



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: فحص محاسبي

الأستاذ المشرف:

د/ بن عيشي بشير

إعداد الطالب:

بايزيد عبد الحميد

رقم التسجيل:/Master_GE/GO_audit/2016
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2015



﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾



شكر وعرهان :

{ ولان شكرتم لازيدنكم }

ولان الكلمات هي كل ما نملكه إزاء من غمرنا بالجميل ولان الشكر هو بعض الاعتراف بهذا الجميل

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في انجاز هذا البحث والي الوالدين الكريمن حفظهما الله لنا ونوجه

خالص الشكر الى الاستاذ المشرف بن عيشي بشير الذي انار لنا الطريق بإقتراحاته البناءة وافاض

علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة

والى كل من مد لنا يد العون وساهم في انارة دربنا سواء من قريب او بعيد ولكل اساتذتنا الافاضل

الذين كانوا مشعلا مضيئا اناروا دربنا في كل مراحل دراستنا

وفي الاخير نسأل الله ان يوفقنا الى الخير والصلاح ولكم مني جميعا فائق الشكر

ملخص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار ولتحقيق ذلك قمنا بدراسة أهم الجوانب المتعلقة بالمراجعة الداخلية لما لها دور كبير في عملية صنع القرار فهي من الوسائل الهامة التي تعمل على ضمان تدفق معلومات تحمل موصفات تؤهلها لان يعتمد عليها في صنع القرارات.

وقد بينت النتائج ان للمراجعة اهمية بالغة في متابعة البيانات المحاسبية والمالية وذلك باعتبارها وظيفة مستقلة داخل المؤسسة تعمل على تتبع السير الحسن لنشاطها وعلى تنبيه الادارة بما يواجهها من اخطار وبذلك تساهم في مساعدة ادارة المؤسسة على تطبيق اجراءاتها وبلوغ اهدافها

حتى تقوم المراجعة الداخلية بدورها في تنفيذ القرارات جب ان تعتمد على قواعد ومعايير ثابتة منطقية وكما ان الشخص الذي يزاول هذه المهنة يجب ان يكون مستقلا ومؤهلا تأهيلا علميا مهنيا كافيا لتقرير ما اذا كانت القوائم المالية الختامية صحيحة.

الكلمات المفتاحية : المراجعة الداخلية القرار الاداري مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

Résumé :

Cette étude visait à identifier le rôle de l'audit interne dans la prise de décision Pour ce faire, nous avons étudié les aspects les plus importants de la vérification interne à jouer un grand rôle dans le processus de prise de décision sont des moyens importants de travail pour assurer la circulation de l'information comportant des indications pour se qualifier comme fiable dans la prise de décision.

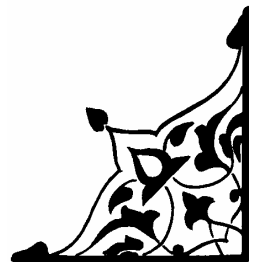
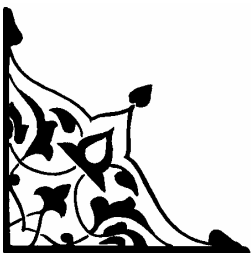
Les résultats ont montré que la vérification d'une extrême importance dans la comptabilité de suivi et les données financières sont inclus comme une fonction indépendante au sein de l'organisation travaille pour suivre l'activité de plain-pied Hassan et d'alerter l'administration, y compris les dangers auxquels sont confrontés et contribuer ainsi à aider les administrateurs de la Société sur les procédures d'application et la réalisation de ses objectifs

Même le rôle de l'audit interne dans la mise en œuvre des décisions Jeb repose sur des règles et des normes fixes logique et aussi que la personne qui se livrent à cette profession doivent être indépendants et professionnellement qualifiés scientifiquement suffisamment qualifiés pour décider si les états financiers définitifs sont corrects.

Mots-clés: vérification interne décision administrative, le tissage et entreprise de transformation Biskra



فهرس الموضوعات

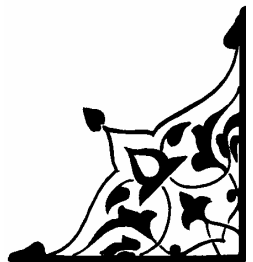
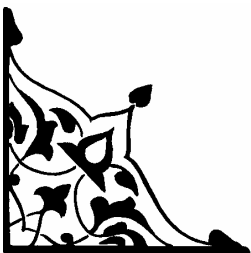


الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وعرهان
	الملخص
	فهرس الموضوعات
	قائمة الأشكال
أ، ب، ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية.
05	المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية.
05	الطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية.
07	المطلب الثاني: تطور المراجعة الداخلية.
09	المطلب الثالث: أهميتها و أهدافها
10	المطلب الرابع: معايير المراجعة الداخلية
13	المبحث الثاني: الخصائص الرئيسية لإدارة المراجعة الداخلية.
13	المطلب الأول: أنواع المراجعة الداخلية.
14	المطلب الثاني: الشروط الواجب توفرها للمراجعة الداخلية
14	المطلب الثالث: خطوات تنفيذ المراجعة الداخلية
16	المطلب الرابع : مقومات المراجعة الداخلية
19	الفصل الثاني : مساهمات المراجعة الداخلية في تفعيل القرار الإداري
20	المبحث الأول: مدخل حول عملية اتخاذ القرار الإداري
20	المطلب الأول: مفهوم القرار الإداري
22	المطلب الثاني: تصنيف القرار الإداري
24	المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار الإداري
26	المبحث الثاني: أثر المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات الإدارية
26	المطلب الأول: دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات.
27	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات.
29	المطلب الثالث: صعوبات المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات
32	الفصل الثالث: دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في المؤسسة
32	المبحث الأول: نموذج تعريفى بالمؤسسة

32	المطلب الأول: نشأة المؤسسة.
34	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة.
34	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
38	المبحث الثاني: عرض تقييمي للمراجعة الداخلية في المؤسسة
38	المطلب الأول: مسار المراجعة الداخلية في مؤسسة TIFIB
40	المطلب الثاني: نموذج تقرير للمدقق الداخلي لثلاثة أشهر
47	المطلب الثالث: أثر المراجعة الداخلية على متخذ القرار في مؤسسة TIFIB
	خاتمة
	المصادر و المراجع
	الملاحق



فهرس الأشكال

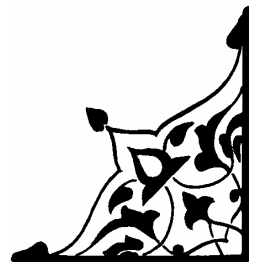
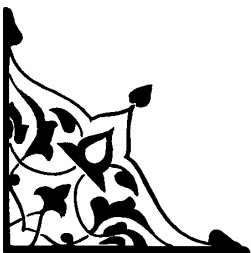


قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أهمية المراجعة الداخلية داخل المؤسسة	26
02	مؤسسة Sonitex والمركبات المنفصلة عنها	32
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التجهيز و النسيج بسكرة	37



مقدمة



عرف العالم في الآونة الأخيرة في فترة التسعينات تطورا مذهلا وسريعا في كافة المجالات (السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية). هذا مما ألزم على المؤسسة أن تواكب هذا التطور الحاصل الذي انبثقت عنه عدة وظائف يصعب عليها التحكم فيها جميعا وكذلك زيادة المسؤوليات الملقاة على عاتقها تحقيق أهدافها فضلا عن تعقد المشاكل الناتجة عن تنوع نشاطها وزيادة حجم أعمالها.

فبدأت المؤسسات تتنوع من حيث الحجم والشكل والعمليات التي تمارسها ضمن نشاطها الاستغلالي، و مع اشتداد حدة المنافسة و انفصال ملكية رأس المال عن الإدارة وما تسبب به من تعذر التحكم الجيد لأصحاب رؤوس المال في الإدارة ألحت الضرورة إلى تطوير مختلف الأنظمة الرقابية المطبقة داخل المؤسسة بما في ذلك المراجعة الداخلية، هاته الأخير، تعد أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها جملة الأنظمة داخل المؤسسة حيث تعمل على توظيف الأشخاص المتمتعين بالتأهيل العلمي.

وعليه فعملية اتخاذ القرارات الرشيدة من أصعب المسؤوليات في المؤسسة، وخاصة الاستراتيجية منها، ولذلك فإن الإقبال على اتخاذ مثل هاته القرارات يحتاج إلى توفير معلومات موثوق منها وهنا يأتي دور خلية المراجعة الداخلية في المؤسسة كونها المصدر الأساسي الذي يستند إليه أصحاب صنع القرار للحصول على معلومات مؤكدة.

و على هذا الأساس و للإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا أن يكون التساؤل الجوهرى كالاتي: ما دور المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار الاداري في المؤسسة؟ وتفرع إلى إشكالات هامة هي:

1_ ما المراجعة الداخلية؟

2_ ما أهميتها داخل المؤسسة؟

3_ ما المقصود بعملية إتخاذ القرار؟

4_ ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في إتخاذالقرار؟

ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

1_ تساهم المراجعة الداخلية بشكل كبير في اتخاذ القرارات الرشيدة.

2_ المراجعة الداخلية تعمل على وقاية المؤسسة من المشاكل و التنبؤ بها قبل وقوعها لما توفره لمجلس الإدارة من

دعم وتأهيل للمعلومات لتكون جيدة

أهداف البحث:

تهدف دراستنا إلى تحقيق أهداف هي:

1_ محاولة إظهار وإبراز دور المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية باعتبارها أداة فعالة.

2_ محاولة إبراز مهام المراجعة الداخلية و مدى إسهامها في خلق التوازن لدى المؤسسة الاقتصادية.

أهمية البحث:

ـ تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية نظم المراجعة الداخلية على مستوى المؤسسات نظرا لزيادة واتساع نطاق الأنشطة و البرامج الاقتصادية التي تمارسها هذه الأخيرة حيث نتناول خلال هذه الدراسة المراجعة الداخلية و مساهمتها في اتخاذ القرار.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التاريخي في تطور المراجعة الداخلية كما استندنا الى المنهج الوصفي والتحليلي على التوالي في إظهار كيفية تأثير المراجعة الداخلية على عملية اتخاذ القرار الإداري

هيكلية البحث:

إحتوت خطة هاته الدراسة على ثلاثة فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي ثالث.

جاء الفصل الأول موسوما ب: الإطار النظري للمراجعة الداخلية و ضم مبحثين الأول تمثل في: ماهية المراجعة الداخلية وينضوي تحته أربع مطالب هي:

المطلب 01- مفهوم المراجعة الداخلية.

المطلب 02- تطور المراجعة الداخلية.

المطلب 03- أهمية المراجعة الداخلية و أهدافها.

المطلب 04- معايير المراجعة الداخلية.

ـ أما المبحث الثاني فكان بعنوان: الخصائص الرئيسية لإدارة المراجعة الداخلية.

وتم تقسيمه لأربع مطالب:

المطلب 01- أنواع المراجعة الداخلية.

المطلب 02- الشروط الواجب توفرها للمراجعة الداخلية.

المطلب 03- خطوات تنفيذ المراجعة الداخلية.

المطلب 04- مقوماتها.

ـ و الفصل الثاني كان بعنوان: مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل القرار الإداري.

وتم تقسيمه الى مبحثين: كان المبحث الأول موسوما ب: مدخل حول عملية اتخاذ القرار الإداري. وانضوت تحته ثلاث مطالب.

المطلب 01- مفهوم القرار الإداري.

المطلب 02- تصنيف القرار الإداري.

المطلب 03- أساليب اتخاذ القرار الإداري.

أما البحث الثاني فكان أثر المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات الإدارية وضم بدوره ثلاث مطالب هي:

المطلب 01- أهمية المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات.

