

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبية



متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

مذكرة تخرج مقدمة ضمن

في التدقيق المحاسبي و مراقبة التسيير

التدقيق الداخلي و دوره في الرفع من أداء المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب بسبيدي لخضر -مستغانم-

تحت إشراف الأستاذ:

بوشيخي بوحوص

من إعداد الطالبة:

دلمي فتيحة

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
مستغانم	دكتور	بوظراف الجيلالي	رئيس
مستغانم	دكتور	بوشيخي بوحوص	مقرر
مستغانم		يسعد عبد الرحمان	مناقش

السنة الجامعية: 2017 - 2018

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني على إنجاز هذا العمل المتواضع و الذي أهديته:

إلى احن قلبه في الوجود إلى من يعجز اللسان عن التعبير و يتوقفه العقل عن التفكير، إلى من سمرت لأجلي و دعمت لي الله بالتوفيق و النجاح إلى قرة عيني أمي الغالية.

أطال الله في عمرها و قدرني على رد جزء من جميلها

إلى الذي حثني على العلم كل هذه السنين و كان لي سنداً و دعماً أبي الغالي حفظه

الله

إلى من أتقاسم معهم أجواء المحبة الأسرية أخواتي ندى، عائشة و زوجها، فضيلة و إلى

جميع إخوتي و لا أنسى أبناء أخي إسلام و ميمي.

إلى رفيق دربي و سندي في الحياة زوجي محمد

إلى صديقاتي: خيرة، انيسة، سهام، ابتسام، جمعية و نعيمة

و إلى كل من أفادني في مشواري الدراسي و أعانني على إتمامها

الفهرس:

الشكر:

قائمة الأشكال

مقدمة عامة:

الفصل الأول : عموميات حول التدقيق الداخلي

• مقدمة:

- المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي:

•المطلب الأول: تعريف التدقيق الداخلي و تطوره:

- الفرع الأول: نشأة التدقيق الداخلي و تطوره

-الفرع الثاني: تعريف التدقيق الداخلي .

•المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي

•المطلب الثالث مهام التدقيق الداخلي وأهدافه

- الفرع الأول: مها التدقيق الداخلي

- الفرع الثاني: اهداف التدقيق الداخلي

- المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي

•المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي

•المطلب الثاني: الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي و أهميته

- الفرع الأول:الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي

- الفرع الثاني: اهمية التدقيق الداخلي

•المطلب الثالث : مبادئ و مراحل وظيفة التدقيق الداخلي

- الفرع الأول : مبادئ و مراحل وظيفة التدقيق الداخلي

- الفرع الثاني: مراحل وظيفة التدقيق الداخلي

خاتمة:

الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة و علاقته بالتدقيق الداخلي

-المبحث : الأول : المفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة

•المطلب الأول : تعريف الأداء و مستوياته

-الفرع الأول: تعريف الأداء

-الفرع الثاني: مستويات الأداء

•المطلب الثاني: انواع الأداء.

•المطلب الثالث: العوامل المؤثرة

- المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في الرفع من اداء المؤسسة

•المطلب الأول : مراحل تقييم الأداء في المؤسسة

•المطلب الثاني: تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة و أدائها

• المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة

خاتمة

- الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية محاجر الغرب

مقدمة

-المبحث الأول: التعريف بمؤسسة محاجر الغرب

•المطالب الأول : نشأة المؤسسة

• المطلب الثاني أهداف المؤسسة

• المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و القانوني داخل المؤسسة

-المبحث الثاني: تقديم التدقيق الداخلي داخل المؤسسة

•المطلب الأول : التدقيق الداخلي في المؤسسة

• المطلب الثاني: تقارير التدقيق الداخلي

• المطلب الثالث:تقييم الأداء داخل المؤسسة

- المبحث الثالث: واقع التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسة

• المطلب الأول: الاستبيان

•المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

خاتمة

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	01
	خطوات تقييم الاداء و تصحيح الانحرافات	02
	هيكل تنظيمي لمؤسسة محاجر الغرب	03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	منحة المردودية -التنشيط و القيم	01
	رقم أعمال مؤسسة محاجر الغرب لسنة 2016	02
	عدد العمال و مراتبهم	03
	جدول الاستبيان	04

مقدمة

عامّة

مقدمة:

شهدت السنوات الاخيرة تطورا ملحوظا في المحيط الاقتصادي للمؤسسات نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وتوجه اقتصاديات السوق بالإضافة إلى التقنيات الحديثة في الاتصال و التواصل مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة هذا التطور و التي شهدت بدورها اشتداد حدة المنافسة و انفصال ملكية رأس المال عن الإدارة و ما تسبب به من تعذر في التحكم الجيد لأصحاب رأس المال في إدارة مؤسساتهم ألحت الضرورة إلى تطوير مختلف الأنظمة الرقابية المطبقة داخل المؤسسة بما في ذلك التدقيق الداخلي. و عليه شهد التدقيق الداخلي اهتماما متزايدا لدى هيئات و مؤسسات دولية،و قد تمثل على دعمها بكفاءات بشرية من أجل تحقيق الأهداف بفعالية.

كما يعد نشاط التدقيق الداخلي أهم مكونات التنظيم،فهو يؤمن حماية الموارد من الهدر و الضياع و سوء الاستعمال،و يوفر بيانات يمكن الاعتماد عليها و يعمل من خلال الإدارة على رفع الكفاءة و الفعالية الاقتصادية للأداء و يؤكد للإدارة مدى إلتزام العاملين بالانظمة و التعليمات و الإجراءات التي وضعتها الإدارة العليا.

يعتبر الأداء في المؤسسة أمرا حيويا لأن بدونها لا تعرف المؤسسة أين توجد أو أين تتجه، لذلك فإن تحسين الأداء يعد أمر ضروري لاستمرار المؤسسة في نشاطها،و هنا يأتي دور التدقيق الداخلي في تحسين و رفع الأداء في المؤسسة،و ذلك من خلال تعزيز سيطرة الإدارة على المؤسسة و كذلك المساهمة في تقييم المخاطر و التلاعبات و الحماية منها و تقديم الحلول المثلى لتفاديها و بالتالي تحقيق درجة كبيرة من الكفاءة في إدارة المؤسسة مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الاداء .

و على هذا الاساس و للإلمام أكثر بالموضوع تطرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم التدفق الداخلي في تحسين من أداء المؤسسة؟

و الإحاطة بالموضوع أكثر ثم طرح التساؤلات التالية:

1 – ما هو المقصود بالتدقيق الداخلي؟

2 – ما هو الأداء و كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسينه؟

3 – هل تعتمد المؤسسة الجزائرية على التدقيق الداخلي في تحسين أداءها؟

فرضيات الدراسة :

بغية الإجابة عن الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1 – التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية.

2 – الأداء هو درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، و يساهم التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة من خلال التحليلات و التوصيات و المشورة التي يقدمها المديرون و العاملين في المؤسسة.

3 –نعم تعتمد المؤسسة الجزائرية على التدقيق الداخلي في تحسين أدائها.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية التدقيق الداخلي من خلال اعتباره الركيزة الأساسية في التحقيق من صحة البيانات و المعلومات في المؤسسة فمن بين الأطراف المستخدمة للقوائم المالية نجد إدارة المؤسسة التي تولي أهمية كبيرة لرأي المدقق و الذي يدلي به في التقرير الذي يقوم بإعداده، و هنا أصبح دوره مهم في تحسين و تطوير الأداء داخل المؤسسة و هذا من خلال مختلف الاقتراضات و الخدمات التي يمنحها لإدارة المؤسسة.

أهداف الدراسة:

إن لهذه الدراسة عدة أهداف و هي كمايلي:

-توضيح ماهية التدقيق الداخلي و تصحيح الإعتقاد الذي يعتبر التدقيق وجد فقط لتعقب الأخطاء في الإجراءات المحاسبية أي اهتمامه بالجانب المالي فقط.

-محاولة ربط الجوانب النظرية بما هو واقع في المؤسسات الجزائرية.

-إبراز أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة بإعتباره أداة فعالة.

المنهج المتبع:

يتم الإعتماد في دراستنا على منهج متنوع و هذا لما يشترطه الموضوع حيث سنستعمل المنهج الوصفي لعرض المفاهيم المتعلقة بالتدقيق، أهدافه، معايير، الأداء... الخ.

و كذلك سنستخدم المنهج التحليلي لتحليل معطيات المؤسسة أين قمنا بالتربص لإنجاز الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية : سنقوم بدراستنا على مستوى مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر -مستغانم-.

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة ما بين 2015 و 2016.

أسباب و دوافع الدراسة:

هناك عدة أسباب لاختياري هذا الموضوع منها:

-الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال التخصص.

-عدم التطبيق الفعلي للتدقيق الداخلي داخل المؤسسات الاقتصادية.

-المؤسسة الجزائرية بحاجة ماسة إلى التدقيق الداخلي من أجل تقييم أدائها و تطويره .

-تواجد المؤسسة في بيئة مليئة بالمخاطر مما أوجب الاهتمام بالتدقيق الداخلي.

صعوبات الدراسة:

عند قيامي بإعداد البحث صادفتني بعض الصعوبات تمثلت في:

-صعوبة الحصول على مؤسسة لإجراء التربص الجانب التطبيقي.

-التحفظ الكبير من قبل مسؤولي المؤسسة و عدم منح المعلومات الكافية.

الدراسات السابقة:

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير بعنوان دور التدقيق الداخلي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر)، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2016-2017.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير بعنوان دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة (دراسة حالة شركة الجزائر للمياه (ADE)، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير بعنوان دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع مواد البناء بمستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2015، 2016.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير بعنوان دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم) ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015-2016.

تقسيمات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية و اختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم موضوع البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول المعنون بعموميات حول التدقيق الداخلي إلى ماهية التدقيق الداخلي في المبحث الأول و إلى أساسيات التدقيق الداخلي في المبحث الثاني أما الفصل الثاني المعنوي بالأداء في المؤسسة و علاقته بالتدقيق الداخلي إلى مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة في المبحث الأول و أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى مساهمة التدقيق الداخلي في الرفع من أداء المؤسسة أما في الفصل التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة محاجر الغرب قمنا بالتعريف بالمؤسسة في المبحث الأول و تقديم التدقيق الداخلي داخل المؤسسة في المبحث الثاني و في الأخير تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات و كذا إستخلاص النتائج و إقتراح مجموعة من التوصيات.

مقدمة

ان التدقيق الداخلي هو اداة من أدوات الإدارة و هو عملية منظمة لتقييم العمليات، و لكي تحقق المؤسسة أهدافها أصبح من الضروري وجود رقابة محكمة على نتائج اعمالها و هذا يعني التدقيق المستمر للعمليات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة للحكم على مدى إتباع السياسات و الإجراءات المتفق عليها، حيث لا تتصور وجود مؤسسة متعددة الوحدات و الفروع دون خلية التدقيق فيها و التي تسهر على محاربة الإنحراف بثتى أنواعه عبر مختلف وظائف المؤسسة، و لقد أوصلت التقارير الصادرة عن هيئات مراكز البحث ضرورة وجود هذه الخلية داخل المؤسسة و وجوب الاهتمام بالدور الذي تلعبه، كون أن التدقيق يضيف الثقة في المعلومات و يعطي تأكيدا على مدى سير العمليات بشكل مطابق للسياسات و الإجراءات المتفق عليها.

و للإلمام أكثر بالموضوع إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين و هما :

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي هو أداة رقابة فعالة على أنشطة المؤسسة بحيث تقوم بإكتشاف الأخطاء و العش و التلاعب، و تطوره و وصوله إلى ما هو عليه الان كان أمرا حتميا بسبب توسع المؤسسة و تشعب وظائفها و زيادة فروعها.

المطلب الأول: تعريف التدقيق الداخلي و تطوره:

الفرع الأول: نشأة التدقيق الداخلي و تطوره

"تعود بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى عام 1941 حيث تم إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية و يعتبر خطوة أساسية في مجال التدقيق الداخلي حيث ساهم منذ إنشائه في تطور التدقيق الداخلي و اتساع نطاق الإنتفاع بخدماته و قد عمل المعهد على تدعيمه و تطويره عن طريق بذل الجهود المختلفة من أجل المضي قدما بهذه المهنة حيث تم في عام 1947 إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي، وفي عام 1957 تم إدخال تعديلات عليها"¹.

"في عام 1964 تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي على انه مراجعة الأعمال و السجلات التي تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحيانا و بواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض و يختلف نطاق و أهداف التدقيق الداخلي كثيرا من منشأة إلى أخرى.

و تعتبر إحدى الجهود لفعالة لمعهد التدقيق الداخلي على صعيد التطور المهني التدقيق الداخلي قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للتدقيق حيث تم تشكيل لجان عام 1974 لدراسة و إقتراح إطار متكامل لمعايير الاداء المهني للتدقيق الداخلي.

و في عام 1977 أنتهت اللجان من اعمالها و قدمت تقريرا بنتائج دراستها و تم التصديق على هذه المعايير في المؤتمر الدولي السابع و الثلاثين في سان فرانسيسكو عام 1978 و بحق فإن هذه المعايير تم إقرارها من غالبية ممارسي المهنة و رواه في معهد التدقيق الداخلي و الجهات التابعة.

و في عام 1999 وافق مجلس إدارة معهد المدققين الداخليين على مجموعة من الإرشادات تحت عنوان إطار الممارسات المهنية"¹.

"و في عام 2012 أوجد معهد المدققين الداخليين مشروع مقترح لتعديل المعايير، و في 1 يناير 2013 وافقا على التغييرات النهائية للمعايير من الإجراءات القانونية الدولية، الممارسة المهنية و إطار الرقابة.

الفرع الثاني: تعريف التدقيق الداخلي

هناك عدة تعاريف للتدقيق الداخلي نذكر منها مايلي:

"**التعريف الأول:** يعرف الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) التدقيق الداخلي بأنه فعالية تقييمه مقامة في المنشأة بغرض خدمتها و من ضمن وظائفها اختبار و تقييم و مراقبة ملائمة النظام المحاسبي و نظام الضبط الداخلي وفعاليتهما"².

"**التعريف الثاني:** عرفه المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين على أنه مراجعة العمليات و القيود التي تتم بشكل مستمر في المنشأة حيث ينفذ من قبل أشخاص يعينون وفق شروط خاصة"¹.

¹ - بتواتي هوارية، دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة ،تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017-2016، ص5.

1-خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، دار الوراقة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة1، 2006، ص:30.

2-خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، مؤسسة الوراقة للنشر، الاردن، الطبعة 2014، ص.ص:33-32.

"التعريف الثالث: من منظور لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية فقد عرفته بأنه عمليات تتأثر بإدارة المؤسسة يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق المؤسسة لأهدافها في النواحي التالية: كفاءة العمليات وفعاليتها، الاعتماد على التقارير المالية و الإلتزام بالقوانين و الانظمة المعمول بها"².

"التعريف الرابع: و قد وضعته لجنة العمل التابعة لمعهد المدققين الداخليين تعريفاً للتدقيق الداخلي أشارت فيه إلى أنه نشاط مستقل، تأكيدى، موضوعي و إستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة و تحسين عملياتها، و مساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم و منضبط لتقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر و الرقابة و عمليات التحكم"³.

و بناء على هذا التعريف فإن التدقيق الداخلي:

"تأكيدي: لتطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمنشأة مفهومة و يتم التعامل معها بشكل مناسب.

إستشاري: لتزويد الإدارة بالتحليلات و الدراسات و الإستشارات و الإقتراحات اللازمة لإتخاذ القرارات.

مستقل: ارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم.

موضوعي: و ذلك بأداء الأعمال الموكلة إلى المدقق بنزاهة، غير خاضع لتطائير الآخرين و جميع هذه الأدوات تعمل من أجل إضافة فقيمة للمنشأة من خلال خفض التكاليف و اكتشاف موضع الغش و فحص و تقييم الرقابة

الداخلية و العمل على اقتراح ما يلزم لتحسين عملياتها و مساعدتها على تحقيق أهدافها¹.

المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي

"قسم معهد المدققين الداخليين الأمريكي التدقيق الداخلي إلى ستة أنواع أساسية مرتبطة فيما بينها و لا يمكن فصلها أثناء عملية التدقيق الداخلي و ذلك من أجل تحقيق أهداف التدقيق و تتمثل هذه الأنواع في:

1-تدقيق الإلتزام: يهدف إلى التحقق من مدى الإلتزام بالأنظمة و القوانين المعمول بها و الإجراءات الموضوعية من طرف المنشأة و تقع على عاتق إدارة التدقيق الداخلي عبء التأكد من تطبيق القوانين و اللوائح و التعليمات التي تصدرها المنشأة.

2-التدقيق التشغيلي: يهدف إلى التحقق من الكفاءة و الفعالية الاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها و مساعدة الإدارة على حل المشاكل بتقديم توصيات مجدية من أجل سلك نهج عمل واقعية و هو عبارة عن فحص و تدقيق لجميع عمليات المنشأة المختلفة بهدف التأكد من أن مختلف المستويات الإدارية تنجز وظائفها و عملياتها بكفاءة و فعالية اقتصادية.

3-التدقيق المالي: يهدف إلى التحقق من دقة البيانات و مدى الاعتماد على المعلومات المالية و كذلك المحافظة على الأصول"⁴

4-تدقيق نظم المعلومات: إن الهدف من تدقيق نظم المعلومات هو التحقق من أمن و سلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية و التشغيلية في الوقت المناسب و صحيحة و كاملة و مفيدة.

5-تدقيق الأداء: إن الهدف من تدقيق الأداء هو التأكد من الأداء الفعلي و الكفاءة الاقتصادية لأداء الموظفين ومدى الإلتزام بالانظمة و القوانين و يطلق على هذا النوع من التدقيق بالتدقيق الغداري لكونه يقوم بفحص شامل للإجراءات و الأساليب الإدارية و تتم فيمالي:

1-الخطيب خالد راغب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية و الداخلية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان 2010، ص:129.

2-ابراهيم ايهاب نظمي، التدقيق القائم على مخاطر الاعمال حديثه و تطوره، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط2009، ص:21.

3 - أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحكومي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص:46.

أ-تقييم الاداء: من حيث مدى توافق السياسات و الخطط مع الإجراءات المتبعة و مراجعة جميع وسائل المراقبة للتحقق من مدى الإستخدام الأمثل و كشف الانحرافات مع إبراز التوصيات العلاجية (تقرير شهري للموازنة)

ب-الحكم على الكفاية و ترشيد الإنفاق: حصر أي ضياع في استخدام موارد المنشأة و رفع الكفاية الإنتاجية من خلال تتبع المجهود المكرر غير الضروري أي استخدام الموارد بكفاءة و فعالية.

6-التدقيق البيئي: الهدف منه قياس مدى الإلتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة و التلوث و ما يمكن أن يواجه المنشأة والحفاظ على الأنظمة البيئية و حمايتها من مختلف المصادر التي تؤدي إلى تدهور الأنظمة البيئية و مواردها و حماية البيئة من الإستنزاف و الإنقراض⁵.

المطلب الثالث: مهام التدقيق الداخلي و أهدافه:

للتدقيق الداخلي عدة مهام و أهداف نتطرق إليها بالتفصيل:

الفرع الأول: مهام التدقيق الداخلي:

1-التأكد من مدى ملائمة و فعالية السياسات و إجراءات الضبط الداخلي المعتمدة لبيئة و ظروف العمل و التحقق من تطبيقها.

2-التأكد من إلتزام الإدارات و الدوائر من خلال ممارسة أعمالها بتحقيق الأهداف و السياسات و الإجراءات المعتمدة من خلال فترة زمنية أو مالية معينة.

3-إقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة و فعالية الدوائر التنفيذية و الأنشطة، تأكيد للمحافظة على الممتلكات و الموجودات.

4-مراجعة إجراءات إدارة المخاطر و ما اشتملت عليه من مراكز الخطر.

5-التأكد من صحة البيانات و مدى اعتماد العمليات، و دراسة ضبط الفحص عليها من خلال مراجعته و تقييم إدارة المخاطر الداخلية و تدقيق البيانات.

6-مراجعة فعالية الاساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر.

7-التأكد من الإلتزام بالقوانين و الأنظمة المعمول بها.

8-إعداد تقارير مفصلة و دورية بنتيجة التدقيق و رفعه إلى أعلى سلطة تنفيذية⁶

الفرع الثاني: أهداف التدقيق الداخلي

"إن الهدف الرئيسي من التدقيق الداخلي هو مساعدة أعضاء المؤسسة لتأدية مسؤولياتهم بفاعلية، و يتم ذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات و التقييمات و التوصيات و الإستشارات التي تم تدقيقها.

و يمكن تلخيص أهداف التدقيق فيما يلي:

1-مراجعة و تقييم نظم الرقابة الداخلية.

2-تحديد الأهداف التي تعظم المنافع من استخدام الأساليب و الطرق المناسبة في استغلال الموارد البشرية و المادية المتاحة.

3-قياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف.

4-تحديد مدى إلتزام العاملين بسياسات المؤسسة و إجراءاتها.

5 - خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص60.

6 - دوار خديجة، دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة تخصص التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015.2016، ص24.

- 5-حماية أصول المؤسسة.
- 6-منع الغش و الأخطاء و إكتشافها إذا وقعت.
- 7-تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة و التقارير المالية و التأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر و بدقة على الواقع.
- 8-القيام بمراجعت منتظمة و دورية للأنشطة المختلفة و رفق تقارير النتائج و التوصيات إلى الإدارة العليا .
- 9-تحديد مدى إلتزام المؤسسة بالمتطلبات الحكومية و الاجتماعية.
- 10-تقييم أداء الأفراد بشكل عام.
- 11-التعاون مع المدقق الخارجي لتحديد مجالات التدقيق الداخلي.
- 12-السعي إلى تخفيض التكاليف و منح الغسراف و التبذير و وضع الإجراءات اللازمة لها⁷.

المبحث الثاني : اساسيات التدقيق الداخلي

سننطلق في هذا المبحث إلى أساسيات التدقيق الداخلي و المتمثلة في معايير التدقيق الداخلي،الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي و أهميته و أيضا مبادئ و مراحل وظيفة التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي:

"هي عبارة عن مجموعة من القواعد و المبادئ التي يجب مراعاتها عند تقييم عمليات و خدمات و أداء قسم التدقيق الداخلي في المؤسسات. و قد أصدر معهد المراجعين الداخليين خمسة معايير تحكم الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي و هي كالآتي:

1-معايير الاستقلال: إذ تشير هذه المعايير على عدد من المعايير الفرعية و هي الوضع التنظيمي و الموضوعية، و المقصود بها أن يعمل المدقق الداخلي ضمن وضع تنظيمي يتيح له هذه الاستقلالية و أن يكون المدقق موضوعيا من خلال إبعاد رأيه في أمور التدقيق دون تأثير أحد على هذا الرأي، كما أن الموضوعية تتحقق من خلال تحديد اختصاصات العاملين في قسم التدقيق الداخلي و تغيير المهام بين أعضاء القسم من وقت لآخر و عدم قيام المدقق بأعمال تخص إدارات و أقسام أخرى و تدقيق النتائج قبل كتابة التقرير.

2-معايير الحرفية المهنية: يتحقق هذا المعيار من خلال العناصر التالية:

-تحديد مواصفات و مؤهلات و خبرات العاملين التي تتناسب مع مهام التدقيق الداخلي.

-وضع تدريب مستمر لرفع كفاءة العاملين في القسم و كذلك حتى يكون لهم إلمام بالتطورات الحاصلة في معايير و إجراءات و تقنيات التدقيق الداخلي.

-إلتزام المدققين بدستور أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي الذي يشمل مجموعة من القيم الأخلاقية كالموضوعية و الأمانة و الولاء، و أين يكون لهؤلاء مهارة التعامل و الاتصال مع الأفراد العاملين في الوحدات التي يتم تدقيقها.⁸

3-معايير نطاق العمل (الفحص الميداني) : يبين هذا المعيار ضرورة أن يتضمن عمل المدقق الداخلي على فحص و تقييم مدى دقة و فعالية نظام الرقابة الداخلية بالوحدات و مدى جودة الأداء في تنفيذ المهام المطلوبة، حيث يحدد هذا المعيار الاهداف الرئيسية لهيكل الرقابة الداخلية المتمثلة في توفير معلومات ذات درجة عالية من النزاهة و مدى الإلتزام بالخطط و السياسات و القوانين و الحماية المادية للأصول و الإستخدام الفعال و الكف للموارد الاقتصادية.

7 - داود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية للنشر، بيروت، لبنان، ط2007، ص1، ص42.

8 - فداء عبد المجيد، مدى التزام شعب الرقابة و التدقيق الداخلي في الجامعات الحكومية بالمعايير المهنية الحديثة، مجلة كلية المأمون، الجامعة

المنتصرية، العدد19، ص76.

4-معايير أداء وظيفة التدقيق الداخلي: تتضمن هذه المعايير المراحل لمختلفة لعملية التدقيق الداخلي التي تبدأ بعملية التخطيط و تنتهي بعملية المتابعة، حيث تبدأ عملية التخطيط بتحديد أهداف و نطاق عمل المدقق الداخلي و الحصول على معلومات للأنشطة موضوع التدقيق، كما أُلزم هذا المعيار المدقق بضرورة توصيل النتائج بواسطة التقارير الدورية و النهائية مبينا أهم الاستنتاجات التي توصل إليها و مناقشتها مع غدارة المؤسسة، و على المدقق كذلك متابعة نتائج عملية التدقيق للتأكد من إتخاذ الإجراءات المناسبة بخصوص نتائج و توصيات عملية التدقيق.

5-معايير إدارة قسم التدقيق الداخلي: يبين هذا المعيار أنه على مدير غدارة قسم التدقيق الداخلي لقيام على تحقيق الآتي:

-أن يحقق الأهداف و المسؤوليات التي تريدها الغدارة العليا.

-الإستخدام الكفاء و الفعال للموارد الاقتصادية الخاصة بإدارته.

-يجب أن يكون عمل التدقيق الداخلي يتفق مع المعايير المهنية للتدقيق الداخلي و يسعى للتعارف و التنسيق مع الجهات الرقابية الخارجية⁹

المطلب الثاني:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من الخدمات يقدمها التدقيق الداخلي و أيضا أهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسات.

الفرع الأول: الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي:

تتمثل فيمايلي:

1-تحديد كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية في المنشأة: تقوم الإدارة بالتخطيط و التنظيم و الإشراف بطريقة توفر ضمان معقول بأن الأهداف و الغايات سوف يتم تحقيقها لذلك فإن جميع أنظمة و عمليات و أنشطة المنشأة خاضعة لتقييم التدقيق الداخلي.

2-قابلية المعلومات للإعتماد عليها: يجب أن تكون المعلومات المالية و التشغيلية المقدمة للغدارة دقيقة و كاملة و مفيدة، و أن تكون قد قدمته في الوقت المناسب حتى يمكن الغدارة الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات المناسبة.

3-حماية الأصول: يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة و الحريق، و التصرفات غير القانونية في ممتلكات المنشأة، لذلك فإن الرقابة التشغيلية الجيدة تمنع سوء استخدام الأصول و حمايتها من المخاطر المحتملة و ذلك من خلال التأمين عليها قيد هذه المخاطر.

4-الإلتزام بالسياسات و الإجراءات الموضوعية: يتحقق التدقيق الداخلي من أن موظفي المنشأة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من اتباع السياسات و الخطط و الإجراءات و التعليمات، و في حالة عدم إلتزام الموظفين بذلك فعلى المدقق تحديد أسباب ذلك و تحديد التكلفة الناتجة و المخاطر عن عدم الإلتزام و ما هي الطريقة التي تحقق إلتزام العاملين بالإجراءات و السياسات المحددة.

5-الوصول إلى الأهداف و الغايات: يتم وضع الأهداف و الغايات و إجراءات الرقابة من قبل الإدارة و يقوم المدقق الداخلي بتحديد فيما إذا كانت متوافقة مع أهداف و غايات المنشأة، و تقع مسؤولية وضع أهداف المنشأة على عاتق الإدارة العليا أو مجلس الإدارة، و على المدقق التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت كما خطط لها.

6-تحديد موطن الخطر: على المدقق الداخلي تحديد المناطق و الأنشطة التي تتضمن مخاطر عالية، و إعلام الإدارة عنها لتحديد فيما إذا تطلب الأمر إخضاعها للتدقيق و يتم تحديد أماكن الخطر من خبرة المدقق السابقة في المنشأة، أو من معلومات مأخوذة من مصادر أخرى، أو من مشاكل موجودة في شركات ذات نشاط مشابه للمنشأة الخاضعة للتدقيق أو من المعرفة العامة للمدقق.

7-منع و إكتشاف الغش و الإحتيال: تقع مسؤولية منع و إكتشاف الغش و الإحتيال على إدارة المنشأة و على المدقق الداخلي فحص و تقييم كفاية و فعالية الإجراءات المطبقة من قبل الإدارة دون وقوع الغش، و ليس من مسؤولية المدقق الداخلي إكتشاف الغش و لكن عليه أن تكون لديه معرفة كافية بطرق و احتمالات الغش ليكون قادرا على تحديد أماكن حدوثه و قدرته على التحقيق في ذلك أو المشاركة مع جهات أخرى.

8-الشك المهني: يجب على المدقق الداخلي أن يخطط وينفذ أعمال التدقيق بإعتبار الشك المهني إذ لا يجب عليه افتراض عدم الأمانة للجهات الخاضعة للتدقيق، كما ليس له افتراض الأمانة المطلقة، و بدلا من ذلك عليه تقييم قرائن التدقيق بموضوعية، و عليه الإهتمام بالظروف و الأحوال التي إن وجدت فلا بأس عليه أخذ الحيطة و الحذر في تطبيق إجراءات التدقيق¹⁰.

الفرع الثاني: أهمية التدقيق الداخلي:

"اكتسبت مهنة التدقيق الداخلي أهمية كبيرة حيث أصبح لها دورا هاما في المؤسسات الاقتصادية من خلال ما أثبتته من ضبط الإنحرافات و الأخطاء عن الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها،و تتمثل أهمية التدقيق فيمايلي:

-تطور حجم المؤسسات و انتشارها على نطاق واسع، مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا و كافة العاملين.

-ظهور حجم المؤسسات و حاجتها للمعلومات من أجل سلامة إستثمارها و صحة و عدالة الإفصاح عن البيانات و القوائم المالية المنشورة¹¹

-ضمان حسن سير العمل و التأكد من سلامة الأصول و حفظها من الإهمال و الإختلاس.

-يمكن الملاك و المستثمرين من الإطمئنان على سلامة استثماراتهم في المؤسسة.

-تحسين صورة المؤسسة داخليا و خارجيا من خلال إعطاء درجة عالية من المصدقية بهدف الحصول على قروض المصاريف و مؤسسات الإقراض.

-تخفيف العبء على التدقيق الخارجي.

-تلبية احتياجات الجهات الحكومية من معلومات متعلقة بالمؤسسة"¹².

المطلب الثالث: مبادئ و مراحل وظيفة التدقيق الداخلي

لوظيفة التدقيق الداخلي عدة مبادئ و عدة مراحل تمر بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول : مبادئ وظيفة التدقيق الداخلي

تتمثل فيمايلي:

"المبدأ الأول : النزاهة

يجب على المدققين الداخليين أداء عملهم بامانة و حذر و مسؤولية.

يجب على المدققين الداخليين أن يحترموا و أن يساهموا في تحقيق الأهداف الشرعية و الأخلاقية للمؤسسة التي يعملون فيها.

يجب على المدققين الداخليين أن لا يشتركوا في أنشطة غير قانونية أو غير معروفة تكون معيبة لمهنة التدقيق الداخلي أو المؤسسة التي يعملون فيها.

المبدأ الثاني : الموضوعية : و يتضمن القواعد السلوكية التالية:

يجب على المدققين الداخليين أن لا يشاركوا في أية أنشطة أو علاقات أو من المفترض أن تضعف تقييم العمليات.

-يجب على المدققين الداخليين أن لا يقبلوا أي شيء كالهدايا و الخدمات و غيرها ربما قد تضعف أو من المفترض أن تضعف من حكمهم المهني.

-يجب على المدققين الداخليين الإفصاح عن كل الحقائق التي عرفوها أثناء قيامهم بواجباتهم،فالحقائق التي لم يفصحوا عنها ربما تؤدي إلى تسوية تقاريرهم عن الأنشطة التي تمت مراجعتها.

10 - أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق و التأكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق،دار الصفاء،عمان، ط2،2015، ص33.

11 - بن سلام حفيظة، دور التدقيق الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم،2015-2016،ص.ص:30-31.

المبدأ الثالث : السرية: و يتضمن القواعد السلوكية التالية:

-يجب على المدققين الداخليين أن يكونوا عقلاء بشأن استخدام المعلومات المكتسبة أثناء القيام بواجباتهم وجمائيتها.

-يجب على المدققين الداخليين أن لا يستخدموا المعلومات لأي مكسب شخصي أو بأي أسلوب لا يتفق مع القانون، أو يضر بالأهداف و الأخلاقيات التي يفترض أن تكون سائدة في المؤسسة التي يعملون فيها.

المبدأ الرابع: الكفاءة المهنية: و تتضمن القواعد السلوكية التالية:

-يجب على المدققين أن يؤدي مهامهم الخدمائية بالمعرفة و الخبرة و المهارة الضرورية.

-يجب على المدققين الداخليين أن يؤدي خدمات التدقيق الداخلي طبقا لمعايير الممارسة الداخلية للتدقيق الداخلي.

-يجب على المدققين الداخليين أن يحسنوا بإستمرار كفاءتهم و جودة خدماتهم¹³.

الفرع الثاني :مراحل وظيفة التدقيق الداخلي

و يكون ذلك من خلال تتبع المراحل التالية: مرحلة التخطيط،مراحل العمل الميداني، مرحلة إيصال النتائج و أخيرا مرحلة المتابعة.

"**المرحلة الأولى : التخطيط:** يستند التخطيط في التدقيق على تغطية جميع أنشطة المؤسسة على الأقل مرة في السنة وفق ما ورد في نص البند 2000 من معايير الأداء (على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع خطط مبينة على أساس المخاطرة لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي منسجمة مع أنظمة المؤسسة،و أن توضع خطة التدقيق الداخلي المبنية على أساس تقييم المخاطر على الأقل مرة سنويا،و يجب الأخذ بعين الاعتبار توجهات الإدارة العليا و مجلس الإدارة.

-لقد حددت نشرة المعايير المتعلقة بالممارسة العلمية للتدقيق الداخلي مسؤولية المدقق الداخلي في تحديد نطاق العمل و بيان مجال العمل و الأهداف التي يجب أن يحققها التدقيق و المجال الرئيسي الذي يجب مراجعته و تقييمه.

-إن الهدف الأساسي للتدقيق الداخلي هو مساعدة جميع أعضاء المؤسسة على تأدية عملهم بفاعلية و يتم ذلك من خلال قيام التدقيق الداخلي بتزويدهم بالتحليلات و التوصيات و المعلومات التي تهم الأنشطة التي تتم مراجعتها.

و تتم عملية التخطيط طبقا للخطوات التالية و التي تتمثل في التحضير لمهمة التدقيق و تحديد أهداف التدقيق،تحديد نطاق العمل الذي يشمل نظام الرقابة الداخلية و تقييم مستوى الأداء ،كذلك اختيار الجهة الخاضعة للتدقيق و اختيار فريق التدقيق.

بعدها يأتي المسح الأولي الذي يهدف إلى الحصول على فقه عام للعمليات و المخاطرة و أنظمة الرقابة الداخلية المرتبطة بالنشاط و يشمل المسح الأولي في إجراء المقابلات و القيام بالاتصالات التمهيديّة مع الجهة الخاصة للتدقيق من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ثم تحضير برنامج التدقيق الداخلي،بحيث نصت معايير التدقيق الداخلي بأنه يجب على المدققين الداخليين وضع تدوين خطة لكل مهمة متضمنة الأهداف و النطاق و الوقت و توزيع المصادر،و الهدف من وضع برنامج التدقيق هو توثيق المعلومات خلال المهمة، و يتم وضعه قبل البدء بالعمل الميداني على أن يتم تعديله أينما كان مناسباً أثناء تأدية المهمة و يحتوي على نتائج التخطيط المهمة، و تقع مسؤولية إعداد برنامج التدقيق الداخلي على رئيس الفريق بمساعدة باقي أعضائه و في النهاية يصادق عليه مدير التدقيق.

-تقييم نظام الرقابة الداخلية: تحتاج المؤسسات إلى نظام رقابة فعال و قوي كي تقوم بتحقيق أهدافها بنجاح لذلك على المدقق الداخلي دائما التنبه بأن الرقابة تكون كافية و مفيدة فقط إذا صممت لتحقيق هدف معين¹⁴ .

"**المرحلة الثانية: العمل الميداني (المعاينة) :** و تتم كالتالي:

العينة في أدلة التدقيق: يتم الحصول على أدلة من مزيج مناسب من اختيارات الضبط و الإجراءات الجوهرية الهامة فإن نوع الإختبار مهم في فهم تطبيق إجراءات التدقيق عند جمع أدلة التدقيق للإختبارات التالية:

-يتم إستخدام العينة في التدقيق لإختبار الضوابط و الإجراءات الجوهرية.

13 - عبد الله خالد أمين ، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع،1999،ص161.

14 - خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادر عن IIA،مرجع سبق ذكره،ص51.

-كذلك لإختبار الأرصدة و التي تتضمن إجراءات تحليلية و اختبارات تفصيلية لمعاملات و أرصدة و تتضمن الإختبارات إجراءات للحصول على دليل، و تعتمد على الأساليب التالية : الملاحظة، التفتيش، التثبيت، المقارنة، التحليل ، الإحتساب و الاستفسار .

-تتم إجراءات الفحص التفصيلي للحصول على دليل موضوعي يؤيد صحة القيم المسجلة بالدفاتر و إكتشاف مخاطر العمل و مخاطر الرقابة و فحص عينات للعمليات المسجلة و بذلك فإن هذه الإجراءات تمثل شكلا من أشكال التبوير الإستنتاجي و الذي على ضوءه يتم استنتاج معقولة النتائج الإجمالية من دليل و ثقة في التفاصيل التي يتم فحصها .

أوراق العمل: تشكل أوراق عمل التدقيق الإثبات الداعم لاراء و استنتاجات و توصيات التدقيق،و تأكيد على أن الإجراءات التي تم التخطيط لها قد نفذت و وفرت الدعم اللازم.

-يجب أن يقوم المدقق الداخلي بإعداد أوراق العمل التي تستعمل كإثبات للتدقيق بالصور، الخرائط البيانية، الجداول، البيانات الوصفية و الملفات الإلكترونية و غيرها.....، بحيث يحدد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الوسيلة

المستخدمة في توثيق و تخزين أوراق العمل¹⁵.

"المرحلة الثالثة: النتائج و التوصيات: بعد إتمام تقييم نظام الرقابة الداخلية و إجراء الإختبارات الجوهرية و من ثم إعادة تضمينها إلى استنتاجات في ورقة خاصة في ملف العمل يتم إدراج هذه التوصيات في التقرير الذي سيتم إعداده عن نتائج التدقيق و يجب على المدققين الداخليين إيصال نتائج المهمة مباشرة .

تتم كتابة تقارير التدقيق الداخلي على ثلاث مراحل:

1-مرحلة التخطيط و هي التخطيط لعدد التقارير التي سيتم إصدارها المرحلية منها و النهائية.

2-خلال عملية التدقيق و ذلك عندما تتم كتابة الملاحظات و التوصيات أولا بأول.

3-جمع الأجزاء المختلفة عن التقرير، و التي قد تمت كتابتها من قبل عدد كبير من الأشخاص في وثيقة واحدة موحدة و مرتبة، و يتوجب على المدققين كتابة مسودات أولية عن التقرير خلال أعمال التدقيق قبل كتابة التقرير بشكله النهائي.

يجب أن يحرر المدقق مهمة مسودة تقرير التدقيق و أن يقوم مدير التدقيق بمراجعتها و توزيعها على مدير إدارة النشاط الخاضع للتدقيق قبل اجتماع المراجعة،يسلم مدير التدقيق التقرير النهائي إلى المدير العام للدراسة و التوجيه، و يتم عرضه بعد ذلك على لجنة التدقيق في اجتماعاتها للاطلاع على سير أعمال المؤسسة و مدى الإلتزام من خلال مدير التدقيق.

النتائج :

يجب أن تحتوي على الملاحظات، النتائج و التوصيات،و كذلك خطة عمل لتطبيق تلك التوصيات.

التوصيات: هي عبارة عن رأي المدقق عن مدى تقييمه لتأثير الملاحظات و التوصيات على النشاطات المختلفة و يتم ترتيبها بمدى تأثيرها على سير أعمال المنشأة.

المرحلة الرابعة: المتابعة: كما هو مطلوب من قبل معد المدققين الداخليين في المعايير و الممارسة المهنية التدقيق الداخلي (معيان الأداء 2500) ينبغي وضع آلية المتابعة لضمان تنفيذ الأعمال فعلا أو أن الإدارة العليا قد قلبت المخاطر و لم تتخذ إجراءات على ملاحظات التدقيق الداخلي المتعلقة.

يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع نظام لمتابعة مما يتخذ حول النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة

المتابعة : تعرف بانها عملية يقوم بها المدققون الداخليون من خلال تحديد مدى كفاية و فاعلية و حسن توقيت الإجراءات التي تتخذها الإدارة بشأن الملاحظات و التوصيات التي يتم تبليغها إياها.

تتضمن عملية المتابعة أيضا تحديد ما إذا كانت الإدارة العليا أو مجلس الإدارة قد تحمل مخاطر عدم إنجاز إجراءات تصحيحية حول الملاحظات التي تم تبليغها.

خطوات المتابعة:

-الأولى: تقوم الإدارة العليا بالإستفسار من الجهة الخاضعة للتدقيق لاتخاذ قرار فيها إذا كان من الممكن تطبيق هذه التوصيات و متى سيتم تطبيقها و كيف.

-الثانية: تقوم الجهة الخاضعة للتدقيق بالمباشرة في تنفيذ التوصيات.

-الثالثة: يقوم المدقق الداخلي بعد منجح الجهة الخاضعة للتدقيق مهلة كافية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة بمتابعة اتخاذ هذه الإجراءات و العمل بالتوصيات و تصحيح الوضع خلال مدة أقصاها ستة أشهر من تاريخ إصدار النسخة النهائية من التقرير، و عند الإنتهاء من إنجاز جميع التوصيات يتم كتابة تقرير عن ذلك و يرفع لجميع الجهات التي استلمت نسخة من التقرير "16".

خاتمة :

من خلال هذا الفصل يمكننا أن نستخلص مكانة التدقيق في المؤسسة مهما كان نوعها أو أكبر حجمها، لذلك التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة ، بحيث يقوم على أساس تقييم كفاءة أداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية المختلفة من إدارات و أقسام، و يساعد كذلك جميع أعضاء الإدارة على تأدية مسؤولياتهم بأسلوب فعال و منظم وفق إجراءات و سياسات متفق عليها بمعايير دولية لإضافة قيمة للمؤسسة،لذا يمكننا القول بأن التدقيق الداخلي هو الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف أنشطة المؤسسة ضمان والسير الجيد لسياستها و زيادة فعاليتها للوصول إلى الأهداف المرغوب فيه

الفصل الثاني

الاداء في المؤسسة و

علاقته بالتدقيق

الداخلي

تمهيد:

يعتبر الأداء في المؤسسة أمر ضروري لاستمرار أي نشاط، حيث أصبح لزاما على القائمين على إدارة المؤسسة العمل على تحسين أدائها للحصول على العوائد القصوى و ضمان استمرارها و نموها و تطورها من جهة أخرى، كما أن النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة تعتبر المرآة التي تعكس مختلف الحوادث التي جرت في هذه الأخيرة، و هذا يبرز من خلال الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تحسين أدائها من خلال محاربة الغش و الإنحرافات و تصحيح الأخطاء.

و حتى نتمكن من الإحاطة أكثر بالموضوع تطرقنا في هذا التفصيل إلى مبحثين و هما:

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة.

المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في الرفع من أداء المؤسسة.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الاداء في المؤسسة

يحضى أداء المؤسسة باهتمام متزايد من قبل الإداريين و المستثمرين لأن الأداء الأمثل هو السبيل الأحسن للحفاظ على البقاء و الإستمرارية .

المطلب الأول : تعريف الأداء و أهميته

يختلف تعريف الأداء باختلاف اراء الممارسين حوله، و كلما كان الأداء جيدا كانت أهميته أكبر بالنسبة للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الأداء

"**التعريف الأول :** إن أصل مصطلح أداء لاتيني، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

"**التعريف الثاني:** يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"¹⁷.

"**تعريف الثالث:** الأداء هو تحقيق الأهداف بكل كفاءة و فعالية و اقتصادية.

التعريف الرابع: الأداء هو قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية و التي تحققها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية و الخارجية"¹⁸.

"**التعريف الخامس:** يعرف الأداء على أنه نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات و المنتجات فهو يعبر عن المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها و هو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه يربط بين أوجه النشاط و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها"¹⁹.

"إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات الدلالة على مفهوم الأداء منها : الكفاءة و الفعالية لذلك سنحاول تبيان مصطلح كل منهما .

1-الفعالية: هي درجة تحقيق الأهداف و تقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية و المخرجات المقدره فكلما زادت مساهمة في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية.

الفعالية = الإنجاز المحقق

الإنجاز المحدد

2-الكفاءة : تعرف الكفاءة على أنها القدرة على خفض الفائض في الموارد المتاحة للمؤسسة،و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة.لذلك فالكفاءة على المؤسسة بأنها ذات كفاءة، و تحسب بالعلاقة التالية:

الكفاءة = قيمة المخرجات

تكلفة المدخلات ²⁰

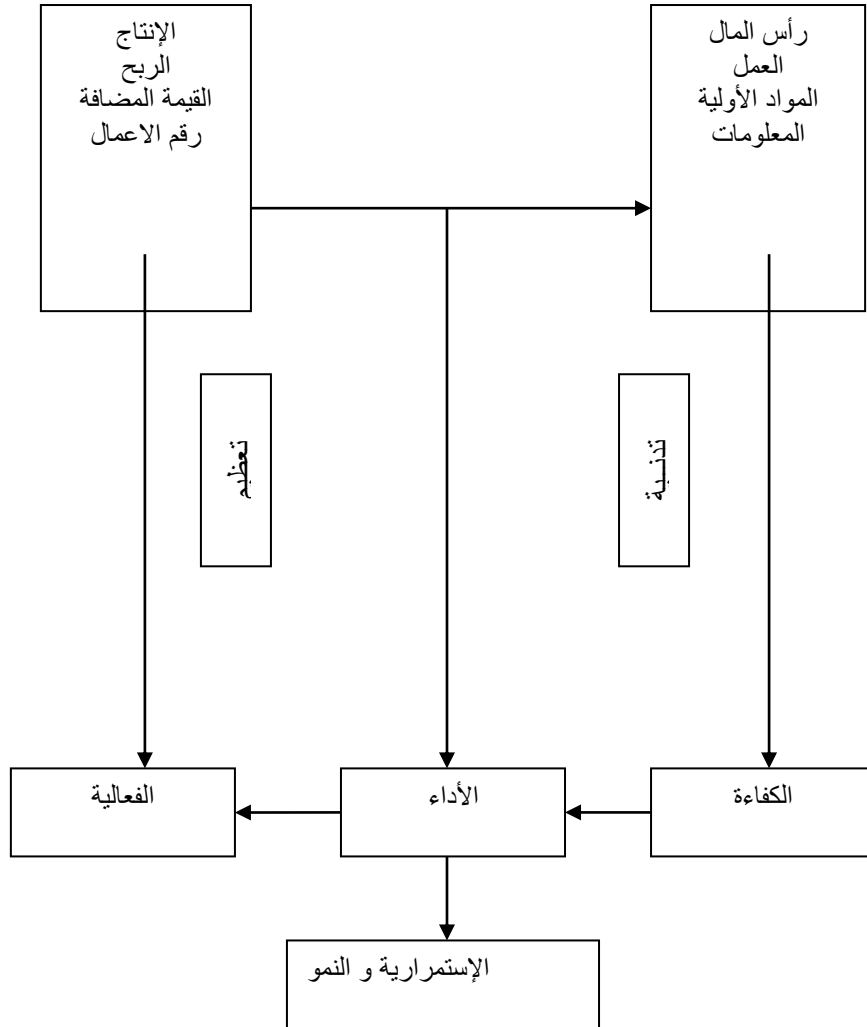
17 - توفيق محمد المحسن، التقييم و التمييز في الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص3.

18 - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، دار لمسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، ط5، 2013، ص149.

19 - علاء فرحان طالب، حوكمة المؤسسة و الأداء المالي الإستراتيجي ، دار الصفاء ، عمان، 2011، ص64.

20 - أحمد سيد مصطفى ، المدير و تحديات العولمة، دار النهضة العربية، مصر، ط2001، ص1، 67.

الشكل رقم 1: الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: قوداش عبد الحميد، مرجع سابق ذكره، ص45.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

"توجد مجموعة من مستويات الأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود لإختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال و تتمثل هذه المستويات في:

الأداء الإستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد و العقود المربحة و كذا الإلتزام الواضح من قبل الأفراد و وفرة السيولة و الوضع المالي للمؤسسة.

الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز و وضع مالي متميز.

الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأعضاء، و اتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

الأداء الجيد: يكون فيه تميز الأداء وفق المعدلات السائدة مع توارث نقاط القوة و الضعف في المنتجات أو الخدمات و قاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل، و تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات و قاعدة العملاء، مع صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء و النمو.

الأداء الضعيف: و الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن صعوبات خطيرة في إستقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية²¹.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

"إن تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي:

معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي و معيار الطبيعة.

1-حسب معيار المصدر: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي و الأداء الخارجي.

أ-الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

***الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهامهم.

***الأداء التقني:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

***الأداء المالي:** و يكمن في فعالية و تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من الموارد الضرورية.

ب-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، و يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال، القيمة المضافة... و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها²².

" **2 - حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار ينقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي و أداء جزئي.

21 - قوداش عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص46.

22 - فلاح علي، دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة تخصص تدقيق محاسبي، جامعة عبد

أ - **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى لتكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف.

ب- **الأداء الجزئي:** علا خلاف الأداء الكلي فإن الاداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى و بتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، و كما سبق الإشارة إليه فإن أهداف المنظمة يجب أن تكون متكاملة و متسلسلة.

3 - **حسب المعيار الوظيفي:** يرتبط هذا بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة، ينقسم الأداء حسب الوظائف المسندة في المؤسسة، إلى الوظائف الخمس التالية: المالية، الإنتاج، الأفراد، التسويق و التمويل .

أ - **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالاداء المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسيير م عليها و تحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفضة.

ب- **أداء وظيفة الأفراد:** تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة بقدرتها على تحريك الموارد الأخرى و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، تحقيق فعالية الموارد البشرية لا تتحقق إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لإنجاز عمله.

ت- **الأداء الإنتاجي:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه ب جودة عالية و تكاليف منخفضة تسمح بمزاومة المنافسين.

ث- **أداء وظيفة التمويل :** يتمثل أدائها في تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، و الحصول على الموارد ب جودة عالية و في الاجال المحددة و بشروط دفع مرضية و الحصول على اجال التسديد الممنوحة و تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

ج- **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في القدرة على بلوغ الأهداف بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كالحصة السوقية، إرضاء العملاء... الخ²³.

"4- **حسب معيار الطبيعة:** تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة، و تقسم أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، و إدارية.

أ- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر المهمة الرئيسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها و يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة.

ب- **الأداء الاجتماعي:** يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها و بين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

ت- **الأداء الإداري:** يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية، و يتم تحقيق ذلك بحسن اختيار البدائل التي تحقق أكبر نسبة من المخرجات²⁴.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

"ما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة و متنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي و الآخر خارجي بحيث يحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الدنيا، و بالتالي من الصعب حصرها أو تناولها جميعا، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما: العوامل الداخلية و العوامل الخارجية.

1 - **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية و التي تؤثر على أدائها، و يمكن المسير أن يتحكم فيها و يحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة اثارها الإيجابية و التقليل من اثارها السلبية، و من أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ - **العوامل التقنية:** و هي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة.

نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

23 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص.ص: 117-116.

نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

ب-الهيكل التنظيمي: و هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص و تقسيم العمل بين الوحدات و الأفراد و عدد المجموعات الوظيفية، و كذا عدد المستويات الإدارية، و لمن يتبع كل شخص و من هم الأشخاص الذين يتبعون له، و ما هي سلطات و مسؤوليات كل منهم و كيف يتم التنسيق بين وحداتهم و أقسامهم.

ت-الموارد البشرية: هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة و تضم على الخصوص:

-هيكل القوى العاملة.

-نظام الاختبار و التعيين.

-التدريب و التأهيل و التنمية.

-نظام الأجور و المكافآت.

-نظم تقييم الأداء²⁵.

"2-العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات و القيود التي تؤثر على رقابة المؤسسة، و بالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة و قرارات و تخرج على نطاق سيطرتها، و من بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة مايلي:

أ-العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسات بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية، كالحروب، التأميمات، الخطر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

ب-العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة و تكلفتها.....إلخ.

ت-العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنشطة الاستهلاكية، مستوى التعليم....إلخ.

ث-العوامل التكنولوجية: و تشمل معدلات الإنفاق على البحوث و التطوير، تطور وسائل الاتصالات و أنظمة المعلومات و الإختراعات الجديدة و غيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

ج-العوامل البيئية و التشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها و المحافظة عليها من التلوث و القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين²⁶.

المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في الرفع من أداء المؤسسة :

غالبا ما تواجه الإدارة ظاهرة اختلاف بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب فيه، لذلك عليها أن تقوم بتحليل هذه الظاهرة و معرفة أسبابها من خلال عملية التدقيق الداخلي الذي يعتبر كدافع فعال تستخدمه المؤسسة لكشف الأخطاء و التلاعب و التأكد من مدى تطبيق العاملين للإجراءات و الخطط الموضوعة.

المطلب الأول : مراحل تقييم الأداء في المؤسسة :

" إن تقييم الاداء يمر بأربع مراحل أساسية وصولا لفعالية التقييم و كفاءته، و هي كالتالي:

1-تأسيس معايير الإنجاز: المعايير هي مقاييس دقيقة و محددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الاهداف التنظيمية و مفردات التوصيف الوظيفي، و تصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية و بالأخص في المستوى الوظيفي و المستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج أفرادا و مجموعات، عمل هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية و قد تتضمن عناصر متنوعة مثل : الوقت و التكلفة و حجم الإنتاج.

25 - درار خديجة، مرجع سبق ذكره، ص55.

26 - مجد أكرم العدلوني، الإبداع الخليجي، دور النشر: قرطبة للإنتاج الفني، دار بن خزم، لبنان، ط2000، ص1، ص203.

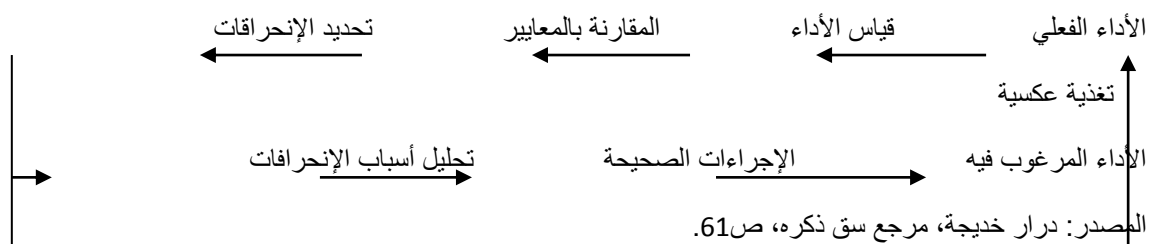
2-قياس الإنجاز الفعلي: و هي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية و الواجبات و المهمات التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين بإستخدام أدوات كمية و نوعية، و لا تخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذيين و المشرفين على إنجاز الخطط و البرامج الإدارية المختلفة.

3-مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير: الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف و الأخطاء التي حدثت نحو الخطوة التالي، أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند إسترجاع المعلومات أي عند تلك اللحظة.

4-تصحيح الأخطاء و تعديل الانحرافات: تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب و مكان الخلل و معالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء و دفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية²⁷.

و يمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: خطوات تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات



المطلب الثاني: تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة و ادائها:

"إن النتائج النهائية عند إنتهاء عملية التدقيق تعتمد على النشاط الفعلي و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالتدقيق الداخلي أداة من أدوات الرقابة فهو المسؤول عن متابعة كافة العمليات و مراقبة أنشطة المؤسسة و أقسامها، و من أهم مخرجاتها تقارير تقدم إلى مجلس الإدارة أو لجان التدقيق.

يهدف التدقيق الداخلي إلى مساعدة الأفراد على أداء مسؤولياتهم بكل دقة و كفاءة و ذلك من خلال توفير لهم جو مناسب و تقديم لهم مختلف التحاليل و التوصيات التي تتعلق بالأنشطة التي سيتم تدقيقها.

يقوم قسم التدقيق الداخلي بفحص و تقييم فعالية الأداء و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالخطط و المعايير و الأهداف و السياسات الموضوعية داخل المؤسسة. و يسمى هذا النوع من تدقيق الأداء بتدقيق الإجراءات الرقابية حيث تعتبر كل من السياسات و الخطط أجزاء من نظام الرقابة الداخلية، و من ناحية أخرى تستخدم مراجعة الأداء كجزء من عملية تقييم الأداء الكلي الذي تقوم به الإدارة و يجب أن يتسم بالموضوعية و الإستقلالية في جميع مراحل عملية التدقيق الداخلي و تمتد قائمة مسؤوليات التدقيق الداخلي لتقييم الإدارة دائما نظرا لأن الإدارة هي المسؤولة عن استخدام تلك الموارد.

ترتكز مراجعة الأداء على الكفاءة و الفعالية و يتطلب القيام بها وضع أهداف مقبولة تقارن بها نتائج الأداء الفعلي، فالتدقيق الداخلي يعتمد على جزء كبير من المقاييس الموضوعية لتنفيذ مراجعة الأداء²⁸.

"**أولاً: الخدمات الإستشارية:** ساهم مهنة التدقيق الداخلي مساهمة كبيرة في هذه الخدمات الإستشارية التي تتضمن النصح بشأن تكوين و تنظيم أي وظيفة في المؤسسة.

2-إدارة الإنتاج: و هنا يستطيع المدقق تحديد الآثار المالية للعمليات القائمة و تخطيط الإنتاج و سياسات المخزون و الرقابة عليها.

3-نظم المعلومات الإدارية و معالجة البيانات: فنظرا إلى برنامج التدقيق يتطلب القدرة على اختيار الجوانب التنظيمية في نظم المعلومات الخاصة لمعالجة البيانات و الإلمام الكبير بالعمليات المحاسبية لأن للمدقق القدرة و المعرفة في هذا المجال .

4-إدارة الموظفين و التعيينات: يستطيع المدقق أن يساهم بفعالية و كفاءة في اختيار العاملين في الحسابات كما أنه يستطيع الإسهام في تطوير السياسة العامة و الخاصة بالموارد البشرية و نظام دفع الأجور و الرواتب.

27 - محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، ط2013، 2012، ص17.

28 - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008، ص80.

ثانيا: مراحل خطوات الخدمات الإستشارية الإدارية:

1-تحديد المشكلة: و تعتبر الخطوة الأولى التي يقوم بها المدقق الداخلي عند تقديم الخدمات الإستشارية للإدارة و هي تحديد المشكلة و الهدف منها تقديم النتائج المتوقعة و العمل الذي ينبغي إنجازه.

2-إنجاز مهمة الخدمة الإستشارية: و الواقع يحتم اتباع المراحل التالية:

أ-تقصي الحقائق.

ب-تحليل الحقائق.

ت-صياغة الحلول و الإقتراحات.

ث-التنفيذ:

أ-تقصي الحقائق: إن هذه الخطوة تحوز على جانب كبير من الأهمية و الخطورة و ذلك بأن المدقق يتأكد من خلالها من صحة أو خطأ البيانات الأولية،و إدخال التعديلات اللازمة.

ب-تحليل الحقائق: و تحتوي على تطبيق الحقائق و تحليل الاساليب و العلاقات و إجراء المقارنة و ذلك بالجمع بين العناصر²⁹.

ت-صياغة الحلول و الإقتراحات: تتمثل في صياغة الحلول و طرحها على الجهة المسؤولة بأسلوب منطقي و يتطلب إيجاد الحلول البديلة و اختيار الحل المناسب، لذلك يجب أن يتمتع المدقق بالخبرة و الإبداع و القدرة على قياس البدائل المناسبة و تقديم النصح و الإرشاد.

ث-التنفيذ: هذه الخطوة تتمثل في تنفيذ العمل و توزيع المسؤوليات و تحديد الزمن و التكلفة لكل عميل و تقديم النصح و التوجيهات إلى موظفي المؤسسة و توفير المساعدة اللازمة.

-نظرا لخبرة المدقق الداخلي نتيجة تدقيق لعدة عمليات مختلفة و فضلا عن خبرته في تفسير و تحليل البيانات المالية فإنه يقدم أيضا خدمات من أجل تحليل النظم و تحسينها و تطويرها.

و تتعلق هذه الخدمات بالمعالجات التالية:

*نصح الإدارة و تقديم المساعدة لها بخصوص تخطيط و تحليل و تنظيم و رقابة الوظائف المختلفة.

*القيام بالدراسات الخاصة مثل: الجوانب المحاسبية و الإدارية و إعداد التوصيات و إقتراح الخطط و البرامج و تقديم المساعدة لتنفيذها.

*العمل على تقييم و تطوير السياسات و الإجراءات و العلاقات التنظيمية.

*تقديم الأفكار و المفاهيم الحديثة للإدارة و إبتكار كل ما هو موجود في إدارة المؤسسة.

*تقديم خدمات التدقيق الداخلي لتلبية احتياجات المؤسسة.

*تشجيع الإلتزام بالمعايير و الإجراءات المهنية و المعايير الأخلاقية للمهنة و العمل على تطبيقها في المؤسسة.

*إن الخدمات الإستشارية تسمح لإدارة التدقيق الداخلي بالتركيز للوصول إلى أداء متميز و فعال للخدمات المهنية، أي أن الخدمات تخلق منافع جوهرية لأقسام التدقيق الداخلي و المدققين الداخليين و ذلك بغرض التحسين المستمر لخدماتهم.

*هناك علاقة وثيقة بين إدارة التدقيق الداخلي و الخدمات الإستشارية الإدارية و قد أدى اختلاف دور مستويات التدقيق الداخلي إلى إبتعاده عن وظيفة التدقيق المالي و مراجعة مدى الإلتزام بالنظم الرقابية الداخلية أي الخدمات الإستشارية³⁰.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة:

" كان التدقيق الداخلي يتم بعد تنفيذ العمليات المحاسبية حيث كان اكتشاف الغش و الأخطاء و ضبط البيانات يمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي، أي التحقق من سلامة السجلات و البيانات و المحافظة على أصول المؤسسة، بعدها حدث تطور منطقي لوظيفة التدقيق الداخلي، فهو نشاط التقييم لمساعدة الإدارة في حكمها عن الأداء في المؤسسة و عن كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة و ذلك من خلال تأسيس

29 - خلف عبد الله الواردات، لتدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق،ص35.

برنامج للتدقيق الداخلي من خلال استقلاله التنظيمي، لذلك ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي تجاه الأفراد الذين يراجع أعمالهم، فهو ينصح و لا يأمر و يصلح و لا يفضح، و يساعدهم في تطوير و تحسين أعمالهم و كذلك توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا و التوجيه و الإرشاد بالوسائل و الأدوات المتعارف عليها.

-لقد نبأت وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات، و ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب بل كمنشأة تقييمية لتدقيق و فحص كافة الأنشطة و العمليات المختلفة بهدف تطويرها و تحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها، و ما كانت لتبلغ هذه المرتبة التنظيمية لولا تظافر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها و تطورها و ازدياد أهميتها، و يعتبر التدقيق وقائي من خلال تدقيق الأحداث و الوقائع الماضية، و إنشائي ليشمل التأكد من نشاط من أنشطة المؤسسة و ذلك من خلال وضع برامج التدقيق.

-إن التدقيق الداخلي في جوهره يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية، أي أنه يسعى إلى تحسين الأداء و ذلك في جميع المستويات سواء كانت العليا أو الدنيا، و ذلك من خلال التحليلات و التوصيات والمشورة التي يقدمها لمختلف المسيرين و العاملين في المؤسسة، فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد و الأسس و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

*التأكد من مدى الإلتزام بسياسات المؤسسة و خططها و إجراءاتها الموضوعية.

*التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.

*التأكد من إمكانية الإعتماد أو الوثوق على البيانات الإدارية.

*تحسين نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام بها و تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة و تطويرها.

*رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب.

*تقصي و تحديد أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة و تجنب الأضرار اللازمة عنها و اقتراح ما من شأنه معالجتها و منع حدوثها مستقبلاً.

*إجراء الإختبارات و الدراسات الخاصة ببناء على طلب من الإدارة "31.

"مقارنة قيمة التدقيق الداخلي هذا العام مع نتائج الأعوام السابقة.

*إن التقييم يشمل أوجه النشاطات المختلفة بالمؤسسة و لا يغفل شيئاً عنها.

*إن التقييم يتم على أساس الدراسة الفصلية و البيانات الميدانية و من ثم فهو يعكس ما يجري داخل المؤسسة"32.

31 - فلاح علي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 30-31.

32 - العمرات أحمد صالح، المراجعة الداخلية للإطار النظري و المحتوى السلوكي، دار البشير للنشر، عمان، الأردن، 1990، ص123.

خاتمة:

تعتبر عملية تحسين الأداء في المؤسسة من أبرز التحديات المتزايدة التي تواجه المسؤولين فيها، حيث يعتبر الأداء الفعال هو وصول المؤسسة إلى ما تصبو إليه من خلال تحقيق الأهداف المحددة مسبقا بكفاءة و فعالية، ولتحقيق هذه الميزة يتطلب ذلك وجود جهاز رقابي فعال يعمل على توفير المعلومات و البيانات و المتمثل في التدقيق الداخلي .

يعمل التدقيق الداخلي على تحسين أداء المؤسسة من خلال فحص و تقييم أنشطتها و العمليات التي تقوم بها، و تزويد الإدارة بالمعلومات التي تخصها، و كذلك يقوم المدقق الداخلي بتحديد الانحرافات و اكتشاف الأخطاء التي تتعرض لها المؤسسة للأخذ بعين الاعتبار عوامل الخطر عند وضع خطة التدقيق و كذلك تزويد و دعم الإدارة مباشرة بتقارير أولية عن حقيقة الأوضاع.

الفصل الثالث
دراسة ميدانية
لمؤسسة محاجر
الغرب

تمهيد

يعد التدقيق الداخلي في مؤسسة محاجر الغرب -سيدي لخضر- من الوظائف الرئيسية في المؤسسة والتابعة للإدارة العليا فيها مباشرة، ويعتمد المدقق في المؤسسة على دليل يحدد الأسس والقواعد التي تنظم عملية التدقيق في المؤسسة، كما يتم تنظيم أيام دراسية حول التدقيق الداخلي في مختلف المؤسسات على مستوى التراب الوطني من أجل مساهمة التطور والرفع من مستوى أداء المدققين الداخليين في المؤسسات الوطنية.

ومن أجل الوقوف على السير عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة -محاجر الغرب -بسيدي لخضر، وتأثيرها على جودة المعلومات المالية، سيتم القيام بدراسة تدقيق المبيعات كمثال تطبيقي لعملية التدقيق الداخلي في المؤسسة .

كما سيتم تسليط الضوء على وظيفة تدقيق الداخلي في مؤسسة محاجر الغرب، ومدى مساهمتها في سير الحسن للمؤسسة.

وعليه سنتناول أولاً تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثانياً تقديم التدقيق الداخلي داخل مؤسسة محاجر الغرب، أخيراً نقدم دور ومدى أهمية التدقيق الداخلي في رفع من أداء المؤسسة محل التريص .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة .

لقد تم إنشاء المؤسسة عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر في جلسته العادية ليوم 04-11-2002 تحت رئاسة السيد قاضي ميلود بوصفه رئيسا للبلدية وعين السيد بلميلود لخضر ككاتب للجلسة بحظوظ جميع أعضاء المجلس الشعبي البلدي وعددهم عشرة وامام هذه الوظيفة وقصد الحفاظ على التوازن المالي للبلدية وبعد الإستغلال العشوائي للرمال. أقترح السيد رئيس صيغة إنشاء مؤسسة التسيير واستغلال المرملة لبلدية سيدي لخضر وفق القوانين ولا سيما .

- القانون رقم 90|08 بتاريخ 07-04-1990 المتعلق ببلدية
- القنون رقم 90|11 المؤرخ في 21-04-1990 المتعلق بعلاقات العمل.
- المرسوم 83|200 المؤرخ في 19-03-1983 المحدد لشروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وتسييرها.

• وبعد قرر المجلس بالإجماع:

1. إنشاء مؤسسة تسيير واستغلال القلع الرملي بسيدي لخضر والكائن مقرها الإجتماعي بشارع حقاني حمو بسيدي لخضر.
2. رأس مالها 1000000000 دج.
3. بطلب من السيد والي ولاية المصادقة على المداولة وفق أحكام المادة 08 من المرسوم رقم 83-200 المذكور أعلاه

وبعد تداول المجلس الشعبي البلدي قصد تنمية المؤسسة واقتراحها أسماء التالية:

1. مناجم الغرب
2. مناجم سيدي لخضر
3. مناجم الظهرة

ثم اختياري الاسم التجاري من ادارة المركز الوطني للسجل التجاري المفوض قانونا وهو 'محجرة الغرب' بمقتضى

شهادة التسجيل رقم 135811 المؤرخة في 17-12-2002.

وبعد المصادقة شرعة المؤسسة في فتح ابوابها ومزاولة النشاط الإداري ابتداء من 01-01-2003 تحت إدارة السيد مزباط المخطار مدير، ابتداء من 01-04-2003 شرعت في عملية بيع الرمال بمقلع أولاد سي العربي سيدي لخضر - ظهرة، ومازالت إلى يومنا هذا تنشط

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

إن إنشاء أي مؤسسة لا يتم إلا من قصد أغراض وتكون هذه الأخيرة مبنية على الربح أولا، حتى يتم البقاء ومواصلة المسيرة وضمن الإستمرارية، وهذا من مميزات محاجر الغرب حيث هذه الأخيرة تمون كل مشاريع البناء على مستوى الغرب الجزائري بمادة الرمال الصالحة للبناء، كما أنها شرعت في صناعة القوالب الإسمنتية والمتاجرة بها وتحقيق التنمية الإقتصادية المتمثلة في دعم المالي الذي تموله للولاية 30% والبلدية 60%.

وامتصاص البطالة على مستوى المقلع خاصة كما ناهنا تسعى الى أكبر عدد ممكن الزبائن والأوفياء، وهي وراء مشاريع تنمية كالأستثمار مثلا مع شركة خطوط الجوية الجزائرية عن طريق الأسهم

أفاق المرملة :

-إن مجلس الإدارة والتسيير يتصور مستقبليا مايلي:

- أ- مراجعة تسعيرة بيع المتر المكعب الواجد من الرمال.
 - ب- مراجعة القانون الأساسي للمؤسسة.
 - ت- الإستثمار في المواد البناء والمناجم والسياحة.
 - ث- البحث على مناجم الأخرى في الملح، الرمل الأحمر، الجبس، الحصى.
 - ج- شراء واقتناء بعض الآلات.
1. تصليح وضعية عمال المؤسسة من حيث المحل والمكان الذي تعمل فيه وخاصة الإطارات وهذا نظرا لما يمليه القانون 90-11 من حيث علاقات العمل.
- أ- توظيف مختص في المناجم على مستوى المقلع
 - ب- تحسين منحت اعطاء مجلس الإدارة.
 - ت- مراعاة كيفية تخلص المهمات التي يقوم بها أعضاء الإدارة .
 - ث- خلق مناصب الشغل لفائدة المؤسسة .
 - ج- طلب مساحة حيث يتم فيها صنع القوالب الإسمنتية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والقانون الداخلي للمؤسسة

أولا: القانون الداخلي للمؤسسة

يحث القانون الداخلي للمؤسسة على 58 مادة موزعة على 5 فصول.

الفصل الأول: الانضباط في المؤسسة من المادة 1 إلى 15.

الفصل الثاني: من المادة 16 إلى 26.

الفصل الثالث: من المادة 27 إلى 37.

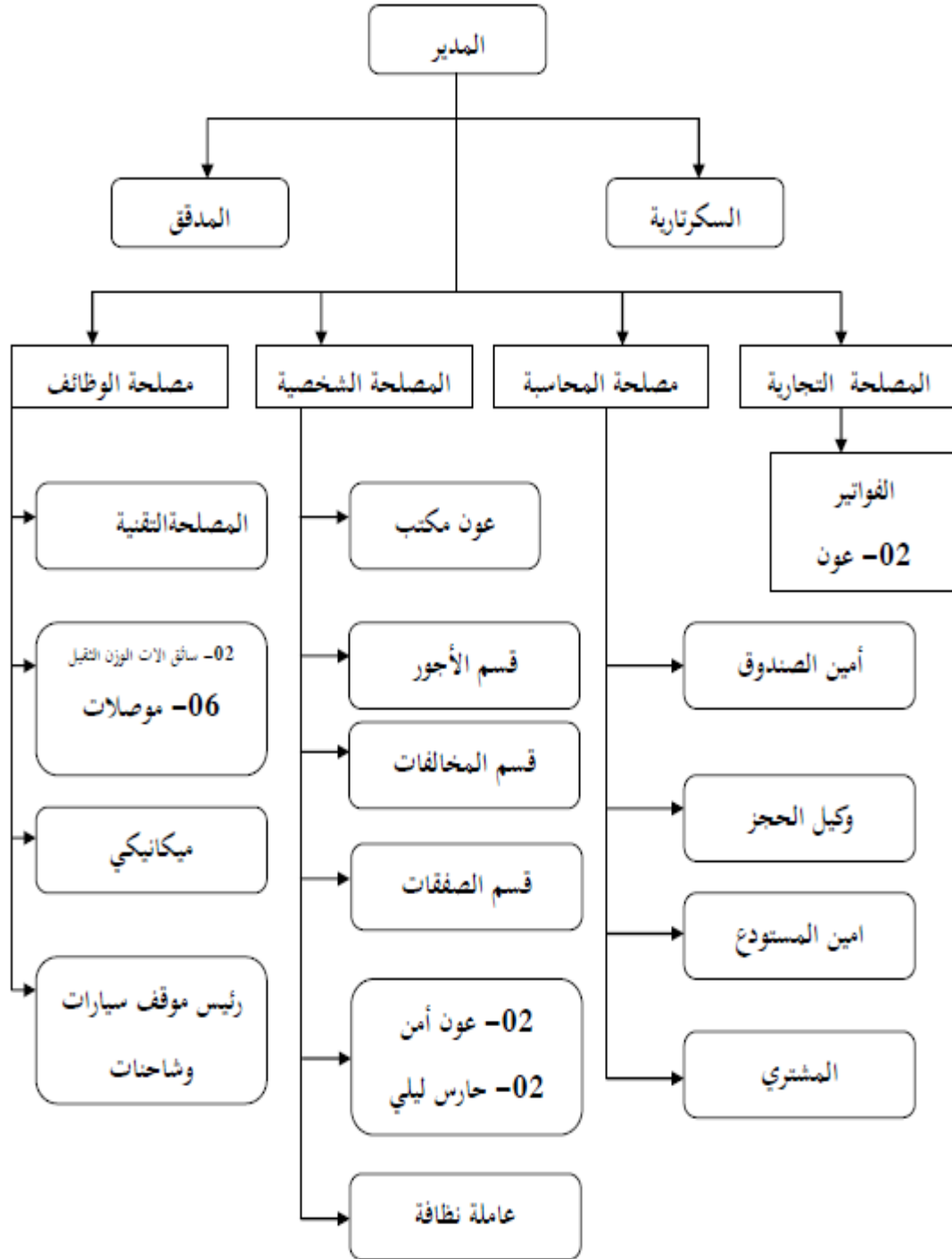
الفصل الرابع من المادة 38 إلى 48.

الفصل الخامس: من المادة 49 إلى 58 التدابير الأدبية العامة

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة "محاجر الغرب":

الشكل رقم (III-1) : هيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر 2017-03-15

-التعريف بأهم أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

1- الإدارة العامة:

وظيفتها تسيير، المراقبة، والسيهر على حسن المؤسسة، تنظم وتراقب جميع مصالح المؤسسة. وتتكون من المدير العام الذي مهمته إدارة المؤسسة وتسييرها بشكل فعال.

السكرتارية: تعتبر مساعدة للمدير، تقوم بضبط المواعيد للمدير، وتقوم بجميع الاتصالات في مجال العمل.
2-مصاحفة المبيعات: تشرف هذه المصاحفة على عمليات البيع وتقديم الخدمات بالنسبة لكل ماهو موجود داخل المؤسسة. تعتبر الرابط الأساسي بين مصاحفة الاستغلال ومصاحفة المحاسبة.
بالنسبة لمصاحفة الاستغلال:التحكم في الكمية المستخرجة وهذا بعد التأكد من طرف الرئيس وهذا من أجل تحديد أتاو بالمنجمية.

بالنسبة لمصاحفة المحاسبة: يتم عبر هذه المصاحفة استخراج فواتير تقدم نسخة للزبائن ونسختين أولى خاصة بالبنك والثانية خاصة بالمبيعات.
وتتعامل المؤسسة مع كل أصناف من الزبائن.

أ- الخواص: ومن بين الشروط التييجب تنفيذها لإتمام عملية البيع منها:

-السجل التجاري للزبون

-بطاقة الجباية

-سند الطلب

-بطاقة النقل(مختص في نقل البضائع)

ب- مقاولين: بالإضافة إلى الشروط السابقة لابد من :

-المشروع: أي المشروع الذي يريد المقاول انجازه.

-البطاقة الرمادية للشاحنة

ت- المؤسسة العمومية والخاصة:لإتمام البيع لابد من وجود اتفاقية مبرمة بين المؤسسة والدولة.

الوثائق اللازمة لإتمام عملية البيع:

• سند التسديد: يقدم للزبائن من طرف هذه المصاحفة وهذا بعد تحديد المبلغ والكمية وتسمى هذه الوثيقة(CA30). ويتم تسديد هذا الوصل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي به حساب خاص للمؤسسة.

• فاتورة وصل الاستغلال: عند تسديد المبلغ في البنك تمنح له بالمقابل وصل آخر ليقدّم للمصاحفة من أجل تحرير فاتورة وصل الاستغلال الذي يقدم بدوره إلى المصاحفة من أجل استخراج الكمية الممنوحة.

وعند الانتهاء من مهام الزبون تسجل كل العمليات في وثيقة هي (فاتورة البيع) تقدم إلى المحاسبة من أجل تقديمها في الميزانية واليومية الخاصة بالمبيعات والبنك.

3-مصاحفة التدقيق:

تقوم هذه المصاحفة بفحص تقديم المعلومات المالية والمحاسبية داخل المؤسسة بهدف كشف الأخطاء والتلاعبات إن وجدت كما تقوم بتقديم أداء .

حيث يقوم المدقق داخل المؤسسة بتقديم صحة ومصداقية وشرعية المعلومات المالية والمحاسبية

4-مصاححة المستخدمين:

هذه المصاححة مكلفة بتسيير وتنظيم المستخدمين داخل المؤسسة كما تحتوي هذه المصاححة على سجلات تنظيم وتسيير عملها.

سجل دخول وخروج المستخدمين:

يحتوي على :-اسم ولقب العامل، الجنس، تاريخ ومكان الميلاد، العنوان، منصب العمل، تاريخ التشغيل، تاريخ نهاية عقد العمل، رقم الضمان الاجتماعي.

سجل خاص بالعطل السنوية:

بالإضافة إلى ماسبق، مدة العطلة، تاريخ بداية ونهاية العطلة.

تقوم هذه المصاححة بمسك ملفات خاصة بكل عامل وتحتوي على وثائق خاصة به وكذلك ملف السلوك.

5-مصاححة المحاسبة:

تقوم هذه المصاححة بإعداد القوائم المالية المتمثلة في حساب النتائج وميزانية الختامية وجدول تدفقات الخزينة الخاصة بالمؤسسة.

6-مصاححة التخزين:

تقوم هذه المصاححة بتخزين وشراء المستلزمات الضرورية للمؤسسة التي تستعملها للقيام بجميع المهام ومن بين الوثائق المستعملة:

سند الطلبية: يمضى من طرف مدير المؤسسة إلى المورد لجلب المستلزمات.

وصل الاستقبال: يقوم المخزني باستقبال للمستلزمات الواردة من طرف المورد والتأشير عليها.

بطاقة التخزين: بعد استقبال المستلزمات و أدوات العمل يقوم بإعداد وثيقة خاصة بكل مادة ويذكر فيها:- تاريخ دخول وخروج إلى المخزن،-الثمن،-الكمية.

وصولات الخروج: يقوم بتدوين المواد التي أخرجت من طرف العمال وتحتوي على:-إسم المادة،-الكمية،-الثمن

وكما يقوم بالتأشير عليها.

7-المقلع: يتمثلي مكان الرمل

المرحلة الأولى: دخول الشاحنة لشحن الرمل عن طريق وصل التسليم

المرحلة الثانية: يسلم وصل تسليم إلى المكتب والذي يحتوي على:

-الرقم التسلسلي للشاحنة

-رقم الفاتورة المسددة في المصاححة التجارية.

-إسم ولقب الزبون

المرحلة الثالثة: بعد شحن الرمل وتحرير وصل التسليم تمر الشاحنة عبر نقطة المراقبة حيث يقوم المراقب بتدوين المعلومات الواردة على وصل التسليم في سجل المراقبة كما يقوم بالتأشير عليه، وعليه تغادر الشاحنة المقلع.

المبحث الثاني: تقديم التدقيق الداخلي داخل مؤسسة محاجر الغرب

يتواجد على مستوى الهيكل التنظيمي لمؤسسة محاجر الغرب بسيدي لخضر مدقق يقوم بتدقيق جميع الوظائف والعمليات التي تتم على مستوى هذه المؤسسة.

المطلب الأول: التدقيق الداخلي في المؤسسة

تقوم المؤسسة بالتدقيق الداخلي من أجل تقييم نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي اكتساب القدرة على التحكم في الأخطار التي يمكن أن تواجهها وتجنب سوء التسيير وتحسين الأداء ويتم ذلك وفق عدة مراحل وخطوات يمكن إنجازها فيما يلي :

تحضير المخطط التدقيق السنوي :

يقوم قسم التدقيق الداخلي كل سنة بوضع مخطط تدقيق السنوي يحتوي على مختلف المهمات المراد القيام بها خلال هذه السنة أي الأقسام والوحدات التي سيتم تدقيقها .

حيث يحاول المدقق تحديد الأخطار التي تواجه المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على وصول المؤسسة لأهدافها المسطرة من خلال حصر مختلف الأخطار (مالية، محاسبية، أخطار قضائية وتحليلها....) بالاعتماد على :

-تقارير التدقيق الداخلي للسنوات الثلاث السابقة .

-تقارير المدقق الخارجي (محافظ الحسابات) للسنوات الثلاث السابقة .

-تقارير أنشطة المؤسسة للسنوات الثلاث السابقة .

ويمكن اعتبار هذا المخطط السنوي كهدف لخلية التدقيق حيث يتم مراقبة نسبة تطبيقه لمعرفة مدى سير العمل، بالإضافة للمهام الموجودة في المخطط السنوي للتدقيق هناك مهام أخرى فجائية غير مخطط لها يتم أخذها بالاعتبار عند تحديد نسبة سير العمل .

تطبيق مهام التدقيق :

يتم تطبيق المهام وفق ثلاثة مراحل أساسية تتمثل في :

التحضير للمهمة :

تعتبر هذه المرحلة أطول مراحل من زمن العملية الكلية لأنها المرجع الذي تعتمد عليه باقي المراحل ويتم فيها :

° اختيار فريق المهمة :

يفترض أن يتم اختيار الفريق الذي يقوم بمهمة التدقيق على أساس الموضوع المراد تقديمه وحسب خبرة واختصاص كل فرد في الفريق .

° رسالة المهمة :

يقوم مسؤول مصالحة التدقيق بإرسال رسالة إلى القسم الذي سيتم تدقيقه وتتضمن هذه الرسالة ما يلي

-التنظيم الخاص بهذه المهمة .

-فريق المهمة (الأسماء ، المناصب)

هل المهمة مخطط لها أم فجائية .

المدة الزمنية (مع ترك المجال مفتوح)

-عقد اجتماع توزيع المهام

عقد الاجتماع يعتبر انطلاقة عملية التدقيق ويتم فيه :

-التعريف بفريق المهمة وتقسيم المسؤوليات .

-طلب الوثائق التي يحتاجها الفريق لإتمام مهمته .

-شرح أهداف المؤسسة (المراحل والإجراءات التابعة) .

إعداد جدول المخاطر :

يبدأ المدققون بتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال تقسيم كل نشاط إلى مجموعة إجراءات وتحليلها وذلك بدراسة أهدافها وبالتالي تحديد الأخطار التي يمكن أن تنجم عنها .

-تطبيق المهمة :

تعتمد هذه المرحلة على برنامج العمل الذي تم وضعه في المرحلة السابقة حيث يحدد :

- الأهداف التي تم اختيارها .
- المسؤولية المحددة لكل هدف .
- الوسائل التي سيتم استخدامها .
- المدة الزمنية اللازمة لتحقيق كل هدف .

التقرير النهائي :

يتم تحضير التقرير النهائي بوضع مشروع أولي يحتوي على التوصيات التي وصل إليها المدققون ، مع تحديد المدة اللازمة لتطبيق التوصيات ليتم متابعتها فيما بعد من قبل خلية التدقيق ، حيث يحتوي على أهم نقاط مهمة التدقيق إضافة إلى جدول يحمل التوصيات المقترحة ليطلع عليها المدير بشكل مختصر ضمن اجتماع .

المطلب الثاني: تقارير التدقيق الداخلي

يمر عمل المدقق الداخلي بهذه المؤسسة بعدة مراحل ، ويجري العديد من الفحوصات والاختبارات لكي يصل إلى صياغة تقريره النهائي حول حقيقة الوضعية المالية لمؤسسة محاجر الغرب ، المعلومات المقدمة للإدارة والمدققين الخارجيين :

بالنسبة لأطراف الإدارة :

- فإن تقرير المدقق الداخلي يوجه ملاحظات وتحفظات تتعلق بالعيوب ونقاط الضعف التي تظهر على مستوى الفهم والتطبيق لنظام المراقبة الداخلية ، وذلك بتفادي ارتكاب الأخطاء والعيوب مستقبلا .
- يجب على مصالحة المحاسبة بإبراز الأخطاء الشكلية والموضوعية في التقارير وعمليات التسجيل والطرق المتبعة ومدى الالتزام بمبادئ المحاسبة المتعارف عليها ومدى التزام بتطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد SCF .
- المدقق الداخلي يقدم تقرير إلى المدير وهو مكلف برسم وتحديد إستراتيجيات الشركة .

-بالنسبة للمدقق الخارجي :

يعتمد المدقق في كثير من الأحيان على التقرير الذي يعده المدقق الداخلي ، أي أنه يوجد تكامل بين التدقيق الداخلي والخارجي ، فالتدقيق الداخلي يعتبر نقطة البداية التي يمكن للمدقق الخارجي الاعتماد عليها خاصة في عمله وأثناء قيامه بإعداد التقارير وذلك بوجود نظام للرقابة الداخلية .

-معلومات مرتبطة بتحسين الأداء الرقابي :

تقوم كل عمليات الاستغلال (شراء ، إنتاج) في المؤسسة على إجراءات مضبوطة ومدونة في دفاتر تمكن الأشخاص المعنيين من الإطلاع عليها وممارسة وظائفهم على النحو الأفضل ، وتقوم مديرية التدقيق الداخلي في مؤسسة محاجر الغرب بعد الإطلاع على مختلف تقارير المدققين الداخليين للفروع بإعداد تقرير عن الوضعية المالية وكذا تقديم التوجيهات فيما يخص هذا الأداء وكذا تحسينه .

المطلب الثالث: تقييم الأداء بالمؤسسة

إن تقييم الأداء يعكس مدى تجسيد المؤسسة للقوانين والإجراءات المتخذة من أجل السير الحسن للعمل ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كيفية تقييم أداء مؤسسة محاجر الغرب .

1-تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن عملية الإنتاج وتتبع في ذلك الخطوات التالية :

-تحضير وثيقة تتضمن أسس ومعايير خاصة بكل شخص .

-تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال وثيقة التقييم إلى مختلف المصالح .

-تقوم كل مصلحة بتحليل النتائج المحصل عليها .

-يقوم المشرفون ورؤساء الأعمال بتقييم أعمالهم وتقييم أفراد مصالحتهم .

- الطرق المستعملة في عملية تقييم أداء المورد البشري :

تقوم المؤسسة بتقييم عمالها من أجل معرفة مستوى أدائهم وتعويضهم عن النقص من خلال التدريب والتحفيز على العمل ولهذا تستعمل عملية التنقيط لأنها أسهل وتأخذ بعين الاعتبار كل الخصائص المتعلقة بالعمالين وكما هو موضح في الجدول رقم 01 وكل خاصية لها نقطة حسب مستوى العمل :

قريب من الجيد $AB=13$ جيد

جيد $B=19$

ممتاز $E=19$

والجدول التالي يوضح هذه النقاط بنسب مئوية يتم حسابها مع الأجر القاعدي للعمالين .

الجدول رقم (III-1):منحة المردودية –التنقيط والقيم-

المعايير	B, A	B	E
حجم العمل	13	19	25
جودة العمل	06	09	13
احترام المطالب قدرة التكيف	06	09	12
العلاقات الإنسانية	04	06	08

08	07	04	المحافظة على الوسائل
25	18	13	الحضور
100	74	50	المجموع

المصدر: مصالحة المستخدمين

2-تقييم أداء المؤسسة

من خلال دراستنا لرقم الأعمال فيسنة 2016تحصلنا على القيم الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(III-2): يمثل رقم أعمال المؤسسة لسنة 2016.

	BILAN ACTIF	BILAN PASSIF	RESULTAT
CA	8605867915	8768764301	90134579

المصدر:قسم المحاسبة -ميزانية المؤسسة -

المبحث الثالث: واقع التدقيق الداخلي في تقييم الأداء داخل المؤسسة

المطلب الأول: الإستبانة

أولاً: تحليل عينة الدراسة

تمتلك مؤسسة "محاجر الغرب" على 71 عامل ذو خبرة ومؤهلات جيدة تسمح بمباشرة العمل لمدة زمنية بحيث تختلف مراتب كل عامل حسب المنصب (C.D.I/C.D.D) بحيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على العمال لهم علاقة بموضوعنا دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء .

جدول (III-3) عدد العمال ومراتبهم:

CATEGORIE SICIO- PROFES	C.D.I		C.D.D		PRE-EMPLOI	
	HOMME	FEMME	HOMMEE	FEMME	HOMME	FE M ME
CARDRE DIRIGEANT	/	/	02	/	/	/
CADRE	02	01	/	/	/	/
MAITRISE	09	06	/	/	00	08
EXECUTION	42	/	00	01	/	/
TOTAL DEFFECTIF 71	53	07	02	01	00	08

المصدر: مصالحة المستخدمين

ثانيا :جدول الاستبيان رقم (III-4):

لا	نعم	الأسئلة
	X	1-هل حقق التدقيق الداخلي هدفه فيرفع أداء المؤسسة ؟
	X	2-هل يساعد التدقيق الداخلي على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟
		3-هل المدققون هم من يكتشفون مشاكل الرقابة الداخلية ؟
X		4-هل يتم تلخيص الفواتير وتبويبها في قسم آخر غير قسم المحاسبة ؟
	X	5-هل تمسك المؤسسة يومية خاصة بالمبيعات ؟
X		6-هل توجد مصلحة مراقبة الجودة داخل المؤسسة ؟
	X	7-هل قام المدقق الداخلي بمناقشة المخاطر التي تمكن من التعرف عليها وتقييمها من قبل الإدارة ؟
	X	8-هل تعتبر كل المخزونات المؤسسة المسجلة في الدفاتر و السجلات الموجودة فعلا ؟
X		9-هل أنت مقتنع بإعطاء رئيسك المباشر الحرية المطلقة لتقييم أدائك ؟
X		10-هل يتم في المؤسسة توزيع عناصر التقييم الأساسية حسب أهميتها عند كل وظيفة ؟
	X	11-هل تعتقد أن طرق التقييم المتبعة في المؤسسة لا تتميز بالكفاءة اللازمة ؟
	X	12-هل يستفيد من نتائج الأداء كلا من العاملين والإدارة معا ؟
	X	13-هل الاستقلالية هي جوهر التدقيق الداخلي ؟
X		14-هل معايير التدقيق الداخلي والخدمات المتعلقة بمراجعة الحسابات تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية؟

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسير جامعة قاصدي مرباح . ورقلة-بلعالم عائشة .

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

من خلال التحليل يمكن تحديد نقاط القوة والضعف

1-ضعف نظام الرقابة المطبق مما يؤدي على صعوبة تتبع كافة إجراءات عملية الشراء والبيع

- 2- يتم داخل المؤسسة تسجيل العمليات فور حدوثها من أجل تفادي التراكم .
- 3- وجود الرقابة على الجودة يحد إمكانية تطوير المنتج وبالتالي توفر فرص المؤسسة في مواكبة الظروف الاقتصادية .
- 4- كل موظف داخل المؤسسة يكون مسؤول اتجاه العمل الموكل له وهو مجبر بتقبل تقييم أدائه من قبل رئيسه.
- 5- لا بد من وجود عملية التدقيق الداخلي داخل المؤسسة وهذا من أجل تقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى فعاليتها .
- 6- تعتمد المؤسسة على عملية التدقيق الداخلي من أجل تقييم أدائها .
- 7- وقد لاحظنا بعض النقائص التي هي راجعة إلى عدم التزام بعض العاملين بأوقات العمل الذي قد ينجم عنه تعطيل سير العمل لفترة معينة .

ومن هذا التحليل نستنتج أن للمؤسسة أهداف مسطرة نذكر منها :

إن المؤسسة وكأبها من المؤسسات تسعى على المدى البعيد لتحقيق ما يلي :

- تغطية السوق المحلية .
- تجديد الآلات لتنوع المنتج وضمان وصول السلعة لأصحابها .
- تحسين الأداء بتكوين العمال بهدف التأقلم ومراقبة التطورات الحاصلة ودخول ميدان المنافسة .
- توسيع الدائرة الإنتاجية واتهاج تقنيات تسويقية حديثة لتنسيق المنتج .
- وضع مخطط سنوي على مستوى المجمع .
- مشروع تطبيق المحاسبة التحليلية وذلك قصد تحديد المسؤوليات وأماكن الخلل.

النقائص :

من خلال دراستنا التطبيقية بالمؤسسة استخلصنا بعض النقائص :

- افتقار قسم المالية والمحاسبة إلى وسائل التقنية الحديثة للمراقبة .
 - دعم الراحة المعنوية والمالية من حيث المنصب البعض لم يتم ترسيمهم بعد .
 - عدم تسليم المعطيات إلى المحاسبة التحليلية والجهاز المحاسبي في وضع اضطراري .
 - رغم استعمال نظام التدقيق الداخلي في المؤسسة فهي لا تحقق الهدف المرجو منها وهو التحكم في التكاليف والرقابة وهذا راجع لعدة أسباب .
- رغم وجود نقائص إلا هناك إيجابيات تحققها المؤسسة فهي كالتالي :

الإيجابيات :

- جودة المنتج محليا ووطنيا .
- استمرارية عمل المؤسسة وتوسعها عبر الوطن .
- اكتساب العمال الخبرة .
- تحقق أرباح كبيرة مقنعة من طرف المجتمع .

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة "محاجر الغرب" بسيدي لخضر، لاحظنا أن المؤسسة تمتلك مواصفات هي بمثابة نقاط قوة لزيادة الأداء وتحسين مستواها الاقتصادي في ظل الرهانات التي تفرضها الساحة الاقتصادية، وفي الوقت ذاته هناك نقاط ضعف والتي تمثل عراقيل أمام السير الحسن للمؤسسة وتطورها .

وفي هذا الإطار نتقدم ببعض الاقتراحات والتي نختصرها فيما يلي :

- 1/ ضرورة فتح قسم يتميز بالحداثة للتدقيق لتحقيق السير الجيد للعمل .
- 2/ أهمية التدقيق الداخلي في ضمان صحة البيانات وتحديد الانحرافات واقتراح الحلول المناسبة لها .
- 3/ اتباع أسلوب المعايير أو المؤشرات الإنتاجية لتقويم الأداء .
- 4/ القيام بدراسات حول تطوير العمل وتوفير المستلزمات الضرورية لرفع معنويات الأفراد وتشجيعهم والاهتمام بمقترحاتهم .
- 5/ الاهتمام بالضبط الداخلي ومراقبة مجريات العمل وتحديد نقاط القوة والضعف لمعرفة الثغرات ومعالجتها من قبل الإدارة والتقليل من المخاطر.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في " دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " وتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، في المبحث الأول بتعريف المؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني تقديم التدقيق الداخلي داخل المؤسسة ، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى أهمية التدقيق الداخلي في تقييم أداء مؤسسة محاجر الغرب بحيث تولي اهتمام كبير في خلية التدقيق الداخلي ويتجلى ذلك من خلال التعليمات والسياسات الإدارية الصادرة حول مختلف وظائف المؤسسة سواء من حيث تحديد الاختصاصات واسناد المهام ، وتكليف موظف كفى للقيام بعملية التدقيق الداخلي والتي تتجلى عملية فحص وتدقيق مختلف العمليات والوظائف والسجلات والتقارير الواردة من مختلف الفروع والمصالح ، لاكتشاف نقاط القوة والضعف يتم معالجتها بالطريقة المثلى التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة .

خاتمة

عامّة

خاتمة :

تسعى المؤسسات بصفة عامة للحفاظ على ممتلكاتها و حمايتها خاصة مع كبر حجمها و تشعب أعمالها و بالتالي يؤدي ذلك إلى ضمان بقائها و إستمراريتها، و حتى تقوم المؤسسة بمتابعة كل أنشطتها تساعد على معرفة الأخطاء و الغش و العمل على الحد من حدوثها، فنجد أن الكثير من المؤسسات الكبرى تهتم بقسم التدقيق الداخلي من أجل المتابعة المستمرة لأعمال المؤسسة و لتحقيق الأهداف الكلية لها و حماية أملاكها و كذا مواجهة محيطها الاقتصادي المليء بالمتغيرات و التطورات خاصة و أننا في عصر العولمة و التغيرات العالمية السريعة و كذا حماية موجوداتها من مختلف أعمال الغش و التلاعبات و سلامة العمليات و الوثائق المالية.

و نظرا للتطور الذي شهدته مهمة التدقيق و الذي كان مواكبا للتغيرات التي تطرأ باستمرار في عالم الاقتصاد نجد أن مهنة التدقيق الداخلي تقوم على مجموعة من القواعد و الأسس و كذا تحكمها مجموعة من المعايير بدءا من موضوعية المدقق الداخلي و وصولا إلى إعداد تقريره المتمثلة في معلومات مرتبطة بالأداء و تقييمه و تبيان الوضع المالي للمؤسسة.

و يعتبر وضع خلية خاصة بالتدقيق في كل مؤسسة أمر جد إيجابي حيث يساهم في التحسين و الرفع من أدائها من خلال المتابعة الصارمة لكل كبيرة و صغيرة فيها و قد اتسع نطاقه لدرجة أصبح معناه في الوقت الحاضر يشتمل على فحص و تقييم كافة الأنشطة و العمليات لتحقيق جميع أهداف المؤسسة.

إختبار الفرضيات:

بعد عرض و تحليل مختلف الجوانب نظريا و تطبيقا،توصلنا إلى النتائج المرتبطة بالفرضيات الموضوعة مسبقا و هي كالتالي:

الفرضية الأولى: التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية يساعد على تحسين الأداء و ترشيد القرارات من خلال إبراز نقاط الضعف لأنه يعمل ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لديه الكثير من المعلومات عنها.

الفرضية الثانية: الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة و هو درجة النجاح التي تصل إليها،و يعمل التدقيق الداخلي على منع و تقليل حدوث الأخطاء هذا ما يزيد الحاجة إليه و يسعى أيضا إلى الحد من الإسراف والضياع الشيء الذي يزيد من المردودية و يحسن الأداء و يزيد من الكفاءة و الفعالية و بالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.

الفرضية الثالثة: نعم تعتمد المؤسسة الجزائرية على التدقيق الداخلي من أجل التحسين و الرفع من أدائها لكن لا تتم ممارسته بشكل صحيح.

نتائج الدراسة:

وفقا للدراسة التي قمنا بها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- التدقيق الداخلي أداة تسمح بدراسة المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.
- التدقيق الداخلي أداة تسمح بدراسة المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.
- يعمل التدقيق الداخلي على تقليل حدوث الأخطاء و يحسن الأداء و بالتالي زيادة أرباح المؤسسة.
- تتوقف درجة مساهمة التدقيق الداخلي في عملية تحسين الأداء في المؤسسة على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التدقيق الداخلي و كونه أداة فعالة تمثل أحد أهم مصادر المعلومات التي يمكن الوثوق بها و الإعتماد عليها.

التوصيات:

- التنسيق بين وظيفة التدقيق الداخلي و مختلف الوظائف المؤسسة.
- نوعية عمال المؤسسة بضرورة تحسين أداء هذه الأخيرة من خلال تجاوبهم مع المدقق الداخلي و فهم مغزى عملية التدقيق.
- ضرورة إدراك جميع المؤسسات الجزائرية لأهمية التدقيق الداخلي في رفع مستوى الأداء.
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية مما يضمن استقلاليتها و موضوعيتها و كذا كفاءة و فعالية عملياتها.
- زيادة الوعي و الاهتمام بالتدقيق الداخلي و ضرورة فتح قسم مستقل في جميع المؤسسات الاقتصادية لتحقيق السير الجيد لعمل .

إفاق الدراسة:

في الأخير يمكن اعتبار هذا البحث بداية لدراسات و بحوث أخرى سواء في مجال التدقيق الداخلي أو مجال أداء المؤسسة،لذا نقترح المواضيع التالية:

- دور التدقيق الداخلي في تحقيق المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية.
- التدقيق الداخلي و اهميته في محاربة الفساد في المؤسسة.

قائمة

المراجع

- 1_ إبراهيم ايهاب نظمي , التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حدثته وتطوره , مكتبة المجتمع العربي عمان, 2009
- 2_ أحمد حلمي جمعة, التدقيق الداخلي و الحكومي , دار الصفاء للنشر و التوزيع , عمان , 2011.
- 3_ أحمد حلمي جمعة, مدخل الى التدقيق و التاكيد و فقا للمعايير الدولية للتدقيق , دار الصفا , عمان , الطبعة الثانية, 2015.
- 4_ أحمد سيد مصطفى, المدير وتحديات العولمة, دار النهضة العربية , مصر, 2001.4_ أحمد سيد مصطفى, المدير وتحديات العولمة, دار النهضة العربية , مصر, 2001.
- 5_ الخطيب خالد راغب , مفاهيم حديثة في الرقابة الماليو الداخلية , مكتبة المجتمع العربي للنشر, عمان 2010,
- 6_ العمرات أحمد صالح, المراجعة الداخلية الاطار النظري و المحتوى السلوكي , دالر البشير للنشر , عمان و الاردن 1990.
- 7_ المنظمة العربية للتنمية الاداريو قياس و تقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي , الشارقة , 2009.
- 8_ توفيق محمد المحسن , التقييم و التميز في الأداء ردار الفكر العربي, مصر , 2006.
- 9_ خيضر كاظم محمود , ياسين كاسب الخرشة , ادارة الموارد البشرية, دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الطبع الخامسة, 2013.
- 10_ خلف عبد الله الوردات , التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية , دار الوراق للنشر و الوزيع , عمان , 2006.
- 11_ خلف عبد الله الوردات , دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن ITA , مؤسسة الوراق للنشر , الاردن, 2014.
- 12_ داود يوسف صبح, دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية , اتحاد المصارف العربية للنشر , بيروت لبنان 2007.
- 13_ رعد عبد الله الطائي , عيسى قدارة ادارة الجودة الشاملة , دار البازوي العلمية للنشر و التوزيع , 2008 .
- 14_ عبد الله خالد أمين , علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية , دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع , الاردن, 1999.
- 15_ علاء فرحات طالب , حكومة المؤسسة و الداء المالي الاستراتيجي , دار الصفاء , عمان , 2011
- 16_ محمد أكرم العدلوني ' الايداع بالخليجي , دور النشر:قرطبة للايداع الفني, دار بن حزم, لبنان, 2000.

17_ محمود عبد الفتاح رضوان , تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن, المجموعة العربية للتدريب و النشر, مصر, 2012-2013.

18_ يوسف محمود , مراجعة الحسابات بين النظرية , مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , عمان, الاردن, 2008 .

المذكرات:

19_ بتواتي هوارية , دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية , م=كرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير , جامعة مستغانم , 2017-2216.

20_ بن سالم حفيظة , درو التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الاداء في المؤسسة , م=كرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير, جامعة مستغانم , 2015-2016.

21_ درار خديجة , دور التدقيق الداخلي على أداء المؤسسة , مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير , جامعة مستغانم , 2016-2017.

22_ فلاح علي, دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية , م=كرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير , جامعة مستغانم , 2015-2016.د.

23_ قوداش عبد الحميد , أثر التدقيق الداخلي على أداء المؤسسة, مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة تخصص تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير , جامعة مستغانم , 2016-2017.

المجلات:

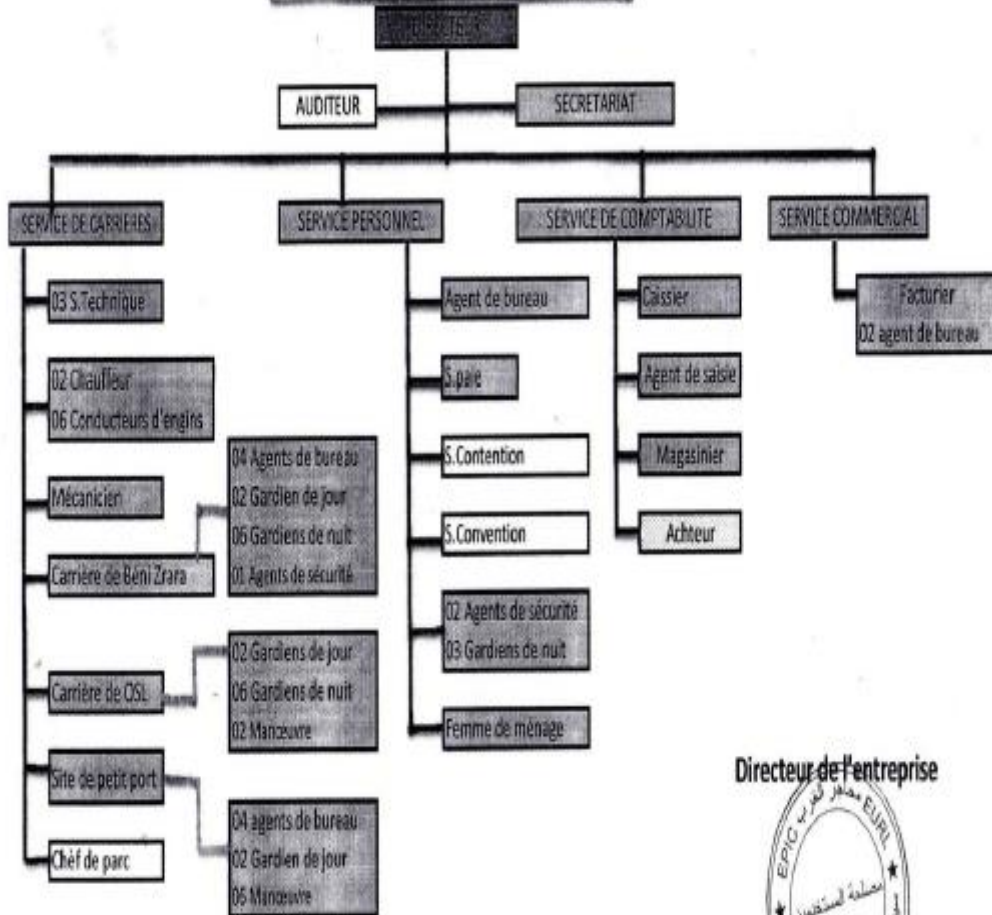
24_ فداء عبد المجيد , مدى الالتزام شعب الرقابة و التدقيق الداخلي في الجامعات الحكومية بالمعايير المهنية الحديثة , مجلة كلية المأمون , الجامعة المنتصرية , العدد 19,2012.

الملاحق



**"EPIC EURL LES CARRIERES DE L'OVEST"
SIDI LAKHDAR - MOSTAGANEM**

Organigramme 2016



Directeur de l'entreprise





Fiche Technique Des sables de Beni Zerara –Achaacha-

Établie sur la base de 20 échantillons prélevés sur la surface choisie pour l'exploitation, ces échantillons ont été soumis aux laboratoires du CETIM pour y subir des analyses en vue de déterminer leur aptitude à une utilisation dans la construction.

Analyse chimique des sables en (%) :

Eléments	Teneur en %								
	SiO ₂	Al ₂ O ₃	Fe ₂ O ₃	CaO	MgO	SO ₃	K ₂ O	Na ₂ O	PF
minimum	82,17	0,84	1,58	4,66	0,10	0,01	0,13	0,05	4,07
maximum	88,42	0,98	3,10	7,47	0,13	0,15	0,20	0,66	6,37
moyenne	84,78	0,90	2,20	6,23	0,11	0,03	0,15	0,13	5,31

La teneur moyenne de silice est 84,78% correspond à un sable plus ou moins siliceux donc défavorable pour son utilisation pour la verrerie.

La teneur moyenne de l'oxyde de fer Fe₂O₃ est 2,20% pénalise dans l'usage en verrerie.

En revanche, ce sable présente une composition qui le prédestine favorablement à une aptitude dans les bétons.

Les caractéristiques physiques des sables :

Caractéristiques	Masse volumique (t/m ³)	Equivalent de sable		Coéf. de Friabilité (%)
		RSP	ESV	
minimum	2,551	62,09	66,01	16,24
maximum	2,604	79,00	83,74	17,00
moyenne	2,566	69,49	78,81	16,57

Les pourcentages des classes granulométrique :

Tamis (mm)	0,63	0,315	0,16	0,125	0,08
Refus moyen cumulés %	0,00	1,08	95,70	99,22	99,65
Tamisats moyens cumulés %	100,00	96,92	4,30	0,78	0,35
Observation					
Taux d'humidité moyen W = 3,43%	Pourcentage en fins moyens ζ = 0,33%		Module de finesse moyen M _f = 0,97		

NB/ Le sable de Beni Zerara présente une granulométrie très fine, avec un module de finesse 0,97 au deçà de la valeur normative (2,2), ce qui le pénalise dans son utilisation dans les bétons, auquel cas nous recommandons un appoint de sable plus grossiers.

EPIC- LES CARRIERES DE L'OUEST

VENTES DES SABLES
SIDI LAKHDAR - MOSTAGANEM
Tél:045 24 77 48 Fax:045 24 77 48

Mat. Fisc:
N°Article:
N°Registre:
N.I.S. :

STRUCTURE

Nom	38 / AGENT DE BUREAU / CHIBANE AEK
Adresse	:
Tél	Fax
Mat. Fisc	DAOUAGI ABED EL AZI

BON DE SORTIE

Numéro	: 00451
Date	: 24/04/2017
Références	:

Réf Prod	Libellé	Qté Prod.	U.M	PU	Valeur
02	STYLO BLEUS TECNO	1,000	STYLO	15,0000	15,00

Total	15,00
--------------	--------------

Signataire(s)
LE MAGASINIER
Date :

SIGNATURE DEL'INTERESSER
Date :



**EPIC-EURL / LES CARRIERES DE L'OUEST
SIDI-LAKHDAR WILAYA DE MOSTAGANEM**

ETAT DU PERSONNEL AU 01/02/2017

CATEGORIE SICIO-PROFES	C.D.I		C.D.D		PRE-EMPLOI	
	HOMME	FEMME	HOMME	FEMME	HOMME	FEMME
CADRE DIRIGEANT	/	/	02	/	/	/
CADRE	02	01	/	/	/	/
MAITRISE	09	06	/	01	00	07
EXECUTION	42	/	00	01	/	/
TOTAL D'EFFECTIF 71	53	07	02	02	00	07

LE DIRECTEUR



EPIC/EURL LES CARRIERES DE L'OUEST

Rue Hagan Hamou -M1 & fax- 045 24 77 46 - D-108
 RUE HAGANI HAMOU SIDI LAKHDAR
 Tel: 045 24 77 46 Fax: 045 24 77 46
 BAGR N° B 003006130004830009

Mat. Fisc: 000327184001946
 N°Article: 27160103104
 N°Registre: 073245715/03

FACTURE

CLIENT

Nom	000450 / BELALEM DJEMEL
Adresse	KHEDRA CENTRE-ACHAACHA MOSTAGANEM
Tel	Fax
Mat.Fisc	000327184001946 N°Art : 27160103104
N°Reg	06A3928702

Numéro : 892
 Date : 26/03/2013
 Références :

Ref Prod	Libellé	UM	Qté Prod.	PU	Valeur
711007	SABLE DE CONST PETIT PORT	METRE CUR	17.000	500.00	8.500.00

REMISE ACCORDEE:

HT	HT Remisè	Tva	Net à payè
8.000.00	6.000.00	1.020.00	7.020.00

Références Règlement

Au Comptant - Par - Par Versement Bancaire N° N° 0015 DU 26/03/2013

Le(a) présent(e) facture est arrêté(e) à la Somme de :
 sept mille Vingt Dinars

FA CTURIER

V – COMPTABILISATION	Obj.	O	N
1. L'interface entre le système de facturation et la comptabilité générale est-elle contrôlée ?			
2. La personne chargée du contrôle est-elle indépendante des services contrôlés ?			
3. Les comptes clients sont-ils régulièrement suivis ?			
4. Les écarts sont-ils analysés ?			
5. Une balance par ancienneté des créances est-elle régulièrement : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Etablie ? ♦ Exploitée ? 			
6. Les lettres de relance client sont-elles automatiques ?			
7. A défaut, sont-elles régulièrement envoyées ?			

Légende :

Obj = Objectif

O = Oui

N = Non

8. امر ترحيل

EPIC - EURL
des Carrières de l'Ouest
SIDI - LAKHDAR

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Bon d'Enlèvement N° 020455

NOM DU CLIENT : _____

Quantité M3 : _____ Montant versé : _____

VERSEMENT - Chèque N° _____ du : _____

ANQUE B.A.D.R. SIDI - LAKHDAR :

matriculation : _____

L'Intéressé N° C.N.I.

SIDI - LAKHDAR, Le _____

Signature,

Le Directeur,

BANQUE DE L'AGRICULTURE
ET DU
DEVELOPPEMENT RURAL

DETAIL DE MONNAIE

تجزئتي نقدي

وكالة :

في :

نقد :

Nombre Espèces versées

Billets	
1000	
500	
200	
100	
50	
20	
10	
5	
Pièces	
100	
50	
20	
10	
5	
2	
1	
0,50	
0,25	
0,20	
0,10	
0,05	
0,02	
0,01	
TOTAL	

إسم المودع
Nom du remettant :

(En cas de remise par un tiers : اسم المودع غير صاحب الحساب)

إسم الزبون
Nom du client :

عنوان
Adresse :

رقم الحساب
Compte N° :

إمضاء و دمغة القابض
Signature et cachet
du Caissier

توقيع الجهة المودعة
Signature de la
Partie Versante

MONTANT EN LETTRES : مبلغ بالاحرف :

ARCH - 15 ans

C.A. 30

NB : Ce document ne peut en aucun cas être considéré comme un reçu de versement