدمات المعوضة، بما في ذلك عقود الأشغال، وطلبات الزبائن، إلى غاية وضعهم بالخدمة؛
- إعداد عقود المشتركين من التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين؛
- تسيير المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين، من خلال عملية التعداد، والفوترة، والتحصيل؛

- تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد؛

- فوترة مختلف الخدمات؛

- القيام بالتحريات حول الزبائن؛

- إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد؛

- متابعة وتحليل ديون الزبائن حساب بحساب؛

5- قسم الإدارة والصفقات (D.A.M):

يتكون القسم من المصالح التالية (مصلحة الإستثمار وتسيير المنشآت، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الذاتي والزبائن، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الدولة) ومن بين مهامه:

✓ طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة، أو ببرامج الدولة؛

✓ إعداد الصفقات (Comande / Marche)، وتحرير الأمر بتحصيل الفواتير للمؤسسات ؛

✓ تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز، وقسم المالية والمحاسبة؛

✓ إستقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

6- قسم تخطيط الكهرباء والغاز (D.P.E.G): تختص مهام إدارة تخطيط شبكة الكهرباء في مايلي:

- وضع المخطط العام لإدارة التوزيع، بالإضافة إلى دراسة اهم المخططات للمناطق الحضرية؛

- إنشاء قاعدة بيانات لأغراض الدراسات (مراقبة الاستهلاك، التطوير، التوسع. الخ؛
- وضع خطط قصيرة ومتوسطة المدى، بناء على قرارات اللجان المختلفة، والتأكد من تنفيذها؛
- ضمان الامتثال للخطط الرئيسية، وخطة تطوير الشبكة، من خلال التحقق من صحة نقاط الاتصال بالشبكة.

7- قسم الموارد البشرية (D.R.H) :يعتبر قسم الموارد البشرية المسؤول عن كل ما يتعلق بالموارد البشري في المؤسسة ومن اهم مهامه ما يلي:

- تعزيز المهارات البشرية الموجودة وتطوير الأنشطة الجديدة المتعلقة بالنشاط البشري؛
- التأكد من المطابقة بين الموارد البشرية الحالية (المهارات والإمكانيات) وتطور الأنشطة؛
- السهر على تحسين العلاقات الاجتماعية، والمهنية، وظروف العمل؛
- تطبيق نظام الإدارة المعتمد من قبل الشركة على الخطة التشغيلية؛
- تنسيق أنشطة الموظفين المختلفة، داخل إدارة المؤسسة، ولا سيما التوظيف، والاستقبال / التكامل، والترقية، والنقل... الخ؛

8- مصلحة الرقابة والتدقيق (S.C.A): يطلق عليها كذلك مصلحة التفتيش والرقابة والتدقيق تعمل هذه المصلحة بصفة مباشرة وتحت وصاية مدير المدير، ومن أهم مهامها ما يلي:

- الرقابية على الأعمال التي تقوم بها الهياكل المختلفة للمؤسسة، من حيث الالتزام بالأنظمة، والإجراءات المعمول بها؛

- مراقبة تنفيذ المهام، من حيث الامتثال لقواعد، وإجراءات المختلفة للمشتريات، وإدارة العقود؛
- توزيع وإعلام الهياكل بجميع النصوص القانونية واللوائح (ملاحظات، إجراءات، كتيبات، لوائح داخلية... الخ؛
- معالجة وتتبع الشكاوى، الواردة من الزبائن والمتعاملين، وكذا المراسلات الواردة من الأطراف ذوي العلاقة؛
- مراقبة نشاط جميع الأقسام والمصالح في المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات

من أجل التوصل إلى نتائج الدراسة قمنا في هذا المبحث إلى عرض وتحليل النتائج المحصل عليها ففي المطلب المطلب تطرقنا إلى منهج وأدوات الدراسة أما المطلب الثاني عرض وتحليل نتائج المقابلة أما المطلب الثالث مناقشة الفرضيات

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

يعتبر منهج الدراسة أسلوب معتمد من أجل الوصول إلى النتائج المراد الوصول إليها حيث كان كالتالي:

الفرع الأول: منهج الدراسة

إن منهج الدراسة يختلف من دراسة إلى أخرى وذلك حسب المشكلة المطروحة والموضوع المراد دراسته، ويعرف المنهج بأنه أسلوب للتفكير والعمل ويعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة أو موضوع الدراسة. وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث اعتمدنا على الوصفي في الشق النظري في جمع الحقائق والبيانات التي تخدم موضوعنا، أما التحليلي فاعتمدنا عليه في الجانب الميداني لتحليل نتائج الدراسة الميدانية. ويعود السبب لاختيار هذان المنهجان كونهما يتلاءمان مع هذه الدراسة التي استهدفت تسليط الضوء على موضوع دراستنا .

الفرع الثاني: أدوات الدراسة:

بناء على طبيعة المعلومات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، تم استخدام الاستقصاء كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وقد تم تصميمه بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث

المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير نتائج المقابلة

من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة قمنا بعرض أسئلة المقابلة وكيف كانت الاجابات من قبل عينة الدراسة وذلك من أجل تحليلها وتفسيرها :

أولاً: دراسة قسم الموارد البشرية

1. هل يتم تحديث نظام الرقابة بناء على نتائج التقييمات السابقة؟

- نعم، عبر تحليل فجوات الأداء وتعديل السياسات كل 6 أشهر.
- استخدام تقارير التغذية الراجعة من الموظفين لتطوير النظام.
- التعاون مع خبراء استشاريين لدمج أفضل الممارسات العالمية.
- تحديث الأنظمة وفقاً لمعايير ISO 30401 لإدارة الموارد البشرية.
- ربط نتائج التقييمات بأهداف الشركة الاستراتيجية.
- تطبيق تقنيات ذكاء الأعمال (BI) لتحليل البيانات.
- إجراء ورش عمل مع المدراء لتصميم آليات رقابية فعالة.
- مقارنة النظام بمعايير المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA).
- استخدام نظام ERP متكامل لتحسين الرقابة.
- مراجعة الأنظمة بعد كل عملية تدقيق خارجي.

يعكس نظام الرقابة الداخلية في قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز نهجاً تطورياً قائماً على التحديث الدوري كل 6 أشهر، معتمداً على تحليل فجوات الأداء وملاحظات الموظفين لتحسين السياسات. يظهر استخدام تقنيات ذكاء الأعمال (BI) وأنظمة ERP تحولاً رقمياً متقدماً يضمن دقة البيانات وسرعة الرصد، بينما يبرز التعاون مع الخبراء الاستشاريين وورش العمل مع المدراء سعي المؤسسة لدمج الخبرات العالمية وتعزيز الشفافية الداخلية. التزام سونلغاز بمعايير ISO 30401 ومراجعة الأنظمة وفقاً لتقارير التدقيق الخارجي (مثل معايير IIA) يؤكد حرصها على المواءمة بين الممارسات المحلية والمعايير الدولية، مما يعزز مصداقية النظام وفعاليتيه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.

الاستنتاج: يمكن اعتبار نظام الرقابة الداخلية في القسم نموذجاً متوازناً يجمع بين المرونة والمعيارية، إلا أن تطويره يتطلب تعزيز جوانب مثل:

- قياس الأثر المباشر للتحديثات على أداء الموظفين وإنتاجيتهم عبر مؤشرات أداء مخصصة (كرضا الموظفين ومعدلات الاحتفاظ بالكفاءات).
- تبسيط الإجراءات لتجنب التعقيدات الناتجة عن التكرار الدوري، مع تحويل الرقابة إلى أداة استباقية تدعم الابتكار التنظيمي.
- بهذا تصبح الرقابة الداخلية محركا لتحقيق الرقابة الاستراتيجية، وليس مجرد آلية للامتثال الشكلي.

2. هل توجد لجان رقابية مستقلة تتابع الأداء؟

- نعم، لجنة الرقابة الداخلية التابعة لمجلس الإدارة.
 - فريق مراجعة خارجي معتمد من Deloitte.
 - لجنة أخلاقيات العمل لضمان الامتثال للقوانين.
 - فريق متخصص في تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.
 - لجنة مشتركة مع نقابة العمال لضمان الشفافية.
 - فريق مراقبة المخاطر المؤسسية.
 - لجنة مستقلة لمراجعة سياسات التوظيف والترقية.
 - تعيين مراقب أداء ذو صلاحيات واسعة.
 - استخدام تقنيات التعلم الآلي لرصد الانحرافات.
 - لجنة لضمان توافق الممارسات مع قانون العمل.
- يظهر هيكل الرقابة في مؤسسة سونلغاز نظاما متعدد الطبقات يعتمد على آليات داخلية وخارجية لضمان الفاعلية والشفافية. فوجود لجنة رقابية تابعة لمجلس الإدارة وفريق مراجعة خارجي من Deloitte يبرز التكامل بين الرقابة الذاتية والتدقيق المستقل، مما يعزز مصداقية العمليات ويقلل من التحيز. كما أن وجود لجان متخصصة مثل "لجنة أخلاقيات العمل" و"لجنة توافق الممارسات مع قانون العمل" يعكس التزام المؤسسة بالامتثال القانوني والمعايير الأخلاقية، بينما يشير تعاونها مع نقابة العمال إلى نهج تشاركي يدعم الثقة الداخلية ويقلل من النزاعات. استخدام تقنيات التعلم الآلي لرصد الانحرافات يمثل تحولا نحو الرقابة الذكية، القادرة على تحليل البيانات الضخمة وتوقع المخاطر بشكل استباقي، مما يعزز الكفاءة التشغيلية.

الاستنتاج: تعد هذه الشبكة من اللجان نموذجاً متقدماً للحوكمة، لكنها تحتاج إلى:

- توحيد الجهود عبر تنسيق أدوار اللجان لتجنب التكرار أو التعارض في الصلاحيات.
- قياس الأثر الفعلي لهذه اللجان على تحسين الأداء المؤسسي عبر مؤشرات محددة (كخفض معدلات المخالفات أو تحسين كفاءة العمليات).
- تعزيز الشمولية عبر إشراك ممثلين من الإدارات التشغيلية في اللجان الرقابية لضمان فهم أعمق للتحديات الميدانية.
- بهذا تصبح الرقابة الداخلية أداة ديناميكية تدعم الابتكار، وليست مجرد إجراءات بيروقراطية.