المطلب 02- العوامل المؤثرة على المراجعة الداخلية.

المطلب 03- صعوبات المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات.

وكان آخر الفصول ألا و هو الفصل الثالث تطبيقيا دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار الاداري دراسة ميدانية حول مؤسسة "نسيج".

و ضم مبحثين الأول- تقديم مؤسسة النسيج و التجهيز TifiB

المطلب 01- تقديم المؤسسة.

المطلب 02- نشأة تاريخية للمؤسسة.

المطلب 03- الهيكل التنظيمي.

و المبحث الثاني: المراجعة الداخلية و أهميتها في اتخاذ القرار في مؤسسة النسيج .

المطلب 01- مسار المراجعة الداخلية داخل المؤسسة.

المطلب 02- نموذج تقرير المدقق الداخلي لثلاث أشهر.

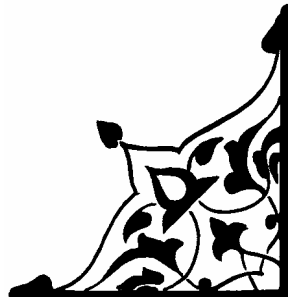
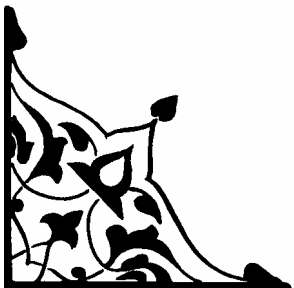
المطلب 03- أثر المراجعة الداخلية على القرارات في المؤسسة.

واخيرا خاتمة تحوي اهم النتائج الملمة بالدراسة



الفصل الأول

الاطار النظري للمراجعة
الداخلية



تعد المراجعة الداخلية من الميكانيزمات الهامة جدا في مساعدة إدارة المؤسسات والهيئات الحكومية وذلك بتسهيل مهمتها في الرقابة ومتابعة الأداء. فقد كانت محل استقطاب العديد من الباحثين والمفكرين إلى جانب الهيئات الحكومية والمؤسسات، وقد تطورت المراجعة الداخلية في الآونة الأخيرة تطورا كبيرا نظرا لطبيعة المشاكل التي تقابل المنشآت، و المؤسسات، و الشركات المختلفة الناتجة عن تعقد العلاقات و المعاملات التجارية و الاقتصادية «و هذا لما ظهر من حاجات متزايدة من داخل المؤسسة و من خارجها، فقد كانت هناك حاجة ملحة من داخل المؤسسة إلى تبني جو رقابي يحكم تسيير نشاطها بفعالية و كفاءة تضمن به تحقيق أهدافها و محاولة التقليل أقصى ما يمكن من الانحرافات التي من الممكن أن تظهر عند ممارسة الأنشطة..»⁽¹⁾

تلعب المراجعة الداخلية أهمية قصوى في الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة لما تفرضه كأداة تحكم تعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه المهنيين أثناء أداء عمليات المراجعة و لهذا سنعمد إلى تقديم نظري للتعريف بالمراجعة الداخلية ثم التطرق إلى أهميتها، و توضيح أهدافها المرجوة و أهم المعايير التي تستند إليها المراجعة الداخلية.

⁽¹⁾ نقاز أحمد: دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار- دراسة حالة مجمع صيدال مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية و محاسبة جامعة الأغواط، سنة 2006-2007 ص 4.

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية

المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية

تنوعت المشارب المعرفية حول ماهية المراجعة الداخلية، و تباينت فيما بينها فقد عرفت على أنها « طريقة منظمة للحصول بموضوعية على أدلة و قرائن الإثبات بخصوص ما هو ظاهر على الدفاتر و السجلات حول الاحداث الاقتصادية للمؤسسة وتقييمها للتأكد من درجة التماثل بين ما هو مثبت، و هذه الأحداث وفق مقاييس معينة، و نقل النتائج إلى الأطراف المعنية.»¹ كما عرفت في تعريف آخر على أنها « اختبار تقني صارم و بناء بأسلوب منظم من طرف مهني مؤهل، و مستقل، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية و مصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، و على مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف، و مدى احترام القواعد، والقوانين و المبادئ المحاسبية المعمول بها في صورة صادقة على الموجودات و الوضعية المالية و نتائج المؤسسة»²

كما وردت في تعريف آخر على أنها « مجموعة من الإجراءات التي تنشأ داخل المؤسسة لغرض التحقق من تطبيق السياسات الإدارية و المالية، كما أنها نشاط مستقل استشاري موضوعي، و مطمئن يهدف إلى زيادة عائد عمليات المنشأة- و تحسينها، و تساعد المراجعة الداخلية المنشأة في تحقيق أهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقييم عمليات إدارة المخاطر و الرقابة و الحوكمة و تحسين فعاليتها»³

و لهذا نجد أن كلمة AUDIT أصلها هو كلمة اللاتينية audire (audio، auditum) بمعنى يستمع⁴

إن المراجعة قديمة قدم الإنسان جاءت لتلبي حاجاته الضرورية عكس المحاسبة، التي لم تعرف في شكل منظم إلا بعد اختراع الأرقام، و اختيار النقود وحدة قياس قيم السلع و الخدمات المتبادلة⁵

وبهذا فإننا نؤكد على أن المراجعة الداخلية جاءت من حاجة الإنسان إلى التحقق و التأكد على البيانات المحاسبية التي يمكنه الاعتماد عليها في اتخاذ قراراته، و ذلك لمراجعة صحة البيانات و الوثائق التاريخية. و أول ما ظهرت المراجعة كانت عند حكومة قدماء مصر و اليونان حيث كانت هاتين الأخيرتين يستخدمان المراجعين للتأكد من صحة الحسابات العامة⁶ حيث يعمد المراجع آنذاك إلى القيود المثبتة بالدفاتر و السجلات للوقوف على مدى صحتها⁷ و نتيجة

¹ خالد أمين، علم تدقيق الحسابات، دار وائل عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 11.

² نقاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار دراسة حالة مجمع صيدال، جامعة عمار تلجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الأغواط 2007/ 2006

³ محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط 2004، ص 308.

⁴ خالد أمين، علم تدقيق الحسابات، ص 17.

⁵ حمدي السقا، أصول المراجعة، الجزء الأول، مطبعة ابن حيان، دمشق، 1972/ 1979، ص 13.

⁶ خالد أمين المرجع السابق، الصفحة نفسها.

⁷ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الفصل الأول — الإطار النظري للمراجعة الداخلية

التطور الاقتصادي الحاصل الذي شمل القطاعات الاقتصادية الخاصة ومس أنشطة متعددة من بينها علم المحاسبة جاء في موسوعة (لوفاباشيليو) *proporioni et summade*، *geomatira proortponnalita* عام (1494)¹

و لقد كان ظهور أول منظمة في ميدان المراجعة بإيطاليا و بالضبط بفينيسا سنة 1581 حيث تأسست كلية *roxonati* في مجال تكوين المحاسبين و الخبراء. و أصبح من يمتهن مهنة المراجعة لا بد له أن يكون عضوا في هذه الكلية و قد تأثرت باقي الدول حيث أصبحت هذه الأخيرة.

تتجه إلى تنظيم هذه المهنة و كان الفضل لبريطانيا في التنظيم المهني حيث أصبحت مهنة التدقيق مستقلة في بريطانيا عام 1854.²

و قد صدر قانون في بريطانيا عام 1862 ينص على وجوب المراجعة من أجل حماية أموال الملاك من تلاعب الشركات و هذا مما أدى إلى انتشار المراجعة في هاته الدول.

وقد عرفت هاته الأخيرة أولوية في كل من فرنسا سنة 1881، الولايات المتحدة الأمريكية عرفت مهنة المراجعة سنة 1882. حيث أنشئ المعهد الأمريكي الخاص بالمحاسبين القانونيين عام 1912 و كانت على التوالي في ألمانيا سنة 1896. كندا 1902، استراليا 1904، فنلندا 1911. حتى ذاع صيتها و لم يخل بلد اليوم من وجود المراجعة و تأكيد فعاليتها على الشركات و ضرورة وجودها الفاعل في حماية الممتلكات³

كما نجد في بعض التعاريف أي المراجعة على أنها تمثل « النشاط الذي يطبق باستقلالية وفقا لمعايير الإجراءات المترابطة و الفحص بقصد التقييم، و مدى الملائمة، و درجة الثقة، و سير جميع أجزاء النشاط داخل المؤسسة و هذا وفق المعايير المحددة لها.»⁴ و هذا ما جاء في تعريف كلا من *becour et bouquion*.

— نخلص من هذه التعريفات بجملة من النتائج تؤكد جميعها على كون:

1_ المراجعة تشمل فحص العمليات المالية المثبتة في الدفاتر و السجلات والتأكد من صحتها و دقتها طبقا للمعايير المحاسبية المتعارف عليها.

¹نقاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار، ص 04.

²خالد أمين، علم التدقيق الحسابات، ص 18 .

³نقاز أحمد، مرجع سابق ص 04 .

⁴المرجع نفسه، ص 06

الفصل الأول — الإطار النظري للمراجعة الداخلية

2_ جل هذه التعاريف تتميز بالشمولية و الإتساع و هي تشمل أنواع « المراجعة الخارجية التي تمارس بطريقة حيادية مستقلة بواسطة مراجع حسابات خارجي سواء تعاقدية أو قانونية، أما المراجعة الداخلية و التي تجريها الإدارة بواسطة شخص - خلية - مؤهل و يعمل داخل المؤسسة.»¹

3_ تؤكد كل هاته التعاريف السابقة أهمية المراجعة وضرورة نتائج عملية المراجعة و إيصالها للأطراف المعنية بذلك.

4_ أخيراً يمكننا الاستناد إلى نتيجة مفادها أن المراجعة هي عملية فحص معلوماتي وفق مجموعة من القرائن أو الأدلة بغية الوصول إلى نتائج سليمة على القوانين المالية الخاصة، في فترة زمنية محددة و هذا بفضل مجموعة من المعايير الموضوعية التي تعكس الحاجة الملحة من طرف المعنيين بتلك القوائم و هذا لا يتم إلا عن طريق شخص ذو تأهيل علمي و مهني يعمل على إضفاء الصيغة الشرعية لدور المراجعة.

المطلب الثاني: تطور المراجعة الداخلية:

لقد عرفت المراجعة الداخلية على أنها «عملية تجميع وتقييم أدلة الإثبات حول المعلومات من أجل تحديد درجة ارتباط وامتثال المعلومات للمعايير والأسس المتبعة والإبلاغ عن نتيجة العملية من خلال رأي مهني محايد، ويجب أن يقوم بالمراجعة شخص كفوء ومؤهل ومحايد.»² و قد تطورت المراجعة الداخلية في فترات متباعدة قبل وصولها بهذا المفهوم، و لو تتبعنا التطور التاريخي للمراجعة نرى أنها «في البداية لم تكن هناك حاجة للمراجعة أو حتى أشخاص يقومون بهذه المهمة، فكان كل فرد قادر على أن يتفقد أعماله بنفسه نظراً لقلة الصفقات، و صغر العمليات التجارية آنذاك، و مع حصول التطور الاقتصادي و الاجتماعي، و السياسي لمراحل الحياة ظهرت المراجعة و تطورت إلى أن وصلت إلى ما عليه الآن و يمكننا عرض خمس مراحل تمت من خلالها تطورات واضحة للمراجعة.»³

والممتنع لتاريخ تطور المراجعة الداخلية يلحظ أن بداية الاهتمام بالمراجعة الداخلية يرجع لإنشاء معهد المراجعين الداخليين (IIA) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941 وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التحسين المهني للمراجعة الداخلية حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير المراجعة الداخلية وقد عمل المعهد على تطوير المراجعة الداخلية عن طريق بذل الجهود المختلفة .⁴ وكانت المراحل حسب الترتيب كالاتي :

¹ المرجع نفسه ،ص 05

² رأفت محمد سلامة و آخرون، علم تدقيق الحسابات، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن 2011، ص 21، 22 .

³ عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية، و المراجعة الخارجية، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 3، 2010، ص 4، 6 .

⁴ بلعالي السعدي أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية مذكرة ماستر جامعة بسكرة 2014 ص 8

1. المرحلة الأولى: ما قبل سنة 1947
وكان يقصد بالمراجعة في هذه الفترة بأنها المراجعة التي تقوم بها مجموعة من موظفي المنشأة وذلك لتعقب الأخطاء وكان هدف المراجع هنا يعبر عن تصيد الأخطاء وكان هدفا وقائيا ولم يكن هدفا بناء¹.
2. المرحلة الثانية: ما بين 1947 حتى 1957
تم إصدار أول قائمة معدلة لمسؤوليات المراجعة الداخلية²
وعرفت المراجعة الداخلية على { أنها النشاط المحايد الذي يتم داخل المنشأة بقصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم خدمات وقائية للإدارة³
3. المرحلة الثالثة: فكانت ما بين 1957 حتى 1971
فقد أصدر معهد المراجعين الداخليين تعريفاً آخرًا للمراجعة الداخلية بدلا من السابق حيث تم توسيع عمل المراجع الداخلي والتوسيع في أهداف المراجعة الداخلية وقد طلبت الإدارة من المراجع الداخلي التقييم و إقتراح الحلول وتوجيه الموظفين⁴
4. المرحلة الرابعة: ما بين 1971 الى 1981
تم وضع تعريف آخر للمراجعة الداخلية وذلك بدءا من عام 1971 حيث تم تعريفها على أنها { نشاط تقييمي محايد داخل المنشأة لمراجعة عملياتها بقصد خدمة الإدارة⁵
- وبهذا نجد أن التعريف توسع في مجال المراجعة الداخلية حيث شمل تقييم جميع العمليات المحاسبية وغير المحاسبية
5. المرحلة الخامسة: ما بين 1981 حتى 1999
نلاحظ ان المراجعة الداخلية تحولت من أداة لخدمة الإدارة فقط الى أداة لخدمة التنظيم ككل⁶
وفي عام 1991 أصدر مجمع المراجعين الداخليين تعريفا جديدا للمراجعة جاء فيه { المراجعة الداخلية هي الوظيفة التقييمية المحايدة التي يتم تشكيلها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطة المنشأة كخدمة للمنشأة⁷
- عرفت المراجعة الداخلية حينها على أنها وظيفة تقوم مستقلة يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطتها وهدف المراجعة الداخلية هو مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ

¹ثناء علي ال¹قباني المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني الاسكندرية مصر 2006 ص 25

²بلعيالي السعدي مرجع سابق ص 8

³المرجع السابق ص 25

⁴ثناء علي القباني مرجع سابق ص 25

⁵ثناء علي القباني مرجع سابق ص 26

⁶بلعيالي السعدي، أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة التوضيب و فنون الطباعة EMBAG بروج بوغريج،

مذكرة ماستر في العلوم المالية تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 2014، ص 8

⁷ثناء علي القباني مرجع سابق ص 26

الفصل الأول ————— الإطار النظري للمراجعة الداخلية

مسئولياتهم بفعالية وفي عام 1996 تم إصدار دليل لأخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية صادر عن معهد المراجعين الداخليين وتم صياغة دليل جديد لتعريف المراجعة الداخلية في عام 1999 وفي عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة المراجعة الداخلية¹

ونلاحظ من العرض السابق ان كل مرحلة يتسع فيها نطاق المراجعة الداخلية عن المرحلة السابقة

المطلب الثالث: أهمية المراجعة و أهدافها

تعمل المراجعة بالمعلومات التي تقدمها من خلال القوائم المالية على أهمية اقتصادية بالغة بالنسبة لمستخدمي هذه المعلومات المالية، حيث يعد المراجع الخارجي عنصرا فاعلا للمؤسسة و للمستخدمين لقيامه بالعديد من الأمور التي تتعلق بالحوكمة، وكذا الإقرار المالي حيث يتوقع الأطراف المستفيدين من القوائم المالية من المؤسسة أن تزودهم بمعلومات و أن لا تقتصر هذه الأخيرة على القوائم المالية فقط، بل في معرفة ما إذا كانت هذه المؤسسة ستستمر أم لا، و هل تدار بشكل جيد، و ما مدى مصداقية البيانات و مدى كفاية المعلومات لاتخاذ القرار و مدى فعالية ووجود نظام رقابة داخلية؟²

تلعب المراجعة دورا فاعلا في الأوساط المالية و الحكومية و بالدرجة الأولى في الاقتصاد، فالمعلومات المالية التي تعتمد عليها و تثق بها ضرورية لأي مجتمع فقد تتعارض بعض المصالح مع مصالح الجهات المستفيدة من هذه المعلومات فتنشأ مشاكل لا حصر لها لذلك « أوجدت الحاجة الضرورية خدمة المراجع المستقل المحيد هذا الأخير الذي يقوم بإيضاح المعلومات المالية كما بتاريخ معين و بنشاط السنة أو الفترة لذلك التاريخ.»³ و طبيعي أن يصحب هذا التغيير تطورا في عملية المراجعة على مستوى الهدف المنشود.

و قد شهدت الساحة الاقتصادية عوامل زادت من حدة نشاطها عن الفترات السابقة ما الأهداف التي تلت مراحل تطور المراجعة.

« إن الهدف الرئيسي من مراجعة الحسابات هو إعطاء رأي فني محايد على التقارير المالية تعبر بصورة صادقة عن المركز المالي و نتائج أعمال الفترة للمؤسسة محل المراجعة»⁴

— إضافة إلى تقليل فرص ارتكاب الأخطاء و الغش، بوضع ضوابط و إجراءات تحول دون ذلك.

— طمأنة مستخدمي القوائم المالية و تمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة لاستثماراتهم.

¹ خلف الله عبد الله الواردات التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق مؤسسة الورق للنشر و التوزيع عمان الاردن 2006 ص 30 ص 33

² رغدة إبراهيم المدهون، العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي و الخارجي في المصارف و أثرها في تعزيز نظام الرقابة و تخفيض تكلفة التدقيق الخارجي، جامعة غزة، فلسطين كلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة ، 2014، ص 39.

³ هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العلمية، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 17، 18

⁴ فاتح غلاب: تطور دور وظيفة التدقيق المحاسبي في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة، تخصص إدارة عمل الإستراتيجية للتنمية المستدامة، 2010، ص 47 .

الفصل الأول ————— الإطار النظري للمراجعة الداخلية

« كما كان الهدف الأساسي من المراجعة ليس اكتشاف الغش و الأخطاء فقط، بل إظهار هذه الأخطاء و التلاعبات عند قيام المراجع بمهنته.»¹.

و لا تتم المراجعة إلا بثلاث عناصر أساسية هي:

- 1_ الفحص: EXamination التأكد من صحة المعلومات و تحليلها، وتبويبها.
 - 2_ التحقق: Verification الحكم على صلاحية القوائم المالية خلال فترة معينة.
 - 3_ الإبلاغ: reporting بلورة نتائج الفحص و التحقيق و إثباتها بتقرير مكتوب يقدم لمستخدمي القوائم المالية والمراجع هو الذي يتولى مراجعة الحسابات و يتمتع هذا الأخير بخبرة.
- من حقه ضمان:

- 1_ فهم لطبيعة و فائدة و أهمية المحاسبة و تقييم القيود المفروضة عليه و أوجه القصور فيها.
- و بهذا نضمن السير الحسن لدور المراجع في تحقيق أهداف المراجعة المرجوة داخل المؤسسة²
- _ تتجلى أهمية المراجعة في كونها وسيلة لا غاية و تهدف هذه الوسيلة إلى خدمة الأطراف المستخدمة للقوائم المالية بحيث تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها و رسم سياستها و أهدافها.³
- كما تعتمد إدارة المؤسسة اعتمادا كليا على البيانات المحاسبية في وضع الخطط و مراقبة الأداء و تقييمه و من هنا تحرص على صحة البيانات و هذه تعكس الحالة الفعلية و السليمة من قبل هيئة فنية محاسبية⁴
- _ أخيرا نخلص بأنه لا يمكن لأي مؤسسة النجاح دون وجود فاعلية في دور المراجع و أهمية المراجعة في ذات المؤسسة فالمراجعة هي الصورة العاكسة لنجاح المؤسسة أو فشلها إذا كانت بمصدقية تراعي مصالح الأطراف المعنيين.

المطلب الرابع: معايير المراجعة الداخلية

و تشمل المعايير المهنية الحديثة للمراجعة الداخلية الصادرة من مجمع المراجعين الداخليين على خمسة مجموعات من المعايير التي تغطي النواحي و الوظائف الرئيسية للمراجعة الداخلية و أولى هاته هو:

الفرع الأول: معايير استقلالية المراجع الداخلي:

¹محمد أمين مازون، التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية و مدى إمكانية تطبيقها في الجزائر، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص 07.

²سحار فيصل، دور المراجعة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة 2015، ص 10.

³خالد أمين، مرجع سابق، ص 15.

⁴نقاز أحمد، مرجع سابق، ص 10.

الفصل الأول — الإطار النظري للمراجعة الداخلية

« و يقصد بهذا تحقيق استقلالية المراجع الداخلي عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، و تحقيق ذلك يأتي بجرية الأداء و الموضوعية فيه و يسمح ذلك للمراجع الداخلي بإعطاء رأي غير متحيز و يتحقق الاستقلال بناء على الوضع التنظيمي و الموضوعية.»¹

و تشمل معايير الاستقلال معايير فرعية هي كالاتي:

1_ المركز التنظيمي: و يقصد به أن يتمتع المراجع الداخلي بمكانة تنظيمية تسمح له بممارسة أعماله الخاصة بجرية.

2_ الموضوعية: أن تتوفر الموضوعية في المراجع الداخلي في حكمه على الأشياء من خلال قيامه بمراجعتها.²

الفرع الثاني: معايير أداء (تنفيذ) وظيفة المراجعة الداخلية.

وهنا تبدأ مهمة المراجع الداخلي التي لا بد أن تشمل عملية المراجعة الداخلية بدءاً من فحص، وتقييم المعلومات وإيصال النتائج وعملية المتابعة أي يبدأ بالتخطيط وينتهي بالمتابعة. وكل هذا يندرج تحت ما يلي³:

1_ التخطيط: أن يقوم المراجع الداخلي بالتخطيط الدقيق لكل عملية مراجعة.

2_ فحص وتقييم المعلومات: جمع وتحليل وتفسير والحصول على أدلة كافية.

3_ توصيل النتائج: تقرير عن نتائج أعمال المراجعة.

4_ المتابعة: المتابعة للتأكد من الإجراءات الصحيحة المطلوبة على ضوء نتائج المراجعة.

الفرع الثالث: معايير نطاق (مجال) عمل المراجعة الداخلية:

ويتطلب من المراجع دراسة وفحص، وكفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ومدى كفاءة أداء المهام والمسؤوليات قبل تحديد نطاق العمل، وذلك بهدف التحقق من مدى توفر ضمانات وضوابط كافية لتحقيق المنشأة لأهدافها بكفاءة و فعالية، ومدى تطبيق هذه الضوابط وقدرة المنشأة على حماية أصولها، واستغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية.»⁴

الفرع الرابع: معايير تسيير (إدارة) مصلحة المراجعة الداخلية:

¹ بلعالي السعدي مرجع سابق ص 19

² بلعالي السعدي مرجع سابق، ص 19.

³ أنواع ومعايير المراجعة الداخلية، منتديات محاسبة دون نت، موقع <http://info.techacontants.com/Forms/topic78081> بتاريخ 2015/03/1، 17:05.

⁴ لطفي شعبان، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسن تسيير المؤسسة. مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع إدارة الاعمال جامعة

الجزائر 2003 / 2004 ص 76

وهنا يجب أن يدير مدير المراجعة الداخلية إدارته بشكل سليم وهذا يلزمه بضرورة القيام بما يلي¹:

- 1_ تحديد الأهداف والسلطات والمسؤوليات، ويجب أن يكون لدى مدير قسم المراجعة الداخلية قائمة بأهداف وسلطات وصلاحيات المراجعة الداخلية.
 - 2_ التخطيط: يجب أن يقوم مدير قسم المراجعة بوضع الخطط المناسبة لتنفيذ المهام المطلوبة.
 - 3_ السياسات، والإجراءات: ضرورة قيام مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع السياسات والإجراءات المكتوبة لتوجيه المراجعين التابعين في تحديد مسؤولياتهم وأعمالهم.
 - 4_ يجب وضع برنامج لاختيار الموارد البشرية المطلوبة للقسم وتنمية مهاراتهم.
 - 5_ يجب التنسيق بين جهود المراجعة الداخلية وجهود المراجعة الخارجية.
 - 6_ يجب من مدير المراجعة الداخلية وضع برنامج يهدف إلى تقييم أعمال قسم المراجعة الداخلية.»
- تعد هذه المعايير من المبادئ التي تحكم عملية المراجعة وبذلك فهي الإطار المرجعي العام الذي يمكن من خلاله أن يقوم المراجع باستخدام الإجراءات للوصول للأهداف المرجو تحقيقها.

¹ عبد الفتاح محمد الصحن، وآخرون، المراجعة التشغيلية، والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط ، 2008، ص 287، 290.

المبحث الثاني: الخصائص الرئيسية لإدارة المراجعة الداخلية

المطلب الأول: أنواع المراجعة الداخلية

أدى التطور الكبير في المؤسسات إلى كثرة العمليات و المعلومات المتدفقة وبهذا يحدث احتمال الانحرافات، والأخطاء، بعدد كبير مما أدى إلى توسيع نطاق وظيفة المراجعة داخل المؤسسة و أصبحت ملمة بكل النشاطات مما أدى إلى انقسامها إلى ثلاثة أقسام هي:

1_ المراجعة الداخلية المالية: « وهي تعنى بمراجعة العمليات والوثائق المالية والمحاسبية والإجراءات المستعملة في تسيير هذا الجانب بالاعتماد على التقنيات الآتية:

_ تحليل الحسابات والنتائج، واستخراج الانحرافات الموجودة.

_ اختيار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير، وموازن المراجعة.

_ التحقق من الوجود الفعلي للأصول، وهذا باختيار الإجراءات الخاصة باستلام الجرد الفعلي للأصول الثابتة، مع التأكد من صحة معالجتها المحاسبية في الدفاتر. ¹»

2_ المراجعة الداخلية الإدارية: ويقصد بها المراجعة التي تشمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى، غير الناحية المالية أو المحاسبية، ولذا فهي تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة، ومن المهام التي يجب القيام بها مايلي:

« دراسة واختبار العمليات المختلفة مثل النشاطات الإنتاجية من حيث مستوى الكفاءة الإنتاجية ومراقبة الإنتاج.

_التأكد من سير برنامج تدريب الموظفين والعاملين بالمؤسسة ، وتحديد مدى كفاءة هذه البرامج واقتراح سبل تطويرها لغرض رفع مستوى الأداء في العمل.

_المراجع الداخلي لا يتدخل في مهام مراقب التسيير الذي يقوم بوضع طرق التنبؤ وضمان سلامة السياسات العامة للمؤسسة و إنما يتأكد فقط من أن هاته الطرق مطبقة جيداً. ²»

3_ المراجعة التسييرية: « وتمثل مراجعة العمليات التسييرية في الرقابة والتحقق من حسن تطبيق إجراءات التسيير الداخلي وذلك باحترام السياسات المطبقة من قبل إدارات المؤسسة ولهذا الغرض فإن عملية تقديم المراجع الداخلي لهذه الإجراءات تتطلب منه معرفة السياسات المطبقة وتمكنه من فهم الإجراءات التقنية بالإضافة إلى رقابة حسن تطبيقها وهي

¹ بلعياي السعدي، مرجع سابق ، ص11.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للمراجعة الداخلية

تهدف الى تحسين الطرق المستعملة ووضع رقابة حول فعالية العمليات ولهذا نخلص إلى إجراءات التالية التي يقوم بها المراجع الداخلي¹

المطلب الثاني: الشروط الواجب توفرها للمراجعة الداخلية.

يجب أن تتوفر في نظام المراجعة الداخلية مجموعة من المقومات التي تضمن فعالية النظام وتمثل هاته الشروط في:

— و هاته الشروط ذاتية وموضوعية منها ما يتعلق بالمراجع في حد ذاته ومنها ما يتعلق بإدارة المؤسسة نوردتها كالاتي:

«1_ التأهيل العلمي والعملية المناسب لأفراد إدارة المراجعة الداخلية .

2_ التخطيط وتنفيذ برامج المراجعة الداخلية بكفاءة وفعالية واستمرارية خلال العام وبالتنسيق مع دورة نشاط الشركة حتى لا تؤدي إلى تعطيل أعمال الشركة.

3_ تقارير المراجعين الداخليين يجب أن تكون واضحة وحاسمة والانتقادات والملاحظات التي تحتوي عليها هاته التقارير يجب أن يعقبها اتخاذ الإجراءات اللازمة فوراً من جانب الإدارة لتصحيح الأوضاع.

4_ تقارير المراجعين الداخليين يجب أن ترفع إلى مجلس الإدارة من خلال لجنة المراجعة، ويجب أن تحظى هذه التقارير عموماً بتأييد مجلس الإدارة.

5_ يجب أن يؤدي المراجع الداخلي مسؤوليته بما يتماشى مع المعايير المهنية، وقواعد السلوك المهني المتعارف عليه، فإذا توافرت هذه الشروط فإن المراجع الخارجي يستطيع في هاته الحالة فقط الاعتماد على نظام المراجعة الداخلية في تقليل نطاق الفحص الذي يقوم به. . «²

المطلب الثالث: خطوات تنفيذ المراجعة الداخلية.

إن معايير أداء المراجعة الداخلية توضح أن تنفيذ أعمال ومهام المراجعة الداخلية ينبغي أن تعتمد على مجموعة من الخطوات الهامة والتي تتمثل في ثلاث خطوات أساسية هي:

أولاً: التحضير لمهمة المراجعة الداخلية.

ثانياً: تنفيذ مهمة المراجعة الداخلية.

ثالثاً: التقرير عن مهمة المراجعة الداخلية.³

¹دراسي العربي، المراجعة الداخلية ودورها في عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل Enicab بيسكرة، إشراف الدكتور فاطمة طاهري، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، سنة 2013، ص08.

²محمد مصطفى سليمان، المرجع سابق، ص326.

³محمد مصطفى سليمان، المرجع سابق، ص328

ونأتي إلى شرح هاته الخطوات بدءاً من الخطوة الأولى وهي:

1/ الخطوة الأولى: التحضير لمهمة المراجعة الداخلية:

يتطلب الأمر من المراجع الداخلي قبل البدء بالتنفيذ لأعمال المراجعة الداخلية أن يقوم بالتحضير الجيد لهذه المهمة من أجل تحديد أولويات مهمة المراجعة، وتمثل خطوة التحضير في مرحلتين¹.

1_مرحلة الأمر بالمهمة.

2_مرحلة الدراسة والتخطيط.

ونأتي إلى تفصيلها كالاتي:

أ/ الأمر بالمهمة: وهو عبارة عن التفويض الذي يعطى من قبل إدارة الشركة للمراجعين الداخليين والذي يعلم المسؤولين المعنيين بقيام المراجعين الداخليين بمهمة المراجعة وتمثل في وثيقة مكتوبة في حدود صفحة تقريباً.

ب/الدراسة والتخطيط: وتعد هذه المرحلة ضرورية لإنجاح المراجعة الداخلية بحيث يجب على المراجعين الداخليين وضع خطة المراجعة المبينة على المخاطر لتحديد أولويات مهمة المراجعة الداخلية².

2/الخطوة الثانية: تنفيذ مهمة المراجعة الداخلية.

بعد الفراغ من مهمة المراجع الداخلي والانتهاء من تخطيطه للمهمة المكلف بها تبدأ خطوات التنفيذ الميداني للمهمة والتي من خلالها يقوم المراجع الداخلي بجمع المعلومات بما يمكنه من تحقيق هاته المهمة وتمثل هذه الخطوة في ثلاثة مراحل هي³:

1_اجتماع الافتتاح.

2_برنامج المراجعة.

3_العمل الميداني.

1_اجتماع الافتتاح: ويتم عقد اجتماع الافتتاح في مقر النشاط الذي سيتم مراجعته، وكذلك التهيئة الميدانية لعملية المراجعة والفحص الذي يتم من خلاله.

2_برنامج المراجعة: (مخطط التنفيذ)يقوم برنامج المراجعة بتقييم أعمال المراجعة بين مختلف أعضاء الفريق وفقاً لمؤهلاتهم وحسب المدة الزمنية.

¹ المرجع نفسه ، ص332.

²المرجع نفسه، ص نفسها.

³ المرجع نفسه، ص 334.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للمراجعة الداخلية

3_ العمل الميداني: ويتم تنفيذ هذه المرحلة مباشرة، بعد إعداد برنامج المراجعة واعتماده من مدير المراجعة حيث يقوم فريق المراجعة بتطبيق هذا البرنامج على الواقع من خلال إجراء الاختبارات.¹

3/ الخطوة الثالثة: التقرير عن مهمة المراجعة الداخلية.

تعد هذه الخطوة الأخيرة في انجاز مهمة المراجعة الداخلية وتتمثل في أربعة مراحل²:

1_ التقرير الأولي للمراجعة.

2_ حق الرد من الأشخاص المراجعة أعمالهم.

3_ التقرير النهائي.

4_ متابعة تنفيذ التوصيات.

ونأتي إلى تفصيل هاته المراحل كالآتي³:

1_ التقرير الأولي للمراجعة: ويتم إعداد هذا التقرير من خلال أوراق التقرير لإبراز وتحليل المشاكل التي تم إعدادها.

2_ حق الرد من الأشخاص المراجعة أعمالهم: حيث يتم عقد اجتماع من طرف فريق المراجعة الذي قام بتنفيذ مهمة المراجعة ليعرض أهم الملاحظات المتوصل إليها إضافة إلى التوصيات المقترحة حول ذلك.

3_ التقرير النهائي: بعد الانتهاء من التدخل يتم إعداد تقرير المراجعة في صورته النهائية ويرسل إلى أهم المسؤولين لإعلامهم بالنتائج المهمة وهذا التقرير لا بد من توفر الموضوعية فيه والوضوح.

4_ متابعة تنفيذ التوصيات: بعد اقتراح مجموعة من التوصيات من طرف المراجع الداخلي فإنه يقوم بمتابعة مدى الالتزام بتنفيذ تلك التوصيات وتنتهي هاته المرحلة عند تنفيذ كل التوصيات المقترحة والتي صادقت عليها الإدارة.

المطلب الرابع: مقومات المراجعة الداخلية.

يمكننا تلخيص أهم المقومات المراجعة الداخلية في أربعة عناصر نجملها كالآتي:

1_ قسم مستقل للمراجعة الداخلية .

2_ أفراد مؤهلون للقيام بالمراجعة الداخلية.

3_ نظام جيد للمراجعة الداخلية.

¹ محمد مصطفى سليمان، المرجع سابق ، ص334

² المرجع نفسه، ص335-336.

³ المرجع نفسه ، ص ن.

4_ نظام جيد للتقارير.¹

1/ قسم مستقل للمراجعة الداخلية:

ويعد هذا القسم من أهم الدعائم التي تجعل لعمل هذا القسم قيمة وفائدة ودون هذا الاستقلال للمراجعة الداخلية تصبح دون فائدة وتوجد بعض الضمانات التي تضمن استقلال المراجع الداخلي و هاته الضمانات تتمثل فيما يلي²:

1_ تعيين المراجع الداخلي .

2_ فصل المراجع .

3_ التبعية الإدارية .

4_ عدم القيام بالأعمال التنفيذية .

ناقي الى شرح هاته الضمانات كل على حدا³:

بدا ب : 1_ تعيين المراجع الداخلي: يتعين أن يتم إبعاد المراجع الداخلي عن السلطات وتحكم الأشخاص الذين ستخضع أعمالهم للفحص .

2_ فصل المراجع: إن من يملك سلطة التعيين يملك بالضرورة سلطة الفصل ولذا فإن سلطة فصل المراجع الداخلي يجب أن يصدر بقرار من مجلس إدارة المنظمة .

3_ التبعية الإدارية: يتعين أن يكون المراجع الداخلي مسؤولاً أمام رئيس قسم المراجعة الداخلية الذي يتبع بدوره رئيس مجلس إدارة المنظمة ولا يكون مسؤولاً أمام رئيس الحسابات .

4_ عدم القيام بالأعمال التنفيذية: يتعين على المراجع الداخلي أن يدرك أن وظيفته تمثل وظيفة استشارية وليست تنفيذية لذلك فهو لا يباشر سلطة مباشرة على الأشخاص الذين يراجع أعمالهم .

2/ أفراد مؤهلون للقيام بالمراجعة الداخلية:

يجب تزويد أقسام المراجعة الداخلية بأفراد من ذوي الكفاءة والخبرة مع مراعاة توفير عنصر اللياقة ومتانة الخلق، لأن عملهم يتطلب الاتصال بجميع العاملين بالمنشأة ونقص أي عنصر يؤدي حتماً إلى عدم سير العملية بشكل حسن .

3/ نظام جيد للمراقبة:

¹ ثناء علي القباني، ، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الإسكندرية، مصر، ط2006، ص92.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ ثناء علي القباني، المرجع سابق، ص96.

الفصل الأول ————— الإطار النظري للمراجعة الداخلية

نصت معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية على أن مجال أعمال المراجعة الداخلية يجب أن يتضمن فحص وتقييم سلامة وفعالية نظم الرقابة الداخلية المعمول بها في المنشأة وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة فيها. وعلى ذلك نجد أن نطاق عمل المراجعة الداخلية يشمل فحص وتقييم مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية للمنشأة.

4/ نظام جيد للتقارير:

يراعي أن يتوفر للسادة المراجعين الداخليين، الاستقلال في الرأي، وأن تترك لهم الحرية في عرض ما قد يبدو لهم من ملاحظات (تقارير مكتوبة) على السيد رئيس قسم المراجعة الذي يقوم بعرض هذه الملاحظات إلى إدارة المنشأة، الاطلاع وإصدار ما يراه مناسباً من تعليمات.¹

خلاصة الفصل الاول :

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستخلص بعض النتائج من القيام بعملية المراجعة حيث تعتبر هذه الاخيرة وسيلة تستعملها المؤسسة للتأكيد من عدم وجود إنحرافات وكذا اكتشاف الاخطاء في الدفاتر المحاسبية والعمل على تصحيحها

¹ثناء علي القباني، المرجع سابق، الصفحة 111.

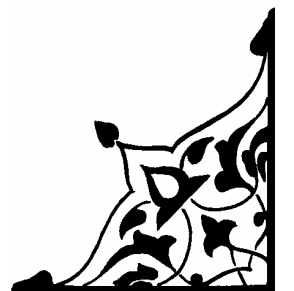
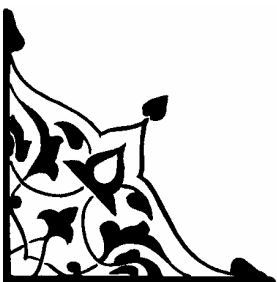
الفصل الأول _____ الإطار النظري للمراجعة الداخلية

اذ انها تساعد المؤسسة على بلوغ اهدافها المسطرة وذلك من خلال ما تتوفر عليه من المكنيات كما انها تهدف الى حماية اصول المؤسسة ولا بد على المراجع اثناء تأديته لمهامه احترام المعايير المتعارف عليها للمراجعة الداخلية فهذه المعايير تسهل على المراجع القيام بمهمة المراجعة الداخلية التي تعتمد عليها الادارة في التحقيق عن المسؤولية الملقاة على الادارة



الفصل الثاني

مساهمة المراجعة الداخلية
في تفعيل القرار الإداري



تعد القرارات الإدارية أساس عمل المؤسسة إذ لا يمكن أداء نشاط في أية مؤسسة ما لم يصدر قرار بصدده، فالقرار يمكن من خلاله اتخاذ كل أنشطة ووظائف المؤسسة، بما في ذلك وظيفة المراجعة الداخلية.

فلا يمكن للمراجع الداخلي تأدية مهامه دون أن يصدر قرار من الإدارة العليا في شأنه.

ويصدر القرار من قبل متخذ القرار والذي يكون غالباً هو مدير المؤسسة إذ يحتاج إلى معلومات سيستخدمها في عملية اتخاذ القرار ويحصل عليها من خلال ما تتوفر عليه المؤسسة من نظم معلومات إدارية

ولضمان تدفق المعلومات تحمل مواصفات مؤهلة لعملية اتخاذ القرار يلجأ المراجعون الداخليون إلى المعالجة الآلية للمعلومات ليتمكنوا من إضفاء صيغة المصادقية على هاته المعلومات، و هذا ما يساعد في عملية اتخاذ القرارات كما تتأثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية و للتعرض بإسهاب لهاته العناصر سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم القرار الإداري، و أهم التصنيفات و الأساليب المتخذة في القرارات الإدارية.

المبحث الأول: مدخل حول عملية اتخاذ القرار الإداري

المطلب الأول: مفهوم القرار الإداري

يتفق فقهاء القانون الإداري على أن الإدارة تستخدم ثلاثة وسائل لممارسة نشاطها.

1/ وسيلة بشرية تتمثل في الأشخاص العاملين.

2/ وسيلة مادية تنحصر في الأموال والمعدات التي يمكننا استخدامها.

3/ وسيلة قانونية تتمثل في التصرفات التي تقوم بها القرارات الإدارية من هذه الوجهة وتمكنها بالضرورة القيام بوظائف مباشرة للنشاطات الموكلة إليها.

هناك عدة تعاريف متعددة لمعنى القرار الإداري وضعها مفكرو الإدارة وجميعها يؤكد أن

«القرار الإداري يقوم على عملية المفاضلة بشكل واع ومدرك بين مجموعة البدائل والحلول (بديلين أو أكثر) المتاحة لاتخاذ القرار.»¹

ومن هنا نلاحظ أن هناك عناصر جوهرية لازمة من جهة نظر الفقه الإداري لوجود القرار الإداري.

« فالقرار يعبر عن إفصاح إرادة الإدارة المنفردة، الملزمة للأفراد بمالها من سلطة عامة، والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين و اللوائح، و ذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى كان ممكناً و جائزاً قانونياً و كان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة.»²

¹ مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار البازوري، الأردن، ط 2010، ص 30 .

² شهر زاد محمد شهاب ، القدرة على اتخاذ القرار الإداري و علاقتها بمركز الضبط ، دار صفا، عمان ، الأردن ، 2010، ص49.

الفصل الثاني ————— مساهمة المراجعة الإدارية في تفعيل القرار الإداري

وكما تعددت التعاريف في مشاربها الثقافية غير أن المقصود بعملية « اتخاذ القرار الإداري، هي تلك العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعتها، و هذه العملية تتداخل فيها عوامل متعددة) نفسية، اجتماعية...»¹

و لهذه العملية عدة خصائص تميزها أهمها أنها² .

1_ عملية تتأثر بعوامل إنسانية واجتماعية.

2_ عملية ممتدة من حيث الزمان.

3_ تعتمد على جهود جماعية مشتركة.

4_ لا تخلو من القيود، والضغط على سلطة اتخاذ القرار.

فالقرار الإداري: يعد جوهر العملية الإدارية في الفكر الإداري نظرا لأهميته فقد انبرى لهذا الغرض العديد من الكتاب والباحثين والمختصين بالعلوم الإدارية، والغرض من كل ذلك هو تحديد مفهوم علمي للقرار كما هو وارد أدناه.

عرفه (Simon) «القرار بأنه اختيار بديل معين من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير وهو جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال.»³

كما جاء تعريف القرار عند يونغ (Young) «بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة، وتأسيا على ما تقدم يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة خطوات شاملة متسلسلة تهدف إلى إيجاد حل مشكلة معينة وذلك لتحقيق أهداف مرسومة.»⁴

و يعرفه بعض كتاب الإدارة العرب بأنه: « مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها.»⁵

ومن مجموع هاته التعاريف للقرار الإداري يتضح أن هناك عناصر رئيسية لوجود القرار يمكن إجمالها في عنصرين هامين هما:

1_ أن يوجد في موقف معين أو أكثر من طريق أو مسلك لمواجهة.

2_ أن يختار الشخص بين البدائل المتوفرة لديه.

¹ حمدي ابو النور السيد عويسي ، نظم المعلومات و دورها في صنع القرار الاداري ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، / مصر ، ط1، 2011، ص47

² المرجع نفسه، الصفحة 50.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية دار اثراء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 49 .

⁴ المرجع نفسه، الصفحة 50.

⁵ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق) دار الثقافة، عمان، الأردن، ط1، ص 83 2009

الفصل الثاني _____ مساهمة المراجعة الإدارية في تفعيل القرار الإداري

وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً، وأن تكون هناك حلولاً متعددة لمواجهة تطرح للنقاش حيث يتم اختيار أكثر الحلول ملائمة.¹

المطلب الثاني: تصنيف القرار الإداري

يختلف القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير متخذ القرار داخل المؤسسة كذلك باختلاف البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة و نتيجة لهذه الاختلافات الكبيرة في القرارات الإدارية فقد صنفنا إلى عدة أنواع تبعاً للمعايير المتباينة فيما بينها.

1_ تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمؤسسة²

صنفت القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى أنواع متعددة هي:

1_ قرارات تتعلق بالعنصر البشري.

2_ قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها.

3_ قرارات تتعلق بالإنتاج.

4_ قرارات تتعلق بالتمويل.

2_ تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:

و صنفنا إلى ثلاثة أنواع هي:

1_ القرارات الإستراتيجية (الحيوية):

وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري، ومستقبله، و تتميز بالثبات النسبي.

2_ القرارات التكتيكية:

وتهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط، كما تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل.

3_ القرارات التنفيذية :

تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، وتعد من اختصاص الإدارة المباشرة، وتتميز بأنها لا تحتاج إلى مزيد من الجهد.³

¹ نواف كنعان، المرجع سابق، ص 84.

² المرجع نفسه، ص 250.

³ نواف كنعان، المرجع سابق، ص 254.

3_ تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها:

تصنف إلى نوعين هما¹:

1_ **القرارات المبرمجة:** وتتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار فيها إلى التفكير الطويل.

2_ **القرارات غير المبرمجة:** هي القرارات غير المتكررة بمعنى أن المشكلات التي تقتضي اتخاذها لا تتكرر، و ما يميزها اهتمامها بالمشكلات المعقدة التي تحتاج و تتطلب تفكيرا طويلا.

4_ تصنيف القرارات من حيث شكل القرار و إجراءات اتخاذه.

تصنف القرارات وفقا لشكل إصدارها والإجراءات التي سبق اتخاذها إلى:

أ/ القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية.

ب/ القرارات الصريحة والقرارات الضمنية.

1_ القرارات المكتوبة والشفوية:

«الأصل أن تكون القرارات الإدارية مكتوبة وذلك بمثابة مستند رسمي يعتمد عليه في عملية المراجعة الداخلية أثناء وبعد إصدار القرار وسهولة فهم القرار وتفسيره.»²

وهذا لا يمنع من اتخاذ القرار بشكله الشفوي دون أن يصب في قالب مكتوب، لأن القرار الشفوي يعد قرارا سليما، و منتجا لجميع آثاره، و يتمثل دور المراجعة هنا في العامل النفسي لمتخذ القرار، و نجد هذا النوع من القرارات في المستويات الدنيا و الوسطى من الإدارة و في الورش.³

2_ القرارات الصريحة و القرارات الضمنية:

هو ذلك القرار الذي يصدره الرئيس الإداري بصورة واضحة و مباشرة سواء بالموافقة أو بالرفض.⁴ و هنا يمكن أن يستعين متخذ القرار بخدمات المراجعة الداخلية أما القرار الضمني فيستفاد من مسلك الرئيس الإداري بحيث يستخلص مضمونه من هذا المسلك دون التعبير عنه صراحة.

¹ نواف كنعان، المرجع سابق ، ص 256.

² عبد الغني بسيوني عبد الله، المرجع السابق، ص 350 .

³ أحمد نقاز، المرجع سابق، ص 99.

⁴ عبد الغني بسيوني عبد الله، المرجع السابق، ص 351 .

الفصل الثاني ————— مساهمة المراجعة الإدارية في تفعيل القرار الإداري

— و القرار الضمني الإداري يصدر عن قصد رغم كونه غير صريح، و إن لم يتخذ القرار على حسب المعلومات المصادق عليها من طرف المراجعة الداخلية، أو الإشارة بوجود المشكل فإنه يبقى التأثير النفسي في ذات متخذ القرار كالدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية.¹

هذا إلى جانب تصنيفات أخرى عديدة منها:

— تصنيف القرار بحسب مناسبة اتخاذها إلى أنواع ثلاثة هي:

1_ قرارات بسيطة. 2/ قرارات استثنائية. 3/ قرارات إبتكارية و تصنيف القرار بحسب مجاله إلى قرارات سياسية، قرارات اجتماعية... الخ.²

المطلب الثالث : أساليب اتخاذ القرار الإداري.

إن القرارات تتخذ وفقا لأساليب عديدة و متنوعة بحسب أهمية القرار المتخذ، و الأطراف المعنية به، و يمكننا تقسيم هاته الأساليب إلى:

أ/ الأساليب التقليدية.

ب/ الأساليب العلمية.

أولا: الأساليب التقليدية:

و يقصد بها تلك التي تفتقر للتدقيق و التمحيص العلمي، و لا تعتمد المنهج العلمي في اتخاذ قراراتها.

و تأتي بذكر أهم الأساليب التقليدية:³

أ/ الخبرة : و يقصد بها التجارب العديدة التي يمر بها المدير أثناء أدائه لمهامه، و التي يخلص منها بدروس سواء بنجاحه أو فشله فيها، و لا تقتصر على المدير وحده، بل تتعدى إلى خبرات الآخرين من الذين سبقوه.

ب/ إجراء التجارب: و يقصد بها تولي متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب، آخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة و غير الملموسة حتى يتوصل من خلالها إلى انتقاء البديل الأفضل معتمدا على خبرته العلمية.

ج/ البديهية و الحكم الشخصي: يقصد بها أن يستخدم متخذ القرار حكمه الشخصي، و يعتمد على سرعة بديهته في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمشكلات التي تعرض له.⁴

إلى جانب أساليب أخرى قد يطول شرحها.

¹ أحمد نقاز، المرجع سابق، ص 100.

² أحمد نقاز، المرجع سابق، ص 100.

³ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 259.

⁴ المرجع نفسه، ص 186

ب/ الأساليب العلمية:

إن التطور الهائل الذي شهدته المؤسسات الحديثة، و تعقد نشاطاتها أصبح من الضرورة على متخذ القرارات الانتقال إلى أساليب علمية حديثة حيث أن التطورات الحاصلة في مجال الإدارة أثبتت عدم نجاعة الأساليب الكلاسيكية وحدها لاتخاذ القرارات لحل الأزمات التي أفرزها التطور.

1_ البحوث العلمية:

و تعني تطبيق الوسائل و الطرق و الفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج.

2_ نظرية الاحتمالات :

يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل و قياسها إن أمكن في مجال عملية اتخاذ القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين من هذا المنطق لجأت المنظمات الإدارية إلى الاحتفاظ بالبيانات التاريخية و من أهم المعايير المستخدمة فيها، الاحتمال الشخصي، و الموضوعي، و الاحتمال التكراري¹ كما يوجد أسلوب آخر يدعى ب:

3/ أسلوب شجرة القرارات:

هو وسيلة تستعمل في تحليل القرارات و تمكين متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة و الأخطار و النتائج المتوقعة لكل منها بوضوح إلى أن يصل إلى اختيار البديل الذي يحقق النتائج المرجوة.

4/ أسلوب التحليل الحدي:

و يهدف إلى دراسة و تحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، و المفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد الذي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.²

¹نواف كنعان، المرجع السابق، ص 194.

²المرجع نفسه ص 198.

الفصل الثاني ————— مساهمة المراجعة الإدارية في تفعيل القرار الإداري

إلى جانب العديد من الأساليب المستخدمة التي ذكرت في العديد من الكتب و أهمها ما استندنا إليه كتاب اتخاذ القرارات الإدارية للدكتور، نواف كنعان.

و ما نخلص إليه هو أنه لا نحصل على نتائج مرجوة إلا من خلال التكامل بين الأساليب التقليدية و العلمية لمواجهة المشاكل الإدارية المعقدة التي أوجدها التطور الحديث في مجال الإدارة.

المبحث الثاني : أثر المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات الإدارية

1/ المطلب الأول – أهمية المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات.

2/ المطلب الثاني – العوامل المؤثرة على المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات.

3/ المطلب الثالث – صعوبات المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات الإدارية.

المطلب الأول : أهمية المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات.

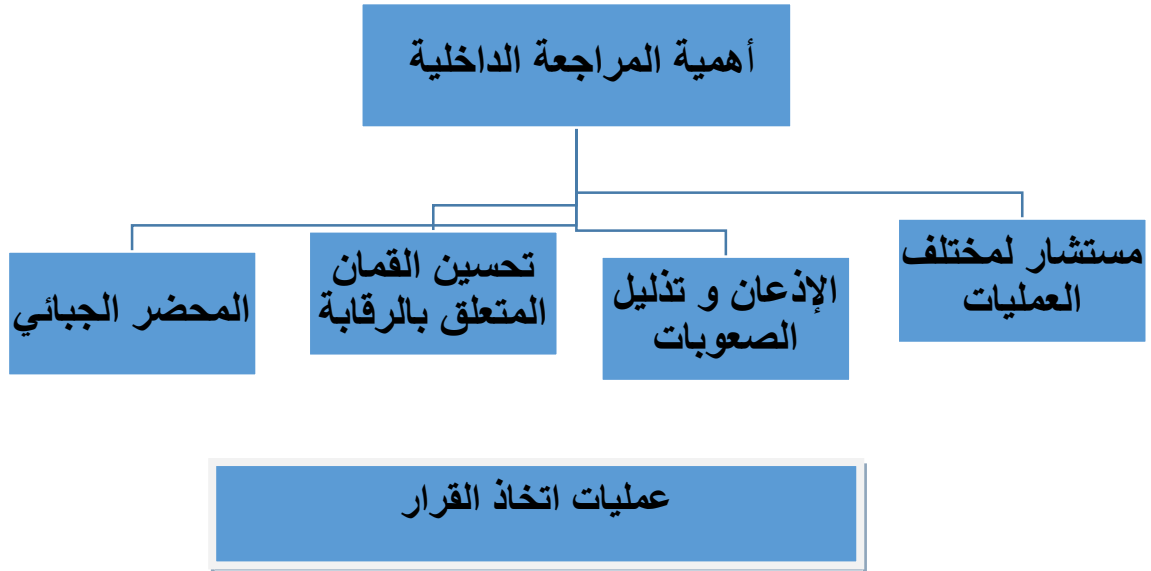
تعد عملية اتخاذ القرار بمثابة الوظيفة المحورية لإدارة أية مؤسسة ذلك أن مصير المؤسسة و نجاحها في تحقيق أهدافها الاقتصادية نجده مرهون إلى حد كبير بقدرة إدارتها على اتخاذ قرارات رشيدة تضمن توظيف مواردها المتاحة.

__ أصبحت المراجعة الداخلية أداة تبادل معلومات، و إتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، و الإدارة العليا حيث إن حاجة هذه المستويات الإدارية لمعلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات زاد من اللجوء إلى أعمال المراجعة الداخلية كمساعد للوصول إلى ذلك، فأصبحت المؤسسات بمستوياتها الإدارية المختلفة تتخذ من المراجعين الداخليين كمستشارين تلجأ إليهم الإدارة لاتخاذ قرارات معينة فقد عدت المراجعة الداخلية ذات فعالية في اتخاذ القرارات الإدارية بمختلف مستوياتها.¹

و هذا ما نلاحظه من خلال المخطط التالي :

الشكل (1): أهمية المراجعة الداخلية داخل المؤسسة:

¹ رشام نسيم، أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة، ، تخصص علوم تسيير، جامعة آكلي محمد اوحاج، البويرة، 2013، 2012، ص85.



مصدر الشكل نقازمحمد، مرجع سابق، ص132.

من خلال الشكل المبين أعلاه، نلاحظ أن جميع المجالات التي يمكن للمراجعة الداخلية أن يكون فيها دورها يتخللها عملية اتخاذ قرارات، و بالتالي هناك مساهمة للمراجعة الداخلية.

في عملية صنع القرار السليم، هذا الأخير هو الذي يتخذ على أساس رشيد و بطريقة منهجية، إن المراجعة الداخلية تلعب دورا هاما في كل خطوة من خطوات عمليات اتخاذ القرار بحيث تساعد على تأهيل المعلومات لتكون جيدة و ذات مواصفات كاملة ليتم استعمالها في عملية صنع القرار.

و تتم عبر مراحل لاتخاذ القرار متمثلة فيما يلي:¹

- 1_ تحديد المشكلة.
- 2_ إيجاد البدائل.
- 3_ تقييم و تقويم البدائل.
- 4_ اختيار البديل أو الحل الأفضل.
- 5_ تنفيذ القرار.
- 6_ المتابعة و التقويم.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات

¹د/ زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية، للنشر والتوزيع عمان الاردن ط 1، 2007، ص 157 .

الفصل الثاني ————— مساهمة المراجعة الإدارية في تفعيل القرار الإداري

تتأثر عملية اتخاذ القرار بعدة عوامل:

أ/ العوامل الإنسانية:

تظهر هذه العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار عند عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار بحيث تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية، موضوعية، و شخصية و يمكن تقسيمها إلى :

1_ عوامل نفسية و أخرى تتعلق بالجوانب الشخصية¹

1_ العوامل النفسية:

لقد كان لهاربرت سيمون) الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية و أثرها على عملية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، و يمكن لهذا العامل النفسي أن يكون له تأثيرا سلبيا أو ايجابيا على القرارات الصادرة أو المتخذة كما تعد الحالة النفسية و المعنوية المسيطرة على المساعدين و المفوضين في عملية اتخاذ القرار بمختلف مراحلها².

ب/ الجوانب و العوامل الشخصية :

و تتمثل في الخبرة و التجربة إلى جانب الصفات القيادية إذا وجدت عند متخذ القرار تسمح له بالاستفادة من التجارب الماضية في استبعاد الحلول التي فشلت من قبل في حل المشاكل.

2/ العوامل التنظيمية :

نذكر من بينها :

أ/ الاتصالات الإدارية: تعد من الوسائل الهامة التي تمكن متخذي القرار من الحصول على المعلومات و البيانات المطلوبة و من هنا فإن سلامة القرارات الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة و فعالية الاتصالات التي يجريها متخذ القرار للحصول على المعلومات.³

ب/ التفويض و اللامركزية الإدارية: ينتج عن تفويض المدير متخذ القرار لبعض اختصاصاته مجموعة من المزايا تنعكس آثارها الايجابية على اتخاذ القرارات فهو يساعد على تنمية قدرات المرؤسين كذلك نجد من أهم المزايا المترتبة عنه هو تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.

3/ العوامل البيئية : هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في فاعلية القرارات تنبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار من

أهمها⁴:

¹د/ محمد الصربي، القرار الإداري و نظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط2007، ص1، ص 145 .

²دراجي العربي مرجع سابق، ص 48 .

³ عبد الغفار حنفي و الدكتور عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، 2004، الإسكندرية، مصر، ص 150 .

⁴ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 298 .

الفصل الثاني _____ مساهمة المراجعة الإدارية في تفعيل القرار الإداري

1_ طبيعة النظام السياسي و الاقتصادي في الدولة.

2_ انسجام القرار مع الصالح العام.

3_ التقاليد الاجتماعية و القيم الدينية.

4_ النصوص التشريعية و التقدم التكنولوجي.

نخلص إلى أنه بتعدد العوامل المذكورة آنفاً يمكن لمجموع هاته العوامل التأثير بالسلب أو الإيجاب على القرارات الإدارية.

المطلب الثالث: صعوبات المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات

و نستطيع أن نميز عدة صعوبات نوجزها فيما يلي:

1_ المركزية الشديدة و عدم التفويض :

و يقوم المدير فيه باتخاذ قراراته دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأخرى، و يندرج هذا النمط الأوتوقراطي في شدته بين نقطتين تمثل إحداهما.

1_ السلوك المتسلط و المتحكم.

2_ السلوك الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق.

و يتوسط هاتين النقطتين سلوك وسيط بين النمطين السابقين و يدعى بالسلوك الأوتوقراطي الصالح.

كما تتميز القرارات في هذا النمط بأنها تأتي من الأعلى إلى الأسفل و هي غير قابلة للمناقشة.¹

ويكون عمل المراجعة الداخلية في ظل هذا الأسلوب يقتصر على التأكد من السير العادي للنشاط في جميع

المستويات الإدارية ولا يمكن للمراجعة الداخلية الطعن في القرارات المتخذة.

2/ ضغوط المديرين:

أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن المديرين في المؤسسات المختلفة أياً كان نوعها يتعرضون لضغوط عديدة تؤثر

بشكل أو بآخر على مردوديتهم في اتخاذ القرارات السليمة.

و تتنوع هذه الضغوط إلى : 1_ ضغوط داخلية.

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص 211.

2_ ضغوط خارجية.

* فالضغوط الداخلية: تنشأ في المؤسسة أو داخلها ونجد منها ضغوط الرؤساء، ضغوط التنظيمات غير الرسمية.

* الضغوط الخارجية: تتميز بأنها مفروضة على جميع المؤسسات حيث من الصعب التخلص منها و من أمثلتها نجد(ضغوط الرأي العام، و الضغوط الاقتصادية).¹

3/ الاستقلالية المحدودة للمراجعة الداخلية:

هي من أكثر الأمور خطورة في المراجعة الداخلية أن تكون مرتبطة مع المديرية المالية للمؤسسة مما يعرض أهداف المراجعة الداخلية إلى البيروقراطية، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة، ومن هنا كان من الضروري أن تكون دائرة المراجعة الداخلية مستقلة بما يكفي لأداء المسؤوليات المنوطة بها.



نخلص في الأخير إلى ان عمليات اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل انطلاقا من تحديد المشكلة ووصولاً إلى متابعة وتنفيذ القرار وتحتاج هذه العملية إلى معلومات ذات مواصفات معينة ويتأثر بمجموعة من المؤثرات السابقة الذكر والتي لها الدور الفعال في اتخاذ القرارات بالسلب أو الإيجاب.

خلاصة الفصل الثاني :

ان عملية إتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل الهامة إنطلاقاً من تحديد المشكلة محل الدراسة وصولاً الى متابعة وتنفيذ القرار الى معلومات ذات مواصفات حتى تكون ذات جودة وفعالية هنا يأتي دور المراجعة كأحد اهم المصادر الموثوق بها المنتجة للمعلومات ذات المصدقية

فالمراجعة الداخلية تساعد في إيجاد الشيفرات واقتراح الحلول الممكنة كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة لما يضمن فعالية وكفاءة هذه القرارات هذا الامر جعل المراجعة اداء مساعدة على دعم وتفعيل قراراتها فهي من أكثر الوسائل فعالية في توجيه عملية القرار رغم العون الذي تقدمه المراجعة الداخلية للمسؤولين أثناء اتخاذ قراراتهم هناك عدة عوامل تؤثر على مصدر القرار كما أن المراجعة تتعرض للعديد من المعوقات التي تقف دون مساهمتها في عملية إتخاذ القرار

¹العربي دراجي المرجع السابق، ص 56، 57.

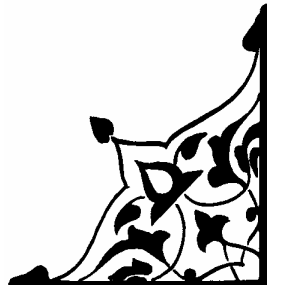
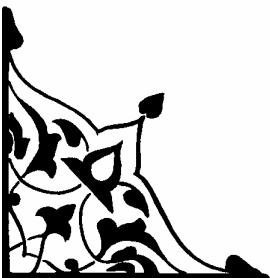


الفصل الثالث

دور المراجعة الداخلية في اتخاذ

القرار في مؤسسة

TIFIB - BISKRA



الفصل الثالث: دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار - دراسة ميداني في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة

تمهيد:

دراسة تطبيقية للمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين إلى أهمية المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات سنحاول تبين ذلك من خلال دراستنا لواقع مؤسسة النسيج والتجهيز ومدى تطبيقها للمراجعة الداخلية وأهميته في اتخاذ القرار، من خلال الفصل الذي قسمناه إلى مبحثين وثلاثة مطالب.

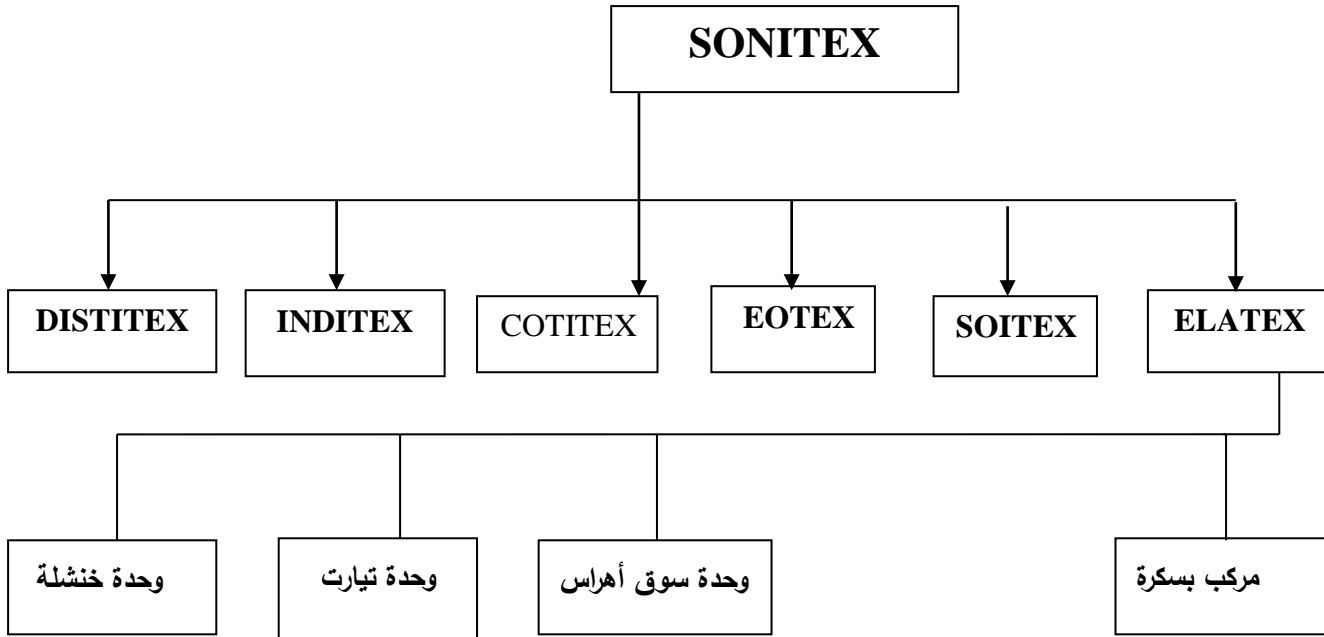
المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز TiFiB

المطلب الأول: نشأة المؤسسة TiFiB

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بعد تبعية شبه تامة الخارج من جانب المنتجات النسيجية كان إنشائها عبارة عن محاولة التخلي عن الخارج والسعي وراء النهوض نحو الاستقلالية الإنتاجية وذلك بموجب المرسوم رقم 66/218 الصادر بتاريخ 22-07-1966 وتطورت هذه الشركة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات الحديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها القطن-الصوف-الفيسكوز....الخ.

وبعد سنوات انفصلت المركبات عن المؤسسة الأم بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديريات المفصلة كالتالي:

شكل رقم (2) يوضح مؤسسة Sonitex والمركبات المنفصلة عنها



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار - دراسة ميداني في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة تسمية الشركات:¹

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية **Distitex**.
- المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية **Inditex**.
- المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية **Ecotex**.
- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية **Soitex**.
- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية **Cotitex**.
- المؤسسة الوطنية لصناعة الألياف النسيجية والصوفية **Elatex**.

انقطعت وحدة بسكرة عن **Eletex** بعد عقد محضر اجتماع الجمعية العامة المؤسسة يوم 25 مارس 1998 وأصبحت تسمى المؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة تحت اشراف مجمع **Texmaco** وفي سنة 2012 انفصلت عنه وأصبحت تسمى بمجمع الجزائرية للنسيج وحدة النسيج والتجهيز بسكرة.

تعتبر مؤسسة النسيج والتجهيز من أقدم المؤسسات الجزائرية المنتجة للأقمشة وهذا لإحتلالها مكانة في السوق الجزائري ولكي تبقى هذه المكانة لا بد من تنظيم إداري محكم يقوم على تسيير ما خاصة في معاملات البيع والشراء لذا يجب أن يكون لها مزيج تسويقيا منظما تستطيع من خلاله تصريف منتجاتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الخاصة الأجنبية وقد أنشئ مركب بسكرة تحت قرار 82/397 بتاريخ 11 أبريل 1982م بعد مدة انجاز دامت 3 سنوات و4 شهرا بتكلفة 71.9 مليار سنتيم وقد مرت عملية انجازه بعدة مراحل يمكن حصرها كما يلي:

- أبريل 1976م تمت دراسة المشروع من قبل مؤسسة **Senri**.
 - ديسمبر 1976م امضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الألمانية **Famatex**.
 - ديسمبر 1977م انطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات.
 - ديسمبر 1978م بداية تركيب الآلات ومختلف التجهيزات الخام بالمركب.
 - ديسمبر 1980م وضع مخطط الانتاج بمعدل تجريبي منتظم.
 - 11 أبريل 1982م الانطلاقة الفعلية للعملية الإنتاجية.
- وقد ساهمت عدة شركات أجنبية متخصصة كل واحدة منها بما يلي:
- شركة **Famatex** الألمانية متكلفة بتمويل الخيوط.
 - شركة مازورتو الايطالية متكلفة بالتكوين التقني للعمال لتركيب الآلات.

¹ نائب المدير المكلف، مديرية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار - دراسة ميداني في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة
وقد تفرع مركب الصوف بدوره عن تبسة بعد عقد محضر اجتماع الجمعية العامة الاستثنائية للمؤسسة يوم
1998/03/25م وتم تسميتها مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة كشركة تابعة لمجموعة النسيج **TEXMACO**
التي أصبحت تسمى **TEXALG** في سنة 2012م.¹

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة TIFIB

مؤسسة النسيج والتجهيز **TIFIB** هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز تقع في المنطقة
الصناعية لمدينة بسكرة مقر الولاية فهي شركة متخصصة في الأقمشة ذات الجودة العالمية المتكونة من الصوف 100%
والخيط من (بولستار صوف أو بولستار فسكوز) إضافة إلى بعض الأقمشة الخاصة رأس مالها يقدر
بـ 839.000.000 دج وتربع على مساحة قدرها 1233,64م² أي ما يعادل 12.5 هكتار منها 6 هكتار مغطاة
تمثل الإدارة العامة و 18 ورشة الطاقة الإنتاجية 6 ملايين متر للسنة وآلات المصنع تتكون وبصفة حصرية على تجهيزات
ذات تكنولوجيا (بصفة خاصة آلات النسيج) التي تسمح بالإضافة تقنية أخرى ذات أهمية كبيرة ويد عاملة مقدر ب
350 عاملا موزعة على فوجين.

يحتها شرقا مؤسسة العموري للآجر وغربا مؤسسة الكوابل وشمالا مؤسسة نفضال وجنوبا مؤسسة الغزال للطحين.

وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية (**WOOL MARK**) سنة 1986م من طرف اللجنة الدولية
للصوف وعلامة (**WOOL MARIC**) نعي أن هذا المصنع للصوف يوفر صوف حقيقي صافي طبقا لمعايير
الجودة العالمية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة TIFIB.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة والتي تعتبر وحدة مستقلة بذاتها وكذلك باحتوائها خمس مديريات وكل
مديرية تحتوي على خمس مصالح وفروع ونقابة ولجنة المساهمة الخاصة بالعمال.

- المديرية العامة: ويشرف عليها رئيس مدير عام وهو المسؤول الأول ويسيرها داخليا.
- سكرتاريا: ويشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية وتنظم العلاقات
الخارجية والمواعيد الخاصة بالمدير.
- الحماية والأمن: ويشرف عليها رئيس مصلحة وتنقسم إلى أربعة أفواج أ-ب-ج-د والتي تسهر على سلامة
وحماية المؤسسة.
- قسم الحسابات والتدقيق: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بدراسة كل الحسابات وتدقيق خاصة بالمؤسسة.
- قسم الإبداع: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالإبداع وهو الذي يخطط للإبداعات وتعتبر خطوة من
خطوات المراحل الإنتاجية الأولى.

¹ نائب مدير مكلف. مرجع سابق.

الفصل الثالث: دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار - دراسة ميداني في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة

- قسم المنازعات: يشرف عليها رئيسية منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

أولاً: مديرية الموارد البشرية.

يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام ويتمثل دور هذه المديرية في تسيير وتكوين العمال وهي مقسمة إلى مصطلحتين:

1- مصلة الموارد البشرية: ويشرف عليها رئيس مصلة مكلف بتسيير شؤون العمال وتنقسم إلى فرعين فرع الموارد البشرية وفرع الأجور.

2- مصلة الوسائل العامة: ويشرف عليها رئيس مصلة مكلف بتسيير وسائل النقل ونظافة المؤسسة داخليا ولها ثلاثة فروع وهي فرع النظافة، فرع صيانة، فرع وسائل النقل.

ثانياً: مديرية المحاسبة المالية.

ويشرف عليها مكلف بالمحاسبة والمالية وهو الذي يقوم بكل الحسابات للمؤسسة مع الاتصال الدائم بالمدير العام ويحتوي على مصلة المحاسبة والمالية والاجراءات الحسابية كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات وتنقسم إلى أربعة فروع: فرع المواد، فرع البنوك، فرع الشراء، فرع الممولين.

ثالثاً: مديرية التجارة والتمويل.

يشرف عليها المكلف بالتمويل والتجارة وهو المسؤول على العلاقات التي تربط بين الإدارة ومصالحها وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح:

1- مصلة التجارة: ويشرف عليها رئيس مصلة ويقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش التام محليا (مدني، عسكري، شبه عسكري) وتنقسم إلى ثلاثة فروع وهي: فرع البيع، فرع تسيير المخزونات وفرع الفوترة.

2- مصلة تسيير المخزونات: ويشرف عليها رئيس مصلة مكلف بتسيير كل المخزونات الخاصة بالمؤسسة مثل المواد الأولية وقطاع الغيار... وتنقسم إلى ثلاثة فروع وهي: فرع تسيير المخزونات، فرع تسيير المواد الأولية، فرع تسيير المواد الكيماوية.

3- مصلة الشراء: ويشرف عليها مدير مكلف بكل مشتريات المؤسسة واحتياجاتها.

4- مديرية الصيانة: ويشرف عليها مدير مكلف بالصيانة وتنقسم إلى خمس مصالح:

1- مصلة الصيانة العامة: ويشرف عليها رئيس مصلة مكلف بصيانة الآلات الإنتاجية والآلات غير الإنتاجية.

2- مصلة الكهرباء: ويشرف عليها رئيس مصلة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات والكهرباء العامة.

3- مصلة الملحقات: ويشرف عليها رئيس مصلة مكلف بتسيير كل فروعها.

4- مصلة صيانة الآلات الميكانيكية: ويشرف عليها رئيس مصلة مكلف بتصليح كل إعطاب الآلات الصناعية الخاصة بعملية الإنتاج.

الفصل الثالث: دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار - دراسة ميداني في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة
5- مصلحة الدراسات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بالقيام بدراسات حول قطع الغيار الداخلة في عملية الإنتاج.

خامسا: مديرية الاستغلال.

ويشرف عليها مدير مكلف بالاستغلال وتنقسم إلى أربع أقسام وهي كالآتي:

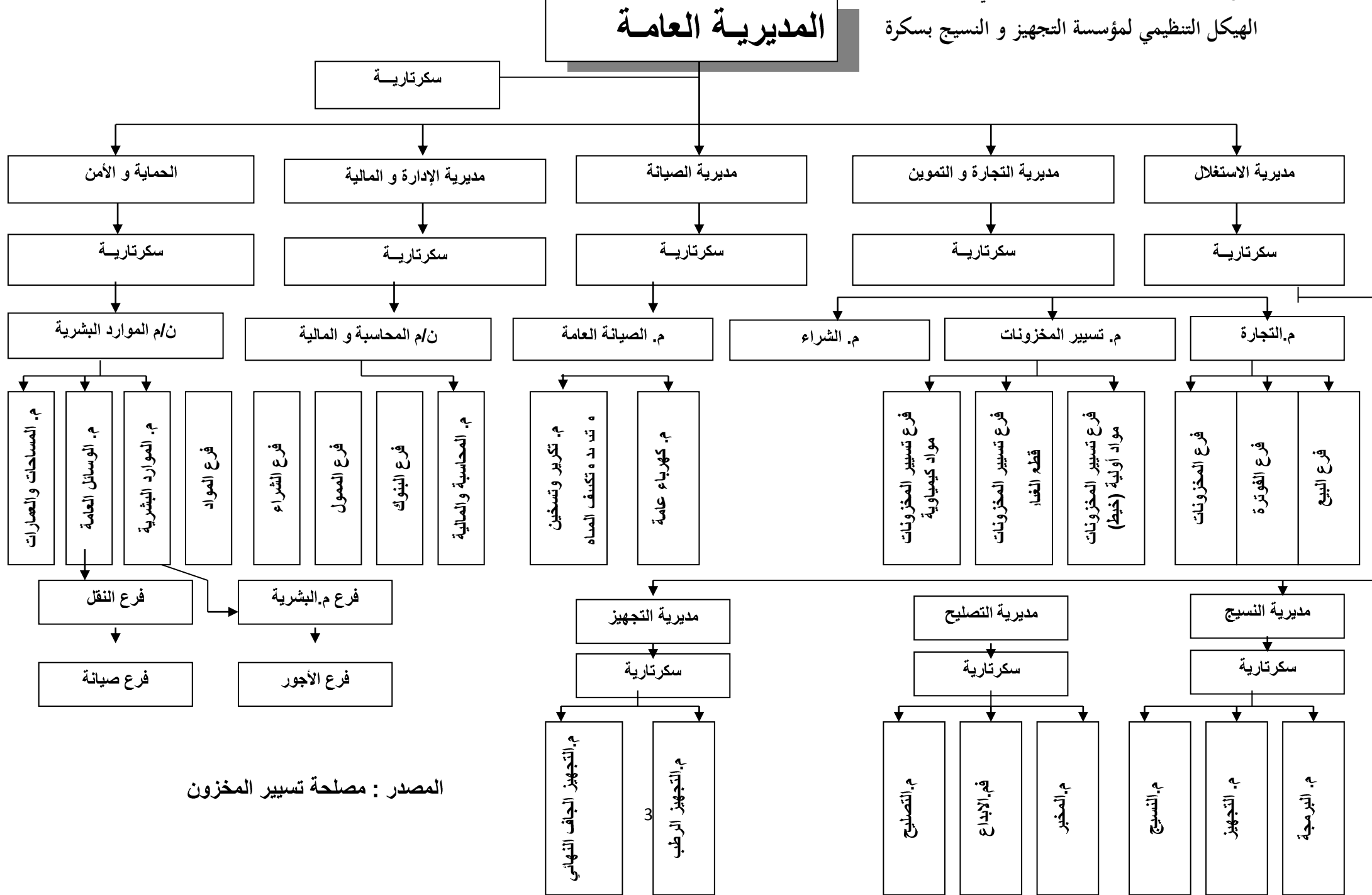
1- قسم النسيج: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالنسيج وتنقسم إلى مصلحتين: مصلحة النسيج ومصلحة التجهيز.

2- قسم التجهيز: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالتجهيز وتنقسم إلى ثلاث مصالح: مصلحة التجهيز الرطب ، مصلحة التجهيز الجاف، مصلحة التصليح.

3- قسم التقنيين: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالشؤون التقنية وتوجد بها مصلحة البرمجة.

4- قسم النوعية والمخبر: يشرف عليه نائب مدير مكلف بمراقبة النوعية والتحليل المخبرية.

الفصل الثالث: دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار - دراسة ميداني في مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة
الهيكل التنظيمي لمؤسسة التجهيز والنسيج بسكرة



المصدر : مصلحة تسيير المخزون

المبحث الثاني: أهمية المراجعة في اتخاذ قرار المؤسسة محل الدراسة

تمهيد:

إن كبر حجم المؤسسات وتعقد عملياتها أدى كل هذا الى اكتساب المراجع الداخلي أهمية كبيرة من خلال ما يقدمه للمؤسسة كونه يساهم في تتبع الثغرات وحالات عدم الكفاءة من خلال ابداء رايه في التقرