

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



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة

تقييم مستوى جودة التدقيق الداخلي و دوره في تحقيق كفاءة

نظام الرقابة الداخلية

_دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري وكالة الأغواط _

من إعداد الطالبين:

- مسعود طيبي

- أحمد بن غية

تحت إشراف:

أ. أبو بكر نيق

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	أ. بن جاب الله محمد
مقررا	أستاذ محاضر - أ -	أ. نيق أبو بكر
ممتحنا	أستاذ محاضر - أ -	أ. مخلوفي عزوز

السنة الجامعية 2022/2021

محضر رقم 06/م.ت/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

من لم يشكر الناس لم يشكر الله
فالشكر لله تعالى الذي وفقنا لهذا و أنعم علينا
ثم الشكر لكل إنسان أمدنا بيد المساعدة من قريب أو من بعيد
وعلى رأسهم الدكتور المشرف أبو بكر نبق
الذي لم ييخل علينا بالنصائح و التوجيهات برغم من
كثرة مهامه وانشغالاته.
كما لا ننسى شكر كل عمال ديوان الترقية و التسيير العقاري
على مساعدتهم و على سعت صبرهم معنا
أخص بالذكر السيد عيسى صندوق.
كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرة كل باسمه
على ما بذلوه من جهود في قراءة الرسالة
فجزاهم الله عن كل خير.
ونشكر كل من علمنا بالعلوم والمعارف
من أساتذتي الأفاضل وزملائي الكرام.

الإهداء

أهدي ثمرة هاذ العمل المتواضع إلى

فضاء المحبة وبحر الحنان ,لؤلؤة الدنيا و بهجتها :أمي الغالية حفظها الله.

الذي علمني مبادئ الأخلاق وحسن التربية وقال أن الحياة كفاح ونضال إلى رمز
التضحية و الاحترام :

أبي العزيز أطال الله في عمره .

إلى من وجدت معهم أسمى معاني الأخوة والصداقة وعشت معهم أجمل الأيام

إلى كل الأصدقاء

إلى كل الزملاء دفعة سنة ثانية ماستر محاسبة وتدقيق

إلى كل أساتذتي ,من علموني أن العلم سلاح الأخلاق ذخيرته إلى كل من نسيتهم
قلمي

ولم تنساهم ذاكرتي .

مسعود طيبي

الإهداء

الحمد لله الذي رزقنا من العلم ما لم نعلم ووفقنا في هذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:

أنحني إجلالا إلى من أرى فيها ضياء الصراط وعمود الحياة إلى من آزرني وساندني

طوال المسار إلى من أراها بحر الحنان وشاطئ الرعاية

وفلك النصيحة والأمان "أمي" أطل الله في عمرها.

إلى من سعى جاهدا في رعايتي وتربيتي وتعليمي وتوجيهي

إلى من كان رمز القوة والنقاء، إلى من كان قدوتي في التربية والأخلاق "أيي"

إلى من شاركوني تفاصيل الحياة وأمضيت معهم أسعد الأوقات

إلى إخوتي؛ كل باسمه من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

إلى دفي البيت وسعاده إلى أصدقائي الأوفياء

إلى أساتذتي في الكلية

إلى من ساعدني في هذا العمل من قريب أو من بعيد

"إلى من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي"

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

أحمد بن غية

الملخص:

بعد الأزمات المالية التي مست كبرى المؤسسات في العالم، أصبح التدقيق الداخلي أداة ضرورية في تحديد كفاءة نظام الرقابة الداخلية، حيث أصبح يعتبر من بين الفاعلين الرئيسيين في نظام الرقابة الداخلية.

و الجزائر كغيرها من دول العالم عرفت انتشارا واسعا للفساد و الاحتيال، مما دفع بغالبية المؤسسات إلى الاهتمام بالتدقيق الداخلي و نظام الرقابة الداخلية.

حيث تهدف دراستنا إلى تقييم مستوى جودة التدقيق الداخلي و دوره في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية من خلال تقييمه لهذا النظام.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية، الجودة.

Sommaire :

Après les crises qui ont touché les grandes institutions dans le monde, l'audit interne est devenu un outil incontournable du système de contrôle interne, puisqu'il est devenu l'un des principaux acteurs du système de contrôle interne.

L'Algérie et d'autres pays du monde ont connu ces dernières années une large diffusion de la corruption et de la fraude, ce qui a poussé la majorité des institutions à prêter attention à l'audit interne et au système de contrôle interne.

Notre étude vise à apprécier le niveau de qualité de l'audit interne et son rôle dans l'atteinte de l'efficacité du système de contrôle interne à travers son évaluation de ce système.

Mots clés : audit interne. Contrôle interne. La qualité.



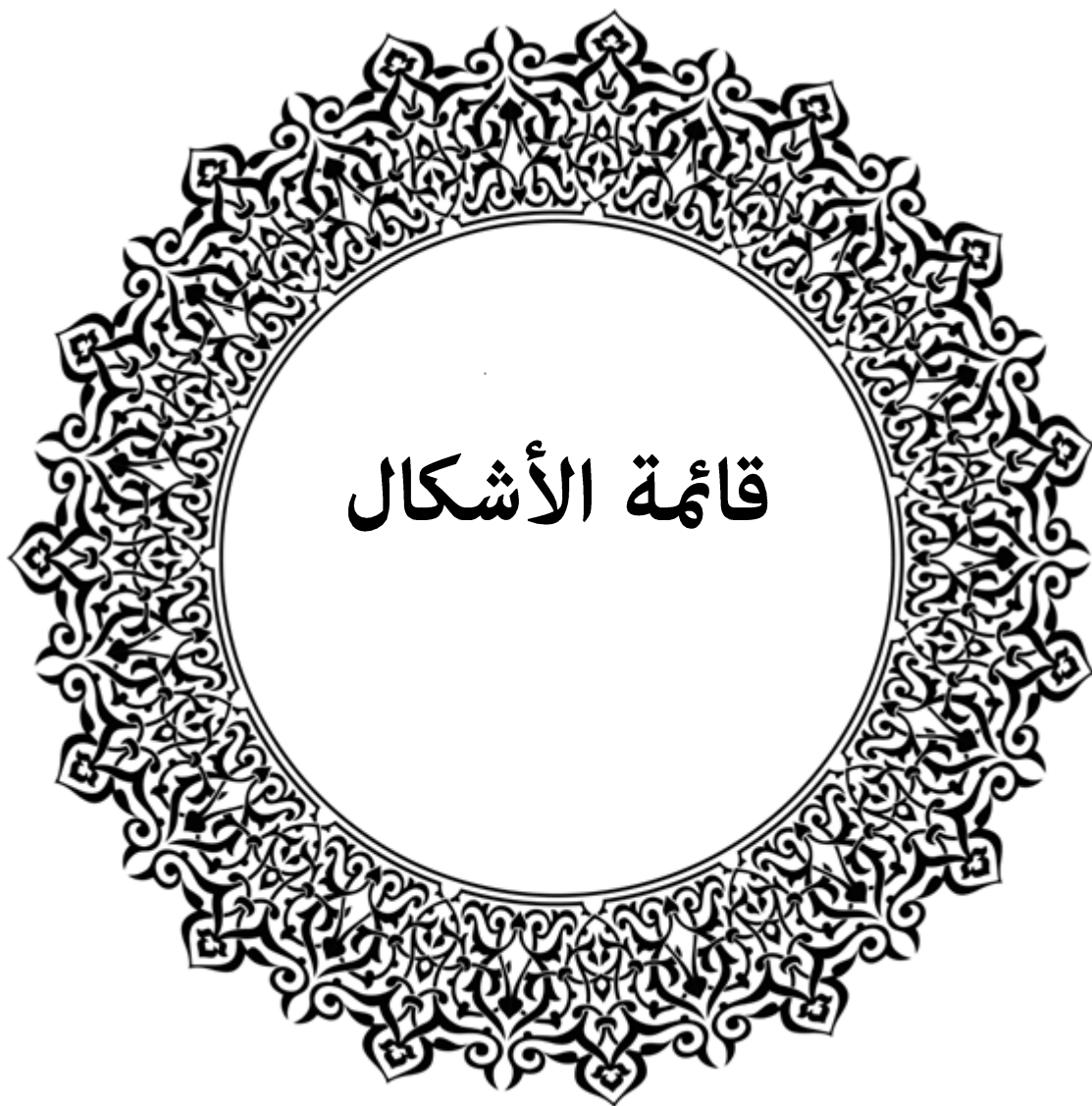
الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة الشكر
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الاختصارات
	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي و الرقابة الداخلية
	تمهيد
1	المبحث الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي.
3-1	المطلب الأول: تعريف التدقيق الداخلي و أهميته.
9-4	المطلب الثاني: أنواع و أهداف التدقيق الداخلي .
13-9	المطلب الثالث: تقنيات التدقيق الداخلي.
13	المبحث الثاني: إجراءات و مراحل التدقيق الداخلي.

14-13	المطلب الأول: إجراءات التدقيق الداخلي.
19-14	المطلب الثاني: مرحلة التحضير و مرحلة التنفيذ.
23-19	المطلب الثالث: إعداد التقرير النهائي و تقديم النتائج و متابعتها.
24	المبحث الثالث: تحليل نظام الرقابة الداخلية.
26-24	المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية.
30-26	المطلب الثاني: كفاءة نظام الرقابة الداخلية الإجراءات و الأدوات المتبعة.
32-30	المطلب الثالث: تقييم العلاقة بين الرقابة الداخلية بالتدقيق الداخلي.
33	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري وكالة الأغواط
34	تمهيد
35	المبحث الأول: بطاقة فنية لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط
36-35	المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط
43-37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري
45-44	المطلب الثالث : مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري
46	المبحث الثاني: خطوات التدقيق الداخلي في المؤسسة"ديوان الترقية والتسيير العقاري
48-46	المطلب الأول: إعداد المخطط السنوي والدعوة لحضور اجتماع
53-49	المطلب الثاني: رسالة المهمة وورقة تقييم وتسجيل الملاحظات

62-54	المطلب الثالث: اعداد تقرير التدقيق وعملية المتابعة
65-63	المطلب الرابع: تفسير نتائج المقابلة
66	خلاصة الفصل الثاني
70-68	الخاتمة
78-72	الملاحق
83-80	قائمة المصادر والمراجع

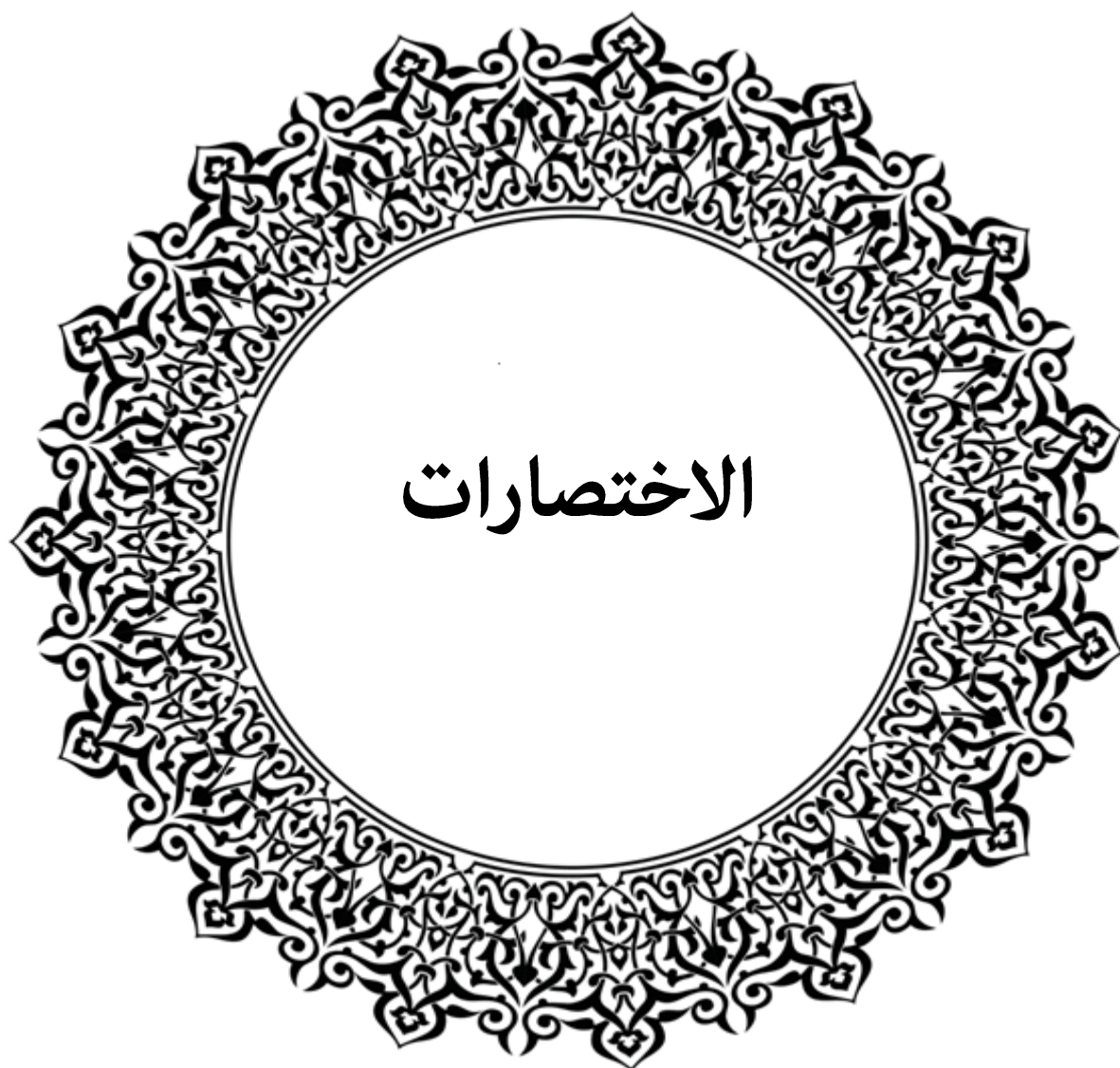


الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	المخطط السنوي لنشاط التدقيق الداخلي	01



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	خطوات المقابلة عبر تنظيم المؤسسة	01
23	مراحل سير مهمة التدقيق الداخلي	02
24	مكونات النظام	03
28	إجراءات الرقابة الداخلية	04
37	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط	05



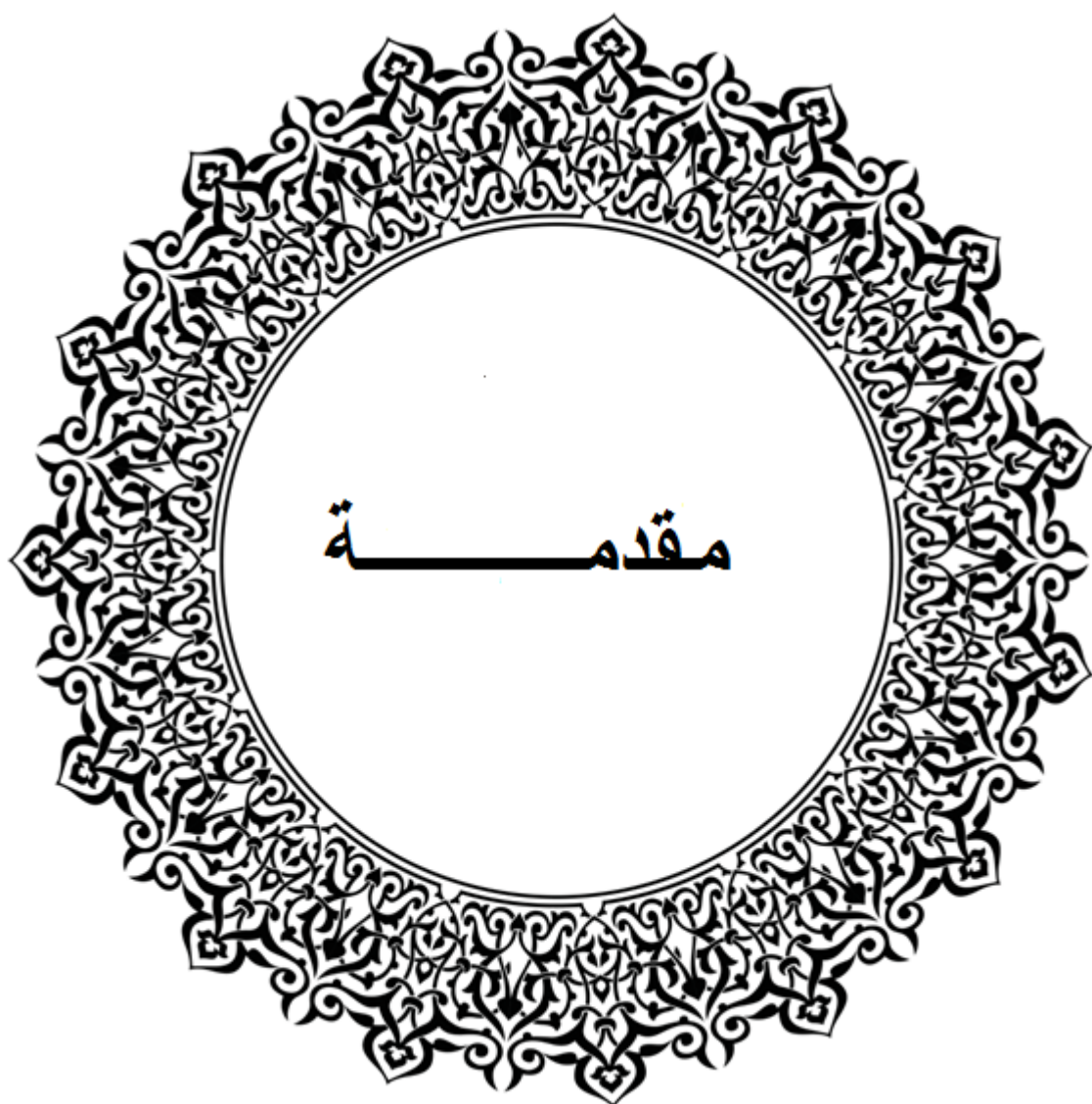
قائمة الاختصارات:

الاختصار الرمز	الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية
IIA	معهد المدققين الداخليين الأمريكي	The institute of internal auditor
AICPA	المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين	Institute of certified public accountants
OECCA	منظمة الخبراء المحاسبين و المحاسبين المعتمدين	Organisation of Expert accountants and certified Accountants
IAS	المعايير الدولية للمراجعة	International accounting standards
AICPA	المعهد الأمريكي للمحاسبين الأمريكيين	American Institute of certified public Accountants
COSO	لجنة رعاية المنظمات	Committee of sponsoring organizations



قائمة الملحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
70	الهيكل التنظيمي لـديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط	01
76	المخطط السنوي لنشاط التدقيق الداخلي	02
77	دعوة لحضور اجتماع	03
78	رسالة مهمة	04
79	ورقة تقييم ومعالجة المخاطر	05
80	إعداد تقرير التدقيق	06
81	دليل المقابلة	07



تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية دوماً إلى تحقيق أهدافها و العمل على المساهمة في رفاهية المجتمع، و في ظل الأزمات و النكسات التي شهدتها العالم سابقا فكان لازما على المؤسسات أن تواكب الأحداث و التطورات، حيث لاحظ توجه المؤسسة الجزائرية نحو التوسع و زيادة الحجم و النشاط.

و في ظل هذه التغيرات توجب على المؤسسة تحسين أداءها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها و لا يتسن ذلك إلا من خلال إتباع أساليب و خطط تجعل المؤسسة مستعدة للتعامل مع الأخطار المتوقعة و كذلك تمكنها من معرفة طرق تحقيق الربح الوافر، و من هنا تبرز ضرورة و **جودة وظيفة التدقيق الداخلي** لتكفل للمؤسسة و جودة نظام الرقابة الداخلية، حيث يتقلد التدقيق الداخلي نشاط مستقل توكيدي يهدف للتحقق من صحة العمليات و سلامة القوائم المالية و هذا لضمان نظام رقابة داخلي فعال، كما تمثل الرقابة الداخلية مجموعة من العمليات و الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة لضبط عمليات المؤسسة سعيا لتحقيق أهدافها.

إشكالية الدراسة:

ضمن الإطار السابق نصوغ الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير التدقيق الداخلي في جودة و كفاءة نظام الرقابة الداخلية؟

و قصد معالجة المشكلة البحثية نقوم بتجزئتها إلى السؤالين الفرعيين التاليين:

- ما مدى أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة للمؤسسة؟

-كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية؟

فرضيات الدراسة:

لفحص المشكلة البحثية تم اعتماد الفرضيتين الآتيتين:

-تظهر أهمية و دور التدقيق الداخلي للمؤسسة من خلال كشف الأخطاء و تصحيح الانحرافات لحماية الأصول و تحقيق الربح.

- يساهم التدقيق الداخلي في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية من خلال العمليات التي يقدمها للإدارة.

أسباب اختيار الموضوع

الدوافع الذاتية:

- الميل الشخصي لمعرفة نشاط التدقيق الداخلي و نظام الرقابة الداخلية خاصة على المستوى العملي.
- توافق العنوان مع أساسيات التخصص.

الدوافع الموضوعية:

- الأهمية البالغة التي يكتسبها التدقيق و أثره في توجيه المؤسسة و على نتائجها.
- إثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث.

أهداف الدراسة:

من خلال العرض السابق للإشكالية، تمثل هذه الدراسة محاولة نظرية و تطبيقية لمعرفة و تقييم دور التدقيق الداخلي في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية، ضمن هذا الإطار الدراسة تهدف لتحقيق ما يلي:

- الوقوف على التدقيق الداخلي و أهميته.
- التعرف على الرقابة الداخلية و كفاءتها.
- محاولة إبراز جودة التدقيق الداخلي في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال المكانة التي يكتسبها التدقيق الداخلي في المؤسسة حيث يلعب دورا هاما في إرساء نظام رقابة فعال، يساهم مع عوامل أخرى في تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية المسطرة من قبل المؤسسة.

حدود الدراسة:

تمت الدراسة على مستوى ديوان الترقية و التسيير العقاري وكالة الأغواط.
الحدود الزمانية: كانت الدراسة من 2022/05/18 إلى غاية 2022/06/02.

منهجية الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة و للإلمام بجميع جوانب الموضوع اعتمدنا في دراستنا في شطرها الأول على المنهج الوصفي باعتباره منهجا مناسباً لموضوع البحث، أما في الشطر الميداني فقد اعتمدنا على منهجية دراسة حالة و التي قمنا بها من خلال دراسة استكشافية كان الهدف منها هو جمع البيانات حول موضوع الدراسة، وتدعيمها بمجموعة من الأدوات التي تعتبر المقابلة كأداة رئيسية منها.

صعوبات الدراسة:

بما أن الموضوع حول تقييم مستوى جودة التدقيق الداخلي و دوره في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية فقمنا بدراسة حالة ديوان الترقية العقارية الأغواط، لم نتمكن من أخذ المعلومات الكافية وذلك راجع لتحفظ المدقق خوفاً من طبيعة الدراسة الميدانية التي نحن بصدد دراستها والسرية التي تعتمد عليها المؤسسة.

الدراسات السابقة:

1-دراسة شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها في تحسين تسيير المؤسسة** (دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، تمثلت الإشكالية الرئيسية في " فيما تكمن فعالية تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الداخلي؟" هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة باعتبارها أداة فعالة و محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها و مدى مساهمتها في خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

تطرقت هذه الدراسة إلى المراجعة الداخلية و دورها في تسيير المؤسسة و لكن دون تمييز نظام الرقابة الداخلية و هو ما سنتطرق له.

2- دراسة محمد البشير غوالي، **دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة**، (دراسة حالة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بورقلة) رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004، تمثلت الإشكالية الرئيسية في " إلى أي مدى يمكن اعتبار المراجعة أداة رقابية؟" كما لخصت هذه الدراسة إلى نتائج التالية: ضرورة تصميم نظام للرقابة الداخلية، إنشاء مصلحة خاصة بالمراجعة الداخلية، ضرورة القيام بدورات تدريبية للعمال، الإلتزام بتوصيات مندوب الحسابات.

تطرقت هذه الدراسة إلى نفس موضوع دراستنا إلا أن الاختلاف يكمن في طريقة جمع البيانات.

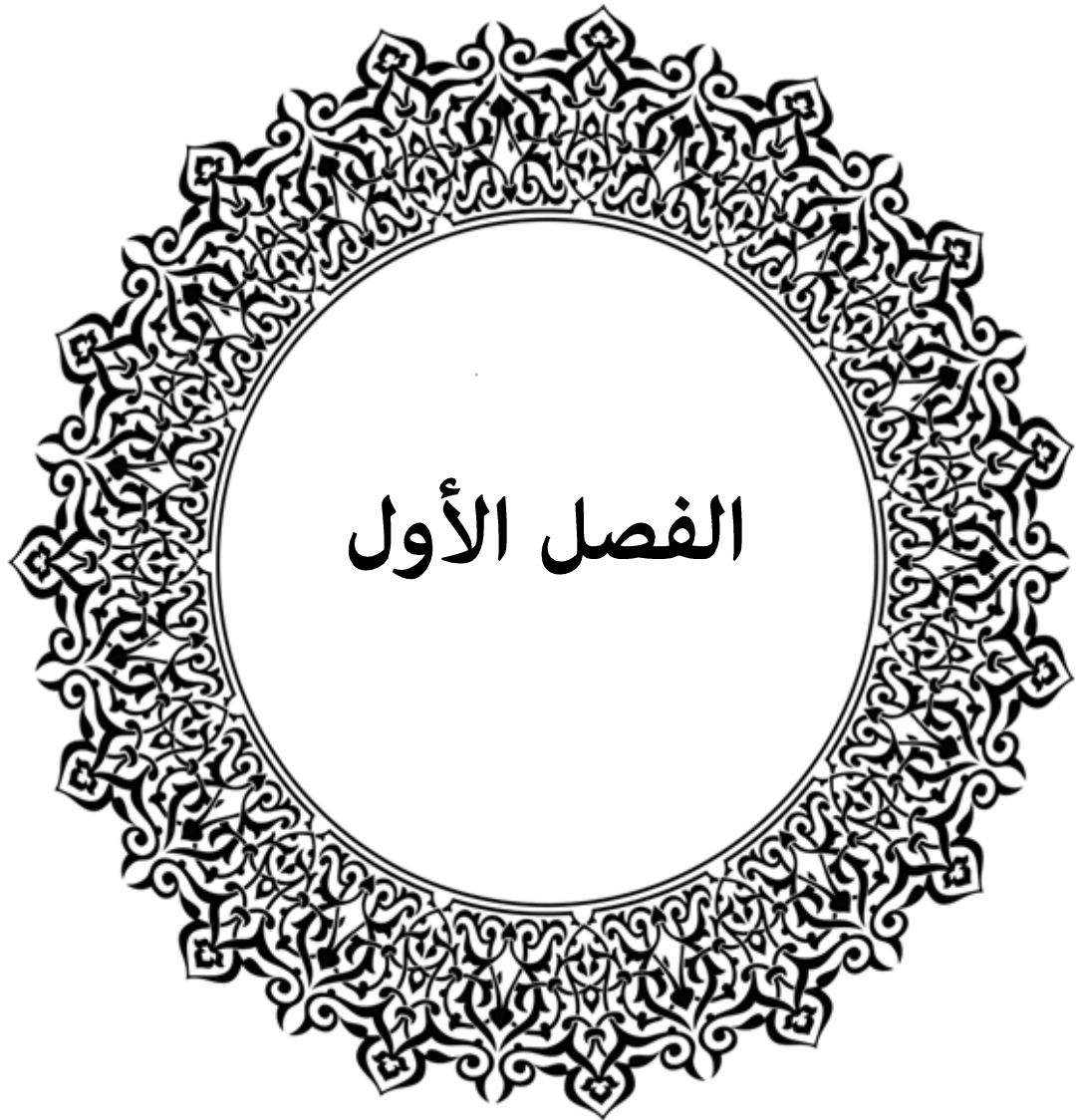
3- دراسة فضيلة بطورة، دراسة و تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، (دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، تدور إشكالية البحث الرئيسية في التالي: "ماهي آليات دراسة و تقييم نظام الرقابة الداخلية؟ و مدى فعالية و سلامة نظام الرقابة الداخلية للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي؟" لخصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: التصميم السليم لنظام الرقابة الداخلية من شأنه دعم الأهداف المتوخاة من النظام، الشق المحاسبي من الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية يعمل على توليد المعلومات التفصيلية التي تفي بالاحتياج الداخلي للإدارة لاتخاذ القرارات، إذا ما طبق نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية بطريقة مناسبة و جيدة كان له الدور الفعال في تقييم أداءها.

تناولت هذه الدراسة آليات تقييم نظام الرقابة الداخلية و لم تربطه بالتدقيق الداخلي و هذا بالتحديد ما سنتطرق إليه في بحثنا.

أما بالنسبة لمذكرتنا فقد تناولنا موضوع تقييم مستوى جودة التدقيق الداخلي و دوره في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية و محاولة إبراز أهم الجوانب و المتغيرات المتداخلة ضمن وظيفة التدقيق الداخلي و التي تساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية و الذي يعتبر جزءا و وسيلة رئيسية منه. و كان ذلك انطلاقا من الإشكالية المتمثلة في: مامدى تأثير التدقيق الداخلي في جودة و كفاءة نظام الرقابة الداخلية؟ بدراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط و قد حاولنا إبراز أهم النتائج و التي تتمثل في:

يساهم التدقيق الداخلي في من خلال دراسته و تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في تقويم كفايته و في تفعيله.

تقوم مهنة التدقيق الداخلي على مجموعة من المهام و الوظائف تشمل جميع أنشطة وكالة الترقية و التسيير العقاري، كما تطبق منهجية معينة، و التي تساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية. الصعوبات التي تعترض المدقق الداخلي عند دراسة نظام الرقابة الداخلية تعرقل من فعالية هذا النظام.



الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي و الرقابة الداخلية

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم أدوات الرقابة الداخلية بصفة عامة و يتوقف على مدى نجاحه و فعاليته إلى حد كبير نجاح و فعالية الرقابة الداخلية. و هذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية و دور و مهام المدقق الداخلي لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة و الفاعلية في استخدام موارد و أصول المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول التدقيق الداخلي

يعد التدقيق الداخلي نوعاً من الإجراءات الرقابية يتم من خلالها فحص و تقييم كفاءة و كفاية الإجراءات الرقابية الأخرى، لهذا اعتبر البعض التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول و التأكد من سلامة البيانات و كذا تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية و رفع الكفاءة التشغيلية.

المطلب الأول: تعريف التدقيق الداخلي و أهميته

1/ مفهوم التدقيق :

التعريف الأول: عرفه المجمع العربي للمحاسبين بأنه " وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبة لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى.¹

التعريف الثاني: عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي (The institute of internal auditor IIA) في 2005 التدقيق الداخلي " بأنه نشاط مستقل ، توكيدي، موضوعي، استشاري، مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة و تحسين عملياتها و هو يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر و الرقابة و العمليات الحاكمة المؤسسية بطرق عمل منتظمة و منضبطة.²

التعريف الثالث: عرفه المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بأنه " تدقيق العمليات و القيود التي تتم بشكل مستمر ، حيث تنفذ من قبل أشخاص يعينون وفق شروط خاصة .

¹ . سلام عبدالله شعبان، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مستوى جودة التدقيق الداخلي، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 34.

² محمد فهمي الجعبري، دور التدقيق الداخلي في تخفيف أثار المخاطر التشغيلية في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 19.

أما لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية المتكامل عرفته " بأنه عملية تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة، يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق المؤسسة لأهدافها في النواحي التالية :

كفاءة العمليات و فعاليتها، الاعتماد على التقارير المالية و الإلتزام بالقوانين و الأنظمة المعمول بها.¹

التعريف الرابع: التدقيق الداخلي عمل يقوم به أشخاص أو هيئة أو مدققين تابعين للمنشأة و ذلك لأجل الإطمئنان من قبل إدارة المنشأة على حسن سير العمل و حماية أموال المنشأة و لتحقيق أهداف الإدارة في أكبر كفاءة إنتاجية و إدارية ممكنة و تشجيع الإلتزام بالسياسات الإدارية.²

إن الأهداف الرئيسية للمراجعين الداخليين، في إطار هذا النشاط الدوري، هي إذن تدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أن المعلومات صادقة، العمليات الشرعة، التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة و مناسبة.

الجدير بالذكر أن اهتمام المراجعة الداخلية بكل ما يجري داخل المؤسسة أدى بدوره إلى ظهور مراجعة العمليات.³

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن التدقيق الداخلي وظيفة تقييم مستقل تنشأ من داخل المؤسسة لفحص و تقييم كافة أنشطتها كخدمة للمنشأة بهدف مساعدة موظفي المؤسسة للقيام بمسؤولياتهم بجدارة، حيث يقوم التدقيق الداخلي بتزويد الإدارة بالتحليلات و التقييمات و النصائح و الإرشادات و المعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تمت مراجعتها، و يتضمن هدف التدقيق الداخلي إيجاد نظام رقابة كفؤ.⁴

2 أهمية التدقيق الداخلي:

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تتميز بها الشركة الحديثة حيث أشار بعض الباحثين إلى أن سنة واحدة من التدقيق الداخلي توازي عمل ثلاث سنوات من التدقيق الخارجي، و مما لا شك فيه أن أهمية التدقيق الداخلي تكمن في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة حيث نص التعريف الذي وضعه معهد المدققين الداخليين بوضوح على أن قيمة التدقيق الداخلي بدوره الاستشاري و كذا التأميني يهدف بالأساس إلى إضافة القيمة المضافة للشركة، بحيث وضعه المعهد كهدف نهائي

¹ صالح محمد يزد، أثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم التجارية و الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص19.

² عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق و الرقابة الداخلية، الطبعة الثانية، الموصول، 1999، ص18.

³ محمد بوتين، المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، بن عكنون - الجزائر، 2008، ص15.

⁴ أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحوكمي، دار الصفار للنشر، عمان، 2010، ص46.

و إستراتيجي لوظيفة التدقيق الداخلي، و أشار المعهد إلى إضافة القيمة يتم من خلال تحسين و زيادة فرص إنجاز.¹

لقد زادت أهمية التدقيق الداخلي باعتباره أداة تتيح للمؤسسات إصلاح و تطوير نفسها ذاتيا من خلال التقييم و التحليل و المشورة و الدراسات و الاقتراحات، و هناك مجموعة من العوامل التي ساعدت على زيادة أهميتها منها:

- ✓ زياد اللامركزية و الاستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي.
- ✓ التطور الذي شهدته وظيفة التدقيق الداخلي و اتساع نطاقها ليشمل مراجعة و فحص و تقييم كافة الأنشطة و العمليات التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- ✓ شمول النظام لخطوط اتصال أفقية و عمودية و حاجة التغذية و التغذية العكسية إلى مسؤولين يتولون التدقيق.
- ✓ حاجة الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة و دورية لمتابعة نشاط المؤسسة و مدى التزامها بمسؤولياتها.
- تكمُن أهمية التدقيق الداخلي في كونه رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة و ملاكها على رفع جودة الأعمال و تقييم الأداء، و المحافظة على الممتلكات و أصول المؤسسة، إضافة إلى أنها تعتبر العين و الأذن للمراجع الخارجي و أهم آليات التحكم المؤسسي، لذلك فقد ظهرت و تطورت و زادت أهميتها نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي:
- ✓ كبر حجم المؤسسات و تعدد عملياتها.
- ✓ إضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات و المسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية للمؤسسة.
- ✓ حاجة إدارة المؤسسة إلى حماية و صيانة أموال الشركة من الغش، السرقة و الأخطاء.
- ✓ تطور إجراءات التدقيق من تفصيلية كاملة إلى إختبارية تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية.²

¹ د. خالد أمين عبد الله، التدقيق و الرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص10.

² أمان الله وجدان مارية، أهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم اقتصادية و علوم التسيير و التجارية، التدقيق و مراقبة التسيير، 2014-2015، ص5-6.

المطلب الثاني: أهداف و أنواع التدقيق الداخلي

أولاً: أهداف التدقيق الداخلي

لقد حددت نشرة معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1978 في مقدمتها أن هدف التدقيق الداخلي الرئيسي هو مساعدة جميع أعضاء المؤسسة على تأدية مسؤولياتهم بفاعلية، ويتم ذلك من خلال قيام التدقيق الداخلي بتزويدهم بالتحليلات و التقويمات و التوصيات و المشورة و المعلومات التي تهتم الأنشطة التي يتم تدقيقها¹ كما هو محدد و مطلوب لبلوغ الأهداف المحددة ببسر و سهولة، و الإطمئنان على كافة الجوانب المحاسبية و التشغيلية و الإدارية بالمؤسسة و توفير تقييم للجوانب الرقابية في المؤسسة بما يساعد الإدارة في أداء وظائفها.²

و في ظل إعطاء صورة واضحة لأهداف التدقيق الداخلي، تباينت و اختلفت الآراء ما بين أهداف تقليدية و أخرى حديثة، و بشكل عام يمكن تحديد هدفين أساسيين له، هما:

1. هدف الحماية: كان التركيز في الماضي ينصب على هدف الحماية حيث كان التدقيق الداخلي يعرف على أنه ذلك النشاط الذي يهدف إلى حماية أصول المؤسسة كما يهدف إلى التأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية و الذي يهدف بدوره إلى حماية المؤسسة من الاختلاس و السرقة.³

تتضمن أهداف الحماية المحافظة على ما يلي:⁴

- سياسات المؤسسة
- الإجراءات المحاسبية
- نظم الضبط الداخلي
- العناية بالسجلات
- العناية بقيم المؤسسة

¹ إباد حسن سالم، واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، المحاسبة و التمويل، غزة فلسطين، 2012، ص 24 . 25.

² محمد فضل مسعد و خالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 219.

³ ثناء علي القباني و نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2008، ص 29.

⁴ رائد محمد عبد ربه، المراجعة الداخلية، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 48.

- أنشطة التشغيل
- وظائف أخرى

2. هدف البناء :

مع تطور مفهوم التدقيق الداخلي ظهر هدف جديد لوظيفة التدقيق الداخلي، و يتحقق هدف البناء من خلال اقتراح العلاج و التوصيات نتيجة لما قام به المدقق الداخلي من فحص¹.

إضافة للهدفين السابقين فقد ظهر هدفين جديدين، هما:

- هدف الشراكة: من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب على المدقق الداخلي أن يبني بينه و بين العاملين في المؤسسة شراكة حقيقية يضمن من خلالها تذليل العقبات التي قد تنشأ لأسباب سلوكية و نفسية عند هؤلاء العاملين.
- هدف خلق قيمة مضافة: و هو قدرة التدقيق الداخلي على إضافة القيمة للمؤسسة بتحقيق العائد النهائي للاستثمار في المؤسسة و أن فعالية التدقيق الداخلي في خلق القيمة المضافة تتوقف على أمرين:
- الأول: ضرورة توافر الفهم المشترك لدى المدققين الداخليين و الأطراف المستفيدة من خدماتهم لكيفية جعل التدقيق الداخلي نشاطا مضيفا للقيمة، حيث ان الفشل في الوصول لهذا الفهم قد يعكس الوضع و يجعلها حجرا يتعثر به في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الثاني: هو النظر لوظيفة التدقيق الداخلي في ضوء سلسلة القيمة و الأطراف المستفيدة من تلك القيمة.²

أما محمد السرايا فيرى أن التدقيق الداخلي يهدف إلى ما يلي:

✓ التحقق من مدى الالتزام بسياسات و إجراءات الرقابة الداخلية .

✓ التحقق من مدى كفاءة و فاعلية الأداء داخل إدارة و أقسام المؤسسة.

و لتحقيق هذين الهدفين فعلى المدقق الداخلي أن يقوم بالآتي:

¹ ثناء علي القباني و نادر شعبان السواح، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² كمال محمد سعيد . كمال النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة . فلسطين، 2009، ص 30.

✓ تدقيق و تقييم مدى كفاءة و فاعلية وسائل الرقابة الداخلية في المؤسسة.

✓ التحقق من حماية ممتلكات و أصول المؤسسة و المحاسبة عنها.

✓ تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية في المؤسسة.¹

و من وجهة نظر أحمد حلمي جمعة فإن التدقيق الداخلي يهدف إلى مساعدة الإدارة في مايلي:

✓ تقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر.

✓ تقييم و تحسين فعالية الرقابة.

✓ تقييم و تحسين فعالية عمليات التحكم المؤسسي الخاضعون لحوكمة الشركات من خلال

ضمان عمل المسؤولين عن حوكمة الشركات لصالحهم.²

و مما سبق يمكن القول أن الهدف الأساسي من التدقيق الداخلي هو مساعدة أعضاء الإدارة في تنفيذ مهامهم و مسؤولياتهم بقيام المدقق الداخلي بعمليات الفحص و التقييم و إعطاء نصائح للإدارة و تعاليق حول العمليات التي تتم مراجعتها قصد إدخال التحسينات و التصحيحات اللازمة لضمان الأداء الأمثل.

ثانيا: أنواع التدقيق الداخلي:

من الصعب وضع حدود فاصلة لأنواع التدقيق الداخلي بسبب شمولية التدقيق لكافة العمليات في الشركة، و هدفها تقويم فعالية و كفاءة العمليات التشغيلية لوظيفة أو نشاط ما، حيث يقسم التدقيق الداخلي إلى:

1. **التدقيق المالي:** و يعرف على أنه الفحص المنظم للقوائم المالية لتحديد مدى تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها من حيث:

- التحقق من تتبع القيود المحاسبية و تدقيقها حسابيا و مستنديا.
- التحقق من سلامة و موافقة الأنظمة و التعليمات و المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
- التحقق من وجود الحماية المناسبة للأصول من سوء الإستعمال و الاختلاس.

¹ محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة و التدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية . مصر، ط أ، 2007، ص26.

² أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق و التأكيد، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص29.

▪ التحقق من الفحص و التقييم لدرجة متانة الرقابة الداخلية و مدى كفايتها و الاعتماد عليها.¹

و يعتبر التدقيق المالي هو المجال التقليدي للتدقيق الداخلي، و الهدف منه هو إظهار البيانات المالية بصورة موضوعية كي تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة،² و هذا النوع من التدقيق يشمل نوعين هما التدقيق المالي قبل الصرف و التدقيق المالي بعد الصرف إذ يشير النوع الأول إلى إحدى مراحل الرقابة الداخلية الذاتية، وذلك بتكليف موظف معين بتدقيق عمل موظف آخر للتحقق من سلامة الإجراءات و اكتمال المستندات و موافقة السلطة المختصة على التنفيذ. أما التدقيق بعد الصرف فينفذ حسب خطة التدقيق الداخلي باختيار عينات و فحصها من خلال قسم التدقيق الداخلي، و ذلك لتأكد الإدارة العليا من أن العمليات المالية تسير وفق القوانين و اللوائح و الأنظمة المعمول بها و بما يضمن تحقيق الأهداف، و يعد التدقيق الداخلي المالي أداة مهمة تمكن الإدارة العليا من الإطمئنان على دقة البيانات المالية و حفظ الأصول و الوجود المادي لها و حمايتها من عمليات التلاعب أو الضياع أو الاختلاس.³

2. تدقيق الالتزام: و يقصد به تدقيق الضوابط الرقابية المالية و التشغيلية و العمليات للحكم على جودة و ملائمة الأنظمة التي تم وضعها للتأكد من الالتزام بالأنظمة و التشريعات و السياسات و الإجراءات.⁴

3. التدقيق الداخلي التشغيلي: و يقصد به التدقيق الشامل للوظائف المختلفة داخل المؤسسة للتأكد من كفاءة و فاعلية و ملائمة هذه الوظائف من خلال تحليل الهياكل التنظيمية و تقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيق أهداف المؤسسة و أهم فوائد الإدارة من التدقيق التشغيلي و هو إيجاد طرق جديدة و فعالة للاتصال بين المستويات المختلفة في الإدارة و استخدام الموارد المتاحة بكفاءة و فعالية و زيادة الربحية.⁵

¹ عطاء الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار راية للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 58. 59.

² كمال محمد سعيد كامل النونو، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ محمد عبد الله حامد العبدلي، أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، تخصص محاسبة، 2012، ص 36.

⁴ إيهاب نظمي إبراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 23.

⁵ محمود عبد السلام محسن، مدى اعتماد المدققين الخارجيين على المدققين الداخليين في تقييم نظام الرقابة الداخلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، تخصص: المحاسبة و التمويل، غزة . فلسطين، جوان 2011، ص 15.

"و قد بينت إحدى الدراسات التي أجريت في إيطاليا بأن هذا النوع من التدقيق يستحوذ نحو 34% من الموارد المخصصة لوظيفة التدقيق الداخلي في حين استحوذت وظيفة التدقيق المالي على نحو 5 % فقط من الموارد"، و هذا يشير بوضوح إلى أهمية هذا النوع من التدقيق في الدول المتقدمة و يشكل التدقيق الداخلي التشغيلي دورا استشاريا آمينا للإدارة العليا حيث يقدم المدققون الداخليون لها التقارير التي تخدم جميع المستويات الإدارية بناء على نتائج تدقيقهم و التي تمكن الإدارة من:¹

- تقييم أداء كل وحدة تشغيلية وفقا لأهداف الإدارة أو وفقا لمقياس آخر.
- الإطمئنان على أن خطط الإدارة شاملة و متجانسة و مفهومة من قبل المستويات التنفيذية.
- الحصول على المعلومات الموضوعية حول كيفية تنفيذ خطط و سياسات الإدارة في كل الميادين التشغيلية، و حول فرص تطوير الفعالية و الكفاءة في تنفيذ الخطط و استغلال الفرص المتاحة.
- الحصول على معلومات مناسبة حول جوانب الضعف و القصور في الرقابة الإدارية.
- إعادة التأكيد على أن كل التقارير التشغيلية يمكن الاعتماد عليها كأساس للعمل.

4 . التدقيق الداخلي لأغراض خاصة:

هذا النوع من التدقيق يتعلق بالتدقيق الذي يقوم به المدقق الداخلي حسب ما يستجد من موضوعات تكلفه الإدارة العليا للقيام بها و يتفق من حيث الأسلوب أو النطاق مع النوعين السابقين و لكنه يختلف من ناحية التوقيت إذ أنه غالبا ما يكون فجائيا و غير مدرج ضمن خطة التدقيق الداخلي يشمل هذا النوع من التدقيق من وجهة نظري فإن عمليات التفتيش الفجائية و التي تهدف لاكتشاف الغش أو الفساد و إجراء تحقيقات المتعلقة بهذا الموضوع.²

5. تدقيق نظم المعلومات:

و يهدف إلى اختبار أمن تشغيل البيانات، نظم المعلومات و نزاهتها بالإضافة إلى البيانات التي أخرجتها هذه النظم، و يضمن ذلك أن السجلات الخاصة بالعمليات المالية و التشغيلية و التقارير

¹ يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي و الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة . فلسطين، 2007، ص46.

² غسان الفلاح مطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 25.

المعدة على أساسها تتضمن معلومات: دقيقة، قابلة للتصديق، معدة في الوقت المناسب، كاملة و مفيدة.¹

6. التدقيق البيئي: و الهدف منه:

- قياس مدى التزام المؤسسة بالقوانين الخاصة بالبيئة.
- تدقيق نظم إدارة البيئة بما يفيد عدم تعرض نظم العمليات الحالية بمخاطر بيئية في المستقبل.
- تحديد و تقييم الأضرار البيئية المستقبلية و المتعلقة بتسهيلات المعالجة و التخزين و التخلص من النفايات.

و بشكل عام على التدقيق الداخلي أن يتأكد من أن المنشأة عملت على اعتماد المظاهر البيئية الأساسية و التزامها الكامل بها و القدرة على السيطرة و ضبط أي مخالفات مستقبلية قد تضر بالبيئة و تأثر على عدالة القوائم المالية للمؤسسة.²

المطلب الثاني: تقنيات التدقيق الداخلي

يعتمد المدقق الداخلي على مجموعة من التقنيات عند القيام بمهمته، حيث بفضلها يستطيع استكشاف الأخطاء و القصور و المخالفات المرتكبة و على أساسها يمكن أن يحلل و يقدم تشخيص للمشاكل المراد معالجتها و ذلك بتوجيه توصيات إلى الإدارة العليا بالمؤسسة.³

وللتذكير فإن هذه التقنيات لا تكفي لوحدها بل لابد من تنسيق جميع التقنيات و الطرق و الأدوات من أجل تحقيق هدف التدقيق الداخلي، و سنذكر فيما يلي البعض منها:

¹ محمد فضل مسعد و خالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص35.

² شكري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، بومرداس - الجزائر، 2008، ص50.

³ فتحي رزق السوافيري و أحمد عبد المالك محمد، دراسات في الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص68.

أولاً: المقابلات

تقنية تستعمل بكثرة في التدقيق الداخلي و هي ليست محادثة أو استجواب و تعتبر من التقنيات غير الرسمية و ذلك من أجل أخذ فكرة و رأي أولي على مختلف الأنظمة داخل المنشأة من أجل القيام بالمقابلة و تلخص خطوات تقنية المقابلة فيما يلي:¹

1- تحضير المقابلة

تتضمن هذه الخطوة تحديد سابق الموضوع المقابلة، حيث يتم تحضيرها مسبقاً بناءً على:

- المعرفة التي تحصل عليها المدقق حول المؤسسة (من خلال الوثائق و المقابلات السابقة)

- خبرته السابقة و حدسه

- مساعدات الزملاء

و كذلك يجب إعداد الأسئلة بشكل جيد يسمح بالحصول على أجوبة بنفس المستوى مع الأخذ بعين الاعتبار تحديد موعد مع الجهة التي ستكون محل التدقيق.

و هناك مجموعة من القواعد التي يجب احترامها عند استعمال هذه التقنية و هي:

- احترام السلم التنظيمي، فلا يجب استحواذ موظف دون أن يكون مسؤوله يعلم هذا الاستجواب إلا في حالات خاصة.

- التذكير بالمهمة و أهدافها، حتى تتجنب ارتباك الموظف الذي سيستجوب و بالتالي إعطائه لأجوبة خاطئة.

- حصر أجوبة الموظف في العمل الذي يقوم به دون التدخل في عمل موظف آخر.

- سماع المدقق للأجوبة أكثر مما يتكلم هو، فعلى المدقق توجيه الاستجواب نحو ما يريد سماعه.²

¹ - محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة و تدقيق الحسابات الإطار النظري و الممارسات التطبيقية، المطبوعات الجامعية، الساحة

المركزية. بن عكنون الجزائر، 2013، ص102.

² - حفيظة لقعيد، مدى إلزام المدقق الداخلي بمعايير الكفاءة و التأهيل، مذكرة لنيل شهادة الماستر (غير منشورة)، جامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم المالية و المحاسبة، 2015، ص40.

2- طرح الأسئلة

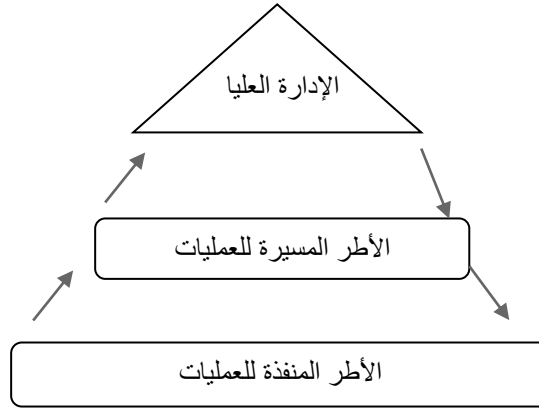
يجب على المدقق أن يأخذ بعين الاعتبار عند طرح الأسئلة انه:

- دوما متأكد من فهم المخاطب الأسئلة التي يتم طرحها و إذا لزم الأمر يجب إعادة صياغتها للفهم الصحيح لها.
- ترك الحرية للمخاطب في التعبير و تقديم الجواب باحترام هدف و نطاق المهمة.
- تسجيل كل الأجوبة و المعلومات المتحصل عليها.¹

3- نهاية المقابلة

على المدقق في هذه الخطوة أن يقوم بالمصادقة على النقاط الأساسية المسجلة و ذلك بهدف اجتناب أخطاء يمكن أن تنتج عن عدم الفهم أو النسيان و ذلك عبر كافة، المستويات و الشكل التالي يبين التنظيم الهيكلي للمؤسسة الذي تتم به عملية المقابلة و ذلك من الأعلى إلى الأسفل.

الشكل رقم (01): خطوات المقابلة عبر تنظيم المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق

¹ - حفيظة لقعيد، مرجع سابق، ص40.

ثانياً: الفحص التحليلي

تستخدم إجراءات الفحص في مساعدة المراجع على تخطيط و تحديد طبيعة و توقيت و مدى إجراءات المراجعة الأخرى. كما قد تستخدم كاختبارات تحقق للحصول على أدلة إثبات و قرائن لها صلة بأساسيات إعداد القوائم المالية.

و نظراً لأن إجراءات الفحص التحليلي تستخدم في تخطيط عملية المراجعة لتحديد مجالات الخطر المتزايد الناتجة عن الانحرافات فإن تلك الإجراءات تعتبر اختبارات تحقق للحصول على أدلة إثبات بخصوص حساب معين، و يجب على المراجع أن يأخذ في الاعتبار مقدار الفرق بين القيم المسجلة و التوقعات التي يمكن قبولها دون إجراءات فحص إضافي، و هذا يتأثر أساساً بمستوى الأهمية النسبية و مستوى التأكد المستهدف من هذه الإجراءات.¹

و هذه التقنية تسمح للمدقق الداخلي من اكتشاف الانحرافات و الفروقات الموجودة ما بين هو مسطر و مقدر و ما هو متحصل عليه كنتائج هذا من جهة و من جهة أخرى فإن هذه التقنية تساعد المدقق على تسليط الضوء على الأمور غير العادية و ذلك بمقارنتها مع البيانات المسجلة، و بالتالي فإن الفحص التحليلي يهدف إلى التعمق في فحص الأمور التي تتطلب المزيد من الأدلة و الإثبات، و يمكن أن تستخدم هذه التقنية كاختبار أساسي أثناء الفحص الميداني.

و هكذا يتضح أن الفحص التحليلي لا يقدم إثبات بذاته، و إنما يسمح للمدقق من توجيه و تخطيط فحوصاته التفصيلية.

ثالثاً: ملاحظة مادية

تعتبر هذه التقنية طريقة مباشرة للحصول على أدلة إثبات ميدانية، عادة المدقق الداخلي لا يكتفي بالوثائق و المستندات التي يدرسها على مستوى إدارة التدقيق الداخلي و إنما يستدعي الأمر إلى خروجه ميدانياً بالدراسة و الملاحظة الميدانية و يكون هذا عن طريق زيارة الأقسام و الورشات أو قد يكون زيارة للمصالح أو المديریات على مستوى المؤسسة، و تعد هذه الزيارات و الفحوص الميدانية قاعدة أساسية في مرحلة التحقيق و التدقيق، و ذلك بهدف التحقق و التأكد من السير الحسن و الفعلي للإجراءات و كذلك احترام مبادئ الرقابة الداخلية.

و يجب على المدقق الداخلي أن يختار الفترة المناسبة للفحص الميداني حسب نوع و هدف التدقيق، و بالتالي فالملاحظة المادية هي التقنية التي تتضمن فحص مادي لوجود الأثر أو مراقبة الطريقة التي

¹ - سعودي بلقاسم، (إجراءات الفحص التحليلي لأغراض عملية المراجعة)، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، ص 104-105.

تنفذها الإجراءات، فهي وسيلة الرقابة الأكثر مباشرة، و التي تهدف إلى ضمان الإحصاء الصحيح لكل العناصر المادية، وأن كل عنصر محصى موجود فعلا.

و يمكن للمدقق الداخلي ملاحظة و تقييم في المؤسسة ما يلي:

➤ ملاحظة الإجراءات

➤ ملاحظة و فحص الأصول

➤ ملاحظة و فحص الوثائق

و يمكن الإشارة أيضا أن الملاحظة المادية يمكن أن تأخذ شكلا مباشرا و تكون مباشرة من طرف المدقق و الشكل الغير المباشر، حيث يلجأ فيه المدقق إلى طرف آخر الذي يوفر له الملاحظات مثل ما هو متعلق بالإجراءات القضائية للمؤسسة.¹

المبحث الثاني: إجراءات ومراحل التدقيق الداخلي

تتضمن أعمال التدقيق كل من تخطيط عملية التدقيق، وفحص وتقييم المعلومات والتقرير عن النتائج ومتابعة التوصيات، وعند التخطيط لعملية التدقيق يجب الاهتمام بوضع الأهداف ونطاق العمل والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي يتم تدقيقها، وكتابة برنامج التدقيق وأخيرا الحصول على موافقة من المشرف على قسم التدقيق الداخلي على خطة أعمال التدقيق ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الإجراءات والمراحل التي يقوم بها المدقق خلال مباشرة مهامه.

المطلب الأول: إجراءات التدقيق الداخلي

ويتضمن فحص وتقييم المعلومات ضرورة قيام المدقق بتجميعها وتحليلها وتفسيرها، ولكي تتم عملية الفحص والتقييم على المراجع إتباع الآتي:

1) تجميع المعلومات حول موضوع التدقيق وذلك باستخدام إجراءات المراجعة التحليلية والتي تشمل على مقارنات بين الفترة الحالية والفترة السابقة، ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية وغير المالية، ودراسة العلاقات بين عناصر المعلومات ومقارنة المعلومات بمعلومات مماثلة في نفس الصناعة؛

¹ لقايد حفيظة، مرجع سابق الذكر، ص 40 - 44.

(2) يجب أن تكون المعلومات كافية ويمكن الاعتماد عليها، أي أنه يجب أن تستند تلك المعلومات على حقائق كافية بحيث يمكن للشخص المؤهل أن يصل إلى نفس النتائج ويجب أن تتماشى مع أهداف التدقيق؛

(3) يجب اختيار إجراءات التدقيق بما فيها اختبارات التدقيق وأساليب المعاينة الإحصائية المستخدمة.

(4) يجب توفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات بما يوفر تأكيداً من الحفاظ على موضوعية المدقق والتأكد من تحقيق الأهداف؛

(5) يجب إعداد أوراق العمل لتوثيق عملية التدقيق وذلك عن طريق المدقق، مع تدقيق الأوراق مع المشرف على قسم التدقيق الداخلي.

ويجب على المدقق بعد انتهائه عملية التدقيق إعداد تقرير يتضمن نتائج الفحص والتقييم ويجب على المدقق أن يناقش النتائج والتوصيات مع المستوى الإداري المناسب ورأي المدقق ويجب أن يتضمن أيضاً توصيات المدقق بشأن التوصيات، وبعد إصدار التقرير يجب على المدقق متابعة ما تم فيه وذلك للتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج التدقيق.

إن الجانب العلمي للتدقيق الداخلي يتجلى من خلال المدقق الداخلي لمهمته التدقيق، والتي تتم وفق تخطيط مسبق ومنهجية معينة من أجل تحقيق الأهداف بها.¹

ويعمل المدقق الداخلي في مهمته على دراسة التحكم في مخاطر النشاط محل التدقيق من خلال اختيار وتحديد الثغرات، تدبير الحلول، ومتابعة تطبيقها، إن مهمة التدقيق الداخلي تشبه ما يقوم به الطبيب مع مريضه، إذ أنه يقوم بالتشخيص، يخمن ويتنبأ بالأسباب، ومن ثم يوصي بالعلاج، حيث أن لمهمة التدقيق ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: يكون المدقق معظم الوقت في مكتبه، وتكون تنقلاته قصيرة وسريعة، كما يمكن عدم وجود هذه التنقلات.

المرحلة الثانية: في هذا الوقت يكون المدقق في المؤسسة فزيارته للمكتب تكون قليلة ومحدودة.

المرحلة الثالثة: عودة المدقق إلى المكتب والاستقرار فيه كما كان في المرحلة الأولى.

¹مولود الجزائري، إجراءات عمل المراجعة الداخلية، <https://mouhasaba.yoo7.com/t7-topic>، 2009/02/18، تاريخ الإطلاع 2022/04/11، الساعة 13:00.

المطلب الثاني: مرحلة التحضير و مرحلة التنفيذ

أولاً: مرحلة التحضير

تعتبر أول خطوة في مهمة التدقيق، وتتطلب من المدقق قدرة كافية على القراءة، والانتباه والكفاءة اللازمة، فهي تمنح القدرة على الفهم والتعلم، كما تتطلب معرفة جيدة بالمؤسسة، إذ أنه من الضروري معرفة مصادر المعلومات خلال تلك الفترة، وتعتبر هذه المرحلة حجر الأساس، والتي بناءا عليها يقوم المدقق ببناء نموذج النتائج التي يجب الوصول إليها.

وتتمثل هذه المرحلة في المحاور الرئيسية التالية:

- الأمر بالمهمة؛
- مرحلة الاندماج؛
- تحديد المخاطر وتقييمها؛
- تحديد الأهداف.¹

1. الأمر بالمهمة:

تبدأ مهمة المدقق الداخلي بإصدار التكليف بالمهمة من طرف سلطة مؤهلة (الإدارة العليا، لجنة التدقيق)، حيث أن الأمر بالمهمة يسمح بتبليغ كافة الأطراف التي لها علاقة بمهمة التدقيق.

يتمثل الأمر بالمهمة في الوثيقة المسلمة من طرف الإدارة العامة للمؤسسة إلى مصلحة المراجعة الداخلة من أجل إعلام المسؤولين بالانطلاق في عملية المراجعة فالأمر بالمهمة يحدد الأهداف المراد تحقيقها من طرف المراجعة الداخلية لصالح الإدارة العليا، كما يمكن لهذا الأمر أن يحدد العلاقة بين القائمين بعملية المراجعة والأشخاص أو المصلحة أو الهيكل محل المراجعة لتفادي أي غموض.²

أما من حيث الشكل فيستحسن أن يكون الأمر بالمهمة وثيقة لا تفوت الصفحة الواحدة كما يمكن أن يكون على شكل أمر شفهي في حالة ما إذا كانت المؤسسة صغيرة نسبياً. كما تجدر الإشارة أن الطالب لخدمات المراجعة الداخلية يستطيع أن يكون غير الإدارة العامة للمؤسسة على سبيل المثال رئيس مصلحة معينة ما يطلب مراجعة المصلحة ففي هذه الحالة يستحسن أن يكون هذا الأمر موقع

¹ صالح محمد يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² مغربي صابرين، أهمية التدقيق الداخلي وتأثير فعاليته في تقييم نظام الرقابة الداخلية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، محاسبة وتدقيق، قسم علوم تجارية، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2018، ص 39.

من طرف الإدارة العامة ولو كتوقيع ثاني ذلك لإعطاء صلاحيات أكثر للمراجعة الداخلية واستقبال أحسن وتسهيلات عند القيام بعملهم.¹

ويخضع هذا الأمر إلى ثلاثة مبادئ رئيسية:

- أن يكون الأمر بالمهمة صادر عن سلطة مؤهلة (الإدارة العليا)؛
- يقيد الأمر بالمهمة مهمة المدقق وإلزامه بالتقيد بالمهام التي تطلبها منه الإدارة العامة؛
- يسمح هذا الأمر بإعلام كافة المسؤولين الذين لديهم علاقة بمهمة التدقيق الداخلي.²

2. مرحلة الاندماج:

تبدأ هذه الخطوة بجمع المعلومات ذات العلاقة بالنشاط الخاضع للتدقيق من مصادره المختلفة والحصول على فهم لطبيعة هذا النشاط، ويمكن تلخيص هذه المصادر فيما يلي:

- تقارير ملفات التدقيق السابقة؛
 - الاجتماع مع الإدارة؛
 - السياسات، الخطط، الإجراءات، التعليمات والاتفاقيات المتعلقة بالنشاط؛
 - الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي؛
 - الموازنة التقديرية والمعلومات المالية عن النشاط؛
 - نتائج التدقيق الخارجي عن النشاط.
- إن قراءة هذه الوثائق المختلفة والتحليل يمكن فريق التدقيق من:
- امتلاك رؤية شاملة عن النشاط الخاضع للتدقيق، تحديد السيورات التي هي موضع للمخاطر، إعطاء مصداقية للمهمة.

3. تحديد الأخطار وتقييمها:

من خلال هذه النقطة يتم تكييف بقية مراحل عملية التدقيق، بحيث يسمح للمدقق صياغة برنامجه وتطويره بناء على التهديدات وما تم وضعه لمواجهةها.

وخطر التدقيق كما عرفه معهد المحاسبين الأمريكيين: هو الخطر الناتج عن حدوث خطأ في أحد الأرصدة أو في نوع معين من العمليات، الذي يكون:

- **خطر متصل:** هو إمكانية دون الأخذ بعين الاعتبار نظام الرقابة الداخلية وقوع أخطاء جوهرية في الحسابات.

¹ الحادة بن شرودة، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تدقيق محاسبي، سنة 2014/2015، ص17.

² د. عوماري عائشة، منهجية التدقيق الداخلي، محاضرة حول منهجية التدقيق الداخلي، ماي 2020، ص9

- **خطر الرقابة الداخلية:** يرتبط بعدم قدرة نظام الرقابة الداخلية على اكتشاف الأخطاء الجوهرية وتصحيحها في الوقت المناسب؛
- **خطر عدم الاكتشاف:** مرتبط بمهمة التدقيق، أي عدم تمكن المدقق من اكتشاف الأخطاء الجوهرية.

4. تحديد الأهداف:

يعرف أيضا بالتقرير التوجيهي أو المخطط للمهمة، وهي عبارة عن وثيقة مشكلة من عدة صفحات والتي لها نفس المضمون والخصائص في كل الحالات، بعد أخذ المعلومات الضرورية عن المؤسسة، يقوم المدقق بتحرير تقرير توجيهي والذي يوضح محاور البحث، حدود ومجالات تدخل المدققين بالإضافة إلى الأهداف الواجب على فريق التدقيق تحقيقها، والتي تنقسم إلى أهداف عامة وأهداف خاصة، ويحتوي هذا التقرير على المعلومات المتأتية من تحليل الأخطار وجدول نقاط القوة والضعف ويهدف إلى تحديد الجوانب العلمية لتدخل المدققين، ويساعد المدقق على البحث، التعرف وتصحيح كل نقاط القوة والضعف المسجلة أو جزء منها.¹

بحيث يعتبر جدول القوى والضعف كخاتمة لمرحلة تحليل المخاطر المعدة على أساس الأهداف المعرفة في خطة التقرب فهو يعرض بطريقة موجزة ومبررة لملاحظات أو رأي المدقق حول ما قام بدراستهن فهو يشكل نقاط القوة والضعف الحقيقية أو النسبية، فهذا الجدول يسمح بترتيب المخاطر بهدف تحضير التقرير التوجيهي.

فنقاط القوة والضعف تعرض على شكل نوعي أو حتى على شكل قيمة عددية أو كمية، ذلك حسب القواعد، والإجراءات، والنظم الموجودة، فرأي المدقق يجب أن يكون أساسا حول أهداف الرقابة الداخلية غير المحترمة، وكذلك حسب النتائج المنتظرة. فمرحلة الدراسة التي يقوم بها المدقق الداخلي يجب أن تكون في معظمها عبارة عن تحليلا للمخاطر والتي يعرضها في جدول القوى والضعف.²

ثانيا: مرحلة تنفيذ المهمة

تعتبر مرحلة تنفيذ عملية التدقيق أطول وأهم مرحلة في سيرورة التدقيق الداخلي، لأهميتها في كتابة تقرير تدقيق المنتج النهائي للمهمة، ولهذا يجب أن تحظى بالعناية اللازمة من كل الأطراف ذات العلاقة بالمهمة، وخلال هذه المرحلة يتحول فريق المهمة من العمل المكتبي النظري إلى العمل الميداني، حيث ينتقل إلى الوحدات محل التدقيق مبتدئا بالاجتماع الافتتاحي مع مسؤولي الوحدة أو

¹ صالح محمد يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

² فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إتخاذ القرار، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 40.

النشاط. يتناول شرح التقرير التوجيهي المصادق من قبل المكلف بالمهمة ويتم التركيز على توضيح ومناقشة كيفية تنفيذ المهمة وأساليب التدقيق المستعملة، أسلوب التنسيق والاتصال، المعلومات المطلوبة، والوسائل المادية والظروف الواجب توفيرها من قبل الجهة الخاضعة للتدقيق، حيث تسمح نتائج الاجتماع الافتتاحي لفريق التدقيق بإعداد برنامج التدقيق بالتفصيل ويقوم بتطبيقه لتحقيق أهداف المهمة المسطرة.

1) إعداد برنامج التدقيق:

يدعى أيضا مخطط التنفيذ وكذلك برنامج العمل، ويتم إعداده من طرف فريق التدقيق وتحت إشراف رئيس المهمة، ويتم إرساله إلى مسئول التدقيق الداخلي للإطلاع عليه طبقا للمعيار رقم 2240، وتقع على رئيس المهمة مسؤولية الاحتفاظ به في ملف التدقيق.

ويتضمن هذا المخطط النقاط التالية:

- تحديد الأعمال الأولية التي يجب على المراجع القيام بها قبل استخدام التقنيات والأدوات، والجرد، وجمع الوثائق؛
 - تحديد التقنيات والأدوات المناسبة لكل عمل سيتم القيام به (مخطط تدفق البيانات، السبر الإحصائي، تتبع مسار المراجعة، الاستجابات، الملاحظة)¹.
- وثيقة تعاقدية، مخطط عمل، دليل مرشد، نقطة انطلاق في بناء استمارة الرقابة الداخلية، متابعة للمهمة.

استبيان الرقابة الداخلية:

يعتبر استبيان الرقابة الداخلية من الأساليب الأكثر استعمالا من طرف المدققين الداخليين لتقييم نظام الرقابة الداخلية، حيث يقوم المدقق بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على المسيرين لتلقي الإجابة عليها، ومن ثم تحليلها للوقوف على مدى فعالية وملائمة نظام الرقابة الداخلية المطبق في الوحدة أو النشاط محل التدقيق، وتتعلق أسئلة استبيان الرقابة الداخلية بالنواحي التنظيمية، التشغيلية، نظم المعلومات، العاملين، الوسائل المادية للوحدة الخاضعة للتدقيق، وتبنى الاستمارة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة التي تحقق الملاحظة الشاملة بذلك دليل للمدقق لتنفيذ برنامجه.

وتتمحور الأسئلة الرئيسية في النقاط التالية:

¹ محمد ملين عبادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 115.

من؟ أسئلة متعلقة بالمنفذ أو المشغل من خلال تحديد مهامه وسلطته، وللإجابة على هذه الأسئلة يتم الاستعانة بالمخطط الهرمي المؤسسة.

ماذا؟ تجميع الأسئلة التي تسمح بمعرفة " ما يتعلق، ليس ما هو الموضوع، ولكن الهدف من العملية"، ما هي طبيعة المنتج المصنع، من هم الأشخاص ذو العلاقة.

أين؟ من أجل عدم اختيار كل مناطق العمليات، مكان التخزين، المعالجة، المواقع الصناعية.

متى؟ تسمح بتجميع الأسئلة ذات الصلة بالزمن، بداية ونهاية الزمن المستغرق.

كيف؟ أسئلة مرتبطة بوصف الإجراءات "كيف يتم تصنيع المنتج، كيف يتم توظيف الأفراد".

2) العمل الميداني:

• الملاحظة الفورية:

أول الاختبارات التي يقوم بها المدقق الملاحظة الفورية، وهي تختلف عن الملاحظات الأخرى بأنها آلية، وهنا يكون للخبرة دور كبير، فالمدقق المتمكن يمكنه ملاحظة المحيط بمجرد وصوله ووضع تقييمات وإحصاءات مبدئية، وتكون هذه الملاحظة بطريقة عقلانية أي الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الوقتية أثناء ملاحظته، "فملاحظة دخول العمال عند فتح الأبواب ليس نفسها في منتصف النهار".

• الملاحظة المحددة:

من خلال تحديد مواطن الخطر واستمارة الرقابة الداخلية، يقوم المدقق بإجراء وتنفيذ اختبارات، فيقوم باختبار بعض العمليات والإجراءات المرتبطة بفترات معينة، هذا الاختبار يجب أن يكون موضوعي من أجل بلورة رأيه حول سير العمليات بموضوعية¹.

• ورقة إبراز وتحليل المشاكل:

ترتبط هذه الورقة بالمشاكل الميدانية التي يلتقي بها المدقق الداخلي عند القيام بمهمته، ونعني بهذه المشاكل عدم إمكانية تطبيق إجراء معين أو غيابه كلية، فكل ورقة يقابلها مشكل في إجراء معين، وعند جمع وترتيب مجمل هذه الأوراق يمكن تشكيل التقرير النهائي لهذه المهمة كما يمكن أن تحتوي هذه الورقة على المشكل المتلقي به وكذلك الحلول المقترحة له، أما في حالة عدم وجود مشكل، يمكن الاستغناء عن استعمال هذه الورقة.²

¹ صالح محمد يزيدي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² فاطمة بعوج، مرجع سبق ذكره، ص 41.

المطلب الثالث: إعداد التقرير النهائي وتقديم النتائج و متابعة نتائج المهمة

الفرع الأول: إعداد التقرير النهائي وتقديم النتائج

تتطلب هذه المرحلة القدرة على الإنشاء والصياغة الأدبية بالإضافة إلى التحاور الذي يبقى موجودا خلال هذه المرحلة، ويقوم المدقق ببلورة وتقديم منتج "التقرير"، والذي يجمع كل عناصر عمله. اذ تبدأ هذه المرحلة برجع المدقق إلى مكتبه مع مجموع أوراق العمل، حيث يقوم بصياغة مشروع تقرير ليتم بعدها عقد اجتماع ختامي والمصادقة للحصول على التقرير الختامي.

1. مشروع تقرير المدقق:

وهي وثيقة تتضمن كل أوراق إبراز وتحليل المشاكل التي تم إعدادها أثناء تنفيذ برنامج التدقيق، والتي تكون مرفقة بتلخيص عن كافة المشاكل والانحرافات مع عرض مختلف الملاحظات، الأسباب، النتائج، وذلك من أجل التحضير للخطوة الموالية.¹

حيث يكون فيه جميع الملاحظات المسجلة ليتم المصادقة عليه، فلا يمكن اعتباره نهائيا حتى وإن تضمن مصادقة خاصة. هذه الوثيقة وإن احتوت على توصيات المدقق، فإنها لا تتضمن إجابات المؤسسة، ولا يتضمن مخطط العمل والذي يعتبر أحد ملاحق التقرير النهائي، أين تشير المؤسسة متى ومن سيقوم بتنفيذ التوصيات المقبولة.²

2. الاجتماع النهائي أو الإقفال:

يضم نفس الأعضاء الذين نشطوا الاجتماع الافتتاحي، والذين استمعوا لمخطط المدقق عند البداية، فيبدون رأيهم حول ما قام به فريق التدقيق، بالإضافة لفريق التدقيق والمصالح ولأقسام المدققة. يجتمع نفس المشتركين في الاجتماع الافتتاحي لمهمة المراجعة، للاستماع إلى النتائج التي تم التوصل إليها ويجب أن يتبع هذا الاجتماع خمسة مبادئ أساسية:

- **الكتاب المفتوح:** لن يتضمن التقرير النهائي إلا ما قد تم عرضه والتعليق من طرف المراجعين، ومنه يجب عرض الوثائق وعناصر الإثبات التي أدت إلى تلك الملاحظات التي ذكرت في المشروع النهائي، طرح الشكوك والتأكيدات، المناقشة، ملاحظة التناقضات بهدف المصادقة الكاملة على أعمال المراجعة.

¹د.عوماري عائشة، مرجع سبق ذكره، ص13

²صالح محمد يزيد، مرجع سبق ذكره، ص54

- **خط الانتظار:** يجب أن تعرض نتائج المراجعة بداية على الطرف الذي خضع للمراجعة وبالضبط المسئول المباشر والذي ستنتم معه المصادقة على النتائج، ولا يتم نشر التقرير إلا بعد الاجتماع النهائي وبعد المصادقة عليه.¹
 - **الترتيب:** يتضمن هذا المبدأ على عدم تقديم أهمية لمالا يستحقها وعليه يتم عرض توصيات المراجعين حسب أهميتها انطلاقاً من الملاحظات التي يتم عرضها على أوراق إبراز وتحليل المشاكل وتحليل العواقب؛
 - **مبدأ التدخل الفوري:** أي بمجرد تبليغ المراجع عن مشاكل يتم تشجيعه للقيام الفوري بالأعمال التصحيحية إذا توفرت له الوسائل اللازمة، ويتم الإشارة إلى ذلك في تقرير المراجعة؛²
 - **مبدأ المعرفة المشتركة:** يجب التأكد من أن كل الأطراف المشاركة على علم بالمشاكل الملاحظة ولا يتم طرح مشاكل لم يتم التطرق إليها من قبل.
- وتقوم الأطراف المشاركة في الاجتماع النهائي بالمصادقة على مشروع التقرير الذي يوزع على المشاركين مسبقاً، ويتم عرض الملاحظات التي يتم تحريرها على أوراق إبراز وتحليل المشاكل مدعومة بأمثلة واقعية ومرفقة بأوراق العمل وأدلة الإثبات ويقدم المراجعون التوصيات المناسبة لتصحيح هذه المشاكل.³

3. تقرير التدقيق الداخلي:

يسمح التقرير للمدقق بإبداء رأيه (كتابياً) حول البيانات والقوائم المالية والمواضيع الأخرى التي كانت محل التدقيق، فهو يلخص مهمة التدقيق، ويعتبر وسيلة بين المدقق والجمهور.

وفيما يلي مبادئ التقرير:

- لا وجود للتدقيق الداخلي من دون تقرير التدقيق الداخلي.
 - **وثيقة نهائية:** فهو آخر عقد لمهمة التدقيق، والتي لا تنتهي إلا بالاقترحات والتوصيات.
 - **عرض مسبق للمؤسسة:** فمن المفترض أن النقاط تم عرضها خلال الاجتماع الختامي.
 - **حق المؤسسة في الإجابة:** للمؤسسة الحق في الرد إما شفهيًا أو كتابيًا.
- الفصول الرئيسية لشكل تقرير التدقيق تتمثل في النقاط الأربعة التالية:

¹ الحادة بن شرودة، مرجع سبق ذكره، ص21

² مغربي صابرين، مرجع سبق ذكره، ص43

³ محمد لمن عبادي، مرجع سبق ذكره، ص124

1. الورقة الخارجية ورسالة الإحالة: عادة ما يكون تقرير التدقيق مرفق برسالة إحالة، أما الصفحة الأولى فتحتوي على:

- عنوان المهمة وتاريخ إرسال التقرير، كما يتم التذكير بالمهمة؛
- أسماء المدققين المساهمين في العمل ورؤساء المهمة؛
- أسماء المستفيدين من تقرير التدقيق.

2. مقدمة والملخص: يبدأ هذا الجزء بفهرس مفصل للتقرير، والذي يكون ضروري بالنسبة للتقارير كبيرة الحجم التي تحتوي على ملاحق كثيرة.

- مقدمة: عادة ما تكون مختصرة وتتضمن التذكير بمجال التدخل وأهداف المهمة، فالقارئ ليس له علم بمحتوى أمر المهمة وتقرير التوجيه، فهي تمثل وصف مختصر للوحدة او العملية المدققة.
- الملخص: حيث يسمح للمسؤولين بفهم مجمل التقرير، حيث يتميز بالاختصار والوضوح.

3. التقرير التفصيلي: هو الوثيقة التفصيلية والكاملة، الموجهة بالدرجة الأولى للمؤسسة المدققة، ويشمل الملاحظات، التوصيات، بحيث يحترم التسلسل المعروض في الفهرس.

4. الخلاصة، خطة العمل والملاحق: الهدف من هذا الجزء ليس تكرار ما تم عرضه، ولكن اقتراح مهمات أخرى والتي ظهرت الحاجة لها من خلال هذه المهمة، أو التذكير بتاريخ المهمة القادمة.¹

الفرع الثاني: متابعة نتائج المهمة

إن دور المدقق الداخلي لا ينتهي بمجرد إرسال التقرير النهائي للجهات المعنية بالمهمة المكلف بها، وإنما عليه التأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة من قبل الجهات المسؤولة، وعليه متابعة عملية تنفيذها وتقييمها، وتعرف مرحلة المتابعة بأنها "العملية التي من خلالها يتأكد المدقق الداخلي من تنفيذ الإجراءات المقترحة من قبل الإدارة المسؤولة عن المجال الذي تم تدقيقه، وأن الإجراءات المنفذة ملائمة وفعالة، وقد أكد المعيار 2500 وجوب وضع مسؤول التدقيق الداخلي سيرورة المتابعة والمراقبة، والتأكد من أن الإدارة قد اتخذت فعلا الإجراءات اللازمة، أو أن الإدارة العليا قد قررت تحمل المخاطر الناجمة عن عدم اتخاذ أي إجراء"، وعليه تقع على عاتق مسؤول التدقيق الداخلي مسؤولية تحديد الطرق المتابعة ومختلف الإجراءات المتعلقة بها، اذ ينبغي أن تكون مسؤولية المتابعة محددة في دليل التدقيق الداخلي بوضوح أما بالنسبة للإدارة فيمكن حصر إجابتها تجاه التقرير النهائي للتدقيق الداخلي في ثلاث مواقف ممكنة وهي:

¹ - محمد لمين عيادي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

- قبول الاقتراحات بشكل كامل وهو موقف يأتي بعد اقتناع مسؤولي المؤسسة الخاضعة للتدقيق بما ورد في تقرير التدقيق أثناء الاجتماع النهائي؛
- قبول الاقتراحات بشكل جزئي، نظرا لعدم اقتناع مسؤولي النشاط الخاضع للتدقيق أو الإدارة العليا ببعض الاقتراحات، باعتبارها غير ملائمة لظروف المؤسسة؛
- رفض الاقتراحات بشكل كامل وهو موقف استثنائي، فلا يمكن القيام بمهمة التدقيق وما تتطلبه من موارد، ثم تكون النتيجة رفض الاقتراحات.¹

الشكل رقم (02): مراحل سير مهمة التدقيق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعطيات السابقة

¹ صالح محمد يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 56_57.

المبحث الثالث: تحليل نظام الرقابة الداخلية

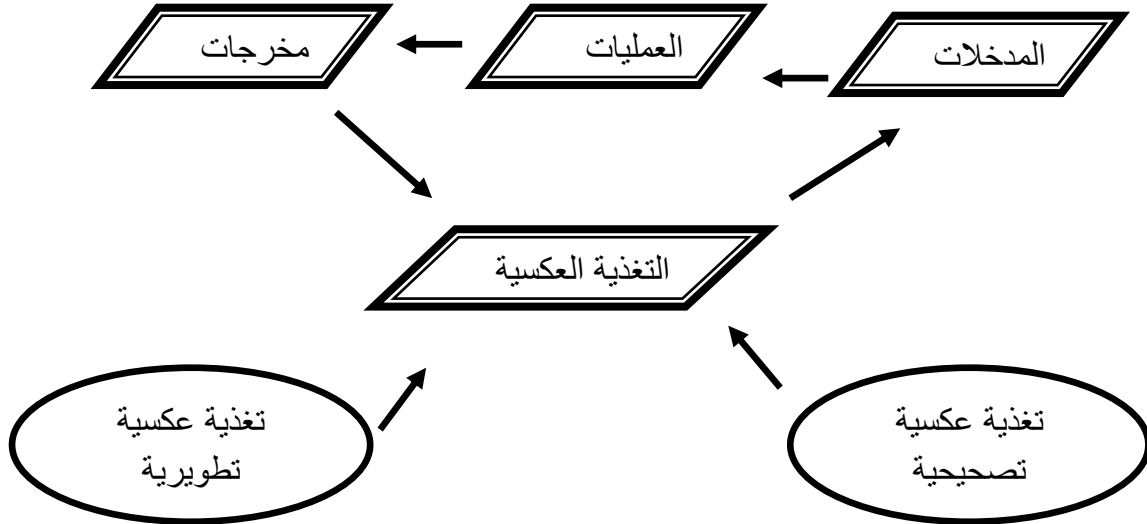
تعتبر الرقابة بمثابة وظيفة دائمة و مستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط الإنساني من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء و ضمان تحقيق الأهداف المسطرة، و مع التطورات الحالية زاد الاهتمام الإداري بنظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

أولاً: تعريف النظام: من المعروف بأن النظام يتكون من عدة عناصر مرتبطة ببعضها البعض و ذلك لتأدية وظيفة معينة أو عدة وظائف و بغض النظر إن كان ذلك النظام محسوبا أو لا فدوما تحكمه سياسات و إجراءات تم إتباعها بشكل روتيني كما تتم مراقبة تلك الإجراءات من قبل المسؤول عن النظام للتأكد من عدم وجود أي اختراقات للسياسات الموضوعة.¹

و الشكل التالي يوضح مكونات النظام:

شكل (03): مكونات النظام الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبين

¹ مهدي مأمون الحسين، نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، 2013، ص 187.

ثانيا: تعريف نظام الرقابة الداخلية

1- حسب منظمة الخبراء المحاسبين و المحاسبين المعتمدين الفرنسية (OECCA): نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، الإبقاء على الأصول و نوعية المعلومات و تطبيق تعليمات المديرية و تحسين النجاعة، و يبرز ذلك بتنظيم و تطبيق إجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة.¹

2- حسب الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة (IAS): فإن نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية، و مجموع الطرق و الإجراءات المطبقة من طرف المديرية، بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم و الفعال للأعمال، هذه الأهداف تشمل احترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، رقابة و اكتشاف الغش و الأخطاء تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية و كذلك الوقت المستغرق في إعداد معلومات ذات مصداقية.²

3- حسب المعهد الأمريكي للمحاسبين الأمريكيين (AICPA): تشمل الخطة التنظيمية، و وسائل التنسيق و المقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصوله، و ضبط و مراجعة البيانات المحاسبية، و التأكد من دقتها و مدى الاعتماد عليها و زيادة الكفاءة الإنتاجية، و تشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة.³

- يقصد بالرقابة الداخلية: هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات و الطرق المستخدمة و ذلك للمحافظة على دقة السجلات.⁴

ثم قامت لجنة رعاية المنظمات COSO بتحديد أهم المفاهيم التي ينطوي عليها نظام الرقابة الداخلية و هي:

- الرقابة الداخلية عملية و وسيلة لبلوغ الهدف.
- الرقابة الداخلية تنجز من قبل أشخاص مؤهلين قادرين على القيام بالدور المنوط بهم.
- الرقابة الداخلية تقدم تأكيدا معقولا فقط و ليس تأكيدا مطلقا للإدارة و مجلس الإدارة.

¹ محمد التهامي طواهر و مسعود صديقي، مرجع سابق الذكر، ص84.

² خالد أمين عبد الله، المراجعة و الرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، 1998، ص167.

³ محمد التهامي طواهر، مرجع سابق، ص84.

⁴ عبد الفتاح الصحن، مبادئ و أسس المراجعة علما و عملا، المؤسسة الجامعية، مصر، 1983، ص25.

و يتوقف ذلك على فهم الإدارة و مجلسها للمدى الذي تتحقق عنده تلك الأهداف.¹

و في ضوء ما سبق يتبين أن الرقابة الداخلية هي نظام متكامل يعمل على تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة و ذلك من خلال تحقيق كفاءة العمليات التشغيلية عبر تقييم و تحسين و تطور و أداء العاملين بالمؤسسة و التأكد من دقة البيانات المحاسبية للتخطيط و اتخاذ القرارات، ثم التأكد من تطبيق القوانين و التعليمات و الالتزام بها، و بالتالي إمكانية الاعتماد على التقارير المالية و ضمان إعدادها وفقا للمعايير الدولية و المبادئ المحاسبية التي تحقق عدالة على تلك القوائم.

المطلب الثاني: كفاءة نظام الرقابة الداخلية الإجراءات و الأدوات المتبعة

أولاً: إجراءات نظام الرقابة الداخلية

تقوم الرقابة الداخلية على مجموعة من الإجراءات التي تساعد على السير الجيد للعمليات داخل المؤسسة، و تتمثل أساساً في كل من الإجراءات التنظيمية و الإدارية، الإجراءات المحاسبية و الإجراءات العامة.

1) إجراءات تنظيمية و إدارية: و تضم النواحي التالية:

- تحديد اختصاصات الإدارات و الأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التدخل.
- توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعملية ما منذ البداية إلى النهاية و يقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر.
- توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد نتيجة الخطأ أو الإهمال.
- تقسيم العمل بين الإدارات و الموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف.
- تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في حجرة واحدة.
- إعطاء تعليمات صريحة لكي يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات على ما قام به من عمل.
- استخراج المستندات من الأصل و من عدة صور تخص كل إدارة معينة بصورة ذات لون معين.

¹ رشا بشير جرد، أثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرسة في شرق دمشق للأوراق المالية، المجلة الجامعية، العدد الخامس عشر، المجلد الثالث، جامعة دمشق، 2013، ص 217.

- إجراء حركة تنقلات بين الموظفين من حين لآخر شريطة أن لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل.

(2) الإجراءات المحاسبية: و تضم النواحي التالية:

- إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها لأن هذا يقلل فرضية الغش و الاحتيال و يساعد إدارة المؤسسة على الحصول على ما تريده من عمليات بسرعة، و إرفاقه بالوثائق المؤيدة الأخرى.
- عدم إشراك أي موظف في تدقيق عمل قام به بل يقوم بذلك موظف آخر.
- استعمال وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل موازين التدقيق العام.
- استعمال الآلات المحاسبية مما يسهل الضبط الحسابي.
- إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج و الأرصدة في الدفاتر و السجلات.
- القيام بجرد مفاجئ و دوري للنقدية و البضاعة و الاستثمارات و مطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.

(3) الإجراءات العامة: و تضم النواحي التالية:

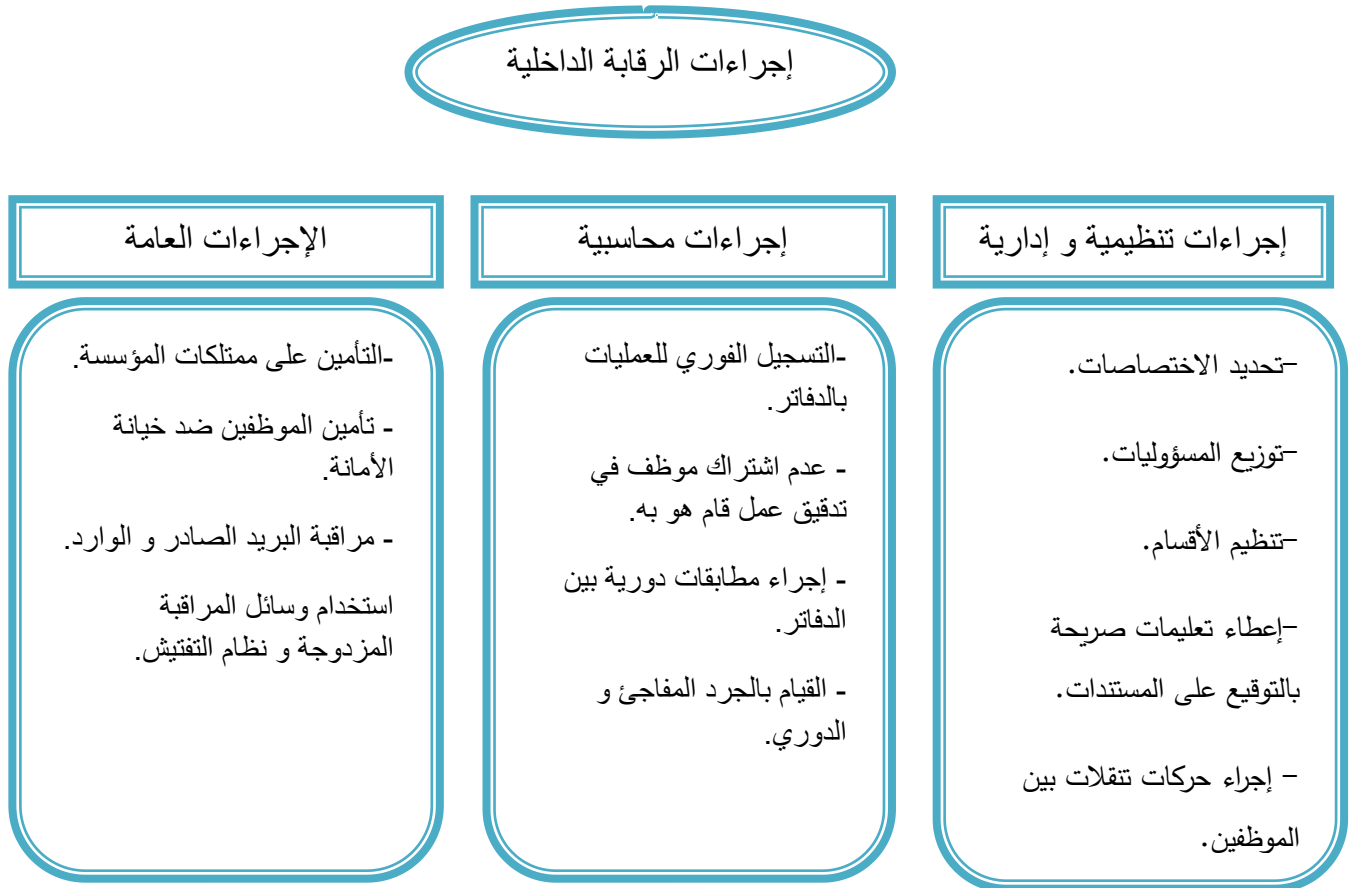
- التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار.
- التأمين على الموظفين الذين بحوزتهم عهدة نقدية أو بضائع أو أوراق مالية أو تجارية ضد خيانة الأمانة.
- وضع نظام رقابي سليم لمراقبة البريد الوارد و الصادر.
- استخدام وسيلة الرقابة الجدية بجعل سلطات الاعتماد متماشية مع المسؤولية.
- استخدام وسائل المراقبة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة كتوقيع الصكوك و عهدة الخزائن.¹

¹ - فاطيمة بحاش، دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص محاسبة و تدقيق، 2017، ص24.

- استخدام نظام التفتيش للأقسام الخاصة بالمؤسسة في الحالات التي تستدعيها طبيعة الأصول بحيث تكون عرضة للتلاعب و الاختلاس.¹

و يمكن تلخيص الإجراءات السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): إجراءات الرقابة الداخلية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

ومن خلال الشكل نلاحظ أن إجراءات الرقابة الداخلية قسمت إلى 3

القسم الأول و هو قسم إجراءات تنظيمية و إدارية أما الثاني إجراءات محاسبية أما الثالث الإجراءات العامة وكل قسم منهم له مهامه و العمليات التي يقوم بها وكل قسم يختلف عن الآخر.

¹ فاطيمة بحاش، مرجع سابق، ص24.

ثانيا: أدوات الرقابة الداخلية

هناك عدة أدوات يعتمد عليها نظام الرقابة الداخلية:

1-الموازنات التخطيطية:

نظرا لأن الموازنة التخطيطية تحتوي على تقديرات كمية و مالية لكافة العمليات المتوقع حدوثها خلال فترة زمنية قائمة فهي بذلك تحتوي على الأهداف المنتظر تحقيقها، و بالتالي فهي تصلح كوسيلة للرقابة الإدارية حيث تقارن الأرقام الفعلية مع الأرقام المستهدفة و يتم الوقوف على الفروق بينهما و تقصي أسبابها و تحديد المسؤولين عنها و بالتالي معرفة نقاط الضعف و القصور و علاجها، (انحراف غير ملائم).

أو مواطن القوة و تنميتها (انحراف ملائم).

2-الرسوم و البيانات و الجداول الإحصائية:

وهي إحدى وسائل عرض المعلومات على الإدارة، فقد يتم عرض تطور انجازات المنشأة عن عدة فترات سابقة في شكل بياني عن الأعمدة مثلا. أو في جداول إحصائية يظهر بيانات مجمعة و مقارنة...الخ.

3-تقارير الكفاية الدورية:

و التي يتم رفعها إلى الإدارة على فترات دورية متضمنة مجموعة من البيانات التاريخية مقارنة مع بيانات تاريخية لفترات زمنية مختلفة أو مع أرقام مستهدفة، و على ضوء هذه البيانات يمكن الحكم على كفاءة الأداء و اتخاذ القرارات المناسبة.

4- دراسات الحركة و الزمن:

و هي أحد وسائل الرقابة الإدارية التي تهدف إلى تنمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الدراسة العلمية (التجريبية) لكافة الخطوات و الحركات اللازمة للإنتاج بهدف تحديد الخطوات و الحركات المثلى للأداء و العمل على استبعاد غير الضروري و بالتالي استغلال القدر الأدنى من الموارد البشرية و تحقيق أقل زمن ممكن.

5- البرامج التدريبية للعمال و الموظفين:

و التي تهدف إلى رفع الكفاءة في أداء العاملين و ذلك عن طريق إمدادهم بكل ما هو جديد و مستحدث من المعلومات الملائمة من حين لآخر.¹

6- الرقابة على الجودة:

و ذلك عن طريق عمليات الرقابة الإحصائية على باستخدام خرائط الرقابة على الجودة.

هذا بالإضافة إلى عناصر الرقابة المحاسبية المتمثلة ب(المراجعة المستندة المراجعة الفنية الرقابة المالية. المراجعة الداخلية للنظام المحاسبي).²

المطلب الثالث: تقييم العلاقة بين الرقابة الداخلية بالتدقيق الداخلي

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي جزء مهم من نظام الرقابة الداخلية، فهي تقع على قمة هذا النظام و من أهم عناصره، كما أن المؤسسات تحتاج إلى نظام رقابة فعال و قوي كي تقوم بتحقيق أهدافها بنجاح، لذلك يتوجب على التدقيق الداخلي دراسة و تقييم مدى كفاءة و فاعلية نظام الرقابة الداخلية من خلال رسم برنامج التدقيق المناسب مع تحديد كمية الاختبارات اللازمة و حجم العينة المناسبة.³

حيث أن الهدف الأساسي لنشاط التدقيق الداخلي هو فحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية المعمول به، و من ثم تحديد نقاط الضعف فيه، و تقديم التوصيات لتحسين نظام الرقابة و هو ما نصت عليه معايير الأداء من خلال المعيار رقم 2130 . الرقابة . والذي نص على: يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها و كفايتها، و الدفع لتحسينها المستمر.

¹ وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، فرع محاسبة و التدقيق، جامعة الجزائر3، 2010، ص23.

² خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، دار الوراق للنشر، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص127.

³ خلف عبد الله الواردات، مرجع سابق ص183.

كما نص المعيار 2130 على : يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى ملائمة و فعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة و العمليات و أنظمة المعلومات بالنظر إلى:

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- موثوقية و مصداقية البيانات المالية و المعلومات التشغيلية.

- فعالية و كفاية العمليات و البرامج.

- حماية الأصول.

- الامتثال للقوانين و اللوائح و السياسات و الإجراءات و العقود.

و نص المعيار رقم 2130 على: يجب على المدققين الداخليين استعمال معرفتهم بالضوابط الرقابية المكتسبة من خلال انجازاتهم للمهام الاستشارية و ذلك عند تقييم مسار الرقابة بالمؤسسة.

ومنه فعلى المدقق الداخلي دائما التنبه بأن الرقابة تكون كافية و مفيدة فقط إذا صممت لتحقيق هدف معين، و بشكل عام فإن الهدف من نظام الرقابة الداخلية هو الحصول على تأكيد معقول بان أهداف الإدارة سوف يتم تحقيقها، و هي مهمة التدقيق الداخلي فيما يخص تقييم كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية و ذلك من خلال التأكد من صحة المعلومات و قابلية الاعتماد عليها بالإضافة إلى تحديد مدى الالتزام بالسياسات، الخطط، الإجراءات، القوانين و الأنظمة، و التأكد من حماية أصول المؤسسة و استغلال مواردها بكفاءة و اقتصادية و مدى العمل على تحقيق أهدافها، و لكي يتمكن التدقيق الداخلي من تقييم نظام الرقابة الداخلية فإنه يحتاج إلى:

- تحديد الأنشطة الخاضعة للتدقيق، و تحديد أنظمة التشغيل و نظام الرقابة.

- القيام بإعداد تقييم أولي للأنظمة.

- تحديد مدى الفحص على أساس نتائج التقييم الأولي.

- القيام بأعمال الفحص و تقييم نتائجه.

- استنتاج فيما إن كانت الرقابة غير مناسبة و غير فعالة.

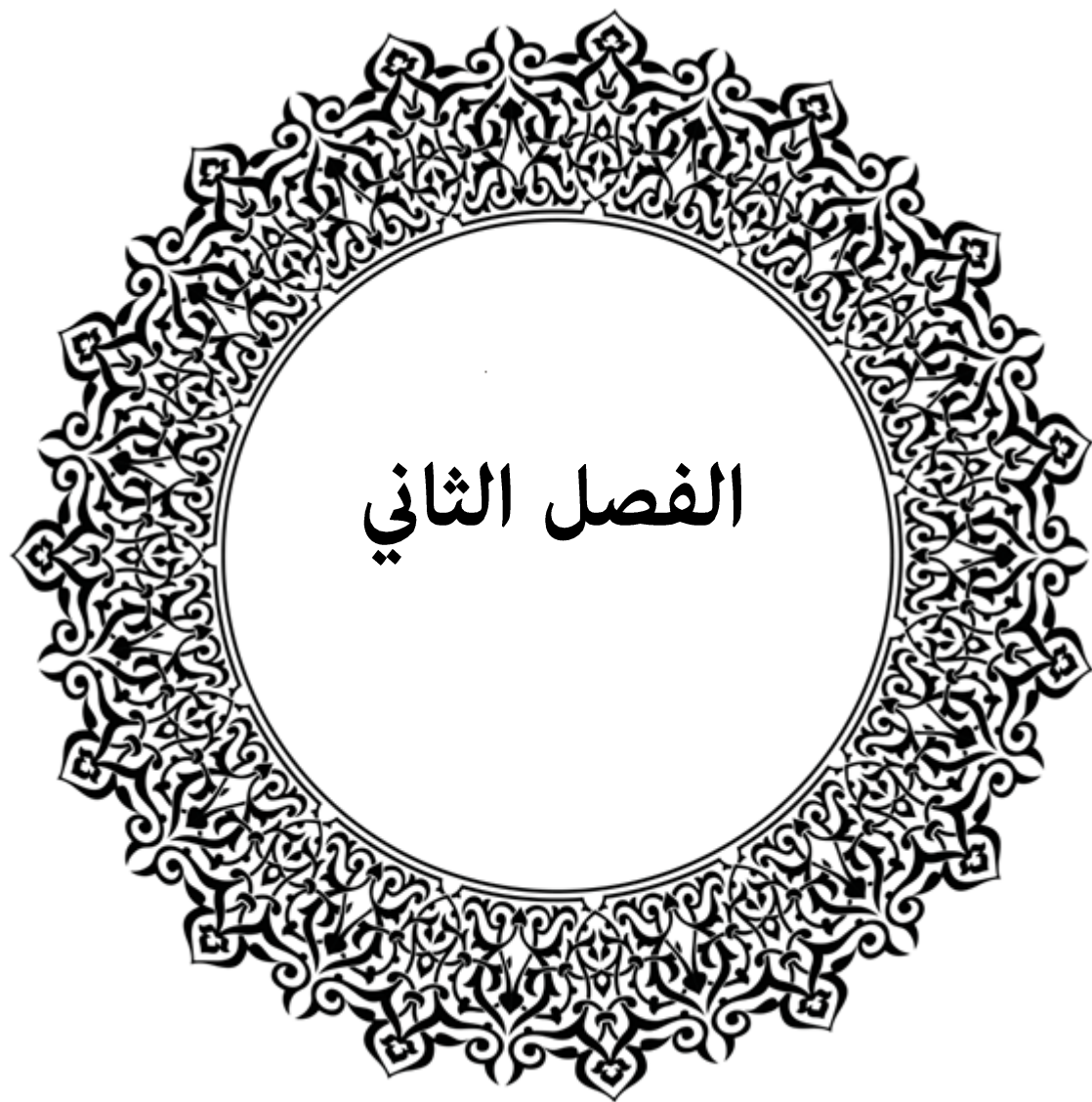
- تقديم تقرير نهائي لتقييم نظام الرقابة الداخلية، و تحديد التوصيات اللازمة لتحسين الوضع.

و من هنا فالعلاقة بين التدقيق الداخلي و الرقابة الداخلية علاقة مباشرة، حيث يعتبر من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الفعال و جود قسم التدقيق الداخلي داخل المؤسسة، تتمثل مهمته في التأكد من مدى تطبيق كافة الإجراءات و اللوائح و السياسات التي تم وضعها، و كذا التأكد من دقة المعلومات المالية و التحقق من عدم وجود أي تلاعبات أو مخالفات و بصورة مختصرة فإن المهمة الرئيسية لقسم التدقيق الداخلي هي التأكد من تطبيق وإنجاز مهام نظام الرقابة الداخلية.¹

¹ خلف عبد الله الواردات، مرجع سابق، ص 143.

خلاصة الفصل:

التدقيق الداخلي يعتبر أداة من أدوات الرقابة الداخلية الغرض منها التأكد من دقة وفعالية الأنظمة و الإجراءات المتبعة و رفع تقارير إلى الإدارة عن نقاط الضعف و الانحرافات، يهدف التدقيق الداخلي إلى قياس مدى كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية، ويلي ذلك تحقيقي التكامل بين المفاهيم، و الأنشطة، و الأشخاص بالطريقة التي تمكن من تحقيق الأهداف الموضوعة. حيث تكون الرقابة فعالة عندما تدير الإدارة الأنظمة الرقابية بالطريقة التي توفر تأكيدا معقولا بأن أهداف المؤسسة سيتم تحقيقها و يتضمن ذلك التصريح بالأداء و مراقبته، و مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بصورة دورية، و توثيق هذه الأنشطة لتوفير تأكيد إضافي بأن الأنظمة تعمل كما هو مخطط لها.



الفصل الثاني: دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري وكالة الأغواط

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تجسيد الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل السابق مع الواقع العملي وذلك من خلال دراسة حالة على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، OPGI، حيث سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على جودة التدقيق الداخلي و دوره في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية، حيث سنتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة وكذلك استعراض نتائج المقابلة مع المدقق الداخلي لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، بحيث سيتم تقسيم هذا الفصل إلى بحثين:

- **المبحث الأول:** بطاقة فنية لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط.
- **المبحث الثاني:** خطوات التدقيق الداخلي في المؤسسة " OPGI ".

المبحث الأول: بطاقة فنية لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشأتها ومهامها والهيكل التنظيمي لمختلف المصالح والأقسام المتواجدة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط.

المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط

لمحة عن ديوان الترقية والتسيير العقاري (Office de Promotion et de Gestion Immobilière)

ديوان الترقية والتسيير العقاري هذه التسمية الجديدة، حيث كان هذا الديوان يسمى (OPHLM) أي "ديوان الترقية و السكن للإيجار المعتدل"، و كانت هاته التسمية مطبقة وقت الإستعمار حتى بعد الإستقلال بالضبط بتاريخ 23 أكتوبر 1976، أين تم إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 143/76 المؤرخ في 23/10/1976، يتبع كمصلحة للولاية آن ذاك، و من ثم و عند صدور المرسوم 85-270 المؤرخ في 05/11/1985 عرف ديوان الترقية و التسيير العقاري تغيير في التنظيم و المهام.

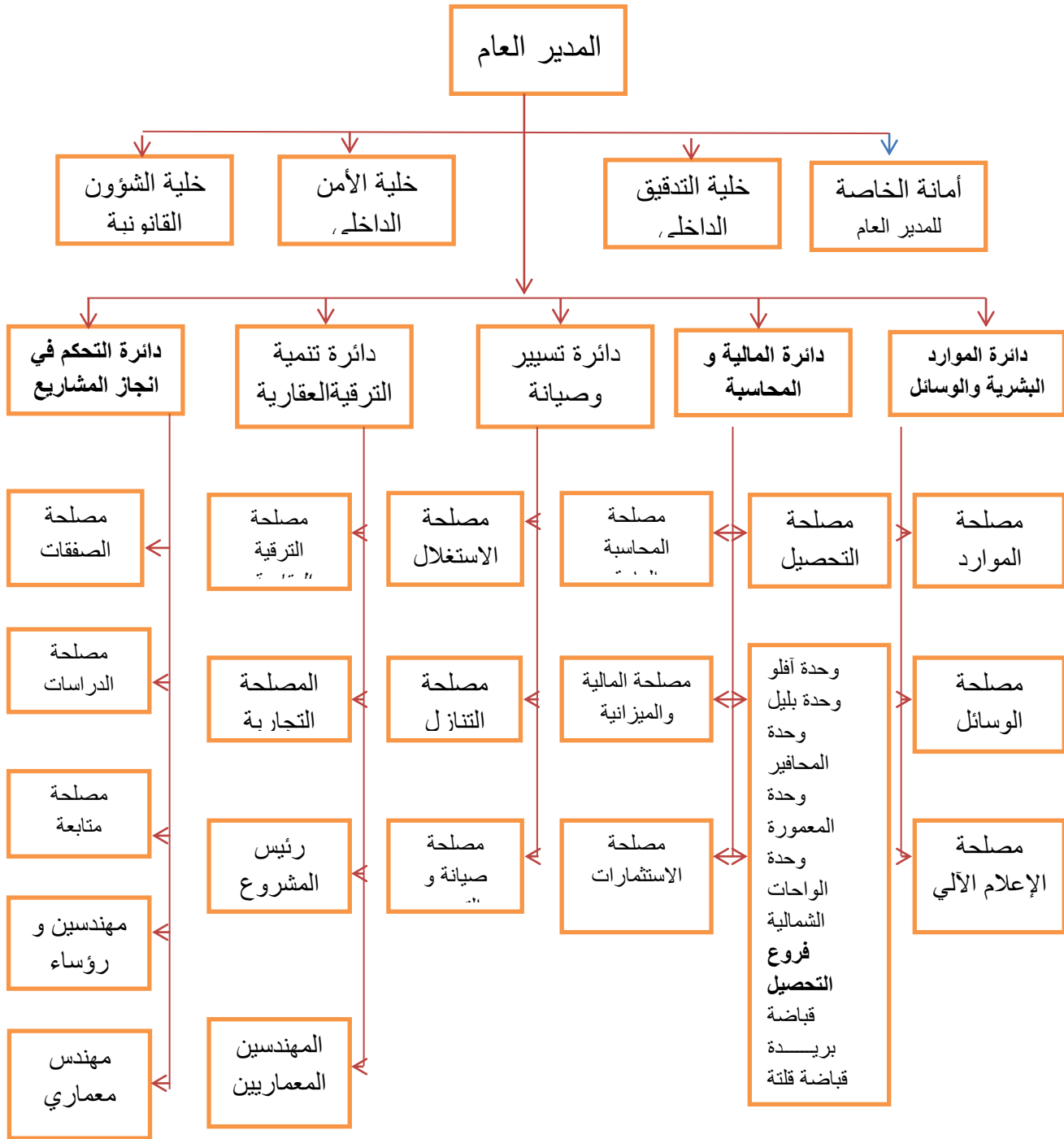
إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12 ماي 1991، المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في 12 ماي 1991، التي عرفت الطابع القانوني و الهيكل التنظيمي للدواوين على الشكل التي هي عليه الآن كليات تنظيمها وعملها كما يتمتع الديوان بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ويعد الديوان تاجرا في علاقاته مع الغير ويخضع لقواعد القانون التجاري و يمكن أن يمارس نشاطاته على مستوى التراب الوطني و مقره الرئيسي يبقى بمقر الولاية و في إطار تجسيد السياسة الإجتماعية للدولة يتولى الديوان:

- ❖ تشييد، إيجار وبيع المساكن العمومية والمحلات ذات الطابع التجاري والحرفي
- ❖ تحصيل الإيجار و الأعباء المشتركة و كذا ريع التنازل عن المساكن و المحلات التي تسيرها.
- ❖ حماية البنايات و المساكن بصفة عامة الحظيرة العقارية، صيانتها و الحفاظ على لياقتها للسكن

- ❖ إعداد جرد دائم للحظيرة العقارية (جميع العمارات و المساكن) التي تشرف عليها
- ❖ ممارسة كل الأنشطة التي يدخل ضمن النشاط العقاري (داخل إطار القانون التجاري)
- ❖ ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن
- ❖ ترقية البنايات (السكن الترقوي المدعم و البيع بالإيجار)
- ❖ الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط.



الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

يمكن شرح كل قسم وإدارة كما يلي:

المدير العام Le DIRECTEUR GENERAL

إطار سامي، معين من طرف وزير السكن والعمران والمدينة، بموجب مقرر تعيين على رأس الديوان، يتم ترسيمه باقتراح من طرف الوزير بمرسوم رئاسي يصدر في الجريدة الرسمية، يتولى مهام إدارة الديوان، وله كامل سلطة التسيير و اتخاذ القرارات و كذا الأمر بالصرف والإمضاء على الشيكات والأوامر بالتسديد على وضعيات الأشغال وكذا الفاتورات.

- يشغل المدير العام المنصب بصفته: إطار مسير و يتولى مهام التسيير و التنظيم بمساعدة الإطارات المسيرة و كافة الإطارات على المستوى المديرية أو الوحدات التابعة للمديرية لمدة (03) ثلاث سنوات، قابلة للتجديد باقتراح من وزير السكن و العمران.
- يشارك في اجتماعات الوزارة الدورية ممثلاً عن الديوان.

1. الأمانة الخاصة(أمانة المدير العام) مكلفة بـ:

- تسجيل البريد الصادر و تسجيل البريد الوارد و ضمان توزيعه على المصالح بعد أن يطلع عليه (ويتصفحه) المدير العام و يقوم بالكتابة على الهامش لمختلف تعليماته حول الرد على تلك المراسلة والتي ترسل من أمانة المدير إلى المصلحة المعنية للرد عليها.
- ترتيب وحفظ البريد الخاص بالمدير العام.
- حفظ نسخة من الأصل من البريد الصادر.
- تسجيل ترتيب و حفظ سجل عقود الإيجار، عقود البيع و قرارات المنح والفسخ مع حفظ الأصل.
- استقبال زوار المدير العام (سواء يوم الاستقبال المخصص) أو الزوار الخاصين من المدراء أو المسؤولين من خارج المؤسسة بعد استشارة المدير قبل إجراء اللقاء.
- حفظ الأرشيف الحي (دورة 03 سنوات) الخاص بالصادر والعقود 05 سنوات.

2. خلية الشؤون القانونية مكلفة بـ:

يشرف عليها مساعد مدير (برتبة رئيس مصلحة) من مهامه:

- اتخاذ كل الإجراءات القانونية لحماية الديوان و الدفاع عن حقوقه الموضوعة أمام المحاكم و المجالس.
- متابعة تنفيذ كل القرارات المحكوم فيها لفائدة الديوان.
- احترام النظم واللوائح السارية المفعول في تحرير عقود التأمينات.¹

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

3. خلية التدقيق الداخلي مكلفة بـ:

- يشرف عليها مساعد مدير (برتبة رئيس مصلحة) إعداد التقارير والملاحظات التي من شأنها أن تحسّن من سير المهام والوظائف حسب إجراءات التسيير المعتمدة.
- يسهر على احترام آجال إرسال الوثائق والمراسلات بين مختلف المصالح.

4. خلية الأمن الداخلي مكلفة بـ:

- يشرف عليها مساعد مدير (برتبة رئيس مصلحة) يخضع جميع أعوان الأمن للمؤسسات العمومية إلى التحقيق التأهيلي قبل أي توظيف.
 - يوظف أعوان حراسة وأمن على أساس الخبرة الكفاءة والنزاهة.
 - يشرف رئيس خلية الأمن الداخلي على انتشار أعوان الأمن على مستوى المقرات والوحدات وحظيرة السيارات بالتعداد الكافي لتوفير الأمن بشكل دائم ومستمر (لتفادي النقص أثناء فترات العطل السنوية).
 - إعداد مخطط التدخل السنوي في الحرائق والحوادث العرضية.
- ### 5. دائرة المالية و المحاسبة مكلفة بـ:

- يشرف عليها رئيس(ة) دائرة برتبة إطار مسير من مهامه
 - يراقب وينسق بين مختلف المصالح التابعة للدائرة.
 - يراقب النشاطات المالية والمحاسبية للديوان.
 - ينشط ويراقب ويتابع عملية التحصيل مستحقات الإيجار.
 - متابعة مختلف عمليات الإيرادات والنفقات.
- ### أ. مصلحة المالية و الميزانية:
- مراقبة الوثائق المحاسبية قبل التخليص.
 - السهر على الإيداع اليومي للأموال المحصل عليها بالصناديق لدى البنوك مسك حسابات الديوان.
 - إعداد الميزانيات ومراقبة مدى تطبيقها المحافظة على جميع الوثائق المالية والمحاسبية.
 - المسك اليومي لحركة السيولة.
 - ضمان مسك الدفاتر المحاسبية.
 - إعداد مختلف الجداول التقديرية للنفقات والإيرادات.²

² وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ب. مصلحة المحاسبة العامة:

- ترتيب وترقيم الوثائق المحاسبية حسب نوعها.
- تقييد العمليات المحاسبية.
- متابعة الحسابات.
- إنجاز تحليل الحسابات.
- إجراء العمليات السنوية المحاسبية والمحافظة على الوثائق المتعلقة بنشاطه.
- إجراء المقارنة بين البيانات المحاسبية والبيانات المادية.

ج. مصلحة التحصيل:

- متابعة ومراقبة عملية تحصيل الإيجار ومستحقات التنازل التي يقوم بها الأعوان المكلفين بذلك عبر مختلف صناديق الديوان.
- السهر على وضع بطاقة لمستأجري وملاك السكنات والمحلات التابعة للديوان.
- حث المستأجرين على التسديد المنتظم لمستحقات الإيجار.
- تحصيل إيرادات الأخرى.
- إنجاز حصيلة شهرية لعملية التحصيل.

د. مصلحة الاستثمارات:

يشرف عليها رئيس مصلحة يساعده 03 أعوان

- رئيس فرع الاستثمارات (ملحق مديرية)
- رئيسة فرع الاستثمارات المنقولة (مكلفة بالدراسات)
- ملحق مديرية (مكلف بالتخليص)

➤ فرع الاستثمارات (مراقبة و متابعة الاستثمارات)

- المتابعة المالية للمشاريع و اتفاقيات تمويل المشاريع (الإعتمادات المالية).
- متابعة وضعيات المخالصة مع الصندوق الوطني للسكن.
- مراقبة وضعيات الفواتير وكذا مذكرات التخليص لفائدة مكاتب الدراسات والمقاولين المشرفين على إنجاز المشاريع.
- تحويل وضعيات الأشغال والفواتير للإمضاء والمخالصة لدى المدير العام ورئيس دائرة المالية والمحاسبة بعد التأشير عليها.

➤ فرع الاستثمارات المنقولة

- متابعة الاستثمارات المنقولة بدءًا من ترميز الاستثمار، حجز على برنامج الإعلام الآلي للاستثمارات، متابعة الإهلاك السنوي إلى غاية الجرد السنوي، أو التنازل عن الاستثمار.

➤ ملحق المديرية المكلف بالمخالصة

- استلام الوضعيات والفواتير من طرف مصالح الدائرة التقنية للتحكم في إنجاز المشاريع.
- حجز الأمر بالدفع.
- إعداد سجل الإمضاء Parapheur des Signatures مع إرفاق مكونات الوضعية (محضر استلام + الكشف العام النهائي + رابطة الأشغال).
- 6. دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة:
 - يشرف عليها رئيسة دائرة برتبة إطار مسير
 - تسيير الإمكانات البشرية والمادية اللازمة في عمل كل هيئات الديوان
 - أ. مصلحة الموارد البشرية:
 - يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعده في ذلك رئيسي فرع الأجور وفرع تسيير المستخدمين
 - مع كاتبة إدارية في إطار التشريعات والتنظيمات المعمول بها في مجال علاقات العمل الفردية والجماعية.
 - يشرف على المصلحة رئيس ب صنف ودرجة 5/20 مكلف ب:
 - وضع كل التدابير الإدارية لتسيير شؤون المستخدمين مع ضمان تنفيذها
 - إعداد ورقة الإمضاء على الحضور اليومية ومتابعتها يوميا من خلال الإعلان عن كل تغيب
 - يلاحظ مبررا أو غير مبرر ومراسلة المعنيين (المتغيبين بدون سابق إنذار) خلال 24 ساعة التي تلي التغيب
 - تحديد نوع العطل المرخص بها (السنوية، استثنائية، بدون أجر....)
 - ب. مصلحة الوسائل العامة مكلفة ب:
 - تسيير وضع جميع التجهيزات والوسائل المادية اللازمة لضمان التسيير الجيد لهيئات الديوان؛
 - وضع وحصر (موسميا) متوسط تقديرات حاجيات المصالح ومكاتبها والوسائل؛
 - تزويد وتسيير المخازن وضمان جردها؛
 - الصيانة الجيدة للآلات المتحركة؛
 - ترتيب وحفظ كل الوثائق المحررة أو المنسوخة المتعلقة بتسيير الديوان.
 - ج. مصلحة الإعلام الآلي:
 - يشرف عليها رئيس مصلحة ويساعده عون برتبة رئيس فرع (ملحق مديرية)
 - وضع تحت تصرف جميع أعوان المؤسسة الأجهزة اللازمة لسير الأعمال (أجهزة كمبيوتر + طابعات + ملحقات)
 - صيانة الأجهزة دوريا DATA SCHOW

- إرسال الوثائق عبر الإنترنت E-MAIL
- تفحص علبة البريد الإلكتروني يوميًا
- إعداد التقارير التي يعرضها المدير العام على مجلس الإدارة عبر بث بالشاشة الكبيرة
- إدارة شبكة الاتصال والإنترنت للمؤسسة

7. دائرة تسيير وصيانة الحضيرة العقارية

يشرف عليها رئيس دائرة برتبة إطار مسير

- ضمان تسيير و استغلال ممتلكات الديوان العقارية و قرارات التنازل عليها
- أ. مصلحة استغلال الممتلكات مكلفة بـ:
 - الإشراف على عمليات إيجار الممتلكات (سكنات ومحلات).
 - وضع عقود (بالنسبة للأفراد) واتفاقيات إيجار بالنسبة للأشخاص المعنويون (مؤسسات، هيئات)
 - ضمان يومية بطاقات المستعملين المركزي وملفات المستأجرين
 - مكلف بمخالصة الإيجار و تكاليف التأجير والملكية المشتركة وكذا عن الممتلكات المتنازل عليها
- ب. مصلحة التنازل عن الممتلكات مكلفة بـ:
 - الإشراف على تنفيذ جميع عمليات بيع العقار (ذو الطابع السكني أو التجاري)
 - مباشرة تأسيس ملف التنازل عن المحل (س.ت) بالتنسيق مع المصالح الخارجية مديرية أملاك الدولة، موثقتين، المحافظة العقارية، مصالح مسح الأراضي كل في حدود اختصاصاته وذلك لتحويل الملكية من الديوان إلى المالك الأصلي أو المخول قانونا.
 - للمواطن كامل الحرية في دراسة اقتراحات مصلحة التنازلات بعد قبول طلبه في جدول الأقساط مع احتساب نسبة الفوائد خلال المدة المختارة التي يقرها القانون (السقف الأدنى والأقصى).
 - صندوق التخليص (ورقة الإدخال FICHE DE SAISIE) تغيير صفة المواطن من مستأجر إلى مكتسب و إدخال معلومات ومعطيات جديدة على برنامج الصندوق
 - فرع البطاقة المركزية (نسخ من مقرر البيع + جدول سعر التنازل و الاستحقاق الشهري للدفع) يقوم بنفس المهمة لتغيير صفة المواطن من مستأجر إلى مكتسب

8 - دائرة التحكم في إنجاز المشاريع

يشرف عليها رئيس دائرة برتبة إطار مسير

- ضمان التحكم في إنجاز البرامج الخاصة بالديوان أو برامج لحساب المتعاملين
- تحضير ومتابعة تنفيذ جميع مشاريع الدراسة، البناء أو إعادة ترميم لفائدة الديوان مع المتابعة الحسنة لتنفيذها.

- ترقية وتطوير جميع الدراسات أو البحوث الخاصة بالتعمير مع التنسيق مع مكاتب الدراسات والمصالح المختصة.
- التنسيق ومراقبة التنفيذ الجيد لبرامج الدراسات والبناء .
- تقييم وتحليل التقرير التقني والإداري والمالي لكل مشروع.³

9- دائرة تنمية الترقية العقارية و العقار

يشرف عليها رئيس دائرة برتبة إطار مسير

مصلحة الترقية العقارية:

- تدعيم أشغال الترقية العقارية؛
- الدراسات التقنو اقتصادية المرتبطة بتفعيل العمليات الترقية؛
- متابعة سير عقود الدراسات والإنجازات؛
- متابعة إنجاز وتسليم البرامج الترقية؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة النظامية التي تسمح بحيازة الملكية العقارية.

مهام المصلحة:

- تحضيرات بدئ المشروع (طلب قبول المشروع من الوزارة الوصية، تعيين أرضية المشروع)؛
- تحديد خصوصيات السكن ونوعه (فردي، نصف جماعي، جماعي) صالون وغرفة أو غرفتين أو ثلاث غرف أو أربع؛
- تحضير دفتر الشروط العامة، إنجاز السكن الترقوي المدعم، محضر من طرف المرقى

العقاري

- تصاريح ورخص البناء الخاصة بالمشروع حسب البطاقة التقنية للمشروع، إبتداءً من يوم الحصول على رخصة البناء إلا في حالة قوة قاهرة؛
- مراقبة حالة تقدم الإنجاز للمشروع من طرف المصالح المستقلة التابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة مثل مديرية السكن والتجهيزات العمومية، مع مراعاة مطابقة المشروع مع رخصة البناء، مترجمة في محاضر معاينة تقدم الأشغال.

³وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري

- بناء و تأجير المحلات السكنية الموجهة للفئة الاجتماعية المعنية في إطار القوانين والتشريعات؛
- بناء وتأجير والتنازل عن المحلات ذات الإستعمال المهني والتجاري والحرفي؛
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة به Les charges communes وكذا ربوع التنازل؛
- المحافظة على العمارات قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن؛
- إعداد جرد لجميع المساكن والعمارات المكونة للحضيرة العقارية التي يسيروها؛
- مراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات؛
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الإستعمال الأمثل للمجمعات العقارية؛
- كل العمليات الأخرى والتي تندرج في إطار التسيير والترقية العقارية (حسب التنظيم والتشريع المعمول به).

1. التركيبة البشرية للديوان:

- يدير الديوان مجلس إدارة يشرف عليه رئيس المجلس وبأمانة المدير العام ويتشكل من:
 - أربعة ممثلين يقترحهم الوزير المكلف بالسكن (ممثلين عنه).
 - خبيرين أو ممثلين يقترحهما الوزير المكلف بالجماعات المحلية (ممثلين عنه).
 - يشارك المدير العام في اجتماعات مجلس الإدارة بصفة إستشارية ويتولى أيضا أمانة المجلس ينتخب رئيس مجلس الإدارة من طرف نظرائه لمدة مهمته ويتقاضى أعضاء المجلس منحة حضور لكل جلسة يحدد بمقرر من وزير السكن والعمران لمدة ثلاث سنوات.
- يتداول مجلس الإدارة Le Conseil d'Administration طبقا للقوانين ما يلي:
 - مشروع نظامه الداخلي (يتم المصادقة عليه بموجب جلسة للمجلس).
 - برنامج عمل الديوان السنوي.
 - النظام الداخلي للديوان أو أي تغيير يطرأ عليه.
 - استلام القروض المالية من البنوك والمصادقة على المخطط السنوي لتمويل الديوان (الميزانية التقديرية السنوية).
 - القواعد العامة لإستعمال الأموال القابلة للتصرف وتوظيف الأموال الاحتياطية.
 - إقتناء العقارات وتأجيرها والتصرف فيها وتبادل الحقوق المنقولة.

2. الموارد البشرية

- تنقسم الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط إلى قسمين:
 - قسم مثبت دائم وقسم متعاقد لمدة محدودة حسب:

عدد الموظفون الدائمون: 179

عدد الموظفون المتعاقدون: 10

تنقسم إلى أربعة فئات كالتالي: الإطارات المسيرة - الإطارات - أعوان التحكم - أعوان

التنفيذ

وقسم الموظفين في إطار الإدماج المهني - وفي إطار التشغيل المهني وفي إطار عقود العمل

المدعمة والمتربصين (تربص تطبيقي وتربص مهني)

تتوزع على المديرية العامة والوحدات التالية (آفلو - وادي بليل - المحافير - المعمورة - اللوئام -

الوحدات الشمالية) وكذا قباضات: (بريدة - قلعة سيدي سعد- تاجموت- قصر الحيران- سيدي

مخلوف- عين ماضي).

ملاحظة: بالنسبة لنظام الترميز المستعمل من طرف مصلحة المستخدمين يعتمد على أن لكل موظف

رمز (رقم الذاتية) يتكون من ثلاث أرقام خاصة به يستعمله مدى حياته المهنية بالديوان يستعمل غالبا

في ملفه بالأجور ومصلحة المستخدمين.

المبحث الثاني: خطوات التدقيق الداخلي في المؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري"

خلال هذا المبحث قمنا بالتطرق إلى المراحل والإجراءات التي يقوم بها المدقق خلال تنفيذ مهامه داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط وذلك بإستعمال عدة إجراءات خلال القيام بعملية التدقيق وتم فيه وضع مقابلة من خلالها تم الوصول إلى العديد من النتائج.

المطلب الأول: إعداد المخطط السنوي والدعوة لحضور اجتماع

1. إعداد المخطط السنوي لنشاط التدقيق الداخلي: يتم إعداد مخطط سنوي بداية كل سنة خاص بمصلحة التدقيق الداخلي حيث يحدد من خلاله المهام المبرمجة بهاته السنة من ناحية اختيار المصالح التي يتم التدقيق عليها ويتم المصادقة على هذا المخطط من طرف المدقق ومدير المؤسسة كما هو موضح في الجدول رقم (01) ص 80.

و من خلال الجدول رقم (01) ص 80 نلاحظ أن المدقق قام بوضع مخطط خاص بالمديريات التي سيقوم بالتدقيق معها كما أن المديريات تنقسم إلى مصالح مختلفة و قد قام أيضا بوضع الموضوع الذي يخص التدقيق بكل مصلحة و تحديد المدة الزمنية للتدقيق الخاصة بكل مديرية و بعد الإنتهاء من إعداد المخطط يتم المصادقة عليه من طرف المدقق و مدير المؤسسة و ذلك لكي يباشر المدقق في عمله إستنادا على المخطط و لكن يمكن القول أن عمل المدقق قد يتضمن تدقيق إستثنائيا أي أن المدقق يحصل على مهمة طارئة من الإدارة العليا للمؤسسة و هذه المهمة تكون غير متضمنة في المخطط الذي تم إنشائه و هذا ما يسمى بالتدقيق الاستثنائي و قد يترتب عليها التأخر في سير عمل المدقق و تأخير المهام المخطط لها سابقا.

دعوة لحضور اجتماع:

تتمثل في دعوة لحضور اجتماع الذي من خلاله يقوم المدقق بشرح الهدف من المهمة وطريقة العمل مع المدقق عليهم ومن خلال هذا نقدم نموذج لدعوة الحضور اجتماع في الصفحة رقم 78. و تتضمن هذه الدعوة أسماء السادة رؤساء المديريات داخل المؤسسة و الموضوع الذي يتضمن عقد اجتماع و المرجع أي رسالة مهمة و يتضمن هذا الرجوع رقم الرسالة و التاريخ و بعدها يتم الدخول في صلب الموضوع من وراء هذه الدعوة و التي تتضمن اسم المديرية و المصلحة التابعة للمديرية و و تحتوي على شرح بسيط لسبب حضور الاجتماع و التاريخ المحدد و التعرف على طبيعة المهمة بين المدقق والمدقق عليهم و شرح طريقة العمل من الجدول المنجز عن طريق المدقق الداخلي.

المطلب الثاني: رسالة المهمة وورقة تقييم وتسجيل الملاحظات

1. رسالة المهمة:

تعتبر رسالة المهمة بمثابة خريطة الطرق الذي سيقوم به المراجع الداخلي من أجل بداية عملية التدقيق، وهي تشمل كل الجوانب المتعلقة بالتدقيق، وما يستلزم من مواد مادية وبشرية للقيام به، ويتم اعداد رسالة المهمة التي تحتوي على موضوع المهمة وهي بمثابة اشعار للجهة المرسل اليها لمباشرة مهمة التدقيق بحيث تتضمن:موضوع المهمة - المعلومات المطلوب تحضيرها - الفترة المحددة لانجاز هذه المهمة ومن خلال هذا سنحاول في هذا المطلب توضيح محتوى رسالة المهمة و الشكل في الصفحة رقم 79.

2-ورقة التقييم وتسجيل الملاحظات:"ورقة تقييم ومعالجة المخاطر"

يتم تسجيل الملاحظات بشكل فوري ويتم المصادقة عليها من طرف المدقق ويتم إلزام المدقق عليهم بالإمضاء على الملاحظات المدونة في هذه الورقة و كذا التوصيات التي قام المدقق بتدوينها كما هو موضح في الملحق ص 80.

الملاحظة:

- ضعف نظام الرقابة الداخلي على مستوى المصالح الداخلية والخارجية للمؤسسة ومتابعة ذلك وفق تقرير شهري لدراسة حصيلة النشاط الشهري على مستوى كل مصلحة.
- غياب البطاقات المهنية للعمال ما يجعل العامل عرضة لعدة مخاطر خاصة بالنسبة لأعوان التحصيل خلال مزاوله أعمالهم في توزيع الإجازات
- غياب العمليات التحسيسية للمستأجرين وتنظيم أيام إعلامية حول عملية التحصيل
- غياب الدورات التكوينية الخاصة بعمال التحصيل وأمناء الصندوق على مستوى الفروع وكذا مصلحة التحصيل خاصة في تقنيات الإعلام الآلي Word . Excel والمعرفة الجيدة ببرنامج الصندوق
- غياب برنامج عمل زمني على مستوى المصلحة للمتابعة الجيدة للإجراءات، بحيث تم ملاحظة وجود الكثير من التخلفات في الفروع التابعة للمؤسسة.
- وجود تراكم لمتأخرات الإيجار، مما يدل على بطء وتيرة المتابعة الدورية لمستحقات الإيجار وعملية التحصيل.
- غياب السجل الخاص بجدولة الديون على مستوى مصلحة التحصيل، بحث يعتبر وسيلة رقابة جيدة من طرف المسؤول المباشر لمدى متابعة إلتزام المستأجرين لدفع الأقساط في وقتها.

التوصيات:

1. تفعيل نظام الرقابة الداخلي على مستوى المؤسسة بصفة عامة بهدف المحافظة على تأمين العمليات والرفع من فعالية الخدمات.
2. متابعة الإجراءات الخاصة بعملية التحصيل على مستوى مصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة الشؤون القانونية وفروع التحصيل بإعداد تقرير أسبوعي عن حجم النشاط يقدم للمسؤول المباشر.⁴
3. القيام بالعمليات التحسيسية للمستأجرين.
4. المراقبة الدورية لعملية القيام بالتحصيل على مستوى الفروع. ضرورة ضبط وضعية مخلفات الإيجار (الديون) للمؤسسات لمباشرة الإجراءات القضائية.
5. التنسيق بين مصلحة المالية والمحاسبة و مصلحة الشؤون القانونية لوضع خطة عمل.
6. المتابعة الشهرية للإجراءات الخاصة بتحصيل مستحقات الإيجار للمحلات التجارية.

⁴وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول السابق الذي يتضمن الملاحظات و التوصيات فقد كان مثالا سابقا للعمليات التي قام به المدقق الداخلي في مصلحة التحصيل فقد قام بإعطاء مجموعة من الملاحظات و التوصيات و ذلك بعد أن زاول مهنته داخل مصلحة التحصيل و ذلك من خلال جمعه للمعلومات و أخذ العينات و بعض المقابلات مع هذه المصلحة.

المطلب الثالث: اعداد تقرير التدقيق وعملية المتابعة

أولاً: إعداد تقرير التدقيق: من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كيفية إعداد التقرير الداخلي الذي يتمثل في القيام بعملية التدقيق الداخلي تبعاً للمخطط السنوي المصادق عليه من طرف مجلس الإدارة حول عملية تحصيل الإيجار والإجراءات المتبعة في ذلك:

ملاحظة: أما بالنسبة لشكل إعداد التقرير فهو في الصفحة رقم 81.

1) موضوع المهمة:

يتمثل في القيام بعملية تدقيق داخلي تبعاً للمخطط السنوي المصادق عليه من طرف مجلس الإدارة حول عملية تحصيل الإيجار والإجراءات المتبعة في ذلك (التسوية الودية و التسوية القضائية).

2) الهدف من المهمة:

تهدف هذه المهمة إلى تقييم جودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة كما يلي:

- تأمين المخاطر المؤثرة على انخفاض نسبة تحصيل الإيجار وتحقيق الأهداف المسطرة في الميزانية السنوية؛
- المحافظة على سلامة السجلات و المستندات و الملفات العادية والإلكترونية المعتمدة في التسيير، النظام الداخلي... الخ.

3) المراجع المتبعة:

- قانون 05-07 مؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1428 الموافق لـ 13 مايو سنة 2007 يعدل و يتم الأمر 58-75 مؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق لـ 20 سبتمبر سنة 1975 المتضمن القانون المدني.
- المرسوم التنفيذي 09-78 مؤرخ في 15 صفر عام 1430 الموافق لـ 11 فبراير سنة 2009 يحدد أتعاب المحضر القضائي.

4) نطاق التدقيق:

يشمل النطاق كل من:

- مصلحة المالية و المحاسبة (مصلحة التحصيل و الفروع التابعة لها).
- مصلحة الشؤون القانونية

5) الأسلوب المتبع:

- ✓ تم القيام بعملية التدقيق عن طريق القيام بعملية تحليل عينات على الإجراءات؛
- ✓ الملاحظات المباشرة؛

✓ المقابلات الشخصية؛

✓ المعاينة الميدانية. و الملحق في الصفحة رقم 81 يبين شكل واجهة إعداد التقرير.
و قد حصلنا من طرف المؤسسة على أمثلة للملاحظات المسجلة من طرف المدقق الداخلي على مجموعة من المصالح و المديريات التابعة للمؤسسة و هي كالتالي:

* الملاحظات المسجلة و الأخطار الناجمة عنها:

❖ بالنسبة للإجراءات التنظيمية من طرف الإدارة:

➤ ضعف نظام الرقابة الداخلي على مستوى المصالح الداخلية و الخارجية للمؤسسة ومتابعة ذلك وفق تقرير شهري لدراسة حصيلة النشاط الشهري على مستوى كل مصلحة.
➤ غياب البطاقات المهنية للعمال ما يجعل العامل عرضة لعدة مخاطر خاصة بالنسبة لأعوان التحصيل خلال مزاولة أعمالهم في توزيع الإجازات.
➤ غياب العمليات التحسيسية للمستأجرين وتنظيم أيام إعلامية حول عملية التحصيل.
➤ غياب الدورات التكوينية الخاصة بعمال التحصيل و ائناء الصندوق على مستوى الفروع وكذا مصلحة التحصيل خاصة في تقنيات الإعلام الألي Word.Excel والمعرفة الجيدة ببرنامج الصندوق.

❖ بالنسبة للإجراءات التنظيمية من طرف مصلحة المالية و المحاسبة:

1- غياب برنامج عمل زمني على مستوى المصلحة للمتابعة الجيدة للإجراءات، بحيث تم ملاحظة وجود الكثير من التحفظات في الفروع التابعة للمؤسسة.

❖ بالنسبة للإجراءات التنظيمية من طرف فرع التحصيل:

1- وجود تراكم لمتأخرات الإيجار، مما يدل على بطء وتيرة المتابعة الدورية لمستحقات الإيجار و عملية التحصيل.

2- غياب السجل الخاص بجدولة الديون على مستوى مصلحة التحصيل، بحث يعتبر وسيلة رقابة جيدة من طرف المسؤول المباشر لمدى متابعة إلتزام المستأجرين لدفع الأقساط في وقتها.

❖ بالنسبة للإجراءات على مستوى مصلحة الشؤون القانونية:

• فيما يخص الإجراءات ضد المستأجرين المتخلفين عن تسديد الإيجار:
نظرا للعدد الكبير للمستأجرين تم اختيار عينة للإطلاع على الإجراءات المتبعة ضدهم

- الإجراءات تتم في ظروف عادية، بحيث تتبع الخطوات التالية:

أولاً: طلب تبليغ إغذارات

ثانياً: طلب نسخ من عقود الإيجار

ثالثاً: تسجيل قضايا الإيجار على مستوى المحكمة

رابعاً: طلب تبليغ تكليف للحضور للجلسة

خامساً: طلب تبليغ أحكام

سادساً: طلب تنفيذ الأحكام القضائية

• التوصيات المقترحة:

على مستوى الإدارة:

- 1) تفعيل نظام الرقابة الداخلي على مستوى المؤسسة بصفة عامة بهدف المحافظة على تأمين العمليات و الرفع من فعالية الخدمات.
- 2) متابعة الإجراءات الخاصة بعملية التحصيل على مستوى مصلحة المالية و المحاسبة ومصلحة الشؤون القانونية وفروع التحصيل بإعداد تقرير أسبوعي عن حجم النشاط يقدم للمسؤول المباشر.
- 3) توفير البطاقات المهنية لكافة العمال على مستوى المؤسسة مع إلزام عرضها طيلة فترة العمل، للتمييز بين العمال و الزائرين، وحماية عمال التحصيل خاصة عند القيام بعملية توزيع الإغذارات.

4) تكوين عمال مصلحة التحصيل وفروعها.

5) القيام بالعمليات التحصيلية للمستأجرين.

❖ على مستوى مصلحة المالية و المحاسبة ومصلحة التحصيل:

- 1) المراقبة الدورية لعملية القيام بالتحصيل على مستوى الفروع.
 - 2) ضرورة ضبط وضعية مخلفات الإيجار (الديون) للمؤسسات لمباشرة الإجراءات القضائية.
 - 3) التنسيق بين مصلحة المالية و المحاسبة و مصلحة الشؤون القانونية لوضع خطة عمل.
- المتابعة الشهرية للإجراءات الخاصة بتحصيل مستحقات الإيجار للمحلات التجارية.⁵

⁵ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

و من خلال ما سبق نلاحظ أن إعداد تقرير التدقيق يتضمن موضوع المهمة و الهدف من المهمة و المراجع التي يستدل بها المدقق الداخلي و النطاق المتبع و أخيرا الأسلوب المتبع.

و بعد إعداد هذا التقرير فإن المدقق الداخلي الخاص بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري يقوم بتسجيل الملاحظات و الأخطار الناجمة عنها و تسجل الملاحظات و الأخطار بالنسبة لكل مصلحة تابعة لديوان الترقية و التسيير العقاري.

ثانيا: متابعة تقرير التدقيق

من خلال هذا يتم متابعة تقرير التدقيق الداخلي على مستوى الإدارة ثم على مستوى دائرة المالية والمحاسبة ثم على على مستوى مصلحة التحصيل وفروعها وأخيرا على مستوى خلية الشؤون القانونية وهذا ما سنقوم بمعالجته كما يلي:

1- على مستوى الإدارة:

الرقم	التوصيات المقدمة بعد عملية التدقيق	الملاحظات المسجلة أثناء متابعة رفع التحفظات
01	تفعيل نظام الرقابة الداخلي بإعداد تقرير حول حصيلة النشاط شهريا على مستوى كل دائرة في اليوم الخامس من الشهر الموالي على الأكثر وتجميع المعلومات في تقرير واحد لدراسته ومناقشته في جلسة عمل بهدف التأكد من احترام تنفيذ الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.	تم إعداد تقرير مصلحة الموارد البشرية لشهر أبريل فقط
02	متابعة الإجراءات الخاصة بعملية التحصيل على مستوى دائرة المالية والمحاسبة و خلية الشؤون القانونية وفروع التحصيل بإعداد تقرير اسبوعي يرفع الى المسؤول المباشر، يتبعها اجتماعات شهرية على مستوى الدائرة مع رؤساء المصالح لمعالجة محتوى التقارير .	لم يتم رفع التحفظ
03	التسريع في تفعيل المراجع المهنية مع ضبط بطاقات وصف الوظيفة لكل عامل على مستوى مصلحة التحصيل وفروع التحصيل باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في العمليات والتنفيذ الصحيح لها والتوزيع العادل في المهام وفق تنظيم يساعد على تحسين مستوى النشاط الإداري .	لم يتم رفع التحفظ
04	تحيين وتوفير البطاقات المهنية لكافة العمال على مستوى الديوان، مع إلزام عرضها طيلة فترة العمل للتمييز بين العمال والزائرين وتسهيل وحماية عمال التحصيل خاصة عند القيام بعملية توزيع الإجازات.	لم يتم رفع التحفظ
05	التطبيق الصارم لقانون نظام الداخلي للديوان خاصة علي مستوى الفروع في إحترام مواقيت العمل، وكذا التعسف في تنفيذ المهام بالإضافة للأخطاء المهنية عن سوء التسيير .	تمت مراسلة فروع التحصيل
06	إصدار تعليمية عن عملية الأرشفة ومراقبة عملية الأرشفة الورقي والزام القيام بالأرشفة الإلكترونية على مستوى كافة المصالح للديوان مع المراقبة الدورية للعملية التي تعتبر ذات أهمية كبرى وفق التنظيم القانوني المعمول به.	في إطار القيام برفع التحفظات
07	إلزام دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة بمراقبة عملية تسليم المهام خلال العطل السنوية والاستثنائية لتفادي كافة العراقيل والقيام بالمهام في آجالها القانونية.	لم يتم رفع التحفظ

08	تكوين عمال مصلحة التحصيل وفروع التحصيل خاصة في مجال تطبيقات الإعلام الآلي وكيفية التسيير الجيد للعمل وفق برامج التسيير الإلكتروني.	في إطار مباشرة الإجراءات الخاصة بعملية التكوين لأغلبية عمال التحصيل
09	القيام بعملية تحسيس المستأجرين من طرف خلية الإعلام والاتصال بوضع برنامج مسطر بالتنسيق مع دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة ودائرة المالية والمحاسبة وخدمة الشؤون القانونية.	لم يتم رفع التحفظ
10	توفير الإمكانيات على مستوى خلية الشؤون القانونية (مكتب، جهاز إعلام آلي، آلة نسخ....) مع تكليف بعض الأعوان على مستوى بعض الفروع بالتمثيل لخدمة الشؤون القانونية.	لم يتم رفع التحفظ

2- على مستوى دائرة المالية والمحاسبة:

الرقم	التوصيات المقدمة بعد عملية التدقيق	الملاحظات المسجلة أثناء متابعة رفع التحفظات
01	القيام وضع مخطط عمل أسبوعي لتنفيذ المهام ومتابعة الإجراءات على مستوى مصلحة التحصيل وفروع التحصيل أسبوعيا.	لم يتم رفع التحفظ بسبب غياب التواصل
02	المراقبة الدورية لعملية القيام بالتحصيل على مستوى الفروع وذلك لتقاضي أي مشكل قد ينجم التحصيل دون أي مقرر إداري.	يتم ذلك من خلال تدقيق تقرير التحصيل الشهري
03	القيام بعملية المقاربة البنكية في حينها لكل الحسابات البنكية لمراقبة مدى إحترام دفع التحصيل اليومي في حسابات الديوان.	تم رفع التحفظ
04	ضرورة ضبط وضعية مخلفات الإيجار للمؤسسات ومباشرة الإجراءات القضائية معها في حال عدم إستجابتها لتسديد الأعباء المالية التي تقع على عاتقها. ⁶	تم مراسلة جميع المؤسسات

⁶ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

3- على مستوى مصلحة التحصيل وفروعها:

الرقم	التوصيات المقدمة بعد عملية التدقيق	الملاحظات المسجلة أثناء متابعة رفع التحفظات
01	إعطاء أهمية بالغة في احترام التسجيل الفوري للمراسلات علي سجل البريد الصادر والوارد مع الأرشفة الجيدة للأعذار على مستوى كل حي سكني وكل فرع بحيث تكون سهلة المنال عند الحاجة.	تم تزويد جميع الفروع بسجل البريد الصادر والوارد، والقيام بعملية التسجيل
02	التحيين اليومي لبطاقات المستأجر بالإضافة لتشكيل لجنة تقوم بعملية تطهير مخلفات الإيجار والوقوف على تصحيح كل الأخطاء على مستوى الفروع والمديرية.	تم رفع التحفظ على مستوى الفروع
03	عقد اجتماع تنظيمي بين لجنة متابعة تحصيل الإيجار ودائرة المالية والمحاسبة وخلية الشؤون القانونية لضبط العراقي على مستوى كل فرع تحصيل ووضع خطة عمل أسبوعية مع المتابعة الدورية للإجراءات المتخذة والتأكيد على احترام عامل الزمن.	تم القيام بجلستين دون متابعة دورية
04	تقسيم العمل إلى شقين يضم التسوية الودية وتتمثل في الإجراءات الإدارية على مستوى والتسوية القضائية على مستوى	عدم وجود تنسيق بين المصلحتين في تنظيم المهام
05	توزيع العمل على مستوى مصلحة التحصيل بين العمال حسب البلديات بناء على مقرر إداري يثبت المهام المكلف بها للقيام بما يلي: - ضبط مستحقات الإيجار بالنسبة للمستأجرين. - ضبط الإجراءات الإدارية المتخذة بالنسبة للمستأجرين على مستوى كل حي سكني لعملية التبليغ وعملية الرفض وعملية الاستجابة. - تحديد قائمة المستأجرين الذين تم إغفالهم عند استخراج الإعذارات. على مستوى كل الأحياء في كل بلدية. ⁷	لم يتم رفع التحفظ

⁷ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

6	مباشرة إجراءات التسوية الودية أو التسوية القضائية على مستوى كل بلدية حسب الأولوية من حيث ارتفاع قيمة مخلفات الإيجار وذلك بالتنسيق بين دائرة المالية والمحاسبة وخدمة الشؤون القانونية.	غياب التنظيم والتنسيق في مباشرة الإجراءات على مستوى المصالح بالإضافة للتأخر الكبير في تنفيذ المهام
7	اعتماد الأعذار المستخرج كمرجع في عملية استخراج الأعذار الموالي لتقاضي كل الأخطاء والتنظيم المحكم في تسيير العملية.	لم يتم القيام به
8	تقديم جدول زمني منتظم لعملية توزيع الإعذارات على مستوى كل فرع ومراقبته أسبوعيا.	غياب الجدول الزمني
9	المتابعة الشهرية للإجراءات الخاصة بتحصيل مستحقات الإيجار للمحلات التجارية وإعطائها أهمية بالغة واتخاذ كافة الإجراءات القانونية المتعلقة بها.	الإجراءات على مستوى خدمة الشؤون القانونية

4- على مستوى خلية الشؤون القانونية:

الرقم	التوصيات المقدمة بعد عملية التدقيق	الملاحظات المسجلة أثناء متابعة رفع التحفظات
01	تنظيم عملية الأرشفة الخاص بعملية التحصيل على مستوى الخلية حسب فروع التحصيل.	تم رفع التحفظ
02	توزيع المهام بين الأعوان على مستوى الخلية حسب فروع التحصيل مع تقديم جدول زمني للإجراءات المبرمجة خلال الأسبوع والمتابعة الدورية لمدى احترامها.	المهام تنفذ حسب طلب رئيس الخلية
03	إعداد قائمة للمستأجرين المبلغين على مستوى كل حي سكني وكل بلدية وكل فرع تحصيل مع تحديد تاريخ ومصاريف التبليغ الخاصة.	في إطار التحضير
04	مراسلة المحضرين القضائيين حول تحديد مصاريف التبليغ على مستوى كل بلدية في فروع التحصيل وحسب طبيعة التبليغ.	غياب المراسلة
05	الإسراع في مباشرة المتابعات القضائية الخاصة بالمحلات التجارية في أقرب وقت ممكن بالتنسيق مع دائرة المالية والمحاسبة.	التأخر في مباشرة الإجراءات
06	تقديم برنامج عمل أسبوعي حول نشاط الخلية للمسؤول المباشر مع ضرورة إعداد تقرير شهري حول عملية التسوية القضائية.	/
07	التسريع في عملية التبليغات حسب الأولوية مع المتابعة الدورية والتواصل الأسبوعي مع المحضرين القضائيين حول عملية التبليغ.	في إطار مباشرة الإجراءات

و من خلال الجداول السابقة التي تتعلق بمتابعة التقرير فهي تتضمن عمل المدقق الداخلي و الذي يتمثل في إعطاء توصيات مقدمة بعد عملية التدقيق و تكون توصيات لكل من الإدارة العليا و المديريات التابعة و كذا المصالح و يتضمن الجدول أيضا مجموعة من الملاحظات المسجلة أثناء متابعة رفع التحفظات مثال على ذلك في مصلحة التحصيل لم تقم بإعداد التقارير الأسبوعية و إرسالها إلى المسؤول و هذا يدل على أن مصلحة التحصيل لا تعمل بالإجراءات و السياسات المعمول بها و هنا يتم رفع التقرير مع عدم التحفظ.

المطلب الرابع: تفسير نتائج المقابلة

يتمثل تصميم دليل المقابلة في كونه يتكون من مجموعة أسئلة، حيث يحتوي في بدايته على تاريخ المقابلة وتوقيتها، المكان والمنصب، ومن خلال هذا تم وضع تصميم موضح في الملحق رقم 01.

بعد قيامنا بطرح أسئلة المقابلة على المدقق الداخلي السيد عيسى بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط ولجمع بعض المعلومات التي نحاول الوصول إليها سنستعرض خلال هذا المطلب إلى عدة تساؤلات وكانت الإجابة كما يلي:

1. هل يتسم المدقق الداخلي بالاستقلالية؟

نعم، ترتبط استقلالية المدقق الداخلي مباشرة بالمسؤول المباشر (المدير العام) الذي يمنح الاستقلالية التامة لنشاط خلية التدقيق الداخلي وبما أن المدقق صادف المدير السابق والمدير الحالي لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط أجاب بأن كل منهم منح له كل الصلاحيات والاستقلالية التامة عند مزاوله مهامه.

2. هل يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق جميع أقسام ومصالح المؤسسة؟

نعم، يتم تدقيق جميع أقسام ومصالح المؤسسة بناء على المخطط السنوي لعملية التدقيق الداخلي المعد في بداية كل سنة والذي يشمل كل المصالح (مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المالية، مصلحة التحصيل....).

3. هل يقوم قسم التدقيق الداخلي بوضع خطة سنوية تذكر فيها الجوانب التي يجب تدقيقها؟

نعم، يوجد مخطط سنوي لعملية التدقيق الداخلي الذي يحتوي المصالح والمواضيع المدقق عليها ويكون مصادق عليه من طرف الإدارة التي يتكون أعضاؤها من (مدير التعمير، أمين الخزينة العمومية، المراقب المالي، ممثل عن الولاية المدير العام للمؤسسة).

4. هل المؤسسة قائمة على توفير الإمكانيات التي تساعد على تنفيذ مهام التدقيق؟

نعم، ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط قائم على توفير كل الظروف وكل ما يحتاجه المدقق من أدوات وكذلك المدير قائم توفير الجو الملائم الذي يعود على تعامله مع المدقق.

5. ما هي الصعوبات والعوائق التي يواجهها المدقق الداخلي أثناء القيام بمهامه؟

نعم، هناك عدة عوائق وصعوبات يواجهها المدقق بحيث صنفها المدقق إلى صنفين:

- صعوبات داخلية: وتتمثل في تكليف المدقق خلال تنفيذه لمهمة ثم يكلف بمهمة أخرى بحيث تعتبر مهمة استثنائية مع مهمة تابعة للمخطط السنوي بحيث يترتب عنها تأخر وعدم إنهاء المهمة في أجلها المحدد.

- صعوبات خارجية: من بينها التأخر في تقديم المعلومات من قبل الجهات المدقق عليها وكذلك في الفترة الأولى وجود تخوف لدى العمال من عملية التدقيق وهذا ما سبب له صعوبة في التواصل معهم مثل إخفاءهم للمعلومات خلال القيام بمقابلات شخصية.

6. هل تقوم بمراجعة مدى موثوقية وسلامة البيانات والمعلومات المتداولة داخل المؤسسة؟

نعم، يتم التأكد من ذلك بدراسة العينات وأدلة الإثبات والتي تعتبر كملاحق للتقرير.

7. هل يعتمد المدقق على دليل الإجراءات خلال تنفيذ مهامه؟

نعم، يتم الاعتماد على دليل الإجراءات الخاص بالمؤسسة الذي يحتوي على المراحل التي يقوم بها المدقق والمصادق عليه من طرف مجلس الإدارة.

8. ما هي الجهة التي يقدم لها المدقق الداخلي تقريره حول المصالح التي قام بتدقيقها؟

الجهة التي يقدم لها المدقق تقريره هو المدير العام لديوان الترقية والتسيير العقاري ويتم برمجة اجتماع مع المصلحة المدقق عليها لمناقشة الملاحظات المسجلة وإتباع التوصيات المقترحة من طرف المدقق.

9. مساهمة استقلالية المدقق الداخلي في تقييم كفاءة و فاعلية نظام الرقابة الداخلية: أكد

المدقق الداخلي الدور الكبير الذي يلعبه هذا الجانب على مهمة تقييم كفاءة و فاعلية نظام الرقابة الداخلية، وذلك من خلال أن:

➤ عدم تدخل الإدارة في عمل المدقق الداخلي يجعله بعيدا عن الضغوط لاستبعاد مسائل

دون أخرى التي قد تعود بالضرر على نظام الرقابة الداخلية.

➤ عدم تدخل الإدارة في عمل المدقق الداخلي يفتح له المجال لإبراز مواهبه و يعطيه دافع

للإبداع و هو ما يضمن الإتقان في العمل خصوصا في تقييم كفاءة و فاعلية نظام

الرقابة الداخلية.

➤ شعور المدقق الداخلي بالحرية في أداء عمله يعزز روح المسؤولية لديه باعتبار أن

تقييم نظام الرقابة الداخلية من مهامه.

10. هل المدقق الداخلي لديه دور في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟
نعم، يشارك المدقق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بناءً على التوصيات المقدمة من طرفه.

11. هل هناك تعاون بين مصلحة التدقيق والمدقق؟
نعم، هناك تعاون متبادل بين مصلحة التدقيق والمدقق وذلك بتقديم الوثائق والمعلومات التي من خلالها يمكن للمدقق تنفيذ مهامه.

12. هل يمكن للمدقق تقديم توصيات للمصالح التي قام بالتدقيق فيها وما مدى إلزام المصالح بتطبيقها؟
نعم، من بين طريقة عمل المدقق تقديم التوصيات على الملاحظات المسجلة ويقوم المدقق بمتابعة هذه التوصيات ومدى تطبيقها.

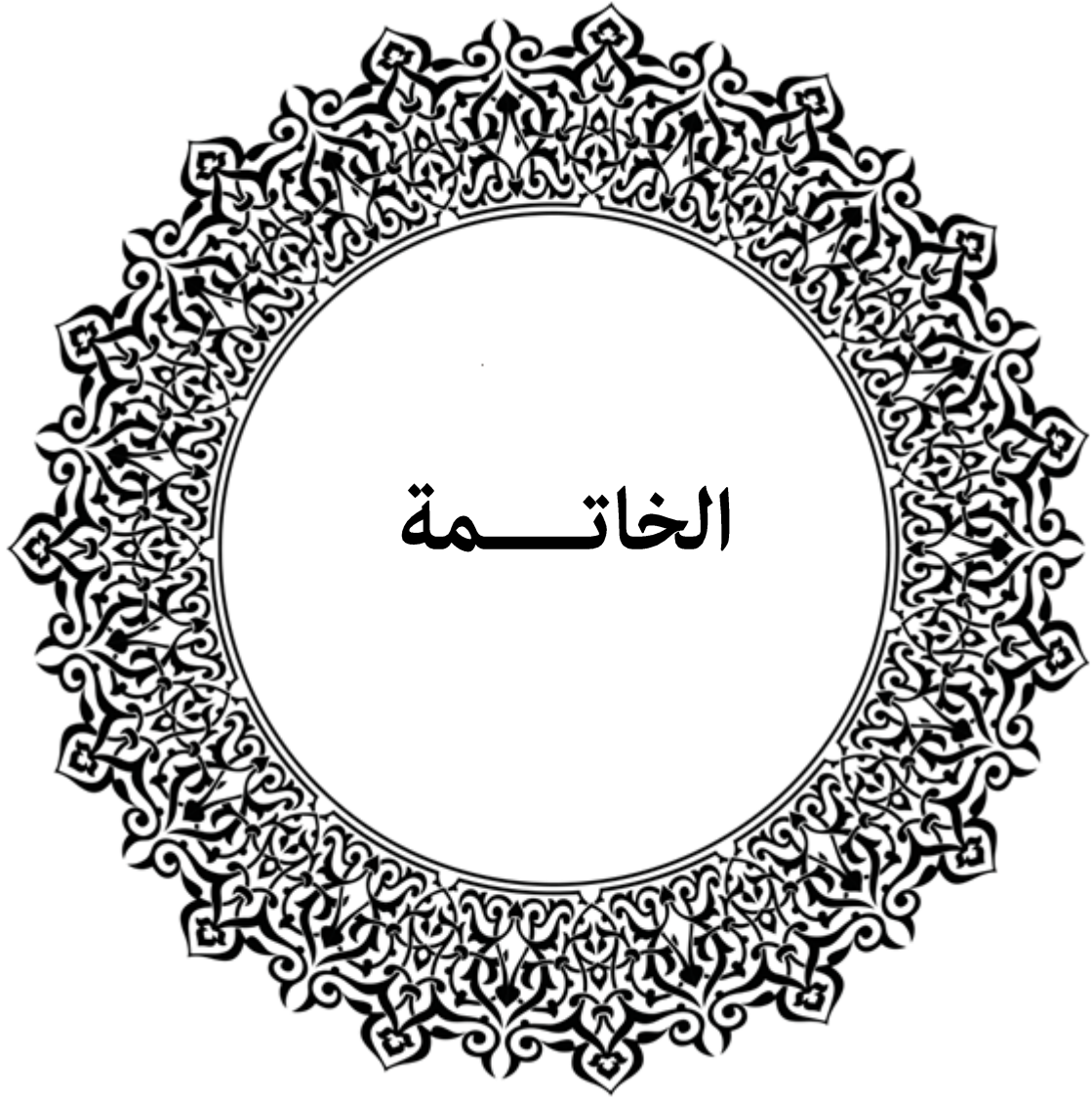
13. ما مدى استعانة المدقق الداخلي بخبراء فنيين؟
نعم، في فترة التكوين التي دامت 17 يوم بالجزائر من طرف المؤسسة تم تبادل الخبرات مع عدة مدققين من مختلف ولايات الوطن وكذلك تم الاعتماد على خبراء أخصائيين في مجال التدقيق ولحد الآن لازال تبادل الخبرات فيما بين بعض المدققين من ولاية الجلفة والمدينة والجزائر التي تم التعرف عليهم في فترة التكوين.

من خلال قيامنا بالمقابلة مع المدقق الداخلي بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط توصلنا إلى أن المدقق يزاول مهامه باستقلالية تامة ويقوم بتنفيذ مهامه بصفة قانونية وقيامه بإجراءات التدقيق على مختلف مصالح المؤسسة بصفة دورية وتقديمه للنصائح والتوجيهات وكل هذا يرجع إلى الاستقلالية التامة التي منحت له من طرف المدير العام وهذا يرجع إلى المجهودات المبذولة التي يقوم بها لصالح المؤسسة وقراراته الصائبة ومساهمته في التأثير الكبير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ومن خلال هذا استنتجنا أن المدقق الداخلي يساهم بشكل فعال في قرارات المؤسسة لبلوغ أهدافها والحد من المخاطر التي قد توجهها.

خلاصة الفصل:

خصص هذا الفصل للجانب الميداني من الدراسة، و كان الهدف منه محاولة تطبيق ما تم التوصل إليه في الجانب النظري من الدراسة و اختيار مدى التوافق في الجانب العملي من خلال ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية الأغواط، ففي البداية تم تحديد أهم الأسس التي تحكم مهنة التدقيق الداخلي في المؤسسة ، و كذا جمع المعلومات التي من خلالها تم التوصل للمعطيات و تحليلها و تبويبها، ليتم بعدها عرض و تحليل لنتائج المقابلات، و يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في:

- أن وجود نظام رقابة داخلية فعال في وكالة الترقية و التسيير العقاري يعتبر ضرورة حتمية لحماية أصولها و أموالها، و تحقيق الأهداف المسطرة من طرفها.
- ضرورة تحقيق التكامل في النظام من خلال الوقوف على تحسينه في كل المصالح بالمؤسسة.
- يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الأدوات الرقابية بالنسبة لوكالة الترقية و التسيير العقاري و التي تستعمل لضمان وجود هذا النظام و فعاليتها و ذلك بتقييمه و تحديد مدى كفاءته.



الخاتمة :

حاولنا من خلال تناول موضوع تقييم مستوى جودة التدقيق الداخلي و دوره في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية إبراز أهم الجوانب و المتغيرات المتداخلة ضمن وظيفة التدقيق الداخلي و التي تساهم بتفعيل نظام الرقابة الداخلية الذي يعتبر التدقيق الداخلي جزءا و وسيلة رئيسية منه، وكان ذلك انطلاقا من الإشكالية المتمثلة في : ما مدى تأثير التدقيق الداخلي في جودة و كفاءة نظام الرقابة الداخلية؟ بدراسة ميدانية بوكالة الترقية و التسيير العقاري بالأغواط، و كانت النتائج المتوصل إليها ملخصة في:

- التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة تابعة لأعلى المستويات الإدارية في وكالة الترقية و التسيير العقاري في الأغواط، تقدم تأكيدات معقولة عن مدى الالتزام بالخططة الإدارية.
- يساهم التدقيق الداخلي من خلال التوصيات، والتوجيهات التي يقدمها في تحقيق الأهداف المسطرة لوكالة الترقية و التسيير العقاري لولاية الأغواط.
- الرقابة الداخلية هي مجموعة من الوسائل و الضوابط التي توضع من طرف الإدارة من أجل التحكم في وظائف وكالة الترقية و التسيير العقاري بغية الوصول إلى تسيير فعال للعمليات المالية و الإدارية.
- يساهم المدقق الداخلي من خلال دراسته و تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في تقويم كفايته و في تفعيله.
- تقوم مهنة التدقيق الداخلي على مجموعة من المهام و الوظائف تشمل جميع أنشطة وكالة الترقية و التسيير العقاري، كما تطبق منهجية معينة، و التي تساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.
- باعتبار التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة تابعة للإدارة العامة تقع في قمة هيكل نظام الرقابة الداخلية، و هو ما يساهم بدرجة كبيرة في تقييم كفاءة و فعالية هذا النظام.
- يساهم المدقق الداخلي من خلال تميزه بمعايير الخبرة و الكفاءة المهنية المنصوص عليها في معايير الصفات للتدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية.

➤ فعالية التدقيق الداخلي تظهر جليا من خلال التقارير المنتجة خصوصا ما تحمله من توصيات و توجيهات و حلول بديلة للقضاء على نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية و بالتالي تفعيله، خصوصا ما إن نالت المتابعة اللازمة من طرف المدقق الداخلي.

➤ الصعوبات التي تعترض المدقق الداخلي عند دراسة نظام الرقابة الداخلية تعرقل من فعالية هذا النظام.

1- اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: أين تتجلى أهمية التدقيق الداخلي للمؤسسة " فقد توصلنا إلى أن التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات ويساعد على تسيير المؤسسة وترشيد القرارات ويعتبر أداة إدارية تابعة للإدارة العامة للمؤسسة، بحيث تعمل هذه الأخيرة على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، كذلك يوفر المعلومات للإدارة العليا لاتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتقويم سلامة نظام إدارة المخاطر في المؤسسة.

الفرضية الثانية: يساهم التدقيق الداخلي في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية: اعتمادا على الدراسة التي أجريناها أكدت على كون التدقيق الداخلي أداة رقابية تعمل على تحسين المستمر لنظام الرقابة الداخلية من خلال القيام بعمليات دراسته و تقييمه لاكتشاف أوجه القصور فيه و بالتالي اقتراح الحلول الملائمة، كما تساعد عدة عوامل في كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية أبرزها التزام المدقق الداخلي بالمهام و معايير الممارسة المهنية الدولية.

2-نتائج الدراسة:

من خلال هذا البحث نستعرض النتائج التالية:

- ✓ من خلال مقابلتنا للمدقق ارتأينا أنه يعتمد على خطوات وإجراءات التدقيق بصفة تامة وتوصلنا إلى قيام المدقق بمراجعة ومدى موثوقية وسلامة البيانات والمعلومات المتداولة.
- ✓ اعتماد المدقق على دليل الإجراءات خلال تنفيذ مهامه.
- ✓ تمنح استقلالية المدقق من طرف المدير العام لديوان الترقية والتسيير العقاري بحيث كلما كان المدقق يتمتع باستقلالية تامة تتحقق النتائج المرجوة من طرف المدقق.
- ✓ بالنسبة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط يقوم المدقق بوضع برنامج سنوي من خلاله يقوم بإجراء عملية التدقيق بصفة منتظمة.
- ✓ يقوم المدقق الداخلي باكتشاف نقاط القوة والضعف وإبرازها في تقريره الموجود للإدارة عن طريق قيامه بتقييم نظام الرقابة الداخلية من حيث تصميمه ومدى فعاليته.

✓ يعمل التدقيق الداخلي على منع والتقليل من حدوث الأخطاء وهذا ما يؤدي إلى الحاجة إليه، بالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين في محاولة التقليل من الأخطاء ومنع حدوثها، يسعى التدقيق الداخلي أيضا إلى الحد من الإسراف وضياع الشيء الذي يزيد من المردودية ويحسن أداء المؤسسة من الكفاءة الفعالية، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.

3-الاقتراحات:

- ضرورة تبعية التدقيق الداخلي لأعلى سلطة في المؤسسة، مما يتيح تدعيم استقلالية المدقق الداخلي.
- ضرورة توثيق إجراءات الرقابة الداخلية لإرساء مبادئ الشفافية و للمساعدة على اكتشاف أوجه القصور إن وجدت.
- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية للتدقيق الداخلي و نظام الرقابة الداخلية من خلال اختيار موظفين ذوي المؤهلات العلمية و الخبرة و الكفاءة اللازمة.
- الاهتمام بتدريب المدققين الداخليين تماشيا مع التطورات الحاصلة في المهنة.
- ضرورة دعم الإدارة العليا في المؤسسة للتدقيق الداخلي و تعاون مختلف الموظفين التابعين للمؤسسة.
- الأخذ بعين الاعتبار توصيات المدققين الداخليين و الإسراع إلى تطبيق الحلول البديلة المقترحة من طرفهم.

4-آفاق الدراسة:

- ارتأينا أن نقدم بعض العناوين كآفاق مستقبلية للدراسة التي لا يزال البحث فيها يتطلب اهتماما كبيرا خصوصا لطبيعة الموضوع و التطورات المستمرة، و نذكر ما يلي:
- دور التدقيق في تقويم نظام الرقابة الداخلية في ظل معايير التدقيق الجزائرية.
 - اختبار فعالية التدقيق الداخلي باستخدام أسلوب المعاينة الإحصائية.
 - مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية.



أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1- عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق و الرقابة الداخلية، الطبعة الثانية، الموصل، 1999.
- 2- محمد بوتين، المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، بن عكنون . الجزائر، 2008.
- 3- أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحوكمي، دار الصفار للنشر، عمان، 2010.
- 4- د. خالد أمين عبد الله، التدقيق و الرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1998.
- 5- محمد فضل مسعد و خالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 6- ثناء علي القباني و نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2008.
- 7- رائد محمد عبد ربه، المراجعة الداخلية، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 8- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة و التدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية . مصر، ط أ، 2007.
- 9- أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق و التأكيد، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 10- عطاء الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار راية للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 11- إيهاب نظمي إبراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 12- غسان الفلاح مطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 13- محمد فضل مسعد و خالد راغب الخطيب، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

- 14- فتحي رزق السوافيري و أحمد عبد المالك محمد، دراسات في الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 15- مهدي مأمون الحسين، نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، 2013.
- 16- محمد التهامي طواهر و مسعود صديقي، المراجعة و تدقيق الحسابات الإطار النظري و الممارسات التطبيقية، المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية . بن عكنون الجزائر، 2013.
- 17- خالد أمين عبد الله، المراجعة و الرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، 1998.
- 18- عبد الفتاح الصحن، مبادئ و أسس المراجعة علما و عملا، المؤسسة الجامعية، مصر، 1983.
- 19- خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، دار الوراق للنشر، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

الأنطروحات و الرسائل والمذكرات الجامعية

- 1- سلام عبدالله شعبان، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مستوى جودة التدقيق الداخلي، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
- 2- محمد فهمي الجعبري، دور التدقيق الداخلي في تخفيف أثار المخاطر التشغيلية في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 3- صالح محمد يزد، أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم التجارية و الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
- 4- أمان الله وجدان مارية، أهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم اقتصادية و علوم التسيير و التجارية، التدقيق و مراقبة التسيير، 2014-2015.
- 5- إياد حسن سالم، واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، المحاسبة و التمويل، غزة. فلسطين، 2012.

6- كمال محمد سعيد . كمال النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة . فلسطين، 2009.

7- محمد عبد الله حامد العبدلي، أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، تخصص محاسبة، 2012.

8- محمود عبد السلام محسن، مدى اعتماد المدققين الخارجيين على المدققين الداخليين في تقييم نظام الرقابة الداخلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، تخصص: المحاسبة و التمويل، غزة . فلسطين، جوان 2011.

9- يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي و الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة . فلسطين، 2007.

10- شكري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، بومرداس . الجزائر، 2008.

11- لقايد حفيظة، مدى التزام المدقق الداخلي بمعايير الكفاءة و التأهيل، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية و المحاسبة، تخصص: تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير، 2015.

12- مغربي صابرين، أهمية التدقيق الداخلي وتأثير فعاليته في تقييم نظام الرقابة الداخلية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، محاسبة و تدقيق، قسم علوم تجارية، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2018.

13- الحادة بن شرودة، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تدقيق محاسبي، سنة 2014/2015.

14- فاطمة بعوج، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إتخاذ القرار، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.

15- محمد لمين عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007.

16- فاطيمة بحاش، دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص محاسبة و تدقيق، 2017.

17- وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، فرع محاسبة و التدقيق، جامعة الجزائر 3، 2010.

المطبوعات الجامعية:

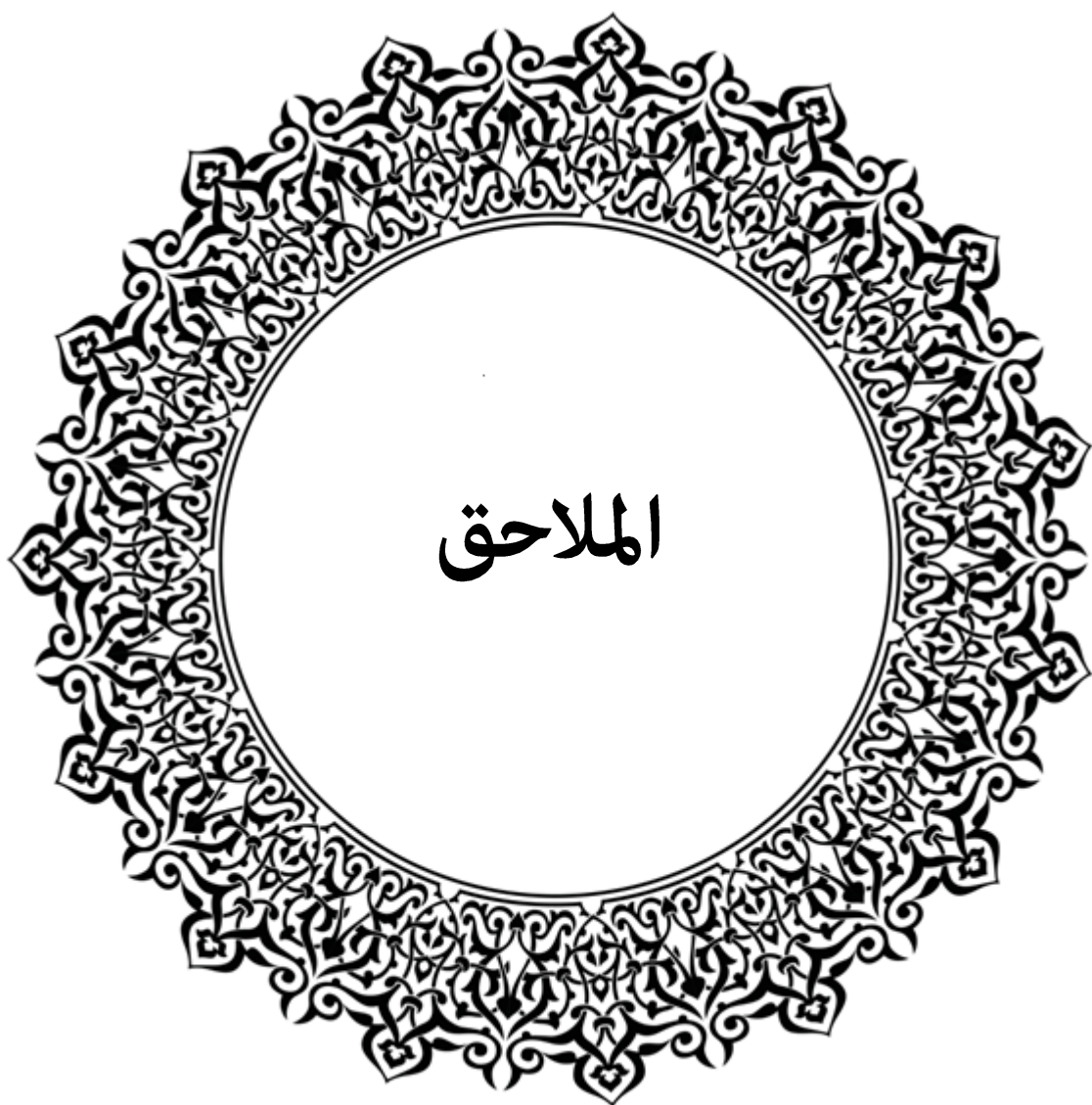
1- عوماري عائشة، منهجية التدقيق الداخلي، محاضرة حول منهجية التدقيق الداخلي، ماي 2020.

المجلات:

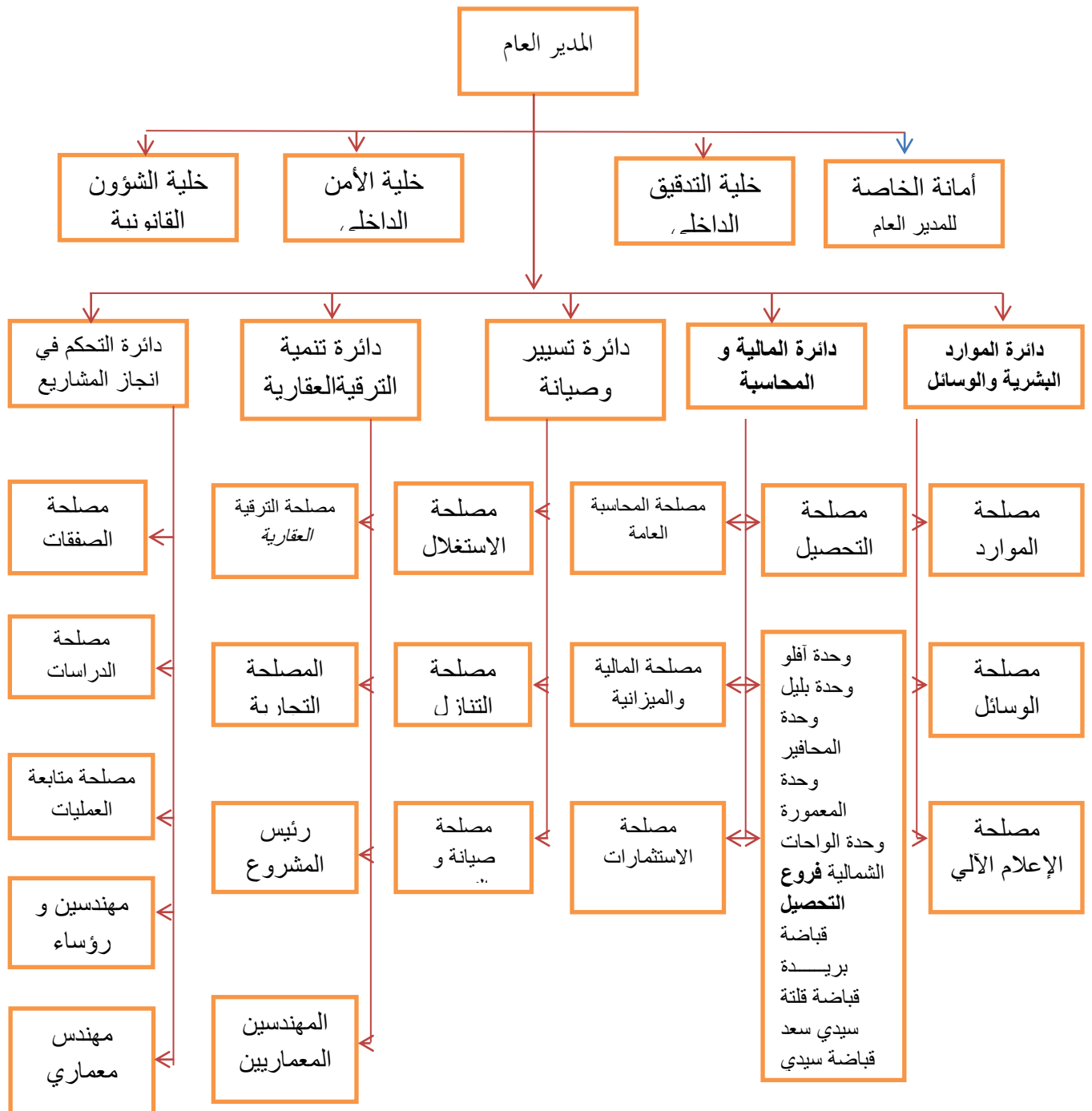
- 1- رشا بشير جرد، أثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرسة في شرق دمشق للأوراق المالية، المجلة الجامعية، العدد الخامس عشر، المجلد الثالث، جامعة دمشق، 2013.
- 2- سعودي بلقاسم، (إجراءات الفحص التحليلي لأغراض عملية المراجعة)، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة.

مواقع الأنترنت:

- 1- مولود الجزائري، إجراءات عمل المراجعة الداخلية، <https://mouhasaba.yoo7.com/t7-topic>، 2009/02/18، تاريخ الإطلاع 2022/04/11.



الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط



الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري

الملحق رقم (02): المخطط السنوي لنشاط التدقيق الداخلي

N°	المديرية	المصلحة	الموضوع	الفترة
1	المديرية العامة	إجراءات الادارة العامة	كتاب الاجراءات	
2	مديرية الموارد البشرية	مصلحة الموارد البشرية	تسيير العمال	Du01/01/2022 au 31/01/2022
3		مصلحة الوسائل العامة	تسيير المخزون	
4	مديرية المالية والمحاسبة	مصلحة المحاسبة	ميزانية المحاسبة	Du 01/02/2022 au 31/03/2022
5		مصلحة المالية	تكاليف المحاسبة	
6		مصلحة الاستثمارات	AP متابعة	
7		مصلحة التحصيل	تحصيل القروض	
8	مديرية التسيير والصفقات	التسيير والعمليات	متابعة المشاريع	Du 01/04/2022 au 30/06/2022
9		مصلحة الدراسات والبرمجة	إنجاز الصفقات	
10		مصلحة الاسعار والصفقات	عقود الصفقات	
11	مديرية الصيانة والحفاظ على الملكية	مصلحة الاستغلال	تسيير الممتلكات	Du 01/07/2022 au 31/08/2022
12		مصلحة الصيانة والحفاظ على الملكية	اجراءات سير العمليات	
13	مديرية الترقية العقارية والممتلكات	مصلحة الترقية العقارية والممتلكات	اجراءات متابعة المشاريع	Du01/09/2022 au 30/10/2022
14		مصلحة التجارية	الارباح.الدفع	
15		خلية الشؤون القانونية والمنازعات	متابعة القضايا	Du 01/11/2022 au15/11/2022
16		خلية الأمن العام	الأمن الداخلي والخارجي	Du 16/11/2022 .au 30/11/2022
17		اللجان الداخلية للديوان (التقييم)	إجراءات المهمة	Du 01/12/2022 au 31/12/2022

الملحق رقم (03): دعوة لحضور اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère De

وزارة

مؤسسة ...س

ولاية الأغواط

De Wilaya de LAGHOUAT

الأغواط في: Laghouat, le

إلى السادة:

رئيسة دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة بالديوان

رئيسة دائرة المالية و المحاسبة بالديوان

الموضوع: ف/ي استدعاء لعقد اجتماع جلسة عمل.

المرجع: رسالة المهمة رقم: 01 بتاريخ 2021/07/29.

في إطار القيام بعملية التدقيق الداخلي الخاص بمصلحة الموارد البشرية حول تسيير المستخدمين، يشرفني أن أعلمكم بضرورة الحضور لاجتماع جلسة عمل بتاريخ 2021/07/31 على الساعة 08.00 سا صباحا بقاعة الاجتماعات بالمديرية العامة للديوان، وذلك للتعرف على طبيعة المهمة بين المدقق و المدقق معهم وشرح طريقة العمل و كذا عرض الجدول الزمني لها.

تقبلوا مني فائق الإحترام و التقدير

الملحق رقم (04): رسالة مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère De

وزارة

De Wilaya de LAGHOUAT

مؤسسة ...
ولاية الأغواط

الأغواط في:
Laghouat, le
إلى السيد: المدير العام بالأغواط

الموضوع: ف/ي مهمة تدقيق داخلي حول تحصيل الإيجار والإجراءات المتبعة في كل من:

- دائرة المالية و المحاسبة.

- خلية الشؤون القانونية.

المرجع: المخطط السنوي لعملية التدقيق الداخلي.

في إطار نشاط خلية التدقيق الداخلي وبناءً على المخطط السنوي لعملية التدقيق الداخلي المصادق عليه من طرف السيد المدير العام و مجلس الإدارة.

يشرفني أن أعلمكم مباشرة إجراء مهمة التدقيق على مستوى دائرة المالية و المحاسبة و ذلك من خلال مصلحة التحصيل، و الإجراءات المتخذة بالنسبة لخلية الشؤون القانونية، من أجل تأمين و ضمان السير الحسن للديوان.

و للإشارة فإن الفترة المحددة لهذه العملية تبدأ من تاريخ 2022/01/01 إلى غاية الانتهاء من المهمة، كما ألتمس منكم الموافقة على الانطلاق في العمل المطلوب .

تقبلوا مني، سيدي المدير العام، فائق الإحترام و التقدير.

الملحق رقم(05): ورقة تقييم ومعالجة المخاطر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة السكن والعمران والمدينة
ديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط

Cellule Audit Interne

خلية التدقيق الداخلي

الأغواط في Laghouat le

تحصيل الإيجار والإجراءات المتبعة.	 موضوع التدقيق
_ قانون 05-07 مؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1428 الموافق لـ 13 مايو سنة 2007 يعدل و يتم الأمر 58-75 مؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق لـ 20 سبتمبر سنة 1975 المتضمن القانون المدني. _ المرسوم التنفيذي 09-78 مؤرخ في 15 صفر عام 1430 الموافق لـ 11 فبراير سنة 2009 يحدد أتعاب المحضر القضائي.	 مرجع التدقيق
مصلحة الشؤون القانونية/ مصلحة المالية و المحاسبة	 نطاق التدقيق
ورقة تقييم ومعالجة المخاطر	رقم:.....

الملحق رقم(06): إعداد تقرير التدقيق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère De

وزارة

De Wilaya de LAGHOUAT

مؤسسة ...س.....
ولاية الأغواط
خلية التدقيق الداخلي
الأغواط في:..... Laghouat, le.....

1. تقرير تدقيق داخلي

المهمة: تحصيل الإيجار والإجراءات المتبعة في كل من:
* مصلحة المالية والمحاسبة
* مصلحة الشؤون القانونية

إلى السيد مدير المؤسسة لولاية الأغواط

الملحق رقم (07): دليل المقابلة

الساعة: من إلى اليوم: التاريخ: 2022/...../.....

المكان: الخبرة: المنصب:

تحية طيبة و بعد..... شكرا جزيلا لكم على منحي جزءا من وقتكم من أجل محاورتكم في إطار بحث يتناول تقييم مستوى جودة التدقيق الداخلي و دوره في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية، و أحيطكم علما أن هذه المقابلة تندرج ضمن الدراسة الميدانية لهذا البحث و ذلك لإتمام إنجاز مذكرة تخرج ماستر محاسبة و تدقيق بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الأغواط.

الطالبين :أحمد بن غية و مسعود طيبي

و كانت التساؤلات كما يلي:

- (1) هل يتسم المدقق الداخلي بالاستقلالية؟
- (2) هل يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق جميع أقسام ومصالح المؤسسة؟
- (3) هل يقوم قسم التدقيق الداخلي بوضع خطة سنوية تذكر فيها الجوانب التي يجب تدقيقها؟
- (4) هل المؤسسة قائمة على توفير الإمكانيات التي تساعد على تنفيذ مهام التدقيق؟
- (5) ما هي الصعوبات والعوائق التي يواجهها المدقق الداخلي أثناء القيام بمهامه؟
- (6) هل تقوم بمراجعة مدى موثوقية وسلامة البيانات والمعلومات المتداولة داخل المؤسسة؟
- (7) هل يعتمد المدقق على دليل الإجراءات خلال تنفيذ مهامه؟
- (8) ما هي الجهة التي يقدم لها المدقق الداخلي تقريره حول المصالح التي قام بتدقيقها؟
- (9) مساهمة استقلالية المدقق الداخلي في تقييم كفاءة و فاعلية نظام الرقابة الداخلية؟
- (10) هل المدقق الداخلي لديه دور في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟
- (11) هل هناك تعاون بين مصلحة التدقيق والمدقق؟
- (12) هل يمكن للمدقق تقديم توصيات للمصالح التي قام بالتدقيق فيها وما مدى التزام المصالح بتطبيقها؟

- (13) ما مدى استعانة المدقق الداخلي بخبراء فنيين؟

