



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير
بعنوان:

التكامل الوظيفي بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلي
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت -الوحدة التجارية تقرت-
في الفترة (2013- 2015)

من إعداد الطالبة: بارة شامة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016/05/24

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ / بن زخروفة بوعلام

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ / قريشي محمد الصغير

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الأستاذ / دشاش عبد القادر

الموسم الجامعي: 2016/2015



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير
بعنوان:

التكامل الوظيفي بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلي
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت -الوحدة التجارية تقرت-
في الفترة (2013 - 2015)

من إعداد الطالبة: بارة شامة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016/05/24

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ / بن زخروفة بوعلام

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ / قريشي محمد الصغير

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الأستاذ / دشاش عبد القادر

الموسم الجامعي: 2016/2015

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من توسدت ثنايا بطنها تمام الأشهر
التسع فتباشرت بوضعي فيء مواكب الحياة
أمي الحبيبة رحمة الله عليها وسكنها فسيح جنانه

والى من ساوره ضيم رعايتي فأنطلق عابرا نهر الدنيا بحثا عن
ثمرة جهدي التي سأهديها اليه اليوم

أبي الغالي أطال الله في عمره

الى من قاسموني كل ملذة صاغت وكل رزية زاغت فبنت
عرصات الود والشوق لهم في دفاتر القلب

اخوتي واخواتي الأعزاء حفظهم الله لي

والى من رام اللسان ذكرهم كي تحلى مسامعي بجلالهم

ومن أناسوني فأنسوني شجو البعاد

صديقاتي الغاليات

التشكرات

بسم الله القوي، المعين. وفي سبيله، و على بركته استعين
قبل كل أحد و بعد كل أحد نتوجه بالشكر كله لربنا
عز وجل.

فالحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا
الله.

ثم نشكر جزيل الشكر الأستاذ: "قريشي محمد الصغير" على
أن شرفنا بالإشراف على هذا العمل المتواضع كما لا ننسى أن
نشكر كل من ساعدنا بمعلومة

كذلك نشكر كل موظفي المؤسسة الاسمنت الوحدة
التجارية تقرت التي استضافتنا لإجراء الدراسة الميدانية.
و إلى كل الأساتذة الذين قاموا بتعليمنا من الابتدائي إلى
المرحلة الجامعية نتقدم لهم بالشكر الجزيل.

و أخيرا نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز
هذا البحث من قريب أو بعيد

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى توضيح مدى التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، وتكمن أهمية هذا الموضوع في إيجاد أثر ذلك التكامل على سيرورة عمل المؤسسة. ولمعالجة هذا الموضوع انطلقنا من الإشكالية الرئيسية التالية: **ما مدى التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية؟** ولمعالجة هذا الإشكال استخدمنا المنهج الوصفي والتاريخي في إطار الجانب النظري للدراسة، ثم اعتمدنا على منهج دراسة حالة بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق، ومحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لبيان حالة مؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية تقرت. ومن خلال هذا توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية يزيد من فاعلية وكفاءة النظام الرقابي الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها على أكمل وجه كما أن يساعدها في الوصول إلى أعلى المستويات

الكلمات المفتاحية : تدقيق داخلي، تكامل وظيفي، نظام رقابة داخلي

Résumé

L'étude a pour but de préciser comment l'intégration entre l'audit interne et le système de contrôle interne dans les entreprises, l'importance de ce sujet pour trouver l'impact de l'intégration sur le processus des travaux de la Fondation. Pour résoudre ce problème, commençons par les principaux problèmes suivants : comment l'intégration entre l'audit interne et le système de contrôle interne dans l'entreprise? Pour résoudre ce problème, de que nous avons utilisé le cadre théorique et descriptive étude historique, puis on s'est appuyé sur une étude de cas en plus d'observation et analyse des documents et entrevue, essayez de laisser tomber le côté théorie appliquée pour indiquer l'état de la business unit ciment Touggourt. Grâce à cela, nous avons mis des résultats: L'intégration entre l'audit interne et le système de contrôle interne augmente l'efficacité et l'efficacité du règlement intérieur de l'établissement considéré, ce qui en fait en mesure d'atteindre au maximum et pour les aider à parvenir à l'aide

des mots-clés plus hauts : **audit interne, intégration fonctionnelle, système de contrôle interne**

المحتويات

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	الملخص
VI.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الأشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لدراسة

03.....	المبحث الأول الأدبيات النظرية
14.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار

24.....	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
27.....	المبحث الثاني : تحليل النتائج والمناقشة
45.....	الخاتمة
48.....	المراجع
51.....	الملاحق
63.....	الفهرس

قائمة الجدول

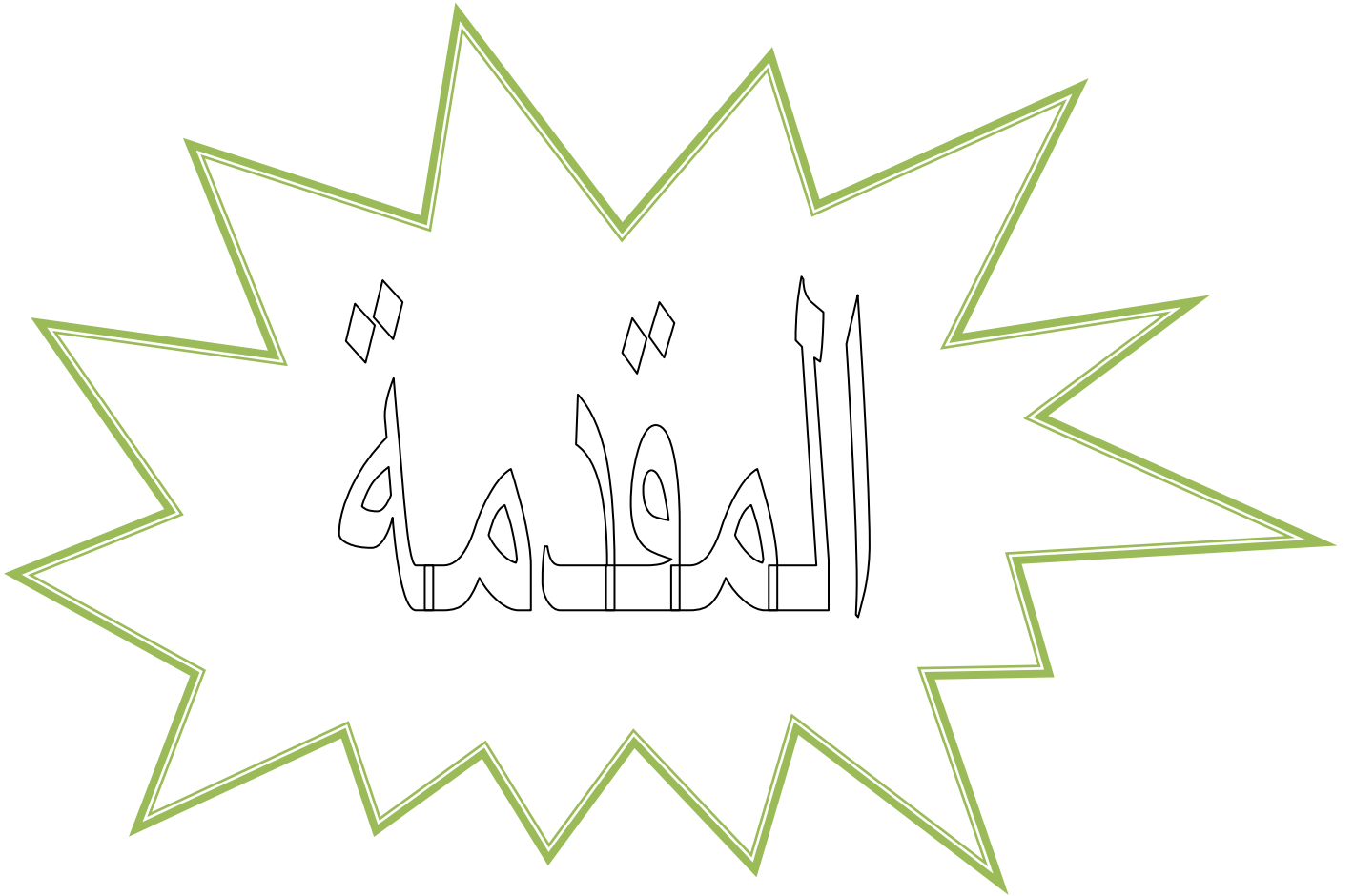
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية	01-1
18	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	02-1
31	نتائج وتوصيات تقرير المدقق الداخلي لسنة 2013	03-2
33	نتائج وتوصيات تقرير المدقق الداخلي لسنة 2014	04-2
34	نتائج وتوصيات تقرير المدقق الداخلي لسنة 2015	05-2
36	نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية	06-2
37	نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة التجارة	07-2
38	نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة التمويل	08-2
40	نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة والمالية	09-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	بطاقة فنية لمؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت التجارية	01-2
26	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت التجارية	02-2

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت	01
52	اجتماع بخصوص مناقشة إجراءات نظام الرقابة الداخلية	02
55	تقرير التدقيق الداخلي للمؤسسة سنة 2013	03
56	تقرير التدقيق الداخلي للمؤسسة سنة 2014	04
57	تقرير التدقيق الداخلي للمؤسسة سنة 2015	05



❖ توطئة

إن ظهور التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وتطورهما حتى وصلنا إلى ما هما عليه اليوم، جاء نتيجة التطور المستمر للحياة البشرية و الإقتصادية و الاجتماعية وغيرها. بالإضافة إلى التوسع المؤسسات وتشعب وظائفها وتفرعاتها.

فالتدقيق الداخلي يعتبر من الوظائف المهمة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى انه من أهم أدوات الرقابة الداخلية لدعم الوظيفة الإدارية، كما انه يساهم في تفعيل و تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة. فهذا الأخير هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقواعد والقوانين والمبادئ والضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق التعليمات وتحسين الأداء.

ومن خلال ما تم ذكره يتضح أن المؤسسات في أمس الحاجة لخدمات كل من التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية لذلك لا بد من تضافر جهود خدماتهما معا والتكامل بينهما أثناء تنفيذهما لمهامهما، لما لذلك من دور كبير في حسن سير المؤسسة وتحقيقها لأهدافها ووصولها إلى أعلى المستويات. ومن هنا جاءت إشكالية هذه الدراسة.

❖ طرح الإشكالية:

مامدى العلاقة التكاملية بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية -تقرت-؟

ومن خلال هذه الإشكالية اشتقت الأسئلة الفرعية التالية لتحقيق هدف الدراسة:

- 1- ما مدى أهمية التدقيق الداخلي في مؤسسة الاسمنت وحدة تقرا التجارية؟
- 2- ما مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الاسمنت وحدة تقرت التجارية؟
- 3- هل يوجد تكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الاسمنت وحدة تقرت التجارية؟

❖ صياغة الفرضيات:

- 1- لا يوجد أهمية التدقيق الداخلي في مؤسسة الاسمنت وحدة تقرت التجارية.
- 2- إن وجود نظام سليم للرقابة الداخلية بالصورة التي تتلائم مع إمكانيات مؤسسة الاسمنت وحدة تقرت وسيلة وقائية تبعد احتمال حدوث الأخطاء.
- 3- يوجد تكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الاسمنت وحدة تقرت، والذي يتحدد من خلال مستوى التكامل بين عمل كل منهما ودرجة الثقة المتبادلة.

❖ أسباب الدراسة:

تعود أسباب إختياري لهذا الموضوع مايلي :

- رغبتني في البحث في هذا الموضوع والإلمام بجميع جوانبه، لأهميته وفائدته للباحث في مجال تخصصه العلمي والعملية.
- محاولة إبراز أهمية وفعالية كل من وظيفة التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية المؤسسات الاقتصادية.
- إظهار اثر التكامل بين التدقيق الداخلية ومظلم الرقابة الداخلية على المؤسسة الاقتصادية .

- الأهمية المتزايدة لموضوع التكامل بين التدقيق ونظام الرقابة الداخلية ، وماله من دور على جودة ونجاح وازدهار المؤسسة.
- محاولة تقديم مرجع علمي يستفيد منه كل من طلاب وأكاديميين.

❖ أهداف الدراسة:

تتمثل أهم الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في الآتي:

- ✓ تحديد مفهوم كل من التدقيق ونظام الرقابة الداخلية
- ✓ توضيح أهمية وفائدة كل من التدقيق ونظام الرقابة الداخلية لصالح المؤسسة، ومدى ضرورة توفر خدماتهما معاً في المؤسسة.
- ✓ توضيح مدى التكامل بين التدقيق ونظام الرقابة الداخلية وبيان أهميته وفائدته على المؤسسة .

❖ أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الايجابي الذي يلعبه التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وما من اثر كبير لهذا التكامل على فعالية نظام الرقابة الداخلية في المنشأة .

❖ حدود الدراسة

- الجانب النظري: تم التطرق وبشكل عام لكل من التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية من حيث المفهوم والهدف وطبيعة كل منهما وتطورهما، وكذلك التطرق بشيء من التفصيل للعلاقة التكاملية بينهما ونتائج وفوائد ذلك التكامل على المنشأة. بالإضافة إلى تناول بعض الدراسات السابقة الشبيهة بالموضوع.
- الجانب التطبيقي: محاولة تحليل التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية - تقرت- كإحدى المؤسسات النموذجية، وذلك من خلال إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على ما تم إيجاده في المؤسسة.

❖ منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والأسئلة الفرعية منها، ولاختبار الفرضيات فقد تم الاعتماد على المنهج التاريخي في تناولنا لعموميات حول التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية، وعلى المنهج الوصفي في استعراضنا لبقية الموضوع في الفصل الأول.

أما الفصل الثاني فقد قمنا بدراستنا الميدانية، وتم استخدام كل من المنهج الوصفي والتحليلي إلى جانب مهج دراسة الحالة من خلال تحديدنا لمستوى ودرجة التكامل المتحققة فعلا بين جهتي الدراسة الميدانية.

❖ صعوبات الدراسة:

- 1- صعوبة الحصول على بعض الوثائق المهمة للدراسة من قبل المؤسسة ، وذلك لسريتها
- 2- صعوبة ضبط بعض المصطلحات.

❖ هيكلية الدراسة

تم تناول موضوع التكامل الوظيفي بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في فصلين, كل فصل مكون من مبحثين اثنين: الفصل الأول: تم تقسيمه إلى مبحثين, الأول تناول الجانب النظري للدراسة والذي يلم بمجموعة من المعلومات الخاصة بالتدقيق ونظام الرقابة ومفهوم التكامل بينهما, والثاني تم التطرق فيه إلى عينة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالدراسة.

الفصل الثاني: تدور أحداثه حول الدراسة العلمية الميدانية للموضوع, والتي تم تطبيقها في مؤسسة الاسمنت وحدة تقرت التجارية, كذلك قسم إلى مبحثين.



الفصل الأول
عموميات حول التدقيق الداخلي
ونظام الرقابة الداخلية

تمهيد:

إن كل من عملية التدقيق الداخلي ونظام الرقابة له أهميته وتأثيره على المؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها، لذلك على المؤسسات أن تحرص على تطبيق كل منهما وفقا للمعايير المخولة لها، من اجل الحصول على نتائج موثوق فيها، مع العلم أن التدقيق الداخلي له دور كبير في تفعيل وتقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وهذا ما يبين العلاقة التكاملية بينهما. ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية ومحاولة إيضاح مفهوم التكامل بينهما وأهميته على المؤسسة، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما :

المبحث الأول : البعد النظري للتدقيق ونظام الرقابة الداخليين

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للدراسة

سنتناول في هذا المبحث الأدبيات النظرية للدراسة والتي سيتم تقسيمها حسب متغيرات الدراسة، حيث قسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب : المطلب الأول سنتطرق فيه إلى عموميات حول التدقيق الداخلي ؛ والمطلب الثاني عن نظام الرقابة الداخلية، اما الثالث والأخير فسيضم العلاقة التكاملية بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول : ماهية التدقيق الداخلي

الفرع الأول : تعريف التدقيق الداخلي وعوامل ظهوره

أولاً: تعريف التدقيق الداخلي:

للتدقيق الداخلي عدة تعاريف ومفاهيم نذكر منها التالي:

- ◀ عرف التدقيق الداخلي على انه وظيفة تقوم مستقلة يتم إنشاءها داخل المؤسسة لفحص وتقييم أنشطتها المختلفة¹.
- ◀ كما عرف على انه "مراجعة للأعمال والسجلات، تتم داخل المؤسسة بصفة مستمرة أحيانا وبواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض"².
- ◀ وعرف أيضا على أنه مجموعة من الأنظمة أو وظيفة داخلية تنشأها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية³.
- ◀ والتدقيق الداخلي هو وظيفة تقييم مستقلة تنشأ من داخل المؤسسة لفحص وتقييم كافة أنشطتها كخدمة للمنشأة، بهدف مساعدة موظفي المنشأة للإطلاع بمسؤوليتهم بجدارة"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدقيق الداخلي، على أنه نظام للتقييم الذاتي الداخلي في المؤسسة، تركز عليه أعمال المحاسبة الإدارية وإدارة الجودة. حيث يقوم موظفو الشركة أنفسهم بإجراء تقييم مستمر للتأكد من صحة الوضع المالي لعمليات الشركة، ويطلق على موظفو المؤسسة الذين ينفذون هذه المهمة اسم "المدققين الداخليين".

¹-عبد الفتاح محمد الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، الصفحة 30.

²- دليل إرشادي، وحدات التدقيق الداخلي في الوزارات، ديوان الرقابة المالية، قسم الدراسات الفنية والبحوث، جمهورية العراق، 2010، الصفحة 16.

³- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة وراق للنشر، الأردن، 2006، الصفحة 34.

⁴-هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق "من الناحية النظرية والعلمية"، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، الصفحة 20.

ثانيا: عوامل تطور التدقيق الداخلي

من العوامل التي ساعدت على نشأة وتطور التدقيق الداخلي ما يلي⁵:

- 1- تطور حجم المنشآت وانتشارها جغرافيا وعلى نطاق واسع مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا وبين المنفذين للعمل؛
- 2- ظهور الشركات وحاجة الجمعية العمومية إلى ضمانات لسلامة استثمار أموالهم وصحية وعدالة بيانات القوائم والحسابات الختامية المنشورة؛
- 3- اهتمام الإدارة بنتائج الأداء أول بأول والعمل على متابعتها وذلك لتعقد العمليات الإنتاجية وتطور الأساليب التكنولوجية؛
- 4- الاستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية في المنشأة اضطرت الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات ومن ثم حاجة الإدارة إلى التأكد من سلامة استعمال السلطات المفوضة وتحمل المسؤوليات المقابلة وفقا للسياسات والنظم والإجراءات المعمول بها؛
- 5- حاجة المجتمع إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير ولأجل التأكد من ذلك لا بد من سلامة عملية التدقيق الداخلي.

الفرع الثاني: أهداف وأهمية التدقيق الداخلي

أولا: أهداف التدقيق الداخلي

من أهم الأهداف التي يسعى التدقيق الداخلي إلى تحقيقها ما يلي⁶:

- 1- متابعة تنفيذ الخطط والسياسات ومدى مطابقة التنفيذ لأنظمة المنشأة ومدى تحقيق التنفيذ لأهداف الشركة السنوية؛
- 2- التحقق من صحة البيانات والحسابات الختامية للمنشأة، وأنها أعدت وفق الأصول المحاسبية المتعارف عليها؛
- 3- التحقق من موجهودات المنشأة وحمايتها وحسن استخدامها؛
- 4- الرقابة السابقة للمصرفيات والرقابة اللاحقة للقيود والتسجيل والترحيل، ويشمل ذلك الرقابة المالية والمحاسبية إضافة إلى الرقابة الإدارية ورقابة الأداء في كافة مجالات عمل المنشأة؛

⁵ شحاتة السيد شحاتة، عبد الوهاب نصر علي، مراجعة حسابات البنوك التجارية والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2008، الصفحة 95.

⁶ - Howard stettler : Audit principes et méthodes générale, publie union, paris1974

ثانيا: أهمية التدقيق الداخلي.

لقد ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي وأصبحت نشاطا تقويميا لكافة الأنشطة والعمليات في المنشأة بهدف إلى تطوير هذه الأنشطة ورفع كفاءتها الإنتاجية وقد بلغت أهمية التدقيق ذروتها للأسباب التالية⁷:

1-التغلب على الصعوبات التي تترتب على الظروف الاقتصادية. وذلك عن طريق تسليط الأضواء على الطريقة التي يتم بها إنجاز الأنشطة والعمليات داخل المنشأة فإنها تصبح أداة رقابية هامة تساعد الإدارة العليا على مواجهة الظروف الاقتصادية المعقدة؛

2-كبر حجم المنشأة وانتشارها جغرافيا: إن كبر حجم المنشأة وتعدد منتجاتها وتشابك معاملها وحاجة عملائها إلى بيانات آمنة وموثوق فيها حيث أن مصالحهم لا تسمح لهم بانتظار حتى يتم تدقيق القيود من قبل مدقق الحسابات الخارجي لذا تحتاج تلك المنشآت إلى أعمال التدقيق الداخلي للتأكد من صحة بياناتها المالية والمحاسبية أول بأول؛

3-توفير بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها، ازداد الحاجة إلى بيانات موثوق بها عندما تستخدم هذه البيانات لاتخاذ القرارات الإدارية لا سيما القرارات المتعلقة باستخدام الموارد المتاحة وفي الغالب فإن الإدارة العليا تحصل على المعلومات من مصدرين (الإدارات التنفيذية، معلومات واردة في تقارير مدققي الحسابات الخارجيين)؛

4- إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية،لقد ترتب على انتهاج أسلوب اللامركزية الإدارية في المنشأة الكبيرة ضرورة قيام الإدارة العليا لتلك المنشآت بالتأكد من مدى التزام الإدارات القطاعية التابعة لها لما وضعته من خطط وسياسات عامة وان تلك الإدارات تحقق العائد المتوقع منها على رأس مال المستثمر وتستخدم مواردها بكفاءة وتحقق نتائج فعالة ما لم تلجأ بين الحين والآخر إلى تقسيم أداء تلك الإدارات وفقا لمعايير الأداء الموجودة عهدت بها إلى دائرة التدقيق الداخلي.

الفرع الثالث: مقومات التدقيق الداخلي

من أهم مقومات وظيفة التدقيق الداخلي ما يلي⁸:

- يجب أن تعمل إدارة المراجعة الداخلية في استقلال تام عن باقي الإدارات ، هذا الاستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها ومصدر كفاءتها، وعلى ذلك فإن إدارة المراجعة الداخلية مسؤولة مباشرة أمام الإدارة العليا مما يكفل تطبيق توصيات إدارة المراجعة الداخلية بسرعة؛

⁷-أحمد محمد مخاوف، المراجعة الداخلية في ظل "المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، الصفحة 91

⁸ -Lionel Collins ,Gérard Valin , **Audit et control interne « Aspects financiers, opérationnels et stratégiques»**, 4ème édition ,Dallos, paris 1992, p17.

- يجب أن تعمل إدارة المراجعة الداخلية بناء على سلطات صريحة، وتكون جميع الإدارات على علم بحقوقها وسلطاتها في مراجعة جميع العمليات والدفاتر دون أن تتقيد في ذلك بروتين معين؛
- لا يجب أن يسند إلى إدارة المراجعة الداخلية أعمال تدخل أصلاً في اختصاصات إدارات أخرى وذلك حتى لا يجمع المراجع الداخلي بين الأداء والمراجعة في نفس الوقت. ولذلك لا ينبغي أيضاً أن يحل أي موظف بإدارة المراجعة الداخلية محل أي موظف غائب تابع لإدارة أخرى حتى ولو كان ذلك بصفة مؤقتة؛

المطلب الثاني: ماهية نظام الرقابة الداخلية

سنقوم في هذا المطلب بأخذ نظرة شاملة عن نظام الرقابة الداخلية، وذلك من خلال تقسيم المطلب إلى ثلاثة فروع، الأول يوضح تعريف وخصائص نظام الرقابة الداخلية، والثاني أهداف النظام، أما الثالث فهو يضمن كما من مكونات ومقومات نظام الرقابة الداخلية.

الفرع الأول: تعريف وخصائص نظام الرقابة الداخلية

أولاً: تعريف نظام الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية عدة تعاريف نذكر منها الآتي:

◀ نتيجة للدور الهام الذي تلعبه أنظمة الرقابة الداخلية في نجاح الشركات، فقد حظيت باهتمام الهيئات المحاسبية التي سعت إلى تطوير مفهوم الرقابة الداخلية بصورة مستمرة، وكان أول تعريف لها هو ما وضعته جمعية المدققين الأمريكيين والذي نص على أن الرقابة الداخلية " هي مجموعة الطرق والمقاييس التي تتبعها المنشأة بقصد حماية موجوداتها والتأكد من دقة المعلومات"⁹.

◀ كما عرف نظام الرقابة الداخلية من طرف الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة طبقاً لنص المعيار الدولي رقم 400 الخاص بالرقابة الداخلية " يحتوي نظام الرقابة الداخلية على الخطة التنظيمية، مجموع الطرق والإجراءات المطبقة من طرف الإدارة بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال"¹⁰.

◀ وعرفت منظمة الخبراء المحاسبين المعتمدين الفرنسية نظام الرقابة على أنه مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة، من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات، وتطبيق تعليمات

⁹- نظام بن عبد العزيز المقرن، تصميم أنظمة الرقابة الداخلية "دراسة تحليلية وصفية"، ديوان المراقبة العامة، المملكة العربية السعودية، الصفحة 21

¹⁰- جمعة أحمد حلمي، التدقيق الداخلي والحوكمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000، الصفحة 25

الإدارة وتحسين الأداء، ويزر ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة¹¹.

مما سبق يمكن استنتاج المفهوم التالي للرقابة الداخلية " أنها جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة وتمثل صمام الأمان في الدفاع عن أصول وممتلكات الشركة وحمايتها من التلاعب، حيث تشمل هذه الرقابة الخطط والطرق والإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف وبالتالي تدعم الإدارة المعتمدة على أسس الأداء".

ثانيا: خصائص نظام الرقابة الداخلية

لنظام الرقابة الداخلية السليم عدة خصائص ومميزات لابد أن يتصف بها نذكر منها التالي¹²:

- **الفعالية:** يقصد بها استخدام جيد ومتطور، يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بطريقة تضمن عدم وجودها في المستقبل، بأقل تكلفة وأسرع وقت لتحقيق الهدف المرغوب به؛
- **الموضوعية:** التقارير المالية المقدمة من طرف مراجع الحسابات يجب أن تكون موضوعية، حيادية، تتضمن بيانات لها معنى ومدلول كافي في الوضعية المالية للمنشأة؛
- **الدقة:** يجب أن يكون نظام الرقابة قادر على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء، والتأكد في نفس الوقت من مصدر المعلومات؛
- **المرونة:** كي يكون نظام الرقابة ناجحا لا بد من توفر المرونة، أي التكيف مع المستجدات والمتغيرات على التنظيم، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً للموقف المتخذ؛
- **التوقيت المناسب:** يجب على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت، خاصة القائمين بإعداد التقارير، عليهم إيصالها في الوقت المحدد كي لا تفقد المعلومة معناها؛
- **التوفير في النفقات:** الحد من النفقات الضائعة أو الخسائر هو هدف من الأهداف نظام الرقابة، لذلك يجب أن يكون مردود النظام أكبر من تكاليفه؛
- **الاستمرارية والملائمة:** يعني اتفاق النظام الرقابي مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه؛
- **التكامل:** يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وبين النظم الرقابية المستخدمة.

كما تطرق محمد بوتين في كتابه إلى خصائص نظام الرقابة كما يلي¹³:

¹¹ -Lionel collirs et garard valin : **Audit et control interne et vérification**, edition préparatoire,INC, canada,1984,p25.

¹² - زاهر الرعي، **التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية**، الخرطوم، السودان، 2010، الصفحة 70

¹³ - محمد بوتين، **المراقبة ومراجعة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، الصفحة 60

- 1- الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من العمليات، حيث تكون الرقابة الداخلية عبارة عن رقابة إدارية مبنية كجزء من نظام المؤسسة وجزء من بيئتها لمساعدة الإداريين في تشغيل المؤسسة وفي تحقيق أهدافها بشكل مستمر؛
- 2- الرقابة الداخلية نظام يضعه وينفذه الإنسان، فالإنسان هو الذي يساعد على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لأن مسؤولية نظام الرقابة الداخلية الجيد في أيدي الإداريين لذلك تجد كافة الأفراد في تلك المؤسسة يلعبون دورا هاما في تحقيق ذلك؛
- 3- الرقابة الداخلية تعطي تأكيدا معقولا وليس مطلقا، إذ على الإدارة أن تصمم وتطبق أنظمة الرقابة بالاعتماد على تكلفتها ومنفعتها، وبغض النظر عن مدى سلامة التصميم والتشغيل فإن أنظمة الرقابة الداخلية لا تستطيع تقديم تأكيدات مطلقة حول تحقيق أهداف الشركة.

الفرع الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية

من خلال التعريف الواردة حول نظام الرقابة الداخلية نجد أن الأهداف المراد تحقيقها من الرقابة الداخلية متعددة يمكن حصرها فيما يلي¹⁴:

- **حماية أصول المؤسسة:** تمثل حماية أصول المؤسسة وجميع ممتلكاتها هدفا رئيسيا من أهداف الرقابة الداخلية وتتخذ حماية الأصول أساليب متعددة تدور جميعها حول توفير الحماية التامة لأصول المؤسسة من السرقة أو الإسراف ؛
- **ضمان نوعية ودقة المعلومات:** تضمن الرقابة الداخلية دقة نوعية المعلومات المقدمة والمتصلة بالوثائق المحاسبية والتي لا بد أن تستند إلى مبادئ محاسبية متعارف عليها قصد تقديم معلومات موضوعية تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة، وترتبط المعلومات المحاسبية بالمعلومات الناتجة عن مزاولة الأنشطة المختلفة للمؤسسة، وهذه العمليات تعتبر مجالا لتطبيق نظام الرقابة الداخلية. ولتحقيق الدقة والنوعية في المعلومات المحاسبية ؛
- **تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية:** تلعب الرقابة الداخلية دورا هاما في مجال تحقيق الكفاءة الإنتاجية ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال أداء الرقابة الداخلية لدورها بالنسبة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية.
- **احترام تعليمات وسياسات الإدارة:** إن أهداف المؤسسة يتم تحقيقها من خلال القوانين واللوائح التي تضعها، بحيث تغطي كافة جوانب المؤسسة، وتصدر الإدارة بذلك قوانين ولوائح سواء كانت كتابية أو شفوية، وتوجهها إلى منفذي العمليات في كل المستويات.

¹⁴ - بوبكر عميروش، دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية بعمليات المخزون داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعموم التسيير وعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، الصفحة 20

الفرع الثالث: مكونات ومقومات نظام الرقابة الداخلية

أولاً: مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتشكل نظام الرقابة الداخلية في الغالب من خمسة مكونات تقسمها الإدارة من أجل تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي¹⁵:

- محيط الرقابة: يمثل محيط الرقابة جوهر الرقابة الفعالة في المؤسسة، فإذا كانت الإدارة العليا ترى أن الرقابة شيء هام، سيدرك باقي الأفراد في المؤسسة ذلك وسيستجوبون لها من خلال تنفيذهم لإجراءات الرقابة المنصوص عليها من طرف الإدارة، وفي حالة إذ لم تعطي الإدارة أهمية للرقابة فمن المؤكد أن أهداف الرقابة الداخلية لم يتم تحقيقها.
- تقدير المخاطر: هذا يعد جزء من تصميم نظام الرقابة الداخلية، لتقليل الأخطاء والمخالفات، ولأجل ذلك يتوجب على المؤسسة إتباع إجراءات رقابة خاصة، بتقدير المخاطر وهذا من خلال محاولة جرد هذه المخاطر والتعرف عليها، ومحاولة التقليل من حدتها.
- أنشطة الرقابة: وهي ثالث عنصر من عناصر الرقابة الداخلية، ويتخذ المدقق كأحد المعايير لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية.
- الإعلام والاتصال: يهتم هذا المكون بتحديد المعلومات الملائمة، لتحقيق أهداف المؤسسة والحصول عليها لمعالجتها وإيصالها لمختلف المستويات التسييرية بالمؤسسة، عن طريق قنوات مفتوحة للاتصالات تسمح بتدقيق تلك المعلومات وإعداد التقارير بإبداء الرأي حول كل نشاط.
- المتابعة: يهتم هذا المكون بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري، لمختلف مكونات النظام وتحديد مدى الإلتزام بتنفيذ الرقابة في ظل التصميم الموضوع لها وتحديد إمكانية تعديلها وأهم أداة يتم التوصل عن طريقها إلى معلومات تخص الرقابة الداخلية، هي وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة.

ثانياً: مقومات نظام الرقابة الداخلية

تنقسم مقومات نظام الرقابة الداخلية إلى قسمين هما:

1- المقومات المحاسبية: تضم مجموعة من الطرق والوسائل والتي يمكن تناولها على النحو التالي¹⁶:

- المهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة: ينطوي الدليل المحاسبي على العمليات الخاصة بتبويب الحسابات بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة ونوع النظام المحاسبي المستخدم من ناحية، والأهداف التي يسعى لتحقيقها من ناحية أخرى.

¹⁵ - عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2010، الصفحة 66.

¹⁶ - سامح رفعت أبو حجر، إيمان احمد محمد رويحة، دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر، مداخلة في المؤتمر السنوي الخامس لقسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2013، الصفحة 16.

- المجموعة الدفترية: تعد المجموعة الدفترية حسب طبيعة المؤسسة وخصائص أنشطتها ذات أهمية كبيرة، باعتبارها المصدر الأساسي للقيود وأدلة الإثبات خاصة دفتر اليومية وما يرتبط به من يوميات مساعدة.
- الوسائل الإلكترونية والآلة المستخدمة: تعتبر ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المؤسسة وهي من العناصر الهامة في إنجاز الأعمال، أين يتم تسجيل مختلف البيانات الحاسوبية ومعالجتها.
- الجرد الفعلي للأصول: معظم الأصول التي بحوزة المؤسسة تتميز بالوجود المادي، وبالتالي يمكن القيام بعملية الجرد الفعلي لهذه الأصول، فعملية الجرد هذه تسمح بعملية الرقابة عن طريق مقارنة ما هو مسجل في السجلات الحاسوبية مع ما هو موجود فعلا.
- الموازنات التخطيطية: يتمثل الدور الرقابي للموازنات في إجراء المقارنة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية وبيان أسباب الانحرافات لمحاولة تفاديها.

2- المقومات الإدارية: تتمثل في مجموعة من الوسائل التي تزيد من كفاءة النظام وهي كالتالي¹⁷:

- هيكل تنظيمي كفاء: يقصد به المخطط التنظيمي الذي يوضح المستويات الإدارية والمهام التي يشغلها كل فرد في المؤسسة.
- كفاءة الأفراد: إن تحقيق فعالية وأهداف نظام الرقابة الداخلية لا يقتصر فقط على تنظيم إداري ومحاسبي سليم، بل يجب أن تتوفر المؤسسة على مجموعة من الموظفين ورؤساء الإدارات العاملين بالمؤسسة ذات درجة معينة من الكفاءة المهنية.
- سياسات وإجراءات لحماية الأصول: تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول ولضمان صحة البيانات للتقارير المالية والمحاسبية، وتزداد أهمية وضع هذه السياسات والبيانات كلما وصف تنظيم المؤسسة باللامركزية.
- المراجعة الداخلية: هي نشاط تقييمي داخل الهيكل التنظيمي للمنشأة، فوجود نظام مراجعة فعال يدعم من قوة نظام الرقابة الداخلية، وتتضمن المراجعة الداخلية تحديد مدى إلتزام العاملين بالسياسات والمخططات واللوائح التي أعدتها الإدارة.

المطلب الثالث: العلاقة التكاملية بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية

في هذا المطلب سنحاول ولو بالقليل إلى توضيح مفهوم التكامل بين التدقيق الداخلي بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية وأهداف وأهمية هذا التكامل على المؤسسات، بالإضافة إلى العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية، وذلك من خلال فرعين.

¹⁷- دليل الممارسات الجيدة الدولية، تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت، الاتحاد الدولي للمحاسبين، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2013، الصفحة 11

الفرع الأول: مفهوم التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية

أولاً: تعريف التكامل بين المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية:

إن التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية يقصد به "التعاون والتنسيق بين المدقق الداخلي والمراقبين في المؤسسة أثناء تنفيذهما لمهامهما، بما يضمن فعالية أكبر وكفاءة عالية لأنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة بشكل عام، ما يعود بالفائدة على المؤسسة¹⁸.

ثانياً: أهداف التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية:

يمكننا تحديد أهم أهداف التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في النقاط التالية¹⁹:

- ✓ الحصول على نظام رقابة فعال؛
- ✓ تنفيذ أعمال التدقيق والرقابة بجودة عالي؛
- ✓ الحد من ازدواجية العمل؛
- ✓ تخفيض التكاليف وذلك من خلال اكتشاف الأخطاء وقت وقوعها بذل من تفاقمها؛
- ✓ مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها بنجاح؛
- ✓ تغطية أعمال التدقيق لكافة أنشطة المؤسسة .

ثالثاً: أهمية التكامل بين التدقيق الداخلية ونظام الرقابة

تتمثل أهمية التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في عدة جوانب لعل أهمها ما يلي²⁰:

- ✓ الاطمئنان من دقة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، من خلال دقة وفاعلية التدقيق الداخلي؛
- ✓ الثقة في وظيفة التدقيق الداخلية مما يؤدي إلى تحقيق قدر أكبر من الرضا للعميل؛
- ✓ يساعد التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة على اكتشاف الأخطاء والمخاطر في الوقت المناسب؛
- ✓ من خلال هذا التكامل يمكن معرفة المفهوم والدور الحقيقي لكل من التدقيق والرقابة

¹⁸-نعمة كاظم حسين، أحمد محسن حسن، دور الرقابة الداخلية في حماية أصول وأموال المنظمة، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة بابل، المجلد 15، العدد3/2008، ص900

¹⁹- عبد السلام عبد الله سعيد، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010، الصفحة 40.

²⁰- هوام جمعة، تقييم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية العامة، مداخلة في ملتقى، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012، الصفحة 55

إضافة إلى ما سبق ذكره، فإن هذا التكامل في النهاية لاشك ينعكس لصالح المؤسسة من خلال حسن تسيير المؤسسة وبالتالي نجاحها وازدهارها.

الفرع الثاني: علاقة التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية

إن نظام الرقابة الداخلية الفعال يساعد الإدارة والمدققين في التعرف على النواحي ذات الضعف (نقاط الضعف) في أنظمة الرقابة الداخلية، والذي يؤدي إلى منع الأخطاء وعمليات الاحتيال . وبالتالي فإن علاقة التدقيق بنظام الرقابة الداخلية علاقة مباشرة، حيث يسعى كلا منهما لتحقيق ما هو مطلوب تحقيقه، بالإضافة إلى ذلك فإن الرقابة الداخلية تتعلق بالمنشأة ككل، أما التدقيق الداخلي يهتم بكفاءة وقوة نظام الرقابة الداخلية .

ومن خلال كل ما سيتم ذكره في الجدول أسفله نستنتج بناء على ذلك أن العلاقة أو التكامل بين التدقيق ونظام الرقابة الداخلية يكمن في:

- أن علاقة التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية تظهر عند مقارنة أهداف كل منهما، وما يمكن استخلاصه هو أن التدقيق الداخلي ما هو إلا امتداد لتطور الرقابة الداخلية، خاصة أن أهم مهمة يكلف بها التدقيق الداخلي تتمثل في التأكد من وجود وكفاءة الرقابة الداخلية²¹.
- أن التدقيق الداخلي يعمل على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، وحتى تتمكن هذه الوظيفة من القيام بمهامها على أحسن وجه و للوصول إلى رقابة داخلية جيدة يجب وضع أو تصميم هذا النظام الرقابي.

الجدول رقم(1-1): يوضح العلاقة بين كل من التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية²²:

المكونات	الرقابة الداخلية	التدقيق الداخلي
المفهوم	تشتمل على الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في الشركة بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها، ومدى الاعتماد عليها، وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية.	نشاط توكيدي استشاري مستقل وموضوعي وهو مصمم لإضافة قيمة المنشأة وتحسين عملياتها، ومساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر والرقابة والتوجيه.

²¹- سردوك فاتح، دور المراجعة الخارجية للحسابات في نهوض بمصادقية المعلومات المالية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التجارة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2004، الصفحة100

²²- محمد محمود ذيب، الرقابة والتدقيق للأغراض الضريبية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، الصفحة 64

<p>-تحديد الصلاحيات التي تخول للمدقق بتأدية القيام عمله</p> <p>-إعطاء الحق للمدقق الداخلي بالحصول على أية معلومات يراها ضرورية لعملية التدقيق.</p> <p>-تحديد نطاق عملية التدقيق لتأديتها.</p>	<p>تتحمل مسؤولية وضع نظام الضبط الداخلي والمحافظة عليه، وعند تنفيذها لمسئولياتها الإشرافية يجب عليها وبانتظام مراجعة مدى ملائمة وكفاية عناصر الضبط الداخلي وذلك لضمان جميع الضوابط الهامة بفاعلية.</p>	<p>مسؤوليات الإدارة</p>
<p>-تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول دقة نظام الرقابة الداخلية.</p> <p>-تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول كيفية إنجاز العمل</p>	<p>يجب أن يتضمن مجال عمل المدقق فحص وتقييم كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المنشأة ونوعية الأداء في تنفيذ المهمات المحددة.</p>	<p>مسؤولية المدقق</p>
<p>يقسم التدقيق الداخلي إلى: التدقيق المالي - التدقيق الإداري - التدقيق الإستراتيجي.</p>	<p>تقسم الرقابة الداخلية إلى: رقابة إدارية - رقابة محاسبية وضبط داخلي.</p>	<p>الأقسام</p>
<p>التدقيق الداخلي هدفه تقوم الأنظمة المعنية بحماية ممتلكات الشركة وتحقيق كفاءة الأدلة ومطابقتها مع الأهداف.</p>	<p>الرقابة المالية والإدارية والضبط الداخلي هدفها تأمين سلامة وتنفيذ عملياتها والمحافظة على الأصول وتأمين الثقة بصحة المعلومات.</p>	<p>الأدوات</p>

ومن هنا نلاحظ أن مجال تدخل التدقيق الداخلي واسع جدا، خاصة أنه يذهب إلى مراقبة وجود إستراتيجية، ومراقبة احترام القوانين والإجراءات (وهذا ما يتمثل في نظام الرقابة الداخلي للمنشأة).

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسةالمطلب الأول: الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع دراستي، وهذا ما أجل توضيح التوجه الذي سلكته هذه الدراسات السابقة وما ستسلكه دراستنا

الفرع الأول : دراسات سابقة باللغة العربية● دراسة يوسف سعيد يوسف المدلل (دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري)²³:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري بالشركات المساهمة العامة الفلسطينية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته اعتماداً على الدراسة النظرية والدراسات السابقة مكونة من (7) أجزاء وزعت على جميع الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وعددها (36) شركة وبلغت الردود (31) استبانته أي بنسبة إرجاع قدرها (% 86) واستخدام الباحث البرنامج لتحليل البيانات (SPSS) الإحصائي للدراسات الاجتماعية وكان من أهم نتائج الدراسة أن وحدات التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة تقوم بدور جيد في ضبط الأداء الإداري والمالي والمساهمة بدعم حوكمة الشركات من خلال دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم ودعم إدارة المخاطر وقياس كفاءة وفاعلية الأداء وانه توجد علاقة كبيرة بين توفر درجة كافية من الاستقلالية لوحدة التدقيق الداخلي وبين ضبط الأداء الإداري والمالي بالشركات المساهمة العامة. ومن أهم النتائج التي تمكن الباحث الوصول إليها من خلال القيام بدراسته هذه هي:

✓ أن هناك دوراً ملموساً لوظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء الإداري والمالي في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وأن هذا الدور يحتاج إلى تعزيز وتنمية.

✓ تتبنى وحدات التدقيق الداخلي في معظم الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية معايير للأداء وهذا يؤثر بالإيجاب على ضبط وتحسين الأداء لهذه الوحدات، ولكن تفتقر لعملية توثيق هذه المعايير عبر نظام مكتوب وخطط موثقة ومعتمدة للتدقيق الداخلي فيها.

✓ تتوفر درجة من الاستقلالية لوحدات التدقيق الداخلي في معظم الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ولكن هناك بعض التدخل من جانب الإدارة التنفيذية بعمل التدقيق الداخلي.

²³ - يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 207، الصفحة 15

✓ يوافق المسؤولين والعاملين في وحدات التدقيق الداخلي على أن هناك ضرورة لتوسيع نطاق التدقيق الداخلي ليشمل قياس الكفاءة والفعالية في الأداء التشغيلي والفني بالإضافة إلى الشق المالي والرقابي، وأن ذلك يؤدي بالضرورة لتحسين وضبط الأداء الإداري والمالي لهذه الشركات.

● دراسة شريقي عمر (التنظيم المهني للمراجعة)²⁴:

حيث تناولت هذه الدراسة مقارنة للتنظيم المهني للمراجعة في ثلاثة بلدان تربطها العديد من الخصائص التاريخية والاقتصادية وهي الجزائر وتونس والمملكة المغربية، وقد تمت المقارنة من خلال عناصر التنظيم المهني للمراجعة .

وعلى ضوء الدراسة المقارنة فقد تم التوصل إلى أن التنظيم الحالي للمهنة في الجزائر لا يتوفر على العديد من الخصائص والمتطلبات الكفيلة بنجاح وتطور المهنة، وقد قدم البحث مساهمة لتطوير التنظيم المهني للمراجعة في الجزائر بما يسمح بالارتقاء بمستوى المهنة وتحقيق أهدافها. و من خلال دراسة الباحث لعناصر التنظيم المهني للمراجعة بصفة عامة، وفي كل من الجزائر وتونس والمملكة المغربية بصفة خاصة، فقد توصل إلى بعض النتائج العامة التي نوردها في الآتي:

✓ مهنة المراجعة مهنة عريقة كباقي المهن الحرة مثل الطب والمحاماة والهندسة ... ويجب أن تمارس وفقا لتنظيم مهني سليم تلقى من خلاله المكانة اللائقة في المجتمع وتمارس دورها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية وحماية الاقتصاد الوطني.

✓ نجاح مهنة المراجعة وتطورها في أي بلد يتوقف على درجة تنظيمها والتزام الممارسين لها بذلك التنظيم الذي هو في الأصل يهدف لخدمة مصالح المجتمع بالدرجة الأولى ثم مصالح أعضاء المهنة.

✓ التنظيم السليم لمهنة المراجعة الذي يسمح بتطوير المهنة وتحقيق أهدافها، يجب أن يشتمل على أربعة عناصر رئيسية مجتمعة.

✓ تشترك البلدان موضوع الدراسة في الجانب التاريخي للمهنة، حيث مورست المهنة في هذه البلدان وفقا للقوانين الفرنسية قبل استقلالها باعتبارها كانت مستعمرات فرنسية، وقد استوحيت قوانينها في تنظيمها للمهنة بعد الاستقلال من القوانين الفرنسية كذلك، كما أن المهنة تمارس حتى الوقت الحالي في هذه البلدان باللغة الفرنسية.

● دراسة بوطرة فضيلة (دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلي في البنوك)²⁵

حيث ركزت الدراسة على توضيح مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، و من أجل ذلك وجب تحديد معايير الفعالية لهذا النظام المتمثلة في: الأهداف التشغيلية التي يجب تحقيقها، صدق المركز المالي المصرح به في التقارير المالية، ومدى التطابق مع القانون والأنظمة السارية المفعول ومدى احترامها.

²⁴- شريقي عمر، التنظيم المهني للمراجعة"دراسة مقارنة بين تونس والجزائر والمغرب، مذكرة دكتوراه، جامعة سطيف، 2013، الصفحة 02

²⁵- بوطرة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، الصفحة 03

ومن خلال استعراض مختلف عناصر البحث، تم استخلاص بعض النتائج من أهمها:

- ✓ يعني نظام الرقابة الداخلية جميع السياسات والإجراءات والقوانين التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أغراضها، لذا يمكن القول أن نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع المؤسسات المالية،
- ✓ أن التصميم السليم لنظام الرقابة الداخلية، من شأنه دعم الأهداف المتوخاة من هذا النظام، لأن فشله يرجع إلى وجود قصور في إجراءاته الرقابية لذا ينبغي على المؤسسات التي ترغب في بناء نظام فعال للرقابة الداخلية، أن تجري تحليلاً للتكاليف والمنافع لأنه مكلفاً للغاية، والأساس في النظام وجود مراجعة داخلية سليمة لأنها أداة الإدارة وعينها في قياس فاعلية الوسائل الرقابية المطبقة في المؤسسة سواء بخدماتها الوقائية أو التقييمية .
- ✓ إن الشق المحاسبي من الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية يعمل على توليد المعلومات التفصيلية التي تفي بالاحتياج الداخلي للإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، وتتوقف فعالية هذه القرارات على سلامة المعالجة في مختلف الأنظمة المعلوماتية، لا سيما اهتمام المراجع الخارجي بتقييم نظام الرقابة الداخلية راجع إلى أن هذا النظام يمثل الأساس لاتخاذ قراره بالمدى الذي يمتد إليه نطاق مراجعته واختباراته للسجلات والدفاتر المحاسبية حتى يستطيع تقديم رأيه المهني في القوائم المالية للمؤسسة ، وتبقى إمكانية اكتشاف الثغرات الإدارية من مهام المراجع الداخلي، فتعاونهما يؤدي إلى تحسين التسيير وبالتالي إنجاح المؤسسة وازدهارها .

● دراسة محمد فلاق (التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 9001)²⁶:

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 9001 ، كما حاولت تحليل العلاقة بين التدقيق الداخلي وضبط الجودة .وقد تم تطوير استبانته من عينة الدراسة المتمثلة في المدققين الداخليين ومراقبي الجودة في (10 مؤسسات عمومية اقتصادية حاصلة على شهادة الايزو 9001) ،ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث أن هناك اختلافا في الأدوار التي يمكن إضافتها إلى التدقيق الداخلي ليكمل وظائف وأعمال ضبط الجودة "تدقيق الجودة الداخلي" في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية بعد الحصول على شهادة الايزو 9001 ، بحيث يمارس التدقيق الداخلي مهام جديدة بالنسبة له مرتبطة بنظام إدارة الجودة. كما توصل إلى عدة نتائج من خلال اختبار فرضياته أهمها:

- ✓ يمارس التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية دورا هاما فيما يتعلق بمتطلبات شهادة الايزو كمنظام إدارة الجودة.

²⁶- محمد فلاق، التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الحاصلة على ايزو 9001، ملتقى بجامعة سكيكدة، 2010، الصفحة 62

✓ إن نشاط التدقيق الداخلي في عدد من المؤسسات يقع في الهيكل التنظيمي ضمن دائرة ضبط الجودة وكثيرا ما يرتبط بإداريا بها، وهذا برأي الباحث يؤثر على وجود التدقيق الداخلي بشكل يقلل من دوره في المؤسسة ككل، بحيث يتحول من تدقيق داخلي إلى تدقيق جودة داخلي يمارس دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام إدارة الجودة بالإضافة إلى ممارسته لدوره المرتبط بإدارة الرقابة الداخلية والتأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة.

✓ هناك اختلافا في الأدوار التي يمكن إضافتها إلى التدقيق الداخلي ليكمل وظائف وأعمال تدقيق الجودة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية بعد الحصول على شهادة الايزو، أي أن التدقيق الداخلي في تلك المؤسسات أصبح يمارس أدوارا جديدة مرتبطة بتنفيذ مهام متعلقة بتقييم نظام إدارة الجودة وهذا يعكس التطور الحاصل في وظيفة التدقيق الداخلي.

● دراسة مسعود صديقي (دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية)²⁷:

حيث جاءت هذه الدراسة لتجيب على إشكال مهم وعميق، يتلخص في عجز النظام الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تأدية دوره المتمثل في توليد معلومات ذات مصداقية، معبرة عن الواقع الفعلي وصالحة لاتخاذ القرارات الفعالة في الوقت والمكان المناسبين، كما تحاول هذه الدراسة عن تأهيل هذا النظام من خلال اعتماد نظام للرقابة الداخلية يسمح بضبط السلوك الإجرائي وتبني مراجعة تساهم في تحسين مستدام لتشغيل النظام الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وعليه فلقد توصل الباحث إلى عدة نتائج حول هذا الموضوع، يمكن أن نصوغ منها الآتي:

✓ أن النظام الإداري المعتمد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يوائم طبيعة الأهداف المتوخاة منه، ولا يتكيف مع ما تفره متطلبات اقتصاد السوق و لا الإطار الجديد للتسيير، من خلال عدم المقدرة على توليد معلومات ذات مصداقية، معبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة وملائمة لاتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب.

✓ إن اعتماد نظام متكامل وفعال للرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من شأنه أن يحمي هذه الأخيرة من الوقوع في أشكال الغش، التلاعب و الإسراف ويدعم الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة، بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة في الخطة العامة للمؤسسة، وفي هذا الإطار ينبغي التقيد الصارم بإجراءات هذا النظام المدعمة لمقوماته، ليسمح له من تحقيق الأهداف المتوخاة منه باكتشاف مواطن الضعف في الطرق والإجراءات المطبقة ومحاولة تعديلها وفق ما يقتضيه الواقع الجديد لهذه المؤسسة.

الفرع الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية

● دراسة المايوف سعيدة، العلوي أسامة (أداء وظيفة التدقيق الداخلي)²⁸:

لتنفيذ هذه الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وجزءا من المنهج النوعي، والتي كان الهدف منها هو تقييم وظيفة التدقيق الداخلي في مجمع سوناطراك، وذلك من خلال معايير قياس الأداء. والدراسة تركز على التدقيق الداخلي والأداء. حيث من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث تتمثل في :

²⁷ - مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 2002/01، جامعة ورقلة، 2002، الصفحة 60

²⁸ - المايوف سعيدة، العلوي أسامة، أداء وظيفة التدقيق الداخلي، 2010. الصفحة 32

- ✓ تغطي أجهزة الرقابة الداخلية التي شكلتها الإدارة مخاطر كبيرة .
- ✓ تقيّم وظيفة التدقيق الداخلي الرقابة الداخلية حسب البعثات التي يقام بها.
- ✓ الإطار المستخدم من قبل هيكل التدقيق الداخلي يتوافق مع الإطار الدولي للمهنة المرجعية.
- ✓ دليل التدقيق الداخلي يتضمن قواعد وإجراءات متسقة مع الإطار الدولي للمهنة المرجعية.

دراسة Spira & Page بعنوان :

Risk Management The Reinvention Of Internal Control And The Changing Role Of Internal Audit & Accounting, auditing Accountability

وضحت هذه الدراسة التغير في العلاقة بين الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر، وذلك بعد أن تم إصدار دليل ترينول في المملكة المتحدة الذي يمثل ويعبر عن تغيير جذري في طبيعة الرقابة الداخلية كمستقبل لمبدأ حوكمة الشركات في المملكة، واستخدم الباحثان وجهة نظر اجتماعية لمفهوم الخطر، و علاقة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر مع حوكمة الشركات البريطانية، حيث تناولت الدراسة التطور الذي حدث بتقارير حوكمة الشركات وتوضيح ذلك من خلال مخاطر التشغيل و إدارتها وعرض ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار التغير في عملية التدقيق الداخلي. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان جراء هذه الدراسة ما يلي : أن وظيفة التدقيق الداخلي موجهة لتحديد دليل على وجود الخطر ومعالجته بأفضل الوسائل في ظل ظروف المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك فلقد تم تصميم بنية دليل حوكمة الشركات بما يحقق إدارة للمخاطر من خلال استخدام أفضل الأنظمة والتقنيات الالكترونية وإعداد تقارير القوائم المالية، و التدقيق، والرقابة الداخلية²⁹.

المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة

الجدول (رقم 1-2): يوضح المقارنة بين الدراسة والدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	المتغيرات	أهم النتائج المتوصل إليها
الدراسة الحالية	*توضيح مدى العلاقة التكاملية بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية وأثره على المؤسسة	*التدقيق الداخلي * نظام الرقابة الداخلية	* أن التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية يزيد من فاعلية وكفاءة النظام الداخلي للمنشأ، مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها على

²⁹ -Spira, Laura F, & Page, Michael, Risk Management The Reinvention Of Internal Control And The Changing Role Of Internal Audit, &Accounting, auditing Accountability Journal Val 16, No 4, 2003, pp 640-661

			أكمل وجهه. كما أن عكس ذلك يقف في وجه ازدهارها .
دراسة يوسف المدلل	*توضيح دور وظيفة التدفق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري بالشركات المساهمة العامة الفلسطينية	* التدقيق الداخلي * الأداء المالي والإداري	* أن هناك دوراً ملموساً لوظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء الإداري والمالي في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وأن هذا الدور يحتاج إلى تعزيز وتنمية.
دراسة Spira & Page	*توضيح التغير في العلاقة بين الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر، وذلك بعد أن تم إصدار دليل ترن بول في المملكة المتحدة.	* الرقابة الداخلية * إدارة المخاطر	*انه تم تصميم بنية دليل حوكمة الشركات بما يحقق إدارة للمخاطر من خلال استخدام أفضل الأنظمة، و التدقيق الداخلي، والرقابة الداخلية.
دراسة بوطرة فضيلة	*توضيح مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية، ومحاولة تقييم النظام فيها.	* نظام الرقابة الداخلية	* أن نظام الرقابة الداخلية ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، وتبقى إمكانية اكتشاف الثغرات الإدارية من مهام المراجع الداخلي، فتعاونهما يؤدي إلى تحسين التسيير.
دراسة فلاق	*التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 9001، ومحاولة تحليل العلاقة بين التدقيق الداخلي وضبط الجودة.	* التدقيق الداخلي * ضبط الجودة	* هناك اختلافا في الأدوار التي يمكن إضافتها إلى التدقيق الداخلي ليكمل وظائف وأعمال تدقيق الجودة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية بعد الحصول على شهادة الايزو.
دراسة صديقي مسعود	*محاولة تأهيل النظام الإداري من خلال اعتماد نظام للرقابة الداخلية، وتبني مراجعة تساهم في تحسين	* المراجعة *التأهيل الإداري	* إن اعتماد نظام متكامل وفعال للرقابة الداخلية من شأنه أن يحمي المؤسسة من الوقوع في أشكال الغش،

التلاعب.		مستدام لتشغيل النظام	
* تغطي أجهزة الرقابة الداخلية التي شكلتها الإدارة مخاطر كبيرة	* التدقيق الداخلي * الأداء	* تقييم وظيفة التدقيق الداخلي في مجمع سوناتراك	دراسة المايوف والعلوي
* تقييم وظيفة التدقيق الداخلي الرقابة الداخلية حسب البعثات التي يقام بها			

من إعداد: الطالبة بناء على الدراسات السابقة

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا إن من أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هي:

- أوجه التشابه: أن اغلب الدراسات تحمل إحدى متغيرات الدراسة الحالية أو كلاهما معا.
- أوجه الاختلاف: أن ولا دراسة من الدراسات سابقة سعت إلى نفس الهدف الذي تسعى الدراسة الحالية إليه المتمثل في توضيح مدى العلاقة التكاملية بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل بما يخص التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية وبالإضافة إلى العلاقة التكاملية بينهما، فقد خلصنا إلى أن لكل من الرقابة والتدقيق أهميته الكبيرة على المؤسسة خصوصا إذا كان هناك تكامل بين خدماتهما، والإلمام أكثر للموضوع تعرضنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالدراسة .

ومن خلال ذلك سنحاول في الفصل القادم تطبيق ما تم استخلاصه، ومعرفة ما إذا كان هناك تكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة الاسمنت عين التوتة - الوحدة التجارية تقرت - " وبيان أثر ذلك التكامل عليها.



الفصل الثاني
دراسة حالة مؤسسة الإسمنت
الوحدة التجارية *تقوت*

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الأسس النظرية للدراسة وكذلك إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع, سنحاول في هذا الفصل المتمثل في دراسة ميدانية تبيان فعالية وأثر كل من وظيفة التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية على المؤسسة محل الدراسة , وذلك بإستخدام المقابلة الشخصية والملاحظة . ومن خلال النتائج المتوصل إليها سوف نتعرف على مدى التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الإسمنت .
ومن أجل تحقيق هذا المبتغى واختبار فرضيات الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة الاسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقرت- ومنهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة، وذلك من خلال تقسيمه إلى مطلبين.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

لقد تم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع والتي تحتوي على تحديد المنهج المستعمل في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: تحديد المنهج

نظرا لطبيعة الدراسة في الجانب التطبيقي تم اعتماد المنهج الوصفي حيث يعتبر المنهج الأسلوب المتبع للوصول إلى الأهداف المسطرة ومن المعلوم أن دراستنا يدور مضمونها حول التكامل الوظيفي بين التدقيق الداخلي و نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وللوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، والذي يعتمد أيضا على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها للوصول إلى نتائج عامة .

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم اختيار المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر كمجتمع لدراستنا بصفة عامة، بصفة خاصة تم اختيار مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت كعينة للدراسة فهي تعد من المؤسسات التجارية الناجحة في المنطقة.

● لمحة تاريخية عن مؤسسة الاسمنت:

نشأة مؤسسة الإسمنت مند الفترة الاستعمارية لصنع وبيع مواد البناء، وبعد الاستقلال تطورت ونمت هيكلتها فأصبحت تابعة للقطاع العام . بعد ذلك تمت هيكلتها من مؤسسة وطنية إلى مؤسسة جهوية مقسمة إلى ثلاث نواحي: شرق قسنطينة- غرب وهران- وسط الجزائر، وفي سنة 2010 تم تجميعها في مجمع سمي بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائري .

وتعتبر مؤسسة الإسمنت عين توتة الوحدة التجارية بتقرت من بين الوحدات النشيطة التي تسعى جاهدة للحصول علة أحسن التقنيات والخدمات ووضع الإعلام الآلي في خدمة مصالحها وهذا للحصول على نتائج أكثر إنتاجية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن أجل مواكبة التطور التكنولوجي السريع وهي شركة ذات طابع صناعي تجاري، ولها أهمية في اقتصاد الوطن والمساهمة كسائر الشركات الأخرى .

● تعريف الوحدة التجارية - تقرت -

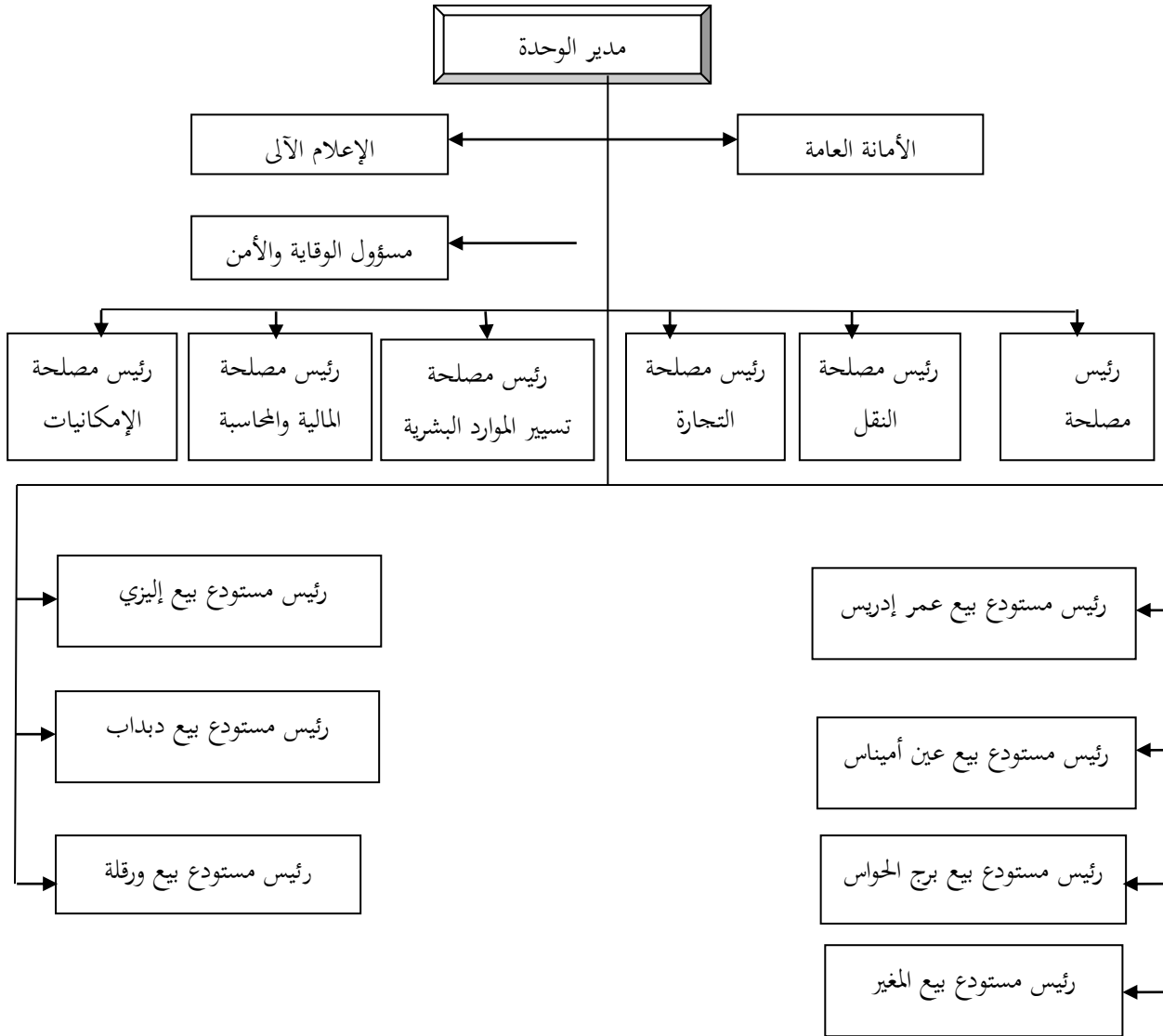
تقع وحدة تقرت في تراب دائرة تقرت ولاية ورقلة يحدها شمالا المنطقة الصناعية وجنوبا مصلحة الضمان الإجتماعي ومن الشرق مؤسسة النقل بالسكة الحديدية أما من الغرب مؤسسة النقل البري للحافلات، تبلغ مساحتها 16000 متر مربع، والبطاقة الفنية الآتية تعرف لنا المؤسسة أكثر.

الشكل رقم (2-1) : بطاقة فنية لمؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت التجارية

- الاسم: مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت
- العنوان: شارع 5 جويلية - ص ب 52 - تقرت
- سنة التأسيس: فيفري 1972
- رأس المال: 225000000000 دج
- عدد العمال: 56 عامل
- الشكل القانوني: مؤسسة ذات أسهم
- قطاع النشاط: تجاري
- نوعية النشاط: تعبئة وتوزيع الإسمنت
- أماكن التوزيع: ورقلة - إيليزي - الوادي
- مراكز البيع: تقرت، ورقلة، إيليزي، جانت، برج الحواس، عين أميناس، برج عمر إدريس، دبداب،
المغير

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت وحدة تقرت: يحتوي الهيكل التنظيمي على مختلف المصالح ذات الأهمية الموجودة في المؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-2) : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا انطلاقا من "الملحق رقم 01

الفرع الثالث: طبيعة المتغيرات

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في التكامل الوظيفي بين التدقيق الداخلي والنظام الرقابة الداخلية من متغيرين اثنين وهما:

- المتغير المستقل: التدقيق الداخلي
- المتغير التابع: نظام الرقابة الداخلية

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

- **المقابلة الشخصية:** اعتمدنا أسلوب المقابلة الشخصية مع أفراد المجتمع المدروس والمتمثل في المدقق الداخلي (يتم إرساله مباشرة من المديرية العامة بعين التوتة، حالفني الحظ أن أقابله شخصياً) ورؤساء الأقسام بمختلف مستوياتهم، وهذا للحصول على المعلومة مباشرة من أجل طرح الأسئلة للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة تمكننا من الوصول إلى نتائج دقيقة.
- **الملاحظة:** وبالإضافة إلى المقابلة الشخصية تم الاعتماد على الملاحظة كذلك، وذلك من خلال الزيارات التي قمنا بها للمؤسسة محل الدراسة وملاحظة وظيفة التدقيق الداخلي وكيفية عملها.
- **تحليل السجلات والوثائق:** كذلك اعتمدنا كثيراً على تحليل بعض الوثائق والسجلات المتعلقة بتقارير المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة للقوانين والمراسيم المعتمد عليها.
- **قائمة الاستقصاء:** وهي قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة قمنا بطرحها على رؤساء الأقسام في المؤسسة، ولقد تضمن هذه القائمة على أسئلة حول التدقيق الداخلي للمؤسسة ونظام الرقابة الداخلية فيها.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة والمناقشة

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

من اجل السير في موضوع الدراسة ألا وهو التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة كان لا بد من معرفة وقع كل من التدقيق الداخلي ونظام الرقابة في المؤسسة ، وهذا ما سوف يتم التطرق له في هذا المطلب من خلال ثلاث فروع.

الفرع الأول: خطوات تنفيذ التدقيق الداخلي في المؤسسة

من خلال المقابلة التي أجريت مع المدقق الداخلي للوحدة تم التعرف على الخطوات التي تسير عليها وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة ككل وفي الوحدة محل الدراسة بصفة خاصة. فكانت هذه الخطوات كما يلي :

1.التخطيط لعملية التدقيق: في كل عام يتم وضع برنامج لعملية التدقيق من طرف رئيس لجنة التدقيق الداخلي الذي هو مسؤول عن كل الوحدات التابعة للمؤسسة الأم بعين التوتة، وذلك يكون على أساس مجموعة من المعايير تصمم في جدول يحتوي المكان والهدف من العملية، بعد ذلك يتم توزيع هذا الجدول على كافة فروع المؤسسة ومن بينها الوحدة التجارية تقرت والتي هي محل الدراسة، فعملية وضع الخطة أو البرنامج للتدقيق قد تشمل:

- ◀ المراجعة المالية :والتي تغطي مراجعة دقة النظام المحاسبي والحسابات الناتجة .
- ◀ المراجعة التشغيلية والانضباط :والتي تغطي مراجعة الكفاءة وفاعلية الأنظمة والإجراءات، وكفاءة الهيكل التنظيمي والتزامها بالقوانين والتعليمات والسياسات والإجراءات.
- ◀ مراجعة خاصة :المراجعة الداخلية قد تقوم بمراجعات خاصة، بحسب طلب من مجلس الإدارة.

بالإضافة إلى إعداد برنامج التدقيق يقوم رئيس لجنة التدقيق الداخلي بعين التوتة في هذه المرحلة بـ :

- ◀ تحديد أهداف التدقيق ونطاق العمل، ويقصد بذلك بتحديد العمل المراد انجازه وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف مثل: فهم اهتمامات الإدارة العليا، وتحديد المخاطر المرتبطة بكل نشاط،.... الخ؛
- ◀ تحديد أماكن تكثيف التدقيق، أي الأماكن المعرضة للمخاطر و الأخطاء أكثر من غيرها ستحظى بأغلبية جهود المدقق الداخلي؛
- ◀ تحديد دورة التدقيق، والتي يجب أن تكون تغطي فترة معينة.

2. تنفيذ عملية التدقيق: هنا تقوم الشركة الأم بعين التوتة إرسال المدقق الداخلي لها إلى وحدة تقرت التجارية، حيث يقوم المدقق عند حضوره للوحدة بالمهام التالية على الترتيب :

- ◀ القيام بجمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بمهمته وبرامج الأعمال الخاصة بها، وذلك من خلال النقاط التالية:
 - مراجعة الأدوات والمواد التي يمكن أن تزوده بنظرة عامة عن الوحدة، مثل: السياسات والإجراءات والقواعد المخولين والقواعد والقوانين المتبعة؛
 - مراجعة تقارير التدقيق الداخلي السابقة، التي تزوده بخلفية جيدة عن المشاكل السابقة والحلول الموصى بها؛
 - إجراء جميع المطابقات اللازمة للسجلات والعمليات؛
 - التأكد من أن الوحدة تمارس أنشطتها وفق لسياسات وإجراءات المؤسسة الداخلية، بالإضافة إلى تعليمات الشركة الأم بعين التوتة؛
- ◀ إعداد مسودة للتقرير النهائي لكل مهمة قام بها، حيث بعد جمع البيانات والمعلومات يقوم المدقق الداخلي بهذه الخطوة بالاعتماد على مايلي:
 - كتابة ملاحظات وتحليلات تفصيلية لدعم التحليلات الرئيسية الخاصة ببرنامج العمل؛
 - في حالة الشك بعملية ما أو نشاط معين اجري في الوحدة، يتم كتابة تقرير رسمي إلى رئيس لجنة التدقيق الداخلي بعين التوتة. ثم يتم إتباع الإجراء المناسب؛
 - صياغة أوراق العمل بشكل مسودة للعمل وإرفاق كل الوثائق ذات الصلة بها والتي تعتبر كأدلة اثبات.

3. تسليم التقرير (نتائج عملية التدقيق):

- ◀ على المدقق الداخلي عند الانتهاء من مهمته أن يرسل مسودة التقرير إلى رئيس لجنة التدقيق الخاصة بالمؤسسة الأم وفروعها والتي مقرها بعين التوتة، حيث يجب أن يتضمن هذا التقرير الآتي :
 - ملخص نتائج التدقيق الداخلي التي تتضمن تقييم التدقيق الداخلي كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية من حيث كل مستويات النشاط و حسب كل مصلحة؛
 - ملاحظات وتوصيات لكل مصلحة من مصالح الوحدة محل الدراسة؛
 - اقتراح حلول عملية.

بعد اطلاع رئيس لجنة التدقيق على مسودة التقرير الداخلي الخاص بوحدة تقرت يقوم بإدخال التعديلات اللازمة لإعداد التقرير بصيغة نهائية. (الملحق رقم 5)

❖ وفي الأخيرة يتم إرسال التقرير النهائي إلى الوحدة لمناقشته ولاتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة، من خلال عقد اجتماع يضم جميع رؤساء المصالح ويترأسه مدير الوحدة، وذلك لمعرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف في نظام الرقابة الداخلي والعمل على معالجتها.

الفرع الثاني: نظام الرقابة الداخلي لمؤسسة الاسمنت وحدة تقرت التجارية.

سيتم من خلال هذا الفرع توضيح نظام الرقابة الداخلية ومحاولة وصفه، بالإضافة إلى ذلك التطرق إلى كيفية تقييم نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الاسمنت وحدة تقرت عن طريق التدقيق الداخلي، واهم الأدوات التي يستعملها المدقق الداخلي في الوحدة لتقييم النظام.

• وصف النظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الاسمنت وحدة تقرت التجارية

كما هو معلوم أن نظام الرقابة هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والمبادئ والقوانين الملزم على المؤسسة إتباعها، حيث أن هناك إجراءات مفروضة على جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإجراءات يتم وضعها حسب كل منشأة وموقعها وطبيعتها نشاطها. أما بما يخص المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة الاسمنت وحدة تقرت التجارية) يتم وضع نظام الرقابة الداخلي الخاص بالمؤسسة من خلال:

1. نظام الرقابة الإدارية :

يشمل على الخطة التنظيمية والإجراءات والوثائق والسجلات المتعلقة بعمليات اتخاذ القرارات والتي تقود إلى الترخيص الإداري لعمليات، وهذا الترخيص يكون وظيفته إدارية تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة . ومن أهم الأساليب التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة لتحقيق أهداف الرقابة الإدارية ما يلي:

* الموازنة التخطيطية و التكاليف المعيارية: تعتمد المؤسسة الاسمنت وحدة تقرت على عدة موازنات (موازنة الاستثمار، التسيير، الموارد البشرية... الخ) كأداة رقابية في الرقابة على نشاطها بهدف الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة تخدم أهدافها من خلال دراسة وتحليل الانحراف.

* البرامج التدريبية: تعتمد عملية تكوين الأفراد في المؤسسة، أولاً على المستوى التعليمي للعمال اما عن البرامج التكوينية فتعد وتحضر مرة كل سنة، تبعاً لاحتياجات مختلف هياكل وأقسام المؤسسة وحسب إمكانية الميزانية المخصصة للتكوين، بالإضافة إلى تكوين خاص برؤساء الأقسام الذي يتم على مستوى المديرية العامة بعين التوتة، وفي غالب الأحيان يكون موضوع التدريب حول الإجراءات الرقابية التي تطبق في المؤسسة. (الملحق رقم 01)

* نظام تقييم الأداء: تعد استمارة التقييم بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته، فتحدد جوانب القوة والجوانب القابلة للتحسن في أدائه ويخصص لكافة الفئات.

2. نظام الرقابة المحاسبية: وهو اختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والحسابات ودرجة الإعتماد عليها، وتتبع عمليات صحة تسجيل وتبويب وتحليل وعرض البيانات المحاسبية، ومن أهم الأساليب التي تستخدمها المنشأة لتحقيق أهداف نظام الرقابة المحاسبية هو النظام المحاسبي المطبق في الوحدة (SCF).

3. نظام الضبط الداخلي: وهو خطة تنظيمية وإجراءات هادفة إلى حماية أصول المؤسسة من الاختلاس أو التلاعب أو سوء الاستخدام حددتها المديرية العامة للمؤسسة، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على ما يلي:

* تقسيم العمل والمراقبة الذاتية: يتجلى تقسيم العمل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تم فيه تحديد المهام والمسؤوليات والسلطة بهدف عدم تداخل الأعمال، بالإضافة إلى التقسيم الإداري لكل مصلحة. أما عن المراقبة الذاتية في الوحدة فهي تتجسد في سير ودوران الوثائق بين المصالح وعدم ازدواجية الأعمال. والرقابة الدورية التي يقوم بها رؤساء الأقسام على الأنشطة المعمولة في مصالحهم.

* التأمين على الممتلكات و الموظفين: وكأي مؤسسة تحوي نظام ضبط داخلي حيث يختص هذا النظام بالأحكام الخاصة بتنظيم العمل، وخاصة أوقات ومواعيد العمل، وفترات الراحة، والإجازات، ومخالفات العمل والعقوبات، وما يتعلق بذلك ومصادق عليه من طرف المؤسسة الأم بعين التوتة، ويتم تعميم النظام بعد تصديقه على جميع الوحدات التابعة للشركة لكي يتم إعلام العاملين به.

● تقييم نظام الرقابة الداخلية لمؤسسة الاسمنت وحدة تقرت التجارية

يقوم المدقق في هذه المرحلة بتقييم مدى قدرة الأنظمة والإجراءات الموجودة بالوحدة على إعطاء نتائج موثوق فيها، ويسمح له ذلك بتحديد مدى الاعتماد على الرقابة الداخلية وتحديد مخاطر الأخطاء في معالجة المعطيات، وبالتالي تحديد نطاق وتوقيت وإجراءات التدقيق وبرنامج العمل بصفة عامة. كما يقوم المدقق بتقييم نظام الرقابة الداخلية للتأكد من نوعية وفعالية وكفاية الأنظمة وأنشطة الرقابة الموضوعية من طرف المسيرين والمطبقة من طرف الموظفين في المؤسسة. فإذا تيقن أنه يمكن الإعتماد على نظام الرقابة الداخلية، فإن عمليات التدقيق في هذه الحالة تكون غير متوسعة لان النظام موثوق فيه. اما إذا قدر أنه العكس، فإن عمليات التدقيق تزداد توسعا للتمكن من إعطاء التوصيات اللازمة للوحدة، ولتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة والحصول على نتائج جيدة لا بد على المدقق الداخلي من استخدام إحدى الطرق التالية:

1. المذكرة الوصفية: هي عبارة عن مذكرة يقوم بإعدادها المدقق، وتحتوي على وصف كامل لنظام الرقابة الداخلية وما يحتوي عليه من تدفق للمعلومات وتقسيم للمسؤوليات وطبيعة السجلات التي يتم الاحتفاظ بها، ويتم إعداد هذه المذكرة من خلال المقابلات مع العاملين والرجوع إلى دليل الإجراءات والدورة المستندية في المؤسسة.

2. استبيانات الرقابة الداخلية: يتم إعداد مجموعة من الأسئلة المغلقة تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة وتوزع على العاملين ليتلقى الإجابات عليها، ثم يقوم المدقق بتحليلها، حيث أن الإجابات بـ " نعم " تدل على نقاط القوة، بينما الإجابات بـ " لا " تدل على نقاط الضعف، ليصل في الأخير إلى استنتاج أو خلاصة يحدد فيها مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية المطبق.

3.المقابلة الشخصية: وهي عبارة عن لقاء ينظمه المدقق مع رؤساء المصالح في الوحدة دون إخطار مسبق، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة عليه، والهدف من المحاوره التي يجريها مع الفرد أو الأفراد التابعين للوظيفة محل التدقيق أو القائمين على إدارة الأنشطة والعمليات الخاضعة للتدقيق هو جمع المعلومات التي تسمح له بالتعرف على كيفية إدارة الوظيفة أو كيفية سير العمليات، وتعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداما في وحدة تفتت التجارية.

الفرع الثالث: التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسة

حرصا على نجاح وتميز مؤسسة الاسمنت وحدة تفتت التجارية، فلا بد من تضافر جهود كل من وظيفة التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسة معا، وذلك لما تقدمه الجهتين من دور كبير في تقوية وتعزيز الأنظمة الرقابية للمؤسسة محل الدراسة. وبالتالي التسيير الحسن لأنشطتها وممتلكاتها والتحقق الأمثل لأهدافها. ولأهمية هذا الموضوع سوف نقوم من خلال هذا الفرع بتحديد أوجه التكامل المحققة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الاسمنت وحدة تفتت التجارية.

أولاً: من خلال تحليل الوثائق (التقارير).

لإيجاد وجه من وجوه التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الاسمنت وحدة تفتت، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار تقارير المدقق الداخلي حول أنشطة الوحدة وتحليلها، وللوصول إلى هذا الهدف تم اخذ ثلاثة تقارير لثلاثة سنوات على التوالي (2013- 2014- 2015) والتي كانت نتائجها على التوالي:

1.سنة 2013: في 10 ديسمبر من السنة المعنية قام المدقق الداخلي للشركة بتدقيق جميع الحسابات والعمليات على مستوى وحدة تفتت التجارية، وذلك لتقدم الدعم الفوري والتعليقات والتوصيات اللازمة، فكان من أهم ما توصل إليه المدقق عند قيامه بمهمته وحسب كل مصلحة من مصالح الوحدة ما يلي: (انظر الملحق رقم 03)

الجدول رقم (2-3): يوضح نتائج عملية التدقيق الداخلي لسنة 2013

اسم المصلحة	النتائج المتوصل إليها بعد عملية التدقيق من قبل المدقق الداخلي للوحدة
مصلحة المحاسبة والمالية	لاحظ المدقق الداخلي أن وضعية الزبائن بقيت على حالها برصيد دائن ناتج عن العملية التسييرية للوحدة وتتطلب تسوية.
مصلحة التجارة	غياب
مصلحة الموارد البشرية	غياب
مصلحة التموين	من خلال عملية التدقيق المجرات في المصلحة لوحظ من قبل المدقق الداخلي أن إجراءات الشراء المعمول بها على مستوى الوحدة غير مبسطة ولا بد من تبسيطها

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تقرير سنة 2013 (الملحق رقم 3)

❖ **التعليق على الجدول:** بعد الاطلاع على الجدول السابق الذي يوضح النتائج والتوصيات المتوصل من خلال القيام بعملية التدقيق على مصالح المؤسسة الأربعة في سنة 2013 تم استنتاج الآتي:

مصلحة المحاسبة: من خلال النتائج المقدمة في الجدول تبين إن مصلحة المحاسبة والمالية لديها بعض الإهمال اتجاه وضعية الزبائن وتسويتها مما يدل على غياب سياسات وإجراءات لحماية الأصول، حيث يعتبر وجود مجموعة من الأساليب والإجراءات لحماية أصول الوحدة بقصد توفير الحماية الكاملة لها ومنع تسريبها أو اختلاسها ولضمان صحة البيانات للتقارير المالية والمحاسبية، لذلك تعتبر من المقومات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية. فعدم وجود هذه الإجراءات قد يعود بالسلب عن فعالية نظام الرقابة الداخلي في المصلحة، مما جعل المدقق الداخلي للمؤسسة يوصي بضرورة تسوية وضعية الزبائن.

مصلحة التموين: من خلال النتيجة السابقة المتوصل إليها من قبل المدقق الداخلي عند قيامه بمهمته في مصلحة التموين، يمكن استنتاج أن المصلحة تحمل خاصية مهمة من خصائص نظام الرقابة الداخلية والمتمثلة في سهولة الفهم، ما جعل المدقق الداخلي يوصي بتبسيط إجراءات الشراء في الوحدة، إلا أن هذا الموضوع لا يؤثر تأثير كبير في فعالية وكفاءة النظام الرقابي للوحدة.

مصلحة التجارة ومصلحة الموارد البشرية: لم يتم إجراء عملية التدقيق على الأنشطة والعمليات المقامة في كل من مصلحة التجارة ومصلحة الموارد البشرية، وعند الاستفسار عن السبب وجد إن رئيس مصلحة التجارة في عطلة القانونية ، اما رئيس مصلحة الموارد البشرية كان اجتماع بشركة الأم في عين التوتة.

2. سنة 2014: تبعا لمهمة التدقيق المنجزة على مستوى الوحدة التجارية لتقرت أرسل تقرير التدقيق لهذه السنة، والذي كان يحتوي على بعض الانتقادات والتوصيات التي لا بد من إتباعها من أهمها:

- وضع الترتيبات اللازمة لتنظيم مصلحة التموين وذلك بالاحترام الصارم لإجراءات الشراء المعمول بها ومطابقة ملفات الشراء؛
- تسوية مشكل الشيكات للسنوات السابقة 2011-2012-2013؛
- إرسال تقرير مفصل يجب أن يصل إلى رئيس لجنة التدقيق الداخلي بعين التوتة في غضون أسبوعين يثبت انه تم العمل بالتوصيات المقدمة.

وللتفصيل أكثر فقد أقدم المدقق الداخلي على تدقيق كل مصلحة على حدا للكشف عن الأخطاء وتقديم توصيات، حيث كانت نتائج هذه العملية كما يلي:(انظر الملحق رقم 04)

الجدول رقم(2-4): يوضح نتائج عملية التدقيق الداخلي لسنة 2014

اسم المصلحة	النتائج المتوصل إليها بعد عملية التدقيق من قبل المدقق الداخلي للوحدة
مصلحة المحاسبة والمالية	بعد القيام بفحص وثائق العمل المغلقة في نهاية شهر افريل من السنة المعنية أعطت النتائج الآتية: ■ السجلات القانونية والتنظيمية محدثة (تحديث) ؛ ■ حساب الشيكات المحصلة لم يتم تحصيلها منذ سنوات سابقة (2011، 2012، 2013).
مصلحة التمويل	تم ملاحظة الآتي من قبل المدقق الداخلي بعد قيامه بمهمته في المصلحة - سجلات الطلبات غير محدثة في ميزانية 2014؛ - جدول المقارنة للعروض لم يتم وضعه في ملف الطلبية: رقم 362 المتعلق باقتناء قماش للمياه؛ - إحصاء الاحتياجات قبل الشروع في عمليات الشراء بغرض الاستفادة من التخفيضات في الأسعار على الطلبات الهامة وتفادي عمليات الشراء المكررة (حالة مشتريات لدى الممول دردوري الدراجي).
مصلحة التجارة	غياب
مصلحة الموارد البشرية	لقد توصل المدقق الداخلي إلى النتائج التالية بعد تدقيق أنشطة عمليات المصلحة في هذه الفترة: - لقد قامت الوحدة بتطبيق إجراءات البروتوكول رقم 03 للاتفاقية الجماعية، وهذا بالاستفادة من - - منحة التسبيق للصنفين بالإضافة إلى منحة التقاعد؛ - الوضعية المحاسبية للخدمات الاجتماعية للثلاثي الأول محدثة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تقرير سنة 2014 (الملحق رقم4)

❖ **التعليق على الجدول:** بعد رؤية نتائج التدقيق الداخلي في الجدول السالف الذكر الذي يحتوي على نتائج وتوصيات المدقق الداخلي بخصوص تدقيق كافة أنشطة وعمليات مصالح المؤسسة الأربعة تبين أن:

مصلحة المحاسبة والمالية: بعد فحص سجلات مصلحة المحاسبة والمالية تبين أن المصلحة تسير وفق الإجراءات القانونية الواجب إتباعها، إلا أنها تعاني من مشكل تحصيل شيكات السنوات السابقة (2011.2012.2013) مما يؤكد أن المصلحة تهمل بهدف من أهداف نظام الرقابة الداخلية، والمتمثل في حماية أصول المؤسسة، لذلك كان لا بد من المدقق الداخلي أن يشير في تقريره إلى توصيات صارمة اتجاه المصلحة فيما يخص تسوية مشكل الشيكات. فكما ذكرنا أن هذا المشكل يمس بأهداف نظام الرقابة الداخلية فهو بطبيعة الحال يؤثر على فعالية وكفاءة النظام الرقابي للمصلحة بصفة خاصة وللوحدة بصفة عامة.

مصلحة التمويل: بما أن المدقق الداخلي توصل إلى النتائج المذكورة في الجدول أعلاه، وبالإضافة إلى الأوامر الصارمة بحق المصلحة المقدمة من رئيس لجنة التدقيق الداخلي بعين التوتة التي كان مضمونها: "وضع الترتيبات اللازمة لتنظيم مصلحة التمويل بالاحترام الصارم للإجراءات المعمول بها في الوحدة"، يبين أن المصلحة تعاني من مشكل معايير الأداء السليمة والذي يعتبر من مقومات نظام الرقابة الداخلية، مع العلم أن سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم تؤثر بدرجة كبيرة على فعالية الرقابة الداخلية فعدم وجود هذه المعايير أو عدم استخدامها بالشكل الصحيح قد يقلص من فاعلية النظام وكفاءته.

مصلحة الموارد البشرية: من خلال عملية التدقيق المقامة على أنشطة المصلحة وأعمالها ومن خلال نتائج هذه العملية الموضحة في الجدول أعلاه تم استنتاج أن مصلحة الموارد البشرية تسير في الطريق الجيد اتجاه التحسين المستمر، وذلك راجع إلى فعالية وظيفة التدقيق الداخلي وكفاءة نظام الرقابة الداخلي في المصلحة مما جعلها من أكفأ المصالح، وجعل المدقق الداخلي يشهد لها بذلك من خلال تقاريره. ما يدل أن مصلحة الموارد البشرية تقوم بتطبيق كافة الإجراءات الواجب عليها إتباعها والمعمول بها في الوحدة على أكمل وجه.

مصلحة التجارة: كما تبين من خلال تقرير سنة 2014 أن مصلحة التجارة لم تقدم على عملية التدقيق الداخلي، وذلك راجع إلى أن رئيس أو مسؤول المصلحة كان في عطلة مرضية لمدة 03 أيام، مما جعل المدقق الداخلي عدم إجراء مهمته لعدم وجود من قد يفيد في أدلة الإثبات التي تساعد في الحكم على عمل المصلحة.

3. سنة 2015: عقب بعثة التدقيق التي أجريت في تاريخ 28 ديسمبر 2015، بوحدة تجارية من تقرت للتحقق من إدارة الهياكل الإدارية من قبل المدقق الداخلي للمؤسسة، فكانت النتائج والتوصيات المسجلة بخصوص نشاط الوحدة بصفة عامة ونشاط أقسامها كما يلي: (الملحق رقم 5)

الجدول رقم(2-5): يوضح نتائج عملية التدقيق الداخلي لسنة 2015

اسم المصلحة	النتائج المتوصل إليها بعد عملية التدقيق من قبل المدقق الداخلي للوحدة
مصلحة التجارة	عند إجراء عملية التدقيق في المصلحة توصل المدقق الداخلي إلى النتائج التالية: - رقم الأعمال تمت مقارنته وهو مطابق للوضع المالية؛ - تم عملية معاينة مسك ملفات الزبائن والتي وجدت تتضمن الوثائق المطلوبة في الإجراءات التجارية المعمول بها على مستوى الوحدة.
مصلحة التموين	تم معاينة عدد من الطلبات المعدة من طرف الوحدة وأعطت الملاحظات التالية: - عدم احترام إجراءات تمرير الصفقات للعمليات التي تجاوز مبلغها مليون دج، لذلك وصى رئيس لجنة التدقيق بعين التوتة الوحدة باحترام إجراءات الدليل لمنح الصفقات؛ - غياب بعض التدوينات المهمة والإجراءات في الطلبات؛ - غياب ثلاث متعاملين اقتصاديين على الأقل أثناء اقتناء أسلاك التسييج بمبلغ قدره "مليون دج" (تم التعاقد مباشرة مع المورد SARL).
مصلحة المحاسبة والمالية	تم القيام بعملية التدقيق في المصلحة على أساس أخذ جرد السنة المالية 2015، فتوصل المدقق إلى النتائج التالية: - إن كل الأعمال التحضيرية والتنظيمية في المصلحة تم إنجازها وفق للإجراءات المعمول بها في الوحدة وهي: * اجتماعات التحضير لعمليات الجرد وتحسيس المستخدمين * إعداد قرارات لتشكيل الفرق للقيام بعملية جرد التثبيات والمخزونات.

<p>مصلحة الموارد البشرية</p>	<p>بعد إجراء عملية التدقيق الداخلي على نشاطات المصلحة تم استخراج النتائج التالية من طرف المدقق: - الوحدة قامت بإجراءات التطبيق اليدوي لإجراءات تسيير الموارد البشرية للمجمع GICA والموافقة عليه من طرف مجلس الإدارة ل SCIMAT بتاريخ 2015/07/23؛ - مسك السجلات القانونية مطابق للإجراءات المعمول بها، وكل السجلات محدثة؛ - الوحدة قامت بتصريح أن الميزانية السداسية للتكوين والتمهين لمديرية التكوين المهني بورقلة، في تاريخ 2015/07/13. - منح تسبيق للصنفين المذكورين وللعمال المحالين على التقاعد طبق لإجراءات المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية للشركة. (الملحق رقم 2)</p>
------------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تقرير سنة 2015 (الملحق 5)

❖ التعليق على الجدول:

مصلحة التجارة: مع أن مصلحة التجارة لم تصدم على عملية التدقيق الداخلي لمدة عامين متتاليين، ما يجعل الشك يدور حول تهرب رئيس المصلحة من العملية التدقيقية، لكن بعد التعرف على رأي المدقق اتجاه المصلحة والنتائج المحصلة من خلال عملية التدقيق الداخلي فيها (الموجودة في الجدول أعلاه) لوحظ أن مصلحة التجارة من أكفأ مصالح الوحدة، حيث انه لم يتم تقديم أي انتقاد على نشاطاتها وعمليات اليومية، وذلك لتطبيقها جميع الأحكام والقوانين الواجب عليها إتباعها في تسيير أعمالها، ما يجعلها تملك نظام رقابة قوي وفعال وكفء.

مصلحة التموين: بعد معاينة التقرير والنتائج الموجودة فيه بخصوص نشاط المصلحة وجد أن مصلحة التموين مازالت تعاني من نفس المشكل وهو الإهمال للإجراءات المهمة وعدم تطبيقها، ما يجعل الأمر يعود في نظرنا نحن إلى كفاءة الأفراد و المسؤولين في المصلحة. مع العلم أن فعالية نظام الرقابة الداخلية لتحقيق أهدافها لا تقتصر على تنظيم محاسبي سليم وتنظيم إداري ملائم، ولكن يجب أن توفر الوحدة مجموعة من الموظفين ورؤساء الأقسام العاملين بها من ذوي الدرجات العالية في كفاءة. ولدراية المدقق الداخلي بأهمية هذا الموضوع وتأثيره على نظام الرقابة الداخلية كان لا بد إن يقدم توصية تنص على ضرورة احترام الإجراءات في كل النشاطات والعمليات التي تجرى في المصلحة.

مصلحة الموارد البشرية: من خلال ما تم ذكره في الجدول "رقم 5" يتضح إن مصلحة الموارد البشرية كانت ولا زالت من أكفء المصالح في قيامها بأعمالها على أكمل وجه ووفق الإجراءات والقوانين السارية في الوحدة، خالية من العيوب والانتقادات وهذا بشهادة المدقق الداخلي في تقريره لسنة 2015. وتأثير وظيفة التدقيق عليها وعلى فعالية النظام الرقابي فيها.

مصلحة المحاسبة والمالية: هذه السنة على خلاف مع السنوات الأخرى لوحظ أن مصلحة المحاسبة والمالية في حالة تحسن من بعد الانتقادات التي وجهت لها في السنوات الماضي، وهذا ما يسعى التدقيق الداخلي لتحقيقه (التحسين المستمر) من خلال جعل نظام الرقابة الداخلي للمصلحة وللوحدة ككل فعال وكفء، فالتدقيق الداخلي ما جاء إلا ليقيم ويزيد من فعالية الإجراءات والقوانين الواجب إتباعها والمعمول بها في الوحدة، وبالتالي الخروج بأحسن النتائج والأهداف.

ثانيا: من خلال قوائم الاستقصاء

نظرا لأهمية الموضوع ولصعوبة إيجاد التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية من خلال تحليل تقارير المدقق الداخلي لمدة ثلاثة سنوات فقط، فقد اعتمدنا كذلك على نتائج المقابلة مع رؤساء الأقسام أو المصالح بصفتهم هم المسؤولين عن عملية الرقابة الداخلية في الوحدة، فكل رئيس مصلحة يعتبر مراقب على كافة الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المصلحة بصفة دورية. حيث تم وضع قائمة استقصاء لكل مسؤول توضح نتائج المقابلة معه، فكانت هذه النتائج حسب كل مسؤول كما يلي

ملاحظة : مع العلم إن الإجابة بنعم تعتبر نقاط قوة تدعم الموضوع، والإجابة بلا نقاط ضعف نتقص من حدة الموضوع

• مصلحة الموارد البشرية

الجدول رقم(2-6): نتائج مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بوحدة تفرقت التجارية

العبارات	نعم	لا	الملاحظة
هل تساهم في وضع الإجراءات التنظيمية والمبادئ والقوانين المعمول بها في المصلحة؟	X		في غالب الأحيان يتم استدعائي من قبل الشركة الأم بعين التوتة لحضور دورات بخصوص مناقشة الإجراءات والقوانين الموضوع
هل هناك فصل وتقسيم للمهام في المصلحة؟	X		المصلحة تملك 4 عمال تم تقسيم الأعمال بينهم حسب الخبرة والكفاءة.
هل تقوم بعملية الرقابة بصفة دورية كل أنشطة المصلحة؟	X		في اغلب الأحيان هناك رقابة على العمليات لمنع حدوث الأخطاء.
هل هناك علاقة تعاون تنسيق مع رؤساء المصالح الأخرى؟	X		بعض الأحيان أو عند احتياج الواحد للآخر، أو عند التشارك في عمل معين، مثل: أيجور العمال.
تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة أساسية في المؤسسة؟	X		أکید فهي تؤدي إلى التحسين المستمر
في نظرك هل يمكن الاستغناء عن وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة؟		X	لان هذا ينقص من مصداقية عملياتها وقوائمها المالية
هل تقدم وظيفة التدقيق الداخلي قيمة مضافة في المصلحة؟	X		فعالية التدقيق الداخلي ينجر عنه فعالية نظام الرقابة الداخلي للمصلحة، وهذا ما يجعلها الأحسن.
هل تملك علاقة جيدة مع المدقق الداخلي في المؤسسة؟	X		فهذا يزيد من التفاهم وتبادل المعلومات والافكار.
هل تأخذ الانتقادات الموجهة لك من طرف المدقق الداخلي بعين الاعتبار وبصفة متسمة؟	X		لان هذا في صالح المصلحة أولا وفي صالح المؤسسة ككل ثانيا.
هل تحضر في الاجتماعات الدورية التي يجريها مدير الوحدة لمناقشة نتائج تقرير التدقيق الداخلي مع رؤساء المصالح؟	X		في حال كنت من المعنيين بالاجتماع.

هل يؤثر التدقيق الداخلي على الإجراءات والمهام الإدارية داخل المصلحة؟	X	في حالة الاهتمام بمخرجات التدقيق الداخلي والعمل بها، يزيد ذلك من فعالية الإجراءات.
هل يساهم التدقيق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلي وفعاليتها في المصلحة وفي المؤسسة ككل؟	X	التدقيق الداخلي هو وسيلة لتقوية نظام الرقابة ، وهذا ما تؤمن به المصلحة.
هل هناك علاقة طرية بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في المصلحة؟	X	كل ما كان التدقيق الداخلي يملك أهمية كبيرة واستقلالية مطلقة كلما كان الآخر فعال.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مقابلة مع رئيس المصلحة

❖ التعليق على الجدول:

بعد الاطلاع على نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، التي كان اغلبها "نعم" يتضح لنا أن المصلحة تهتم بالعلاقة التكاملية بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية، وهذا ما جعلها تتميز بنظام رقابة فعال وكفاء ؛ بالإضافة إلى استيعابها لمدى أهمية التدقيق الداخلي وأثره على الإجراءات الإدارية وغيرها المعمول بها في المصلحة وفي المؤسسة محل الدراسة ككل.

● مصلحة التموين

الجدول رقم (2-7): نتائج مقابلة مع رئيس مصلحة التموين بوحدة تفرقت التجارية

العبارات	نعم	لا	الملاحظة
هل تساهم في وضع الإجراءات التنظيمية والمبادئ والقوانين المعمول بها في المؤسسة؟	X		يتم استدعائي للحضور من قبل الشركة الأم، ولكن لا اذهب باستمرار.
هل هناك فصل وتقسيم للمهام في المصلحة؟	X		تضم المصلحة 03 عاملين إلا أن كل المهام الرئيسة أنا من يقوم بها.
هل تقوم بعملية الرقابة بصفة دورية على كل أنشطة المصلحة؟	X		مادم أنا من قام بهذه الأنشطة فلا داعي إلى مراقبتها.
هل هناك علاقة تعاون تنسيق مع رؤساء المصالح الأخرى؟	X		إذا كان هناك اشتراك في نفس المهمة مثل طلبيات الشراء لابد من التشاور مع مصلحة المحاسبة.
تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة أساسية في المؤسسة؟	X		فهي تزيد من صحة العمليات ودقتها في المؤسسة.
في نظرك هل يمكن الاستغناء عن وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة؟	X		في حالة وجود نظام رقابة فعال يمكن ذلك.
هل تقدم وظيفة التدقيق الداخلي قيمة مضافة في المصلحة؟	X		عند العمل بما جاء في تقرير المدقق ترتقي المصلحة

هل تملك علاقة جيدة مع المدقق الداخلي في المؤسسة؟	X	هي علاقة عادية بين أي شخص مع شخص آخر.
هل تأخذ الانتقادات والتوصيات الموجهة لك من طرف المدقق الداخلي بعين الاعتبار وبصفة مستمرة؟	X	ليس دوماً، لأن في بعض الأحيان لا تتمكن من تطبيق التوصيات.
هل تحضر في الاجتماعات الدورية التي يجريها مدير الوحدة لمناقشة نتائج تقرير التدقيق الداخلي مع رؤساء المصالح؟	X	هذا إجباري، لأن مثل هذه الاجتماعات تكون إلا في حالات الطوارئ مثل: الأخطاء الفادحة والتزوير... الخ
هل يؤثر التدقيق الداخلي على الإجراءات والمهام الإدارية داخل المؤسسة؟	X	لا تعليق.
هل يساهم التدقيق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلي وفعاليتها؟	X	لأن الهدف الأساسي من التدقيق هو تقوية أنظمة الرقابة وزيادة فعاليتها.
هل هناك علاقة طرية بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في المصلحة؟	X	كل ما كان التدقيق فعال كلما أدى ذلك إلى نظام رقابة كفاء وفعال.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مقابلة مع رئيس المصلحة

❖ التعليق على الجدول:

يبين الجدول السابق إيجابيات رئيس المصلحة التي كانت متنوعة بين "نعم" و "لا" ، أن مصلحة التموين تعاني من نقص فعالية نظام الرقابة الداخلية وذلك راجع إلى عدم الوعي الكافي بأهمية التدقيق الداخلي، مما اثر سلبا على كفاءة وفعالية النظام الرقابي فيها، ما جعل العلاقة أو التعاون والتنسيق بين أعمال كل من التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية تكاد تكون منعدمة، وهذا ما يفسر أجوبة مسؤول المصلحة في الجدول أعلاه.

● مصلحة التجارة

الجدول رقم (2-8): نتائج مقابلة مع رئيس مصلحة التجارة بوحدة تقرت التجارية

العبارات	نعم	لا	الملاحظة
هل تساهم في وضع الإجراءات التنظيمية والمبادئ والقوانين المعمول بها في المؤسسة؟	X		دائما احضر إلا اذا كان هناك ظرف يمنعني من ذلك.
هل هناك فصل وتقسيم للمهام في المصلحة؟	X		المصلحة تملك 04 عمال، كلا مسؤول عن جانب من الأعمال
هل تقوم بعملية الرقابة بصفة دورية على كافة أنشطة المصلحة؟	X		في اغلب الأحيان
هل هناك علاقة تعاون تنسيق مع رؤساء المصالح الأخرى؟	X		عند التشارك في عمل معين، خاصة مع المحاسبة .

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة أساسية في المؤسسة؟	X	أكد فتهي وسيلة رقابية تمنع حدوث الأخطاء.
في نظرك هل يمكن الاستغناء عن وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة؟	X	فهذا يؤثر على مصداقية القوائم المالية، بالإضافة إلى زيادة حدوث الأخطاء.
هل تقدم وظيفة التدقيق الداخلي قيمة مضافة في المصلحة	X	فعالية التدقيق الداخلي ينجر عنها وصول المؤسسة إلى أعلى المراتب وتحقيقها لأهدافها بكفاءة.
هل تملك علاقة جيدة مع المدقق الداخلي في المؤسسة؟	X	لما لا فهو موظف مثلي مثله مسؤول عن عمله في المؤسسة .
هل تأخذ الانتقادات الموجهة لك من طرف المدقق الداخلي بعين الاعتبار وبصفة مستمرة؟	X	إذا كانت في صالح تطور الأعمال وتطور المؤسسة بصفة عامة فلما لا.
هل تحضر في الاجتماعات الدورية التي يجريها مدير الوحدة لمناقشة نتائج تقرير التدقيق الداخلي مع رؤساء المصالح؟	X	أكد إذا كنت من المعنيين بالاجتماع.
هل يؤثر التدقيق الداخلي على الإجراءات والمهام الإدارية داخل المؤسسة؟	X	في حالة الاهتمام بمخرجات التدقيق الداخلي والعمل بها، يزيد ذلك من فعالية الإجراءات.
هل يساهم التدقيق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلي وفعاليتيه؟	X	التدقيق الداخلي هو من الدعائم الأساسية لتقوية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة..
هل هناك علاقة طرية بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في المصلحة؟	X	كل ما كان التدقيق الداخلي واستقلالية مطلقة ويقوم بعمله على كمل وجه كلما كان نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة فعال وقوي.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مقابلة مع رئيس المصلحة

❖ التعليق على الجدول:

بعد ملاحظة الإجابات المعروضة في الجدول السابق يتبين لنا أن مصلحة التجارة تهتم اهتمام كبير التدقيق الداخلي في المؤسسة، كما أنها تملك نظام رقابة قوي وفعال، وذلك نتيجة الوعي الذي تملكه المصلحة اتجاه أهمية كل من التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في الوحدة، مما جعل رئيس مصلحة التجارة يؤكد على رأي المدقق حول وجهة نظره على المصلحة ونشاطها. وهذا ما تبينه إجابات رئيس المصلحة التي كانت أغلبها "نعم".

• مصلحة المحاسبة والمالية

الجدول رقم(2-9): نتائج مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة و المالية بوحدة تفتت التجارية

العبارات	نعم	لا	الملاحظة
هل تساهم في وضع الإجراءات التنظيمية والمبادئ والقوانين المعمول بها في المؤسسة؟	X		غالب ما احضر في مصمل هذه المواضيع.
هل هناك فصل وتقسيم للمهام في المصلحة؟	X		في المصلحة 05 عمال كل واحد مكلف بمهام يقوم بها.
هل تقوم بعملية الرقابة بصفة دورية على كل أنشطة المصلحة؟	X		في اغلب الأحيان .
هل هناك علاقة تعاون تنسيق مع رؤساء المصالح الأخرى؟	X		لا بد من ذلك لأنه يوجد مهام مشترك، وهذا ما يتمثل في الرقابة الذاتية.
تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة أساسية في المؤسسة؟	X		وذلك لما تقدمه من نتائج وتوصيات لجعل المؤسسة في أحسن حال
في نظرك هل يمكن الاستغناء عن وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة؟	X		فهي تساعد كشف الأخطاء ومعالجتها.
هل تقدم وظيفة التدقيق الداخلي قيمة مضافة للمؤسسة؟	X		بطبيعة الحال فلولا ذلك ما الفائدة منها
هل تملك علاقة جيدة مع المدقق الداخلي في المؤسسة؟	X		يمكن القول عليها أنها كذلك.
هل تأخذ الانتقادات والتوصيات الموجهة لك من طرف المدقق الداخلي بعين الاعتبار وبصفة مستمرة؟	X		في اغلب الأحيان ولكن ليس دائما، حسب الوصية المقدمة ومدى الاستفادة منها.
هل تحضر في الاجتماعات الدورية التي يجريها مدير الوحدة لمناقشة نتائج تقرير التدقيق الداخلي مع رؤساء المصالح؟	X		إذا كنت من المعنيين بالحضور فلما لا.
هل يؤثر التدقيق الداخلي على الإجراءات والمهام الإدارية داخل المؤسسة؟	X		وذلك من خلال فحصها وتقييمها واستخراج نقاط القوة والضعف فيها.
هل يساهم التدقيق الداخلي في تقوية نظام الرقابة الداخلي وفعاليتها؟	X		كما ذكرت سابقا التدقيق الداخلي يساهم في فعالية النظام والعكس كذلك.
هل هناك علاقة طرية بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في المصلحة؟	X		أكد كل ماكان التدقيق فعال كلما كان هناك نظام رقابة داخلي فعال.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مقابلة مع رئيس المصلحة

❖ التعليق على الجدول:

من خلال النتائج المقدمة في الجدول أعلاه والتي كانت أغلبها "نعم" ، ومع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة حول كل سؤال من الأسئلة المطروحة على رئيس مصلحة المحاسبة والمالية، اتضح لنا أن هذه الأخيرة تملك نظام رقابة داخلي فعال ومجدي، وذلك نتيجة الوعي الكافي الذي تتميز به المصلحة اتجاه أهمية التدقيق الداخلي في المصلحة بصورة خاصة وفي المؤسسة ككل بصورة عامة . وهذا ما جعل العلاقة التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية تسير وفق الطريق الصحيح، وذلك حسب ما تبينه أجوبة رئيس مصلحة المحاسبة والمالية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: تحليل النتائج

بعد النتائج السابق المتوصل إليها في المطلب السابق، لا بد من مناقشة تلك النتائج للوصول إلى هدف الدراسة والإجابة عن التساؤلات المطروحة، فمن خلال تحليل تقارير التدقيق الداخلي حسب كل مصلحة، وأسئلة الاستقصاء المقدمة إلى رؤساء المصالح في المؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أن هناك اهتمام كبير بنظم الرقابة الداخلية مما أدى إلى تطور مفهوم التدقيق الداخلي في المؤسسة، وذلك للقيام بالدور المطلوب منه في تحسين نظام الرقابة الداخلية. إذ أصبح من الضروري أن يتضمن تقرير المدقق الداخلي تقريراً مدججاً مع التقرير المالي حول فعالية إجراءات الرقابة الداخلية، حيث لا تكون هناك قيمة مضافة لعمل المدقق بدون تقييمه وتقويمه للرقابة الداخلية. مما يؤدي إلى استنتاج أن التدقيق الداخلي مرتبط بالرقابة الداخلية بشكل تكاملي، وهذا ما تبينه النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل تقارير المدقق الداخلي ونتائج المقابلة مع رؤساء المصالح في مؤسسة الاسمنت وحدة تقرت التجارية، ولذلك فإنه كل ما كان هناك تكامل وتنسيق وارتباط بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة، فإن ذلك حتماً سيعزز التحكم في الوحدة وهذا ما يعكس الواقع.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن استخلاص أن هناك وجود تكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسة الاسمنت وحدة تقرت التجارية، إلا أنه يشوب هذا التكامل بعض جوانب القصور منها :

- وجود بعض عوامل الإهمال في مصلحة التموين؛
- عدم التعاون والتنسيق مع المدقق الداخلي؛
- عدم تفعيل كل ما تتضمنه تقارير التدقيق، حيث يتم إهمال بعض توصيات المدقق الداخلي التي قد تزيد من فعالية نظام الرقابة في المؤسسة.
- عدم وجود قسم أو فرع خاص بالتدقيق الداخلي في الوحدة محل الدراسة.

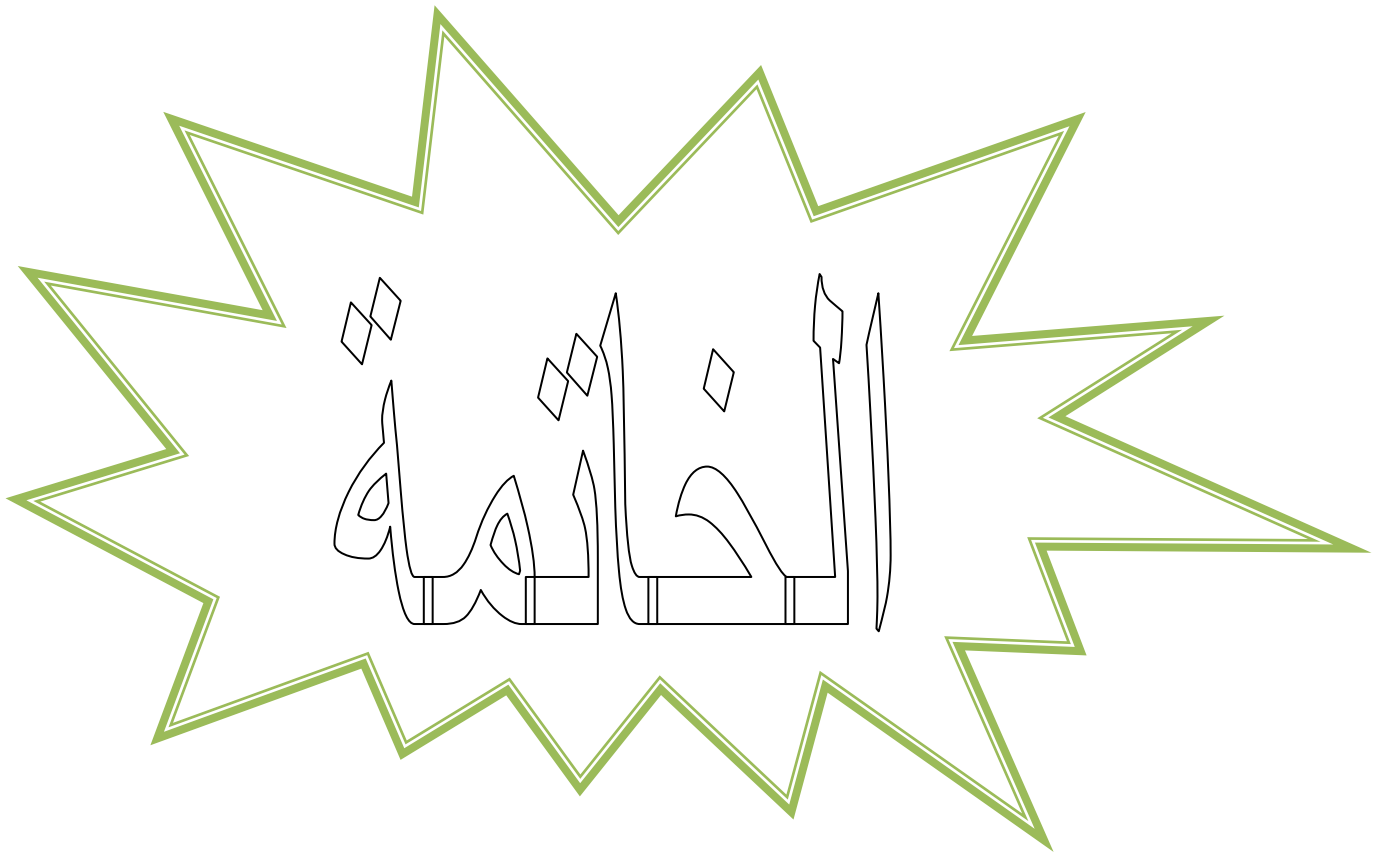
ورغم جوانب القصور السابقة إلا أننا نرى أن مستوى التكامل والتنسيق المحقق بين أعمال التدقيق الداخلي وأعمال الرقابة الداخلية في الوحدة محل الدراسة جيد ومرضي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

- **بالنسبة للفرضية الأولى:** لا توجد أهمية كبرى للتدقيق الداخلي في المؤسسة.
من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية تفرت أظهرت انه يوجد أهمية كبيرة للتدقيق الداخلي في المؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية تفرت وهذا راجع لاهتمام المديرية العامة به وذلك وفق برنامج التدقيق الذي يتم تخطيطه سنويا ومن خلال إرسال المدققين الداخلية إلى الفرع بهدف ضمان الامتثال للقوانين والإجراءات التي تحكم نشاطها مما يؤدي بنا إلى نفي هذه الفرضية.
- **بالنسبة للفرضية الثانية:** إن وجود نظام رقابة داخلي سليم بالصورة التي تتلائم مع إمكانيات المؤسسة محل الدراسة يجعل منه وسيلة وقائية تبعد احتمال حدوث الأخطاء.
لقد تم اثبات هذه الفرضية فقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تملك نظام رقابة فعال ما جعلها تضمن الوقاية من الأخطاء والاحتيايل، وذلك نتيجة لالتزام الموظفين بنظام الضبط الداخلي بالإضافة إلى تميزه بمجموعة من الخصائص والمقومات التي تضمن ذلك.ألا بعض الاستثناءات التي تم إعطاء توجيهات اتجاهها من أجل فعالية نظام الرقابة الداخلي.
- **بالنسبة للفرضية الثالثة:** يوجد تكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، والذي يتحدد من خلال مستوى التكامل بين عمل كل منهما ودرجة الثقة المتبادلة.
حيث توصلنا من بعد قيامنا بدراستنا وبعد تحليل ومناقشة النتائج المتوصل لها أن هناك تكامل بين أعمال التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في مؤسسة ، حيث لاحظنا نسبة كبيرة للتكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية وذلك في ما يقدمه التدقيق لتحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية في مختلف مصالح مؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية تفرت.

خلاصة الفصل

من خلال تطبيق الجزء النظري على الجزء التطبيقي فقد تبين من خلال تحليل التقارير وقوائم الاستقصاء والمقدمة للمعنيين، وكذلك من خلال الملاحظة والمقابلة الشخصية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تفرت- أن هناك وجود لوظيفة التدقيق الداخلي فيها، كما أنها تملك نظام رقابة داخلي قوي وفعال، مما يدل على إن هناك علاقة تكاملية بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة .ماجعل هذا يؤثر على كفاءة النظام الرقابي بالإيجاب، وهذا راجع إلى وعي المسؤولين عن الرقابة (رؤساء المصالح) بأهمية التدقيق الداخلي وأثره على الوحدة، إلا أن هناك بعض الاستثناءات التي تنقص من حدة هذا التكامل مثل : حالة مصلحة التموين في المؤسسة محل الدراسة . ولهذا على الإدارة العليا اتخاذ القرار اللازم لجعل التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية يشمل جميع مصالح الوحدة وذلك لما له من أثر على نشاط المؤسسة وازدهارها وتحقيقها لأهدافها.



إن تزايد الاهتمام بالتدقيق كان نتيجة للتغيرات الاقتصادية والمالية، والتي صاحبها العديد من المنظمات التي حددت مجموعة من الأدوات والمعايير، فكان من أهم هذه الأدوات التدقيق الداخلي الذي كان الهدف منه الرفع من كفاءة فعالية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، ولهذا يسعى كل من المدقق والمسؤولين عن الرقابة في المنشآت إلى تحقيق التكامل بين التدقيق ونظام الرقابة الداخلية. ولهذا الغرض فقد سعينا من خلال تناولنا واستعراضنا للفصلين السابقين من الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في "ما مدى العلاقة التكاملية بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية"، فتم اختيار مؤسسة الاسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقرت- لإجراء هذه الدراسة. وذلك بغية البحث عن إثبات أو نفي للفرضيات الموضوعية سابقا، حيث تم تقسيم الفصلين إلى فصل نظري يمثل الخلفية المرجعية للدراسة والآخر تطبيقي استعرضنا من خلاله الدراسة الميدانية.

وعليه فقد خلصنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، تمكنا من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية منها، وفيما يلي استعراض لتلك النتائج والتوصيات النهائية المستنتجة.

نتائج الدراسة

من خلال ما تناولناه في الفصول السابقة من هذه الدراسة التي تتمحور حول التكامل الوظيفي بين التدقيق الداخلي والنظام الرقابة الداخلية، فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج مثلناها في نوعين هما النتائج العامة والنتائج الخاصة باختبار الفرضيات واللذان نوضحهما فيما يلي :

• النتائج العامة:

- 1- يلعب التدقيق الداخلي دورا بالغ الأهمية في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية؛
- 2- إن وظيفة التدقيق الداخلي تؤثر على الإجراءات والمهام الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؛
- 3- يعتبر التدقيق الداخلي من أهم مقومات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة،
- 4- أن نظام الرقابة الداخلي هو جملة من الوسائل والقوانين التي توضع من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير فعال للعمليات التي تقوم بها مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت؛
- 5- إن من أهم الوسائل التي تساند الإدارة في تحقيق أهدافها، وجود نظام رقابة سليم وفعال في المؤسسة؛
- 6- أن هناك علاقة طردية قوية جدا بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلي في مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت، وهذا ما يبرهن العلاقة التكاملية بين التدقيق ونظام الرقابة الداخليين في الوحدة؛
- 7- إن عدم التعاون والتنسيق بين المدقق الداخلي و رؤساء الأقسام يؤثر سلبا على العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية؛
- 8- إن هناك بعض جوانب القصور في بعض المصالح التي تؤثر على فعالية وجود التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسة،

• نتائج اختبار الفرضيات:

- 1- أن التدقيق الداخلي يملك أهمية كبيرة في مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت،

2- أن المؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية تقرت تملك نظام رقابة داخلي فعال وسليم، ما يجعله وسيلة وقائية تبعد حدوث الأخطاء في المؤسسة.

3- وجود نسبة كبيرة من التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية ناتجة من استخدام مخرجات التدقيق في عملية الرقابة الداخلية في مؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية تقرت

التوصيات المقترحة

بعد إجراء الدراسة الميدانية الخاصة بالموضوع تم الوصول إلى مجموعة من التوصايا، نذكر البعض منها :

1- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها، لما لها من اثر ايجابي في دعم الرقابة على مختلف جوانب الأداء.

2- وجوب إنشاء نظام ملائم لتوثيق وترتيب الوثائق على مستوى مصلحة التموين؛

3- العمل على توعية موظفين مصلحة التموين بدور التدقيق الداخلي وتبيان أهميته ومنافعه لاتخاذ أجمع القرارات في الوقت المناسب؛

4- الدراسة المتأنية لنظام الرقابة الداخلية واستيعاب أهميته البالغة والعمل على تعزيز وتقوية مقوماته وذلك لضمان الحماية القصوى للمؤسسة؛

5- خلق قسم أو فرع خاص بالتدقيق الداخلي بدل إرسال المدقق الداخلي من المؤسسة الأم بعين التوتة؛

6- على الإدارة العليا فرض عقوبات صارمة على مسئولين الرقابة (رؤساء الأقسام) في حالة عدم تطبيق توصيات المدقق الداخلي؛

7- ضرورة تقوية علاقات التنسيق والتعاون بشكل مستمر بين المدقق الداخلي ورؤساء المصالح في مؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية تقرت؛

8- الاستمرار في زيادة الاهتمام بالعلاقة التكاملية بين التدقيق ونظام الرقابة الداخلية لما لها من اثر ايجابي على نشاط المؤسسة.

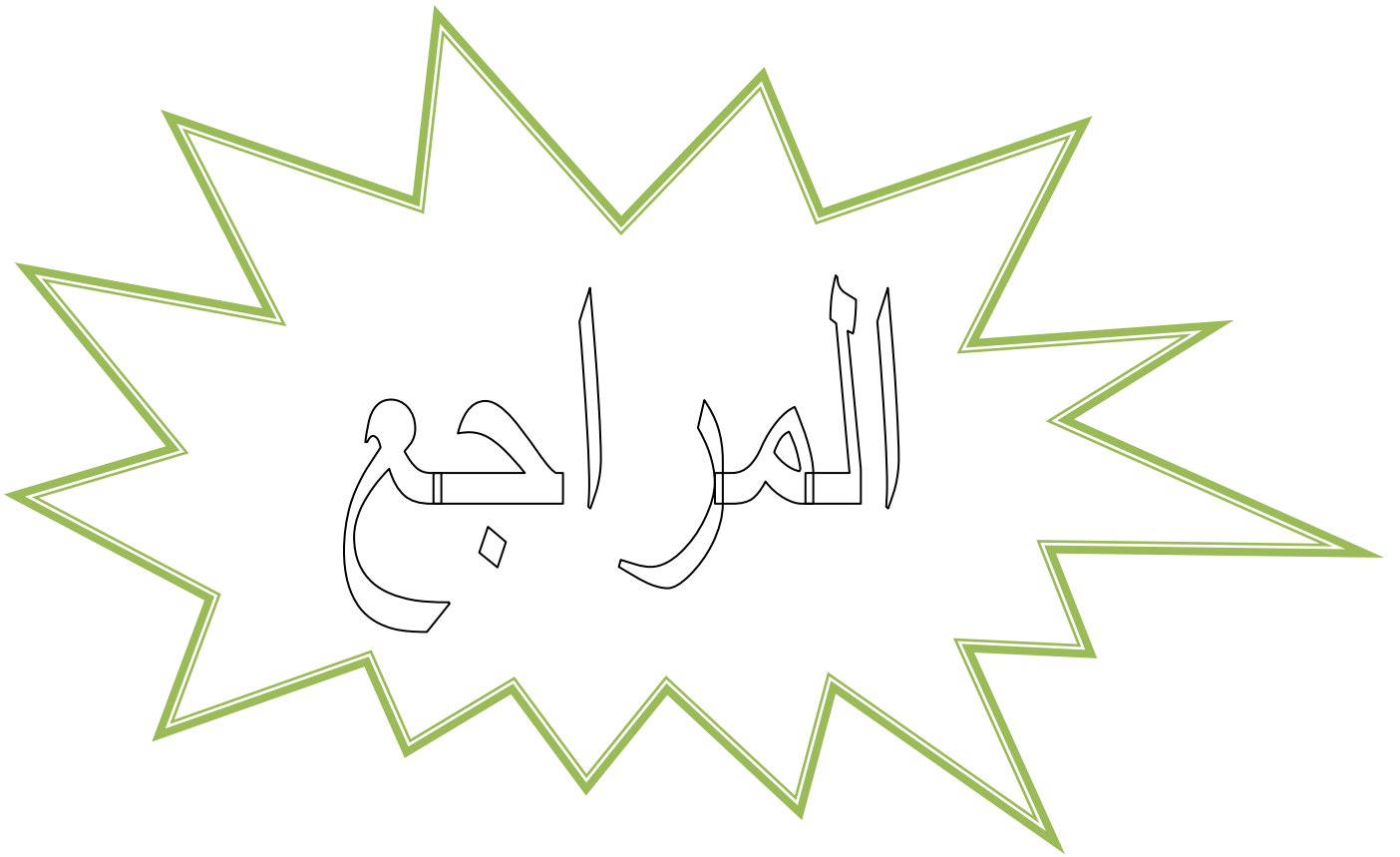
9- ضرورة عقد دورات تدريبية للمسؤولين والموظفين بهدف إكسابهم المعرفة الكافية بأهمية التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية؛

أفاق الدراسة

بعد محاولة الإلمام بموضوع الدراسة، ألا وهو التكامل الوظيفي بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، نأمل أننا قد ساهمنا ولو بالقليل في إثراء موضوعنا هذا.

رغم ذلك تبقى بعض المحاور من موضوع الدراسة التي تستحق المزيد من البحث والاكتشاف نذكر منها:

- أثر العلاقة التكاملية بين التدقيق والرقابة على مردودية المؤسسة الاقتصادية.
- مدى تأثير التعاون بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في الحد من الفساد في المؤسسات المالية.
- علاقة التدقيق الداخلي بالرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات



الكتب:

1. جمعة أحمد حلمي، التدقيق الداخلي والحوكيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000.
2. خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة وراق للنشر، الأردن، 2006
3. زاهر الرمحي، التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية، الخرطوم، السودان، 2010
4. سظام بن عبد العزيز المقرن، تصميم أنظمة الرقابة الداخلية "دراسة تحليلية وصفية، ديوان المراقبة العامة، المملكة العربية السعودية، 2012
5. شحاتة السيد شحاتة، عبد الوهاب نصر علي، مراجعة حسابات البنوك التجارية والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية، 2008
6. عبد الفتاح محمد الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006
7. عطا الله أحمد سويلم الحسان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
8. محمد بوتين، المراقبة ومراجعة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013
- هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق"من الناحية النظرية والعلمية"، الطبعة الثالثة، دار وائل عمان، الأردن، 2006

المذكرات

1. أحمد محمد مخاوف، المراجعة الداخلية في ظل "المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
2. بوبكر عميروش، دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية بعمليات المخزون داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية ، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
3. بوطرة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
4. سردوك فاتح، دور المراجعة الخارجية للحسابات في نهوض بمصداقية المعلومات المالية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009
5. شرقي عمر، التنظيم المهني للمراجعة"دراسة مقارنة بين تونس والجزائر والمغرب"، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013
6. عبد السلام عبد الله سعيد، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010.
7. عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2010
8. محمد محمود ذيب، الرقابة والتدقيق للأغراض الضريبية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
9. يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007

الملتقيات والمقالات:

1. سامح رفعت أبو حجر، إيمان احمد محمد رويحة، دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر، مداخلة في المؤتمر السنوي الخامس لقسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2013.
2. محمد فلاق، التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الحاصلة على ايزو 9001، ملتقى بجامعة سكيكدة، 2010.
3. مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 01/2002، جامعة ورقلة، 2002.
4. نعمة كاظم حسين، أحمد محسن حسن، دور الرقابة الداخلية في حماية أصول وأموال المنظمة، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة بابل، المجلد 15، العدد 3، 2008.
5. هوام جمعة، تقييم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية العامة، مداخلة في ملتقى، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012.

1. مراجع أجنبية:

2. Howard stettler : Audit principes et méthodes générale, publie union, paris 1974
3. Lionel Collins ,Gérard Valin , Audit et control interne « Aspects financiers, opérationnels et stratégiques», 4ème édition ,Dallos, paris 1992.
4. Lionel collirs et garard Vallin : Audit et control interne et vérification, edition préparatoire, INC, canada, 1984
5. Spire, Laura F, & Page, Michael, Risk Management The Reinvention Of Internal Control And The Changing Role Of Internal Audit, &Accounting, auditing Accountability Journal Val 16, No 4, 2003, pp 640-661

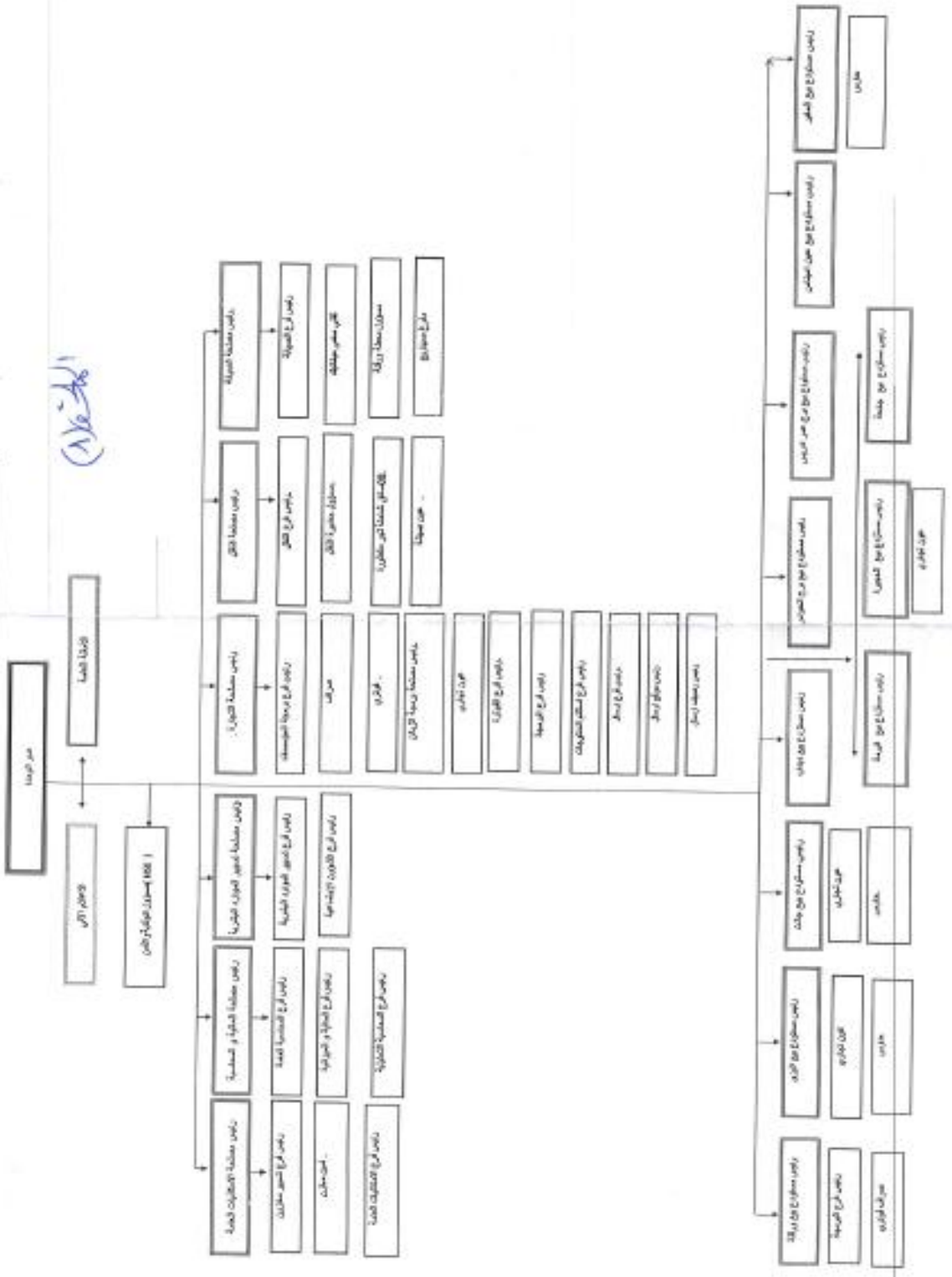
1. أخرى:

2. دليل إرشادي، لوحات التدقيق الداخلي في الوزارات، ديوان الرقابة المالية، قسم الدراسات الفنية والبحوث، جمهورية العراق، 2010.
3. دليل الممارسات الجيدة الدولية، تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت، الاتحاد الدولي للمحاسبين، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2013.

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين التوتة

Organigramme du siège d'Unité Commerciale de Touggourt



الملحق رقم 02: محضر إجتماع بخصوص مناقشة إجراءات الرقابة



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA
« S.C.I.M.A.T. »

S.P.A. au capital social de 2.750.000.000 DA
N° Identification Fiscale : 9968255225704 - N° Actes d'inscription : 04219/2008 - N° Registre de Commerce : 0377980298

P.V de Réunion

Direction des Ressources Humaines
SCIMAT

L'An deux mille treize et le vingt quatre du mois d'octobre
s'est tenue une réunion de travail des responsables des Ressources
Humaines des unités et du siège de la filiale (DRH)

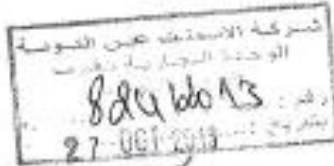
Etaient Présents :

- | | | |
|--------------|------------------------------|------------|
| -C.Belahmadi | DRH | Siège |
| -A. Gasmi | Sous Directeur Personnel | Siège |
| -A.Haddouchi | Service Personnel | Siège |
| -R.Benhmidia | Chef Service Personnel Unité | Agrégats |
| -B.Bala | Chef Service Personnel Unité | C.Biskra |
| -N.Louchéne | Chef Département. R.H | Cimenterie |

Ordre du jour:

1- Examen Modèle Contrat CTA.

Après revue du Projet de Modèle de Contrat CTA par
l'assistante, il a été convenu de modifier les articles 03 et 05
comme suit:



Article 3:

Les salaires appliqués sont ceux de la grille de salaire selon le poste occupé tout en assurant le montant inscrit dans le Contrat SCIMAT/DEW.

Le CTA doit bénéficier des primes et indemnités arrêtés dans l'article 03 du projet de contrat, tout en prenant en considération les spécifications de chaque site.

Article : 05 : Durée du Contrat

A supprimer contrats classiques

Article : 06 : A supprimer complètement

Le sous Directeur Personnel et Formation est chargé de corriger le Contrat en question et de le diffuser par Out Look à toutes les unités pour application à compter du 01 Octobre 2013.

2-Indemnité kilométrique:

Pour toute mission commandée par l'employeur, l'employé bénéficiera de l'indemnité kilométrique quelque soit la distance à parcourir.

3-Indemnité de Congé Annuel (ICA)

Les Cadres dirigeants n'ouvrent pas droit à L'indemnité de Congé Annuel (ICA)

4. Bonification Fils Chahid:

Cette bonification est attribuée avec 02 Catégories du salaire de base, une seule fois dans la vie professionnelle.

5-Indemnité d'ancienneté:

Aucune ambiguïté n'a été signalée dans l'application de cette disposition.



6-Avancement avant Départ en retraite:

L'employé ayant atteint l'âge de 57 ans bénéficiera systématiquement de 02 Catégories sur 03 années mobiles.

Pour les autres formes de retraite, l'attribution des 02 catégories, est conditionnée par un engagement approuvé par l'APC.

La régularisation s'opère uniquement sur les primes et Indemnités liées au salaire de base.

NB/Les Unités Commerciales Biskra et Touggourt sont tenues de déposer l'Avenant N°03 aux niveaux des Inspections de travail territorialement compétentes.

Séance levée à 14h00

Directeur des Ressources Humaines

C-BELAHMADI



الملحق رقم 03: تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2013



الطابق (3)

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE

« S.C.I.M.A.T. »

S.P.A, au capital social de : 2.250.000.000 د.أ. - رأس المال الموعود : 2.250.000.000 د.أ.
N° Identification Fiscale : 094825160720024 - N° Article d'inscription : 0801020840 - N° Registre de Commerce : 82221206408

DIRECTION GENERALE

BATNA le : 19 Décembre 2013

N.REF.N° 229 /PDG/2013

Monsieur le Directeur de
L'unité Commerciale
Touggourt

OBJET : A/S audit du 10 Décembre 2013

Monsieur le Directeur,

Suite à la mission d'audit du 10 Décembre 2013, au niveau de l'unité, je vous transmets, pour prise en charge immédiate, les remarques et recommandations, ci après :

1-Finances et comptabilité:

- La situation des clients présentant des soldes créditeurs issus de la gestion SCMCE, reste en l'état, et nécessite une régularisation.

2-Approvisionnement :

- La procédure d'achat en vigueur n'est pas vulgarisée au niveau de l'unité.

Je vous demande de prendre en charge ces recommandations avec un apurement de la situation des clients et la vulgarisation de la procédure d'achat en vigueur

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes meilleures salutations.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

A. IGUELMAMENE



الملحق رقم 04: تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2014

الملاحق



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE AÏN TOUTA

« S.C.I.M.A.T. »

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000,00 D.A. شركة إسمنت الجزائر
N° d'identification fiscale : 292892180720721 - N° d'acte d'imposition : 59013212640 - N° Registre de Commerce : 0227066889

DIRECTION GENERALE

BATNA le : 28 Mai 2014

REF. N° 171/PDG/2014

شركة الإسمنت من التونة
الوحدة التجارية بالقورث
475120/M
28 ماي 2014

Monsieur le Directeur
De l'Unité Commerciale de
Touggourt

OBJET : Rapport d'Audit du 2fer 22 Mai 2014

Monsieur le Directeur,

Suite à la mission d'audit effectuée au niveau de l'unité commerciale de Touggourt, je vous envoie le rapport d'audit et vous demande de prendre en charge les remarques dans les plus brefs délais. Aussi, je vous demande de mettre de l'ordre dans la structure approvisionnement par le respect strict des procédures d'achat en vigueur et la mise en conformité des dossiers d'achat. Aussi, il ya lieu de régler le problème des chèques non encore positionnés des années 2011, 2012 et 2013.

Un rapport détaillé doit parvenir à la direction générale sous quinze jours.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes meilleures salutations.

LE PRÉSIDENT DIRECTEUR GENERAL

[Signature]
M. BOUELMAMENE

135
29 MAI 2014

PJ : Rapport d'audit



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA
« S.C.I.M.A.T. »

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000 DA - رأس المال الاجتماعي : 2.250.000.000 د.ج.
N° d'identification Fiscale : 99905180720724 - N° Acte de dépôt : 09010212948 - N° Registre de Commerce : 0221048992

DIRECTION GENERALE

Bât : 094 / 1200

Date : 28 MAI 2014

A MONSIEUR LE PRESIDENT DIRECTEUR

GENERAL

N.REF : /2014

Objet : Rapport d'Audit n° 02

Monsieur :



En faisant suite à la mission d'audit effectuée en date du 21 et 22 Mai 2014, à l'unité commerciale de Touggourt à l'effet de vérifier la gestion des structures administratives, j'ai l'honneur de vous rendre compte des remarques relevées.

I - Structure finances et comptabilité :

L'examen des documents de travail arrêtés à la fin du mois d'Avril 2014 a donné lieu à ce qui suit :

- Les registres légaux et réglementaires sont mis à jour.
- Le compte chèques à encaisser présente toujours des chèques non encore positionnés remontant aux exercices 2011, 2012 et 2013.
- Le montant de 1.977.201,61 DA passé au compte ICA est à consommer du montant de la provision déjà constituée à cet effet.



الملاحق (04)

II- Structure approvisionnements:

- Le registre des bons de commande n'est pas mis à jour pour l'exercice 2014.
- Le tableau comparatif des offres n'est pas versé au dossier du bon de commande n° 362 relatif à la réalisation d'une bâche à eau.
- Recensement des besoins avant lancement des opérations d'achat afin de bénéficier de la réduction des prix sur les commandes importantes et d'éviter les achats répétitifs (cas des achats auprès du fournisseur DERDOURI DERRADJI).

III- Structure ressources humaines :

- L'unité a procédé à l'application des dispositions de l'avenant n° 03 à la convention collective et ce par l'octroi de la prime d'avancement de deux (02) catégories ainsi que la prime de départ en retraite.
- La situation comptable des œuvres sociales du premier trimestre est mise à jour.

IV- Structure commerciale :

Le responsable de structure est absent.

V- Recommandations

- Recouvrement des chèques remontant aux exercices antérieurs.
- Les dossiers d'achat sont à compléter par les documents manquants.

Recevez, Monsieur, le Président Directeur Général, l'expression de ma parfaite considération,

Le Directeur de l'Audit et du Contrôle de Gestion



N. BOUDRIOUA

الملحق رقم 05: تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2015



شركة الإسمنت عين التوتة
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE AÏN TOUTA
« S.CIMAT »

الشركة

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000 DA - D.A. : راسماتها الإبتدائي
N° Identification Fiscale : 0948502210000 - N° Actes d'imposition : 00210702848 - N° Registre de Commerce : 02271007000

DIRECTION GÉNÉRALE

REF : 391/2016

Date : 28 JAN 2016

A MONSIEUR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Objet : Rapport d'Audit n° 15

Suite à la mission d'audit effectuée en date du 28 Décembre 2015, à l'unité commerciale de Touggourt afin de vérifier la gestion des structures administratives, j'ai l'honneur de vous rendre compte des remarques relevées.

A. Structure commerciale :

- Le chiffre d'affaires est rapproché et confirmé avec la structure Finances.
- Un sondage a été effectué sur la tenue des dossiers clients et a révélé qu'ils sont d'abord vérifiés, confirmés et comportant les documents exigés par la procédure commerciale en vigueur au sein de la Société (voir état en annexe).

B. Structure Approvisionnements :

Un sondage a été fait sur un nombre de bon de commande, engagé par l'unité, a donné lieu aux remarques suivantes :

- Respect de la procédure de passation des marchés pour les opérations dépassant le montant d'un (01) million de DA ;
 - Absence des mentions obligatoires du bon de commande : BC n° 589 du 02.02.2015, BC n° 658 du 14.04.2015, BC n° 758 du 13.10.2015.
 - Absence de consultation d'au moins de trois (03) opérateurs économiques lors de la fourniture de tapis grillagé : BC n° 649 du 31.03.2015 d'un montant de 1.085.760,00 DA qui a été contracté directement avec le fournisseur SARL RESSORT INDUSTRIEL.

C. Structure Finances et comptabilité :

(5) = 1/2

L'audit du service finances et comptabilité s'est basé sur la prise des inventaires au titre de l'exercice 2015. Les travaux de préparation et d'organisation de ladite opération ont été entamés conformément aux dispositions des procédures en vigueur à savoir :

- La réunion de préparation de l'opération d'inventaire et de sensibilisation du personnel ;
- L'établissement des décisions de composition des différentes équipes appelées à inventorier les immobilisations et les stocks :

D. Structure Ressources Humaines :

- L'unité a procédé à l'application du manuel des procédures de gestion des ressources humaines du Groupe GICA approuvé par le Conseil d'Administration de la SCIMAT en date du 23 Juillet 2015.

- La tenue des registres légaux est faite conformément à la réglementation en vigueur : tous les registres et livres sont à jours.

- L'unité a déclaré son bilan semestriel de formation et d'apprentissage à la Direction de la Formation Professionnelle de la wilaya d'Ouargla en date du 13.07.2015.

- L'attribution de l'avancement de deux catégories, octroyées aux travailleurs portant en retraite avant l'âge légal, est faite conformément aux dispositions contenues dans la convention collective de la Société.

Recommandations

- Respect des dispositions du manuel de procédure de passation de marchés.

Recevez, Monsieur, le Directeur Général, l'expression de ma parfaite considération.

Le Sous-Directeur de l'Audit et du Contrôle de Gestion

M. CHEGROUCHE



شركة الإسمنت عين التوتة
SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA
« S.C.I.M.A.T »



S.P.A. au capital social de 2230.000.000,00 D.A. - رقم السجل التجاري: 1324000000 - N° d'identification fiscale: 1324000000 - N° d'inscription au registre de Commerce: 1324000000

DIRECTION GENERALE
N° REF. N° 61 / 06/2014

Batna le 21/07/2014

À Monsieur le Directeur de
L'unité commerciale de Touggourt

Objet : A/S rapport d'audit n° 15.

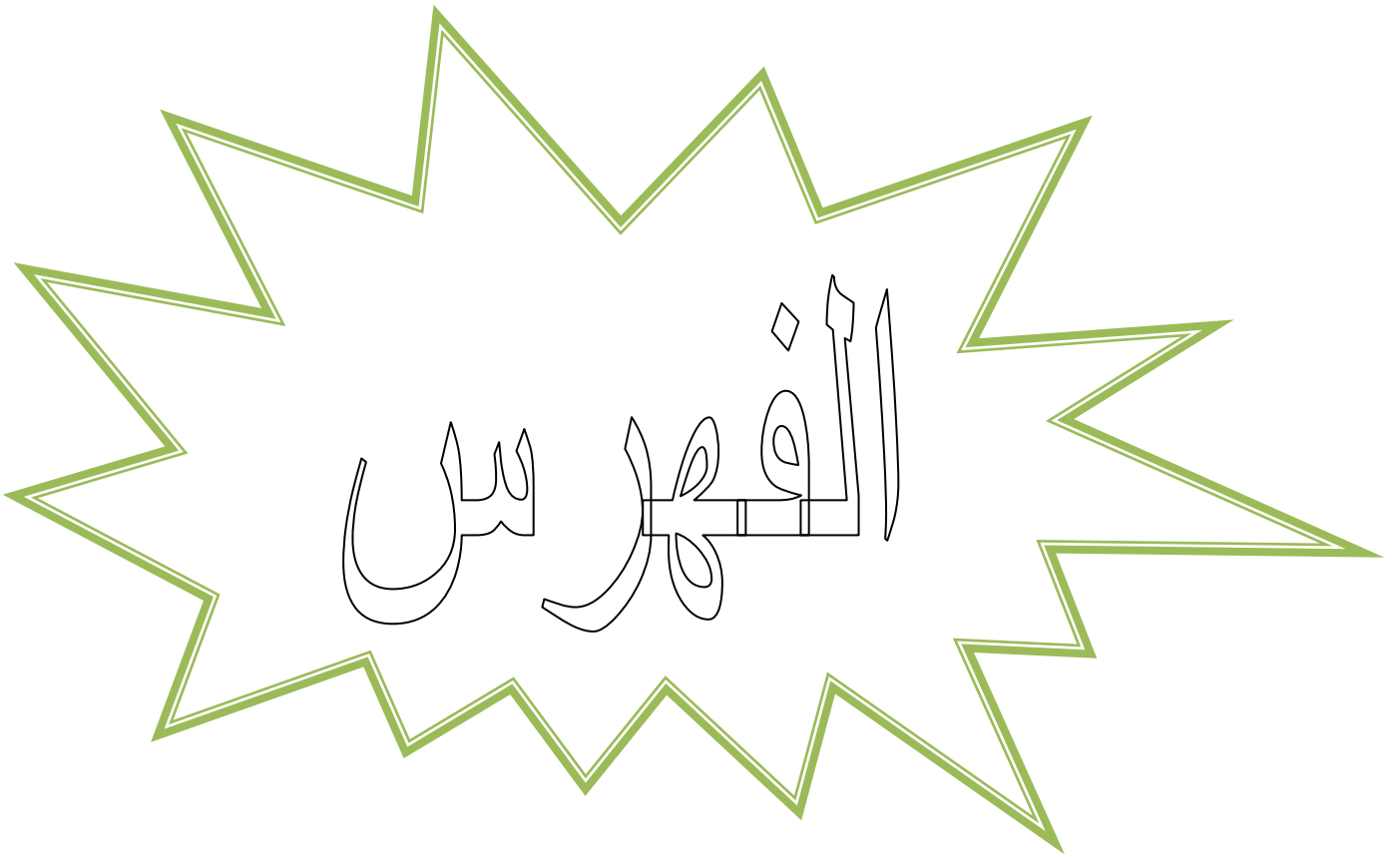
Monsieur le directeur :

Nous vous transmettons le rapport d'audit interne effectué au sein de l'unité commerciale de Touggourt, nous vous demandons de prendre en charge les remarques et de nous faire parvenir les actions correctives engagées.

Veuillez recevoir, l'expression de ma parfaite considération

LE DIRECTEUR GENERAL

N. RAHIM



رقم الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
مقدمة	
أ	إشكالية الدراسة
أ	فرضيات الدراسة
أ	أسباب الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ب	حدود الدراسة
ب	منهج الدراسة
ج	صعوبات الدراسة
ج	هيكلية الدراسة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	

02	تمهيد للفصل
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
03	المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي
03	الفرع الأول: تعريف التدقيق الداخلي
04	الفرع الثاني: أهداف وأهمية التدقيق الداخلي
05	الفرع الثالث: مقومات التدقيق الداخلي
06	المطلب الثاني: ماهية نظام الرقابة الداخلية
06	الفرع الأول: تعريف وخصائص نظام الرقابة الداخلية
08	الفرع الثاني: أهداف نظام الرقابة الداخلية
09	الفرع الثالث: مقومات ومكونات نظام الرقابة الداخلية
10	المطلب الثالث: العلاقة التكاملية بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية
11	الفرع الأول: مفهوم التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية
12	الفرع الثاني: علاقة التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
14	المطلب الأول: دراسات سابقة
14	الفرع الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
17	الفرع الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية
18	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	

23	تمهيد الفصل
24	المبحث الأول: طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة.
24	المطلب الأول: طريقة الدراسة
27	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
27	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها .
27	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
27	الفرع الأول: خطوات تنفيذ التدقيق الداخلي في المؤسسة
29	الفرع الثاني: نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة
31	الفرع الثالث: أوجه التكامل بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسة
41	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
41	الفرع الأول: تحليل النتائج
42	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات
43	خلاصة الفصل
45	خاتمة.
48	المراجع.
51	الملاحق.
63	الفهرس.