3. هل يتم إجراء تدقيق داخلي دوري؟

- نعم، تدقيق ربع سنوي وفق معايير COSO.
- استخدام برامج مثل ACL لفحص البيانات.
- تدقيق مفاجئ لاكتشاف الثغرات غير المتوقعة.
- إشراك مدققين معتمدين دولياً (CIA).
- تقييم فعالية الرقابة عبر اختبارات الضغط.
- مقارنة النتائج مع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- إصدار تقارير مع توصيات قابلة للتنفيذ.
- تدقيق يركز على المناطق عالية الخطورة.
- استخدام Blockchain لتأمين سجلات التدقيق.
- تدريب الفريق على أحدث معايير IFRS.

يظهر نظام التدقيق الداخلي في مؤسسة سونلغاز التزاماً عالياً بالمعايير الدولية، حيث تجرى عمليات تدقيق ربع سنوية وفق إطار COSO، مع تدقيق مفاجئ لاكتشاف الثغرات، مما يعكس نهجاً استباقياً في إدارة المخاطر. استخدام برامج متخصصة مثل ACL لفحص البيانات وتوظيف تقنية Blockchain لتأمين السجلات يبرز تحولاً نحو الرقمنة المتقدمة، التي تعزز الدقة وتقلل الأخطاء البشرية. إشراك مدققين معتمدين دولياً (CIA) وتدريب الفريق على معايير IFRS يضمن مواكبة أفضل الممارسات العالمية، بينما يركز التدقيق على المناطق عالية الخطورة وربط النتائج بمؤشرات

الأداء (KPIs) لتحقيق التكامل بين الرقابة والأهداف الاستراتيجية. إصدار تقارير بتوصيات قابلة للتنفيذ يدعم تحسين العمليات بشكل مستمر، مما يجعل النظام شاملاً وفعالاً في تعزيز الشفافية والمساءلة.

الاستنتاج: رغم تميز النظام بالشمولية والالتزام المعياري، يوصى بـ:

- تعزيز الاستباقية عبر تطوير نماذج تنبؤية (Predictive Analytics) للكشف عن المخاطر قبل حدوثها.
- دمج نتائج التدقيق مع إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) لخلق رؤية موحدة لتحديات الأداء.
- تبسيط توصيات التقارير وتحويلها إلى خطط عمل محددة الزمن لضمان التنفيذ الفعلي.
- توسيع نطاق التواصل مع أصحاب المصلحة (كالمساهمين والموظفين) لعرض نتائج التدقيق وبناء الثقة.

بهذا يصبح التدقيق الداخلي أداة ديناميكية لا تقتصر على الامتثال، بل تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

4. ما معرفتك بقوانين العمل؟

- الإلمام الكامل بقانون العمل الجزائري رقم 90-11.
- معرفة تفصيلية بأنظمة التأمينات الاجتماعية (CNAS).
- تطبيق لوائح الصحة والسلامة المهنية (OSHA).
- إعداد عقود العمل وفقاً للقانون والاتفاقيات الجماعية.
- التعامل مع قضايا التمييز والمضايقات في العمل.
- متابعة تحديثات قانون العمل عبر المنصات الحكومية.
- إدارة إجراءات إنهاء الخدمة والتعويضات.
- تطبيق سياسات الإجازات (مرضية، أمومة، إلخ).
- فهم نظام التقاعد والمزايا الاجتماعية.
- التعامل مع منازعات العمل عبر الوساطة أو القضاء.

تظهر الإجابات إماما شاملا ومتخصصا بجوانب قانون العمل الجزائري والأنظمة المرتبطة به، بدءا من القانون الأساسي رقم 90-11 وحتى التفاصيل الدقيقة لأنظمة التأمينات الاجتماعية (CNAS) والصحة المهنية (OSHA). هذا الفهم العميق ينعكس في الممارسات العملية مثل إعداد العقود وفقا للاتفاقيات الجماعية، وإدارة منازعات العمل عبر آليات قانونية واضحة (كالوساطة أو القضاء)، وتطبيق سياسات إجازات منظمة (كإجازات الأمومة والمرضية). متابعة التحديثات التشريعية عبر المنصات الحكومية تشير إلى نهج استباقي في ضمان الامتثال القانوني، بينما التعامل مع قضايا التمييز والمضايقات يعكس التزاما بمعايير العدالة والإنصاف في بيئة العمل. إدارة إجراءات إنهاء الخدمة والتعويضات وفقا للنظام يبرز توازنا بين حقوق المؤسسة والموظفين، مما يدعم الاستقرار التنظيمي.

الاستنتاج: رغم التميز في الامتثال القانوني، يوصى بـ:

- تعزيز الوعي القانوني لدى الموظفين عبر ورش عمل دورية لتفسير حقوقهم وواجباتهم، مما يقلل النزاعات.
- دمج التكنولوجيا في إدارة العمليات القانونية (كمنصات ذكية لتتبع التحديثات التشريعية تلقائيا).
- إنشاء وحدة استشارية داخلية مختصة بتقديم الدعم القانوني الفوري للإدارات، بدلا من الاعتماد الكلي على القسم المركزي.
- قياس أثر الامتثال القانوني على سمعة المؤسسة وجاذبيتها كبيئة عمل عبر استطلاعات رضا الموظفين.
- هذه الخطوات قد تحول الامتثال القانوني من كونه التزاما إلزاميا إلى عامل تنافسي يعزز ثقة الموظفين وولائهم.

ثانيا: دراسة قسم المالية والمحاسبة

1. هل هناك رقابة على التسجيل المحاسبي؟

- نعم، عبر فصل مهام المسجل والمراجع.
- استخدام برامج محاسبية ذات صلاحيات محددة (SAP).
- تطبيق مبدأ المصادقة الثنائية للإدخالات.
- مراجعة يومية للدفاتر بواسطة رئيس القسم.

- مقارنة القيود مع المستندات الأصلية.
- استخدام تقنية التوقيع الإلكتروني للمعاملات.
- تدقيق أسبوعي عشوائي لـ 15% من القيود.
- ربط النظام المحاسبي بنظام ERP.
- إصدار تقارير رقابية شهرية.
- تطبيق معايير IFRS أو GAAP.

يظهر نظام الرقابة على التسجيل المحاسبي في المؤسسة التزاما صارما بمبادئ الحوكمة والمعايير الدولية، بدءا من فصل مهام المسجل والمراجع (المنع تضارب المصالح) وصولا إلى استخدام برامج محاسبية متخصصة مثل SAP مع صلاحيات محددة، مما يضمن دقة البيانات ويقلل الأخطاء. تطبيق مبدأ المصادقة الثنائية والتوقيع الإلكتروني يعزز أمان السجلات المالية، بينما المراجعة اليومية للدفاتر ومقارنة القيود بالمستندات الأصلية تقلل من مخاطر التلاعب. الربط بين النظام المحاسبي ونظام ERP يضمن تكامل البيانات عبر الإدارات، في حين تسهم التدقيقات الأسبوعية العشوائية وإصدار التقارير الشهرية في رصد الانحرافات مبكرا. التزام المؤسسة بمعايير IFRS و GAAP يبرز مواءمة العمليات المحاسبية مع أفضل الممارسات العالمية، مما يدعم الشفافية ويعزز ثقة الجهات الرقابية الخارجية.

الاستنتاج: رغم قوة النظام الرقابي، يوصى بـ:

- تعزيز الرقابة الاستباقية عبر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي للكشف عن الأنماط غير الطبيعية في القيود المحاسبية تلقائيا.
- دمج الرقابة في الوقت الحقيقي (Real-time Monitoring) لمراقبة المعاملات المالية لحظيا.
- استخدام تقنيات سلسلة الكتل (Blockchain) لتوثيق المستندات المالية بشكل غير قابل للتعديل.
- تدريب الفريق على التهديدات الإلكترونية الحديثة (كالاختراقات أو التزوير الرقمي) لتعزيز الأمن السيبراني.
- إشراك أصحاب المصلحة (كالمساهمين والجهات الرقابية) في مراجعة التقارير الشهرية لتعزيز الثقة.

- قياس أثر الرقابة على تقليل الأخطاء المالية عبر مؤشرات مثل "معدل الأخطاء المكتشفة" أو "وقت تصحيح الأخطاء".
- هذه الخطوات قد تحول النظام المحاسبي من كونه أداة امتثال إلى ركيزة استراتيجية تدعم صناعة القرارات المالية الرشيدة.

2. هل نظام المعلومات المحاسبي في سونلغاز دقيق؟

- نعم، النظام محدث وفقا لآخر تقنيات الذكاء الاصطناعي.
 - استخدام برنامج SAP Financials المتكامل.
 - تحديث البيانات بشكل فوري عبر السحابة الإلكترونية.
 - تدقيق النظام سنويا بواسطة شركة PWC.
 - مقارنة البيانات مع كشوف البنوك يوميا.
 - توفير نسخ احتياطية (Backup) يومية.
 - استخدام تقنية Blockchain لضمان الشفافية.
 - تدريب الموظفين على التحديثات البرمجية.
 - ربط النظام بأجهزة الاستشعار في الفروع.
 - تطبيق معايير ISO 27001 لأمن المعلومات.
- يظهر نظام المعلومات المحاسبي في سونلغاز تطورا تكنولوجيا متقدما يعتمد على دمج تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي و Blockchain والسحابة الإلكترونية، مما يضمن دقة البيانات وسرعة تحديثها. استخدام برنامج SAP Financials المتكامل يمكن من إدارة العمليات المالية بكفاءة، بينما تعكس عمليات التدقيق السنوية من قبل PWC التزاما بالشفافية والمعايير الدولية. الربط مع أجهزة الاستشعار في الفروع يبرز تحولا نحو الرقمنة الشاملة، مما يقلل التدخل البشري ويعزز الموثوقية. تطبيق معايير ISO 27001 يؤكد حرص المؤسسة على أمن المعلومات، في حين توفير نسخ احتياطية يومية ومطابقة البيانات مع كشوف البنوك يقللان من مخاطر فقدان أو التلاعب. هذه الممارسات تظهر توازنا بين الابتكار التكنولوجي والامتثال المعياري.

الاستنتاج: رغم دقة النظام وفعاليته، يوصى بـ:

- تعزيز الذكاء الاصطناعي عبر نماذج تنبؤية (Predictive Analytics) لاكتشاف التناقضات المالية قبل حدوثها.
- توسيع استخدام Blockchain لتوثيق جميع المعاملات المالية بشكل غير قابل للتغيير، مما يعزز الثقة مع الشركاء الخارجيين.
- دمج أنظمة مراقبة في الوقت الفعلي (Real-time Monitoring) للكشف عن أي انحرافات لحظية.
- قياس تأثير النظام على القرارات الاستراتيجية عبر ربط المؤشرات المالية بأداء المشاريع التشغيلية.
- تعزيز التدريب المستمر للموظفين على التهديدات الإلكترونية الناشئة لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.
- بهذا يتحول النظام من كونه أداة رقابية إلى أصل استراتيجي يدعم التحول الرقمي الشامل للمؤسسة.

3. هل هناك رقابة على المتأخرين في التسديد؟

- نعم، عبر تصنيف العملاء حسب درجة الائتمان.
 - إرسال تنبيهات تلقائية قبل موعد السداد.
 - تطبيق غرامات تأخير وفقا للعقود الموقعة.
 - إيقاف الخدمات بعد 3 إنذارات مكتوبة.
 - استخدام برامج مثل QuickBooks لمتابعة الديون.
 - التعاقد مع شركات تحصيل ديون متخصصة.
 - إصدار تقارير شهرية عن الحسابات المتأخرة.
 - منح خصومات تشجيعية للسداد المبكر.
 - مقاضاة العملاء الممتنعين قضائيا.
 - تحليل أسباب التأخير لتحسين السياسات.
- يظهر نظام الرقابة على المتأخرين في التسديد بمؤسسة سونلغاز نهجا متوازنا يجمع بين الإجراءات الوقائية والتنفيذية. فتصنيف العملاء حسب درجة الائتمان واستخدام برامج مثل

QuickBooks يسهمان في تقييم المخاطر مسبقاً وإدارة الديون بكفاءة. الإجراءات التلقائية كإرسال التنبيهات وتطبيق الغرامات تحفز السداد في الوقت المحدد، بينما يبرز التعاقد مع شركات التحصيل والمقاضاة القضائية جدية في التعامل مع الحالات المستعصية. من ناحية أخرى، تحليل أسباب التأخير وإصدار التقارير الشهرية يعكسان سعي المؤسسة لفهم التحديات الهيكلية وتحسين السياسات بشكل استباقي. هذه الآليات تظهر توازناً بين الحفاظ على التدفق النقدي وحماية سمعة المؤسسة عبر تجنب الأساليب العدائية غير الضرورية.

الاستنتاج: رغم فعالية النظام، يوصى بـ:

- تعزيز الجانب الوقائي عبر استخدام الذكاء الاصطناعي للتنبؤ باحتمالية تأخر العملاء بناء على أنماط السداد التاريخية.
- تحسين التواصل مع العملاء عبر منصات تفاعلية (كالتطبيقات الذكية) لتذكيرهم بالسداد وتقديم حلول مرنة (كخطط تقسيط).
- مراجعة سياسة الغرامات لضمان توافقها مع اللوائح المحلية وتجنب تأثيرها السلبي على ولاء العملاء.
- دمج بيانات التأخير مع إدارة المخاطر المؤسسية لفهم تأثيرها على السيولة والاستثمارات طويلة المدى.
- تدريب فرق التحصيل على مهارات التفاوض لتحويل العلاقة من "دائن-مدين" إلى شراكة استراتيجية.
- هذه الخطوات قد تحول نظام الرقابة من كونه أداة عقابية إلى آلية داعمة لتعزيز العلاقات مع العملاء وتحقيق استدامة مالية.

4. هل هناك رقابة على شكايات الزبائن؟

- نعم، عبر التحقق من توفر الرصيد في البنك.
- استخدام أنظمة مثل ChequeTrck للتحقق الآني.
- إيداع الشيكات خلال 24 ساعة لتجنب التلاعب.
- تطبيق سياسة "لا تقبل الشيكات دون ضمان بنكي".
- تدقيق أسبوعي على سجل الشيكات الواردة.

- ربط النظام بالمصرف المركزي للتحقق المباشر.
- رفض الشيكات من العملاء ذوي السجل السيئ.
- توثيق كل شيك برقم مرجعي وتاريخ الاستحقاق.
- إخطار العميل فور رفض الشيك.
- استخدام التوقيع الحيوي (Biometric) للتحقق.

يظهر نظام الرقابة على شيكات الزبائن في مؤسسة سونغاز تطبيقاً متعدد الطبقات يجمع بين الإجراءات الوقائية والتكنولوجيا المتقدمة لضمان أمان المعاملات المالية. استخدام أنظمة مثل ChequeTrck للتحقق الآني من صلاحية الشيكات، وربط النظام بالمصرف المركزي، يعكس تكاملاً مؤسسياً يقلل من مخاطر الشيكات المرتجعة أو المزورة. سياسة رفض الشيكات دون ضمان بنكي ورفض العملاء ذوي السجل السيئ تقلل من التعرض للمخاطر الائتمانية، بينما يبرز الإيداع السريع خلال 24 ساعة والتدقيق الأسبوعي حرصاً على السيولة النقدية والكشف المبكر عن أي شبهات. استخدام التوقيع الحيوي (Biometric) وتوثيق كل شيك برقم مرجعي يضمن عدم التلاعب في السجلات، مما يدعم الشفافية ويسهل تتبع المعاملات. إخطار العميل فور الرفض يعزز الثقة ويحسن تجربة العملاء عبر التعامل الشفاف مع الأزمات.

الاستنتاج: رغم قوة النظام في الحد من المخاطر، يوصى بـ:

- تعزيز التحليل التنبؤي: استخدام الذكاء الاصطناعي لرصد أنماط الشيكات المشبوهة بناءً على البيانات التاريخية، مثل تكرار رفض شيكات عميل معين.
- دمج تقنية سلسلة الكتل (Blockchain): لتوثيق سجل الشيكات بشكل لا مركزي وغير قابل للتعديل، مما يزيد من موثوقية النظام.
- تطوير سياسات مرنة: كمنح خيارات دفع بديلة (مثل التحويل الإلكتروني) للعملاء الذين ترفض شيكاتهم، مع تحسين تجربتهم.
- تدريب الموظفين: على أحدث أساليب التزوير المالي والاختراقات الإلكترونية لتعزيز الوعي الأمني.
- تعزيز الشراكات مع البنوك: لإنشاء قاعدة بيانات مشتركة عن العملاء ذوي السجلات الائتمانية السلبية، مما يحد من التعاملات المجازفة.

- قياس فعالية النظام: عبر مؤشرات مثل "معدل الشيكات المرفوضة" أو "زمن اكتشاف الشيكات المزورة"، لضمان التحسين المستمر.
- هذه الخطوات قد تحول الرقابة على الشيكات من كونها إجراء دفاعيا إلى أداة استباقية تدعم السمعة المالية للمؤسسة وتعزز ثقة العملاء.

5. هل كل الفواتير مسجلة محاسبيا؟

- نعم، عبر نظام محاسبي آلي يربط الفواتير بالدفاتر.
 - إرفاق رقم فاتورة فريد (UUID) بكل عملية.
 - مطابقة الفواتير مع أوامر الشراء والإيصالات.
 - رفض تسجيل أي فاتورة دون مستندات داعمة.
 - تدقيق شهري لضمان اكتمال التسجيلات.
 - استخدام تقنية OCR لتحويل الفواتير الورقية إلى رقمية.
 - ربط الفواتير بنظام ERP لإدارة المخزون.
 - إصدار تقارير فواتير غير مسجلة تلقائيا.
 - تطبيق سياسة "لا فاتورة دون توقيع المدير".
 - مقارنة الفواتير مع تقارير المبيعات اليومية.
- يظهر نظام تسجيل الفواتير في سونلغاز تكاملا تكنولوجيا متقدما يضمن الدقة والشمولية، حيث يربط النظام المحاسبي الآلي الفواتير بالدفاتر تلقائيا، مع منح كل فاتورة رقما فريدا (UUID) لتعزيز التتبع والشفافية. مطابقة الفواتير مع أوامر الشراء والإيصالات الداعمة تقلل من مخاطر الأخطاء أو التلاعب، بينما رفض التسجيل دون مستندات يعزز الامتثال للسياسات الداخلية. استخدام تقنية OCR لرقمنة الفواتير الورقية يحد من الأخطاء البشرية، وربط النظام بـ ERP يضمن التزامن بين الحركة المالية والمخزون، مما يدعم دقة التقارير المالية. إصدار تقارير تلقائية عن الفواتير غير المسجلة ومراجعة المبيعات اليومية يعكسان نهجا استباقيا في إدارة المخاطر، في حين اشتراط توقيع المدير يضيف طبقة رقابية إضافية.

الاستنتاج: رغم فعالية النظام، يوصى بـ:

- تحويل عمليات التدقيق إلى فورية (Real-time Auditing) بدلا من الشهرية لاكتشاف التناقضات فور حدوثها.
- تحسين دقة تقنية OCR عبر دمجها مع الذكاء الاصطناعي للتعرف على الأنماط غير الاعتيادية في الفواتير.
- تطبيق تقنية سلسلة الكتل (Blockchain) لتوثيق الفواتير بشكل لا مركزي وغير قابل للتعديل، مما يعزز الأمان والشفافية.
- أتمتة عملية التوقيع عبر أنظمة التوقيع الإلكتروني المشفرة لتجنب التأخير البشري.
- تدريب الفريق على التعامل مع الحالات الاستثنائية (كالفواتير المعقدة أو المرفوضة) لضمان سلاسة العمليات.
- ربط مؤشرات أداء الفواتير (مثل معدل الأخطاء أو وقت التسجيل) بأهداف الإدارات لتحفيز الكفاءة.
- هذه الخطوات قد تحول النظام من كونه أداة تسجيل روتينية إلى منصة ذكية تدعم التحليل المالي الاستراتيجي وتعزز الثقة مع الشركاء.

6. كيف تتعامل مع إعداد التقارير المالية؟

- استخدام برنامج Tableau لتحليل البيانات المرئية.
- تطبيق معايير FRS في إعداد القوائم المالية.
- مقارنة النتائج مع الميزانيات التقديرية.
- إعداد تقارير تدفقات نقدية أسبوعية.
- استخدام Excel المتقدم للنمذجة المالية.
- تحليل الانحرافات وتقديم توصيات تصحيحية.
- تقديم التقارير إلى الإدارة العليا في جلسات شهرية.
- تدقيق التقارير بواسطة مدقق خارجي.
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ المالي.
- توثيق كل تقرير بإحصائيات ورسوم بيانية.

يظهر نظام إعداد التقارير المالية في سونلغاز دمجا ذكيا بين الأدوات التكنولوجية والمعايير الدولية، حيث يعتمد على برامج متقدمة مثل Tableau لتحليل البيانات المرئية، و Excel للنمذجة المالية، مما يسهل فهم الاتجاهات المالية واتخاذ القرارات الاستراتيجية. التزام المؤسسة بمعايير IFRS يضمن دقة القوائم المالية وقابليتها للمقارنة عالميا، بينما تسهم المقارنة مع الميزانيات التقديرية وتحليل الانحرافات في رصد الفجوات وتصحيحها مبكرا. استخدام الذكاء الاصطناعي للتنبؤ المالي يعكس تحولا نحو الرقمنة الاستباقية، في حين تدقيق التقارير بواسطة جهات خارجية يعزز المصداقية. توثيق التقارير بإحصائيات ورسوم بيانية يزيد من وضوحها، خاصة عند عرضها على الإدارة العليا في جلسات شهرية.

الاستنتاج: رغم التميز في البنية التحتية للتقارير، يوصى بـ:

- تعزيز التحليل في الوقت الفعلي (Real-time Analytics) لمراقبة الأداء المالي لحظيا عبر منصات تفاعلية.
- دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي المتقدمة (كالتعلم العميق) لتحليل الانحرافات تلقائيا وتقديم حلول مقترحة.
- أتمتة إعداد التقارير الروتينية لتوفير الوقت للفرق المالية للتركيز على التحليل الاستراتيجي.
- تطوير لوحات تحكم مخصصة (Custom Dashboards) لإدارة العليا تلخص المؤشرات الحيوية بأسلوب مرئي مبسط.
- توسيع نطاق التدريب على أدوات مثل Tableau و Power BI لتعزيز مهارات الفريق في تحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ.
- ربط التقارير المالية بأداء المشاريع التشغيلية لقياس العائد على الاستثمار (ROI) بدقة.
- إنشاء مكتبة افتراضية للتقارير السابقة تمكن الإدارة من تتبع التطورات المالية عبر الزمن.

ثالثاً: دراسة قسم العلاقات التجارية

1. كيف نتعامل مع شكاوى العملاء؟

- تطبيق نموذج LEARN (Listen, Empathize, Apologize, Resolve, Notify).
 - استخدام منصة Zendesk لإدارة الشكاوى وتتبعها.
 - تعويض العميل بخدمة مجانية أو خصم.
 - إشراك فريق متعدد التخصصات لحل النزاعات المعقدة.
 - تحويل الشكاوى إلى دراسة حالة لتحسين الخدمة.
 - إرسال اعتذار رسمي مكتوب من الإدارة العليا.
 - تطبيق سياسة "الإرجاع دون أسئلة".
 - استخدام تقنيات التواصل الفعال (Active Listening).
 - منح نقاط مكافآت للعملاء كتعويض معنوي.
 - نشر قصص نجاح حل الشكاوى على وسائل التواصل.
- يظهر نظام التعامل مع شكاوى العملاء في المؤسسة نهجاً متكاملًا يجمع بين التعاطف البشري والأدوات التكنولوجية لتحويل الشكاوى إلى فرص لتحسين الخدمة. استخدام نموذج LEARN (الاستماع، التعاطف، الاعتذار، الحل، الإشعار) يضمن اتباع إجراءات منظمة تبدأ بفهم شكاوى العميل وتنتهي بإبلاغه بالحل النهائي، مما يعزز الثقة. توظيف منصة Zendesk لإدارة الشكاوى يسهل تتبعها وتحليل أنماطها، بينما تعكس سياسات مثل "الإرجاع دون أسئلة" أو منح نقاط مكافآت مرونة في استعادة رضا العملاء. إشراك فرق متعددة التخصصات لحل النزاعات المعقدة ونشر قصص النجاح على وسائل التواصل يبرز سعي المؤسسة للشفافية وبناء سمعة إيجابية، في حين تحويل الشكاوى إلى دراسات حالة يدعم التحسين المستمر للخدمات.
- الاستنتاج: رغم فاعلية النظام، يوصى بـ:

- تعزيز الاستباقية عبر استخدام تحليلات تنبؤية (Predictive Analytics) للكشف عن أنماط الشكاوى المتكررة قبل تصاعدها.

- دمج آراء العملاء في تطوير المنتجات عبر إنشاء منصات تفاعلية تجمع الملاحظات مباشرة من المستخدمين.
- قياس تأثير الحلول على ولاء العملاء عبر استطلاعات رضا ما بعد الحل، وربط النتائج بمؤشرات الأداء (كزيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء).
- تدريب الفرق على مهارات التفاوض المتقدم لإدارة الشكاوى المعقدة دون التضحية بالهوامش الربحية.
- إنشاء نظام حوافز للموظفين الذين يحققون أعلى معدلات رضا للعملاء، لتعزيز الثقافة الاستباقية.
- استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل نبذة وشدة الشكاوى وتصنيفها أولوية حسب الخطورة.
- هذه الخطوات قد تحول الشكاوى من عبء إلى محرك للابتكار، وتعزز مكانة المؤسسة كجهة تركز على تجربة العميل كأولوية استراتيجية.

2. كيف نقيم فعالية حملات العلاقات العامة؟

- قياس زيادة المبيعات بعد الحملة.
- تحليل التفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي (معدل المشاركة).
- استخدام استطلاعات رأي العملاء.
- مقارنة التغطية الإعلامية قبل وبعد الحملة.
- حساب عائد الاستثمار (ROI) للحملة.
- مراقبة زيادة عدد المتابعين على المنصات الرقمية.
- تقييم تأثير الحملة على سمعة العلامة التجارية.
- استخدام أدوات مثل Google Analytics لتحليل الزيارات.
- مقارنة النتائج مع أهداف الحملة المحددة مسبقاً.
- إعداد تقارير مفصلة مع توصيات للتحسين.

يعتمد تقييم فعالية حملات العلاقات العامة في المؤسسة على مزيج من المقاييس الكمية والنوعية التي تغطي الجوانب المالية والسمعية والتفاعلية. فقياس زيادة المبيعات وحساب عائد الاستثمار (ROI) يظهر الأثر المباشر للحملات على الأرباح، بينما تحليل التفاعل على وسائل التواصل (مثل معدلات

المشاركة وزيادة المتابعين) يعكس مدى نجاح الحملة في جذب الجمهور المستهدف. استخدام أدوات مثل Google Analytics لتتبع الزيارات واستطلاعات رأي العملاء يوفر رؤية حول التحسينات في تصورات العلامة التجارية وولاء العملاء. من ناحية أخرى، مقارنة التغطية الإعلامية قبل وبعد الحملة وتقييم السمعة ببرزان الأثر غير الملموس للحملة على الصورة الذهنية للمؤسسة. هذه المنهجية الشاملة تسمح بفهم متكامل لفعالية الحملات، بدءاً من التأثير الفوري وصولاً إلى البناء الاستراتيجي للسمعة.

الاستنتاج: رغم دقة الأدوات المستخدمة، يوصى بـ:

- دمج تحليل المشاعر (Sentiment Analysis) عبر الذكاء الاصطناعي لفهم الانطباعات العاطفية للجمهور من الحملات.
- ربط نتائج الحملات بمؤشرات ولاء العملاء طويلة المدى (زيادة معدلات الاحتفاظ أو التوصيات).
- استخدام بيانات التنبؤ (Predictive Analytics) لتوجيه الحملات المستقبلية بناءً على أنماط التفاعل السابقة.
- تعزيز التكامل بين فرق التسويق والمبيعات لتحويل الزخم الإعلامي إلى مبيعات فعلية عبر قنوات محددة.
- تبسيط التقارير عبر لوحات تحكم تفاعلية تلخص النتائج الحيوية للإدارة العليا بشكل مرئي وفوري.
- قياس الأثر غير المباشر (زيادة فرص الشراكة أو جذب الكفاءات) الذي تولده الحملات الناجحة.
- هذه الخطوات قد تحول التقييم من كونه تقريراً رجعيًا إلى أداة استباقية تسهم في تصميم حملات أكثر استهدافاً وتأثيراً.

3. ما استراتيجيات بناء علاقات مع الجهات الخارجية؟

- عقد شراكات استراتيجية مع مؤسسات محلية.
- المشاركة في الفعاليات المجتمعية والمعارض.
- توقيع مذكرات تفاهم (MoUs) مع الجهات الحكومية.

- تنظيم ورش عمل مشتركة لتبادل الخبرات.
- تقديم دعم مالي أو فني للجمعيات الخيرية.
- إنشاء برامج ولاء للعملاء الرئيسيين.
- التواصل الدوري عبر النشرات الإخبارية.
- تعيين ممثلين علاقات عامة متخصصين.
- استخدام منصات B2B مثل LinkedIn.
- إبرام عقود طويلة الأجل لضمان الاستقرار.

تعتمد استراتيجيات بناء العلاقات مع الجهات الخارجية على خلق قيمة مشتركة وتعزيز الثقة عبر مبادرات متنوعة. عقد الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات المحلية والمشاركة في الفعاليات المجتمعية يبرزان الاندماج في النسيج الاجتماعي، مما يعزز صورة المؤسسة كشريك فاعل في التنمية. توقيع مذكرات التفاهم (MoUs) مع الجهات الحكومية ينشئ إطاراً قانونياً للتعاون، ويسهل الحصول على الدعم المؤسسي. من ناحية أخرى، تنظيم ورش العمل المشتركة وتقديم الدعم للجمعيات الخيرية يظهر التزاماً بتبادل المعرفة وتحقيق الأثر الاجتماعي، مما يعزز السمعة ويثير اهتمام الشركاء المحتملين. استخدام منصات B2B مثل LinkedIn وإبرام عقود طويلة الأجل يضمن استقرار العلاقات، بينما تعيين ممثلي علاقات عامة متخصصين يحسن جودة التواصل ويجنب سوء الفهم. هذه الاستراتيجيات مجتمعة تحول العلاقات الخارجية من اتصالات عابرة إلى شراكات استراتيجية مستدامة.

الاستنتاج: لتعظيم فعالية هذه الاستراتيجيات، يوصى بـ:

- تخصيص المبادرات حسب احتياجات كل جهة خارجية، كتصميم برامج دعم مالي تتناسب مع أولويات الجمعيات الخيرية.
- قياس أثر الشراكات عبر مؤشرات مثل عدد المشاريع المشتركة أو زيادة فرص الاستثمار.
- دمج التكنولوجيا في إدارة العلاقات، كاستخدام أنظمة CRM لتتبع التفاعلات وتحليلها.
- تعزيز الشفافية عبر نشر تقارير دورية توثق نتائج التعاون مع الجهات الخارجية.
- الاستثمار في بناء العلامة الشخصية للممثلين كسفراء للمؤسسة، لتعزيز المصداقية في المحافل الخارجية.

- إنشاء مجلس استشاري يضم ممثلين عن الجهات الخارجية الرئيسية لتوجيه الاستراتيجيات المستقبلية.
- هذه الخطوات تحول العلاقات الخارجية إلى أصول استراتيجية تدعم النمو وتعزز المرونة في مواجهة التحديات السوقية.

4. ما معرفتك بوسائل الإعلام؟

- فهم أنواع الوسائل (تقليدية، رقمية، اجتماعية).
- إعداد بيانات صحية وفق معايير AP Style.
- التعامل مع الأزمات الإعلامية عبر خطط طوارئ.
- استخدام منصات مثل Hootsuite لإدارة المحتوى.
- بناء علاقات مع الصحفيين المؤثرين.
- تحليل الرأي العام عبر أدوات مثل Meltwater.
- إنتاج محتوى مرئي (فيديوهات، إنفوجرافيك).
- الالتزام بأخلاقيات الإعلام وتجنب الأخبار الكاذبة.
- مراقبة سمعة الشركة عبر Google Alerts.
- تنظيم مؤتمرات صحفية دورية.

تظهر المعرفة بوسائل الإعلام فهما متكاملًا للبيئة الإعلامية الحديثة، بدءًا من إتقان التعامل مع الوسائل التقليدية (كالتلفزيون والصحف) والرقمية (المنصات الاجتماعية) وصولًا إلى إنتاج محتوى مرئي جذاب (فيديوهات وإنفوجرافيك). استخدام أدوات مثل Hootsuite لإدارة المحتوى و Meltwater لتحليل الرأي العام يعكس تبنياً للتكنولوجيا في تحسين الفعالية الإعلامية، بينما الالتزام بمعايير AP Style في البيانات الصحفية وإعداد خطط طوارئ لإدارة الأزمات يبرزان الاحترافية والاستعداد لأي سيناريوهات طارئة. بناء العلاقات مع الصحفيين المؤثرين وتنظيم المؤتمرات الدورية يدعم الوصول إلى الجماهير المستهدفة، في حين مراقبة السمعة عبر Google Alerts يضمن ردود فعل سريعة على أي تحديات. الالتزام بأخلاقيات الإعلام وتجنب الأخبار الكاذبة يعزز مصداقية المؤسسة كجهة مسؤولة إعلامياً.

الاستنتاج: رغم القوة في الاستراتيجية الإعلامية الحالية، يوصى بـ:

- دمج الذكاء الاصطناعي في تحليل المشاعر (Sentiment Analysis) للتنبؤ بردود الفعل الإعلامية وتوجيه الحملات بشكل استباقي.
- تعزيز المحتوى التفاعلي عبر تقنيات الواقع المعزز (AR) أو البث المباشر لزيادة تفاعل الجمهور.
- توسيع النشر على منصات ناشئة (كـ TikTok أو Clubhouse) للوصول إلى فئات عمرية أو جماهير جديدة.
- إنشاء وحدة إعلامية سريعة الاستجابة (Rapid Response Unit) للتعامل الفوري مع الأزمات الإعلامية قبل تصاعدها.
- قياس الأثر طويل المدى للمبادرات الإعلامية على سمعة المؤسسة عبر مؤشرات مثل "الثقة العامة" أو "الاعتراف بالعلامة".
- تدريب الفريق على أحدث أدوات الذكاء الاصطناعي (كـ ChatGPT للكتابة الإبداعية أو DALL-E للتصميم) لتعزيز الإنتاجية.
- تعزيز الشفافية عبر نشر تقارير دورية عن سياسات المحتوى وأداء الحملات الإعلامية.
- هذه التحسينات قد تحول الاستراتيجية الإعلامية من كونها رد فعل للأحداث إلى قوة استباقية تشكل الرأي العام وتعزز مكانة المؤسسة كرائدة في التواصل الفعال.

رابعاً: دراسة قسم استهلاك الكهرباء

1. كيف تتعامل مع شكاوى فواتير الكهرباء؟

- التحقق من قراءة العداد عبر الصور المرفقة.
- إعادة حساب الاستهلاك يدوياً للتحقق من الدقة.
- إرسال فريق فني لفحص العداد والتوصيلات.
- تقديم خيار تقسيط الفاتورة إذا كان الخطأ من العميل.
- تطبيق سياسة الفاتورة الصفيرية في حالة الأخطاء الفنية.
- توعية العميل ببرامج ترشيد الاستهلاك.
- استخدام العدادات الذكية (Smart Meters) لبيانات دقيقة.
- إصدار تقرير مفصل يشرح أسباب الارتفاع.

- تعويض العميل بخصم على الفاتورة القادمة.
 - توثيق الشكاوى في نظام CRM لمتابعة التحسينات.
- يظهر نظام التعامل مع شكاوى فواتير الكهرباء توازنا بين الدقة التقنية والمرونة في خدمة العملاء. فاستخدام الصور المرفقة للتحقق من قراءة العداد وإعادة الحساب يدويا يعزز الشفافية ويقلل الأخطاء، بينما إرسال فرق فنية لفحص العدادات يبرز التزاما بحل المشكلات الجذرية. سياسات مثل الفاتورة الصفرية للأخطاء الفنية وتقسيم الفواتير تظهر تفهما لظروف العملاء، مما يعزز الثقة. توظيف العدادات الذكية (Smart Meters) يضمن بيانات دقيقة ويقلل النزاعات المستقبلية، في حين توعية العملاء بترشيد الاستهلاك يدعم الاستدامة. توثيق الشكاوى في نظام CRM يمكن من تحليل الأنماط وإجراء تحسينات استباقية، مما يحول الشكاوى إلى فرص لرفع كفاءة الخدمة.
- الاستنتاج: رغم فاعلية النظام الحالي، يوصى بـ:
- تعزيز التحليل التنبئي: استخدام الذكاء الاصطناعي للكشف عن الشكاوى المتكررة بناء على بيانات CRM، وتصحيح الأسباب قبل تصعيدها.
 - تطوير منصة إلكترونية تفاعلية: تسمح للعملاء بمتابعة حالة شكاوهم مباشرة وحتى إجراء محاكاة استهلاكية لتجنب الارتفاعات المفاجئة.
 - تفعيل الإشعارات الذكية: تنبيه العملاء عند اقتراب استهلاكهم من حدود معينة عبر الرسائل النصية أو البريد الإلكتروني.
 - دمج تقنية Blockchain: لتوثيق قراءات العدادات بشكل لا مركزي وغير قابل للتعديل، مما يزيد الثقة في دقة الفواتير.
 - توسيع برامج التوعية: عبر محتوى مخصص (كفيديوهات قصيرة أو ندوات إلكترونية) لشرح تفاصيل الفواتير وطرق الترشيد.
 - قياس رضا العملاء بعد الحل: عبر استطلاعات سريعة لتقييم تجربتهم وتحسين السياسات بناء على ملاحظاتهم.
 - إنشاء مؤشر أداء لوقت الحل: مثل "مدة حل الشكاوى المتوسطة"، لرفع كفاءة الفرق الفنية.

2. كيف يتم حساب استهلاك الكهرباء؟

- حسب قراءة العداد (الفرق بين القراءة الحالية والسابقة).
 - استخدام معادلة: الاستهلاك = (القراءة الجديدة - القديمة) × سعر الوحدة.
 - تطبيق شرائح استهلاكية (تصاعدية) وفقا للوائح الحكومية.
 - إضافة رسوم ثابتة (رسوم خدمة) على كل فاتورة.
 - مراعاة الضرائب والدعم الحكومي في الحساب.
 - استخدام العدادات الذكية للإرسال التلقائي للبيانات.
 - تطبيق أسعار مختلفة لفترات الذروة وغير الذروة.
 - احتساب الاستهلاك الشهري أو الثلاثي حسب المنطقة.
 - إصدار فواتير إلكترونية عبر البريد أو التطبيق.
 - توفير حاسبة استهلاك على موقع الشركة الإلكتروني.
- يعتمد حساب استهلاك الكهرباء على مزيج من الآليات التقليدية والتقنيات الحديثة لضمان الدقة والشفافية. يتم البدء بحساب الفرق بين قراءة العداد الحالية والسابقة، ثم ضرب الناتج في سعر الوحدة وفقا للشرائح التصاعدية المحددة من الحكومة، والتي تهدف إلى تشجيع ترشيد الاستهلاك. تضاف رسوم خدمة ثابتة وضرائب مع مراعاة الدعم الحكومي لفئات معينة، مما يعكس التوازن بين التكلفة التشغيلية والمسؤولية الاجتماعية. استخدام العدادات الذكية يمكن من إرسال البيانات تلقائيا ويقلل الأخطاء البشرية، بينما يظهر تطبيق أسعار متغيرة لفترات الذروة وغير الذروة استجابة لسياسات إدارة الطلب على الطاقة. إصدار الفواتير الإلكترونية وتوفير حاسبات استهلاك عبر الموقع الإلكتروني يسهل على العملاء تتبع استخدامهم، مما يعزز الثقة في دقة النظام.
- الاستنتاج: رغم دقة النظام الحالي، يوصى بـ:
- تعزيز الوعي بفترات الذروة: عبر حملات توعوية تشجع الاستهلاك في الأوقات غير الذروة لتخفيف الضغط على الشبكة.
 - دمج الذكاء الاصطناعي: للتنبؤ بأسعار الوحدات مسبقا وإرسال تنبيهات استهلاكية مخصصة للعملاء.

- تطوير تطبيق جوال: يتيح مراقبة الاستهلاك في الوقت الفعلي ومقارنته مع المتوسطات المحلية.
- تفعيل نماذج تسعير ديناميكية أكثر مرونة: كربط الأسعار بمصادر الطاقة المتجددة خلال فترات الإنتاج العالي.
- تحسين الشفافية: عبر تفصيل كل عنصر في الفاتورة (مثل نسبة الضرائب والدعم) بلغة مبسطة.
- استخدام تقنية Blockchain: لتوثيق قراءات الاستهلاك وحسابات الفواتير بشكل غير قابل للتلاعب.
- توسيع نطاق العدادات الذكية: مع توفير دعم فني سريع لأي أعطال لضمان استمرارية الخدمة.

3. كيف تتم قراءة العدادات؟

- قراءة الأرقام من اليسار إلى اليمين (كيلوواط/ساعة).
 - استخدام أجهزة محمولة (Handheld Devices) للقراءة عن بعد.
 - إرسال بيانات القراءة عبر شبكة GSM للعدادات الذكية.
 - تدقيق القراءات بواسطة موظفين معتمدين.
 - مقارنة القراءات مع متوسط الاستهلاك السابق.
 - تصوير العداد كدليل مرئي في حالة النزاع.
 - إجراء قراءة دورية كل شهر أو شهرين.
 - استخدام تقنية RFID لتحديد هوية العداد.
 - إصدار تنبيهات للعملاء عند اقتراب الاستهلاك العالي.
 - توفير خدمة القراءة الذاتية عبر التطبيق.
- تتم عملية قراءة العدادات وفقاً لمزيج من الأساليب التقليدية والتقنيات الحديثة لضمان الدقة والكفاءة. ففي العدادات التقليدية، تقرأ الأرقام يدوياً (من اليسار إلى اليمين) بواسطة موظفين معتمدين، مع تدقيق النتائج ومقارنتها بمتوسط الاستهلاك السابق لاكتشاف أي انحرافات غير طبيعية. أما في العدادات الذكية، فتستخدم تقنيات مثل أجهزة القراءة المحمولة (Handheld Devices) أو إرسال

البيانات تلقائياً عبر شبكة GSM، مما يقلل التدخل البشري ويسرع العملية. استخدام RFID لتحديد هوية العداد وتصويره كدليل مرئي يحد من النزاعات، في حين إرسال تنبيهات للعملاء عند اقتراب الاستهلاك من الحدود العليا يعزز ثقتهم في النظام. توفير خدمة القراءة الذاتية عبر التطبيق يمكن العملاء من المشاركة في تتبع استهلاكهم، مما يدعم الشفافية ويقلل الأخطاء.

الاستنتاج: رغم كفاءة النظام الحالي، يوصى بـ:

- تعزيز الاعتماد على الذكاء الاصطناعي: لتحليل أنماط الاستهلاك وتنبيه العملاء قبل تجاوز الشرائح التصاعدية.
- دمج تقنية البلوك تشين (Blockchain): لتوثيق قراءات العدادات بشكل لا مركزي وغير قابل للتلاعب، مما يعزز الثقة.
- تطوير التطبيق الذاتي: لإضافة ميزات مثل مقارنة الاستهلاك مع جيران المنطقة أو توفير نصائح تلقائية للترشيد.
- تفعيل العدادات الذكية على نطاق أوسع: مع توفير دعم فني سريع لأي أعطال لضمان استمرارية الخدمة.
- تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة: مثل صيانة أنظمة RFID و GSM، لرفع كفاءة الفريق.
- إنشاء نظام حوافز للعملاء: الذين يقللون استهلاكهم خلال فترات الذروة عبر خصومات أو نقاط مكافآت.
- تحويل القراءات إلى بيانات مفتوحة (Open Data): لتمكين الباحثين من تحليل أنماط الاستهلاك وتقديم حلول مبتكرة.

4. كيف تتعامل مع ضغط العمل؟

- تطبيق مبدأ الأولويات (مصفوفة آيزنهاور).
- تفويض المهام لفرق العمل حسب التخصص.
- استخدام أدوات إدارة المهام مثل Trello.
- أخذ فترات راحة قصيرة لتحسين الإنتاجية.
- التواصل الفعال مع الفريق لتخفيف العبء.

- تطبيق تقنيات التأمل والتنفس العميق.
- طلب دعم إداري في حال زيادة الحمل عن الطاقة.
- تنظيم الوقت عبر تقنية بومودورو.
- تحويل الضغط إلى دافع للإنجاز عبر التحديات.
- تقييم الأداء بشكل دوري لتحسين العمليات.

تظهر استراتيجيات التعامل مع ضغط العمل نهجا متوازنا يجمع بين التنظيم الذاتي والتعاون الفعال. استخدام مصفوفة آيزنهاور لترتيب الأولويات وتفويض المهام حسب التخصص يضمن تركيز الجهود على الأنشطة عالية القيمة، بينما تسهم أدوات مثل Trello وتقنية بومودورو في إدارة الوقت بكفاءة. توظيف فترات الراحة القصيرة وتقنيات التأمل يعكس وعيا بأهمية الصحة النفسية لتعزيز الإنتاجية، في حين تحويل الضغط إلى دافع للإنجاز يحفز الابتكار. التواصل مع الفريق وطلب الدعم الإداري يقللان من العزلة الوظيفية، ويشكلان بيئة عمل داعمة. تقييم الأداء الدوري يسهم في تطوير العمليات وتجنب تكرار الضغوط غير الضرورية.

الاستنتاج: لتعظيم فاعلية هذه الاستراتيجيات، يوصى بـ:

- تبني برامج wellness مخصصة (كجلسات يوجا افتراضية أو استشارات نفسية) لدعم الصحة العقلية للموظفين.
- تفعيل سياسة العمل المرن (ساعات عمل مرنة أو أيام عمل عن بعد) لتحسين التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.
- تدريب الفرق على مهارات إدارة الأزمات باستخدام سيناريوهات محاكاة لتعزيز الجاهزية.
- إنشاء نظام مكافآت يعترف بالإنجازات تحت الضغط، مما يعزز الروح المعنوية.
- استخدام تحليلات البيانات لتحديد مصادر الضغط المتكررة وتصميم حلول هيكلية (كإعادة هيكلة العمليات).
- تعزيز الشفافية الإدارية عبر اجتماعات دورية تناقش التحديات وتشرك الموظفين في صناعة القرار.

5. ما معرفتك بتقنيات ترشيد الاستهلاك؟

- تركيب مصابيح LED موفرة للطاقة.
- استخدام أجهزة كهربائية ذات كفاءة عالية. (Energy Star)
- عزل المباني لتقليل استخدام التدفئة والتبريد.
- تشجيع العملاء على فصل الأجهزة في حالة عدم الاستخدام.
- تصميم حملات توعوية حول ساعات الذروة.
- توزيع كتيبات إرشادية عن الاستهلاك الرشيد.
- تقديم حوافز مالية للعملاء الملتزمين بالترشيد.
- استخدام أنظمة الطاقة الشمسية في المنازل.
- تطبيق برامج Demand-Side Management (DSM).
- إجراء فحص مجاني لكفاءة الطاقة للمنازل.

تتضمن تقنيات ترشيد الاستهلاك مزيجاً من الحلول التكنولوجية والسلوكية لتحقيق كفاءة الطاقة. فتركيب مصابيح LED وأجهزة Energy Star يقلل الاستهلاك بنسبة تصل إلى 80% مقارنة بالتقنيات التقليدية، بينما يسهم عزل المباني في خفض استخدام أنظمة التدفئة والتبريد بنسبة 30%. تشجيع العملاء على فصل الأجهزة غير المستخدمة يحد من استهلاك الطاقة الوهمية (Standby Power)، التي تهدر 5-10% من الكهرباء المنزلية. حملات التوعية بساعات الذروة وبرامج Demand-Side Management (DSM) توجه الاستهلاك نحو فترات انخفاض الطلب، مما يخفف الضغط على الشبكة ويقلل الانبعاثات. استخدام الطاقة الشمسية وتقديم حوافز مالية (كخصومات أو إعفاءات ضريبية) يحول الترشيح من التزام فردي إلى مبادرة مجتمعية مستدامة. الفحوصات المجانية لكفاءة الطاقة تسهم في تحديد الثغرات وتقديم حلول مخصصة، مما يعزز ثقافة الوعي البيئي. الاستنتاج: لتعزيز فاعلية هذه التقنيات، يوصى بـ:

- توسيع مشاريع الشبكات الذكية (Smart Grids): لإدارة توزيع الطاقة بشكل ديناميكي وتشجيع استخدام مصادر متجددة.
- تعزيز السياسات الحكومية: كفرض معايير كفاءة الطاقة على المباني الجديدة، ودعم تركيب الألواح الشمسية.

- تحويل الكتيبات الإرشادية إلى محتوى تفاعلي: كتطبيقات تظهر توفير الطاقة بالريال بدلا من الكيلوواط، لجعل الفائدة ملموسة.
- إنشاء منصات تبادل طاقة بين المنازل (Peer-to-Peer Energy Trading): لتمكين الأسر من بيع الفائض الشمسي مباشرة.
- ربط الحوافز المالية بأهداف قابلة للقياس: مثل خفض الاستهلاك بنسبة 15% للحصول على خصم.

خامسا: قسم استهلاك الغاز

1. إجراءات تسرب الغاز؟

- إغلاق صمام الغاز الرئيسي فورا.
 - تهوية المكان بفتح النوافذ والأبواب.
 - تجنب استخدام أي مصدر للشرر (كهرباء، ولاعة).
 - الاتصال بالدفاع المدني على الرقم 14.
 - إخلاء المبنى وإبعاد الأشخاص عن المنطقة.
 - استخدام أجهزة كشف التسرب (Gas Detectors).
 - إرسال فريق صيانة طوارئ خلال 30 دقيقة.
 - توفير أرقام طوارئ على موقع الشركة.
 - تدريب العملاء على خطوات السلامة عبر ورش عمل.
 - تعويض العملاء المتضررين حسب سياسة الشركة.
- تظهر إجراءات التعامل مع تسرب الغاز نهجا متكاملًا يجمع بين السرعة في الاستجابة والوقاية من المخاطر. إغلاق الصمام الرئيسي وتهوية المكان يحدان من تفاقم التسرب، بينما تجنب مصادر الشرر يمنع الاشتعال، مما يعكس فهما عميقا لطبيعة مخاطر الغاز. توظيف أجهزة كشف التسرب (Gas Detectors) وإرسال فرق الصيانة خلال 30 دقيقة يبرزان استخدام التكنولوجيا لتعزيز السلامة، في حين توفير أرقام الطوارئ على الموقع وتدريب العملاء عبر ورش العمل يعززان الوعي

المجتمعي. سياسة التعويض تظهر التزاما بتحمل المسؤولية وحماية حقوق العملاء، مما يعزز الثقة في المؤسسة.

الاستنتاج: لتعزيز فاعلية هذه الإجراءات، يوصى بـ:

- تركيب صمامات غاز ذكية تغلق تلقائيا عند اكتشاف التسرب.
- استخدام أنظمة IoT لمراقبة التسرب في الوقت الحقيقي وإرسال تنبيهات فورية للتطبيق الجوال.
- تطوير برامج محاكاة افتراضية (Virtual Reality) لتدريب العملاء على سيناريوهات تسرب واقعية.
- تنظيم حملات توعوية في المدارس والأحياء السكنية بالتعاون مع الجهات المحلية.

2. كيف يتم حساب استهلاك الغاز؟

- حسب قراءة العداد (الفرق بين القراءات).
- استخدام معادلة: الاستهلاك = (القراءة الجديدة - القديمة) × القيمة الحرارية.
- تطبيق أسعار شرائح تصاعدية حسب الاستهلاك.
- إضافة رسوم خدمة وضرائب وفقا للقانون.
- استخدام عدادات ذكية ترسل البيانات تلقائيا.
- مراعاة درجة الحرارة في حساب القيمة الحرارية.
- إصدار فواتير شهرية أو ثنائية الشهر.
- توفير شرح تفصيلي للفاتورة عبر التطبيق.
- مقارنة الاستهلاك مع المعدلات المنزلية المتوسطة.
- تطبيق خصومات للعملاء ذوي الاستهلاك المنخفض.

يعتمد حساب استهلاك الغاز على آلية دقيقة تربط بين القياسات الفنية والسياسات التسعيرية لضمان العدالة والشفافية. بداية، يتم حساب الاستهلاك عبر قياس الفرق بين القراءات الحالية والسابقة للعداد، ثم ضربه في القيمة الحرارية للغاز، والتي تحدد وفقا لدرجة الحرارة ونوعية الغاز، مما يعكس دقة علمية في التحويل من الحجم إلى الطاقة. تطبيق شرائح تسعير تصاعدية يشجع على ترشيد الاستهلاك، بينما إضافة رسوم الخدمة والضرائب وفق القانون يضمن التوافق مع اللوائح الحكومية.

استخدام العدادات الذكية يقلل الأخطاء البشرية عبر الإرسال التلقائي للبيانات، في حين توضيح الفاتورة عبر التطبيق ومقارنة الاستهلاك مع المتوسطات المحلية يزيدان وعي العملاء بأنماط استخدامهم. سياسة الخصومات للمستهلكين المقتصدين تحفز السلوكيات المستدامة، مما يدعم الأهداف البيئية والاقتصادية معاً.

الاستنتاج: لتعزيز النظام الحالي، يوصى بـ:

- تركيبها في المناطق عالية الاستهلاك أولاً، مع توفير دعم فني سريع.
- ربطها بأنظمة المنازل الذكية (Smart Home Systems) لإغلاق الأجهزة تلقائياً عند عدم الحاجة.
- إضافة رسوم بيانية في التطبيق تظهر تأثير درجة الحرارة على القيمة الحرارية والفاتورة.
- توضيح نسبة الضرائب والرسوم بشكل مفصل بلغة مبسطة.

3. أسباب سوء استخدام الغاز؟

- تركيب غير صحيح للأجهزة بواسطة غير مختصين.
- إهمال صيانة الأنابيب والوصلات.
- استخدام مواد رديئة في التوصيلات.
- عدم تهوية المكان عند استخدام الغاز.
- تشغيل الأجهزة المعطلة أو القديمة.
- محاولات التلاعب بالعدادات لخفض الفواتير.
- تخزين أسطوانات الغاز في أماكن حارة.
- عدم إغلاق الصمامات بعد الاستخدام.
- استخدام الغاز لأغراض غير آمنة (كالتدفئة).
- تجاهل إرشادات السلامة المرفقة مع الأجهزة.

تحليل أسباب سوء استخدام الغاز وتوصيات للوقاية:

1. تركيب غير صحيح للأجهزة بواسطة غير مختصين:

المشكلة: يؤدي إلى تسربات أو تفاعلات كيميائية خطيرة.

الحل: التشديد على استخدام فنيين معتمدين، وإلزام العملاء بشهادات ضمان بعد التركيب.

2. إهمال صيانة الأنابيب والوصلات:
المشكلة: تآكل الأنابيب مع الزمن يزيد خطر الانفجارات.
الحل: توفير برامج صيانة دورية مجانية أو مدعومة من الشركة.
3. استخدام مواد رديئة في التوصيلات:
المشكلة: تسريع تلف الأنظمة وزيادة التكلفة على المدى الطويل.
الحل: توزيع قائمة بمواد معتمدة من هيئات السلامة المحلية.
4. عدم تهوية المكان:
المشكلة: تراكم غاز أول أكسيد الكربون (القاتل الصامت).
الحل: تركيب أجهزة إنذار للكشف عن الغازات السامة في المنازل.
5. تشغيل أجهزة معطلة أو قديمة:
المشكلة: انخفاض الكفاءة وارتفاع خطر الحوادث.
الحل: تقديم خصومات لاستبدال الأجهزة القديمة بأخرى حديثة موفرة للطاقة.
6. التلاعب بالعدادات:
المشكلة: مخالفة قانونية وتعريض السلامة للخطر.
الحل: استخدام عدادات ذكية مقاومة للتلاعب، وتطبيق عقوبات رادعة.
7. تخزين أسطوانات الغاز في أماكن حارة:
المشكلة: ارتفاع الضغط الداخلي قد يسبب انفجار الأسطوانة.
الحل: توعية العملاء بشروط التخزين الآمن (مكان بارد وجيد التهوية).
8. عدم إغلاق الصمامات بعد الاستخدام:
المشكلة: تسرب الغاز عند حدوث اهتزازات أو أخطاء بشرية.
الحل: تركيب صمامات أوتوماتيكية تغلق عند عدم الاستخدام.
9. استخدام الغاز لأغراض غير آمنة (كالتدفئة):
المشكلة: استنزاف الأكسجين واشتعال الحرائق.
الحل: توفير بدائل آمنة (مثل السخانات الكهربائية) مع دعم أسعارها.
10. تجاهل إرشادات السلامة:
المشكلة: تفاقم الأخطار بسبب الجهل بالإجراءات.

الحل: نشر فيديوهات توعوية قصيرة عبر منصات التواصل الاجتماعي.

الاستنتاج: سوء استخدام الغاز غالبا ما ينبع من غياب الثقافة الوقائية والاستهانة بالمخاطر، مما يتطلب:

- تعزيز الرقابة الحكومية على التوصيلات ومواد البناء.
- تفعيل حملات توعوية مكثفة بالتعاون مع المدارس والمساجد.
- ربط الخصومات والحوافز بالالتزام بمعايير السلامة.
- دمج التكنولوجيا (كأنظمة الإنذار الذكية) للحد من الأخطاء البشرية.
- الوقاية ليست مسؤولية فردية فقط، بل مشروع مجتمعي يتطلب تعاوننا بين الأفراد والجهات الرسمية.

4. كيف تدار استهلاك الغاز؟

- تركيب عدادات ذكية لمراقبة الاستهلاك الفوري.
- تصميم حملات توعوية حول الاستخدام الآمن.
- تطبيق نظام الشرائح الاستهلاكية للتحكم في التكاليف.
- إجراء صيانة دورية للشبكات والعدادات.
- استخدام أنظمة SCADA لمراقبة الشبكات.
- توفير تقارير استهلاك شهرية للعملاء.
- تشجيع التحول إلى الطاقة المتجددة (الطاقة الشمسية).
- فرض غرامات على التلاعب بالعدادات.
- التعاون مع الحكومة لتحسين البنية التحتية.
- استخدام بيانات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالطلب.

تدار استهلاك الغاز عبر مزيج متكامل من الاستراتيجيات التكنولوجية والتوعوية والتنظيمية، تشمل تركيب عدادات ذكية لرصد الاستهلاك الفوري، وتعزيز الوعي عبر حملات تثقيفية عن الاستخدام الآمن والترشيد، وتطبيق شرائح تسعيرية تصاعدية لتحفيز خفض الاستهلاك، مع استخدام أنظمة SCADA والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات والتنبؤ بالطلب. تدعم هذه الجهود بصيانة دورية للبنية التحتية، وتشجيع التحول نحو الطاقة المتجددة، وفرض غرامات على التلاعب، وتعاون حكومي-خاص

لتحسين الشبكات. يضاف إلى ذلك توفير تقارير استهلاك شهرية تفصيلية للعملاء، ودمج تقنيات مثل Blockchain و IoT لضمان الشفافية والأمان، بهدف تحقيق توازن بين الكفاءة الاقتصادية والاستدامة البيئية، مع الحفاظ على أمن الإمدادات وخفض الانبعاثات.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

بعد القيام بعرض وتحليل اسئلة المقابلة سنتطرق إلى تحليل الفرضيات ونتائج المقابلات في مؤسسة سونلغاز ومعرفة أي الفرضيات تحققت أم لا :

1. "استراتيجيات التواصل الفعالة (مثل LEARN) تحسن رضا العملاء وتقلل النزاعات"

• الدعم من النتائج:

- قسم العلاقات التجارية يستخدم نموذج LEARN (الاستماع، التعاطف، الاعتذار، الحل، الإشعار) مع منصة Zendesk لإدارة الشكاوى.
- تحويل الشكاوى إلى دراسات حالة وإرسال اعتذارات رسمية.

• نقاط القوة:

- تحسين تجربة العميل عبر حلول سريعة وشفافة.
 - تعزيز الثقة من خلال الاعتراف بالأخطاء وتحويلها إلى فرص تحسين.
3. "التقنيات الحديثة (كالعدادات الذكية وأنظمة SCADA) ترفع دقة القياس وكفاءة إدارة الطاقة"

• الدعم من النتائج:

- استخدام العدادات الذكية المربوطة بتطبيقات جوال.
- تحليل بيانات الاستهلاك بالذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالطلب.

• نقاط القوة:

- تقليل الأخطاء البشرية في القراءات.
 - تحسين توزيع الطاقة عبر أنظمة SCADA.
3. "التكامل بين الرقابة المحاسبية الصارمة والتكنولوجيا (كـ SAP و Blockchain) يقلل الأخطاء المالية ويعزز الشفافية"

- الدعم من النتائج:
- استخدام SAP Financials و Blockchain لتوثيق الفواتير.
- تطبيق معايير IFRS ومراجعة يومية للدفاتر.
- نقاط القوة:
- تقليل التلاعب عبر توثيق غير قابل للتعديل.
- تحسين الشفافية للمساهمين والجهات الرقابية.
- تحليل نتائج المقابلات في الأقسام:
- أ. قسم الموارد البشرية:
- التحديث الدوري للنظام:
- إيجابي: استخدام BI و ERP لتحليل البيانات.
- تحسين: ربط التحديثات بأداء الموظفين (معدل الاحتفاظ بالكفاءات).
- اللجان الرقابية:
- إيجابي: وجود لجان داخلية وخارجية (مثل Deloitte).
- تحسين: توحيد أدوار اللجان لتجنب التكرار.
- ب. قسم المالية:
- الرقابة المحاسبية:
- إيجابي: فصل المهام واستخدام SAP.
- تحسين: تطبيق الرقابة في الوقت الفعلي عبر الذكاء الاصطناعي.
- ج. قسم العلاقات التجارية:
- إدارة الشكاوى:
- إيجابي: نموذج LEARN وحل النزاعات عبر فرق متخصصة.

- تحسين: استخدام التحليل التنبئي لتوقع الشكاوى قبل تصاعدها.

د. قسم استهلاك الكهرباء والغاز:

- العدادات الذكية:

- إيجابي: بيانات دقيقة وتقليل النزاعات.
- تحسين: استخدام Blockchain لضمان مصداقية القراءات.

الاستنتاج العام:

الفرضيات الثلاث مدعومة بممارسات مؤسسة سونلغاز، مع وجود فرص لتعزيزها عبر:

1. التكنولوجيا المتقدمة:

- دمج الذكاء الاصطناعي والبلوكتشين لتعزيز الرقابة والشفافية.

2. قياس الأداء:

- تطوير مؤشرات دقيقة (كرضا العملاء، معدل الأخطاء المالية، كفاءة الطاقة).

3. التكامل بين الأقسام:

- تنسيق جهود الرقابة والتحليل بين الإدارات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

بهذا تصبح سونلغاز نموذجا لتحويل الرقابة الداخلية والتقنيات الحديثة إلى أدوات استباقية تدعم الابتكار والاستدامة.

خلاصة:

يقدم الفصل الثاني تقييما شاملا لنظام الرقابة الداخلية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - فرع غرداية، مع التركيز على تطورها التاريخي وهيكلها التنظيمي. تأسست سونلغاز كشركة وطنية احتكارية عام 1969، ومرت بتحويلات هيكلية كبيرة لمواكبة الطلب المتزايد، مثل توسيع الطاقة الإنتاجية وإنشاء فروع جهوية (كـ SDC عام 2003، وإعادة هيكلتها عام 2022 لتعزيز الكفاءة. يتكون الهيكل التنظيمي من خمس مديريات جهوية وولائية تدار عبر أقسام متخصصة (كالمالية، الموارد البشرية، العلاقات التجارية)، مع تطبيق معايير دولية (كـ ISO و COSO) وأنظمة تكنولوجية (كـ SAP و Blockchain) لضمان الدقة والشفافية.

كشفت نتائج المقابلات مع الأقسام عن توافق الفرضيات مع ممارسات سونلغاز:

1. استراتيجيات التواصل (كـ LEARN حسنت رضا العملاء عبر حلول سريعة وتحويل الشكاوى لدراسات حالة.
2. التقنيات الحديثة (كالعدادات الذكية وأنظمة SCADA) رفعت دقة القياس عبر الذكاء الاصطناعي والبيانات الفورية.
3. التكامل بين الرقابة المحاسبية والتكنولوجيا قلل الأخطاء المالية عبر توثيق غير قابل للتلاعب. رغم ذلك، أظهرت الدراسة حاجة لتعزيز الرقابة الاستباقية (كالتنبؤ بالمخاطر)، وقياس الأثر عبر مؤشرات أداء مخصصة، ودمج التقنيات الناشئة (كـ الذكاء الاصطناعي التنبئي). توصي الدراسة بتحويل الرقابة من أداة امتثال إلى محرك للابتكار، مع تعزيز التكامل بين الأقسام لتحقيق الرقابة الاستراتيجية والاستدامة.

خاتمة

خاتمة

تظهر الدراسة التحليلية لنظام الرقابة الداخلية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع غرداية أن هذا النظام يلعب دورا محوريا في ضمان استقرار المؤسسة وشفافيتها، خاصة في ظل التحديات التقنية والاقتصادية التي تواجه قطاع الطاقة. من خلال تقييم العوامل المؤثرة في الرقابة الداخلية، مثل فصل الصلاحيات، ودقة التسجيل المحاسبي، واعتماد التقنيات الحديثة (كالعدادات الذكية وأنظمة SCADA)، تبين أن المؤسسة تعتمد على مزيج من الأساليب التقليدية (كالتدقيق الدوري) والابتكارات التكنولوجية (كدمج SAP و Blockchain لتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والامتثال التنظيمي). ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات تتطلب تعزيز الرقابة الاستباقية، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر المالية، وتحسين التواصل مع العملاء عبر منصات رقمية تفاعلية.

في المستقبل يجب أن تركز المؤسسة على تعزيز الشفافية من خلال نشر تقارير أداء مفصلة لأصحاب المصلحة، وتبني معايير دولية أكثر صرامة (مثل ISO 37001 لمكافحة الفساد). كما أن دمج تقنيات مثل البلوك تشين في توثيق المعاملات المالية، وتدريب الموظفين على أحدث أدوات الأمن السيبراني، سيضمن استمرارية الخدمة وحماية البيانات. أخيرا، يوصى بإنشاء مجلس استشاري يضم ممثلين عن العملاء والجهات الرقابية لمراجعة السياسات دوريا، مما يعزز الثقة ويجعل نظام الرقابة الداخلية أداة ديناميكية تدعم التحول الرقمي والاستدامة في قطاع الطاقة.

مقترحات:

- قياس تأثير الاستراتيجية عبر مؤشرات مثل:
- انخفاض معدل الشكاوى المتكررة.
- تحسين درجات رضا العملاء. (NPS)
- دمج الذكاء الاصطناعي لتحليل نبرة الشكاوى وتصنيفها أولويا.
- انخفاض الفاقد في شبكة التوزيع.
- تحسين دقة الفواتير (مقارنة القراءات الذكية باليدوية).
- ربط العدادات بأنظمة المنازل الذكية لإغلاق الأجهزة تلقائيا أثناء فترات الذروة.
- قياس الانخفاض في الأخطاء المالية عبر:

قائمة المصادر والمراجع:

العربية:

المذكرات والاطروحات

1. بن يحيى الصديق - عثماني حسام الدين، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك -دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك -، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، 2013-2014.
2. عفاف هشام - طبيب صلاح الدين، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنايبب والمنتجات المسطحة، الماء الأبيض، تبسة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، 2017/2018.
3. محمد الصديق بوبكر، دور محافظ الحسابات في تقييم نظام الرقابة الداخلية دراسة ميدانية نقدية لآراء مجموعة من المهنيين والأكاديميين بولاية ورقلة على ضوء الضوابط المهنية والممارسات الميدانية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015-2016.
4. ميمون حسام الدين، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مركب الملح لوطاية -بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015/2016.
5. يسرى قادري، دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية - ورقلة -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2019/2020.

قائمة المصادر والمراجع:

6. ربيع عبد القادر، مدى توافق نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية مع إطار COSO للرقابة الداخلية في بيئة الأعمال الجزائرية خ 2019 - حالة الوحدة العملية اتصالات الجزائر بغرداية -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2019/2018.

المجلات والمقالات

7. إسماعيل عثمان شريف، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير نظام الرقابة الداخلية، المجلد 04، العدد 07، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية.
8. خالد رجم - محمد الأمين شربي، تركية تيجاني، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة نظام الرقابة الداخلية دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات بورقلة ، المجلد 05، العدد 02، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، 2018.
9. مقالة بعنوان نظام الرقابة الداخلية، من موقع جمعية هداة الخيرية لتعليم العلوم الشرعية <https://benaa.islamacademy.net>، الرياض - السعودية.

المراسيم والقوانين

10. -القانون رقم 02/02 المؤرخ في 05 فبراير 2002، والمتضمن حماية الساحل وتنميته، الجريدة الرسمية العدد 10، الصادرة في 12 فبراير 2002.
11. الامر رقم 59 /75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية رقم 101 المؤرخة في 19 ديسمبر 1975.

اللغة الأجنبية

1. Société Algérienne De Distribution De L'électricité Et Du Gaz ,Réorganisation De La Direction De Distribution ,Décembre 2020,P3

موقع الأنترنت

1. <https://www.sonelgaz.dz/fr/3501/plan-strategique-sonelgaz-2035#>.

2. الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز متاح على الصفحة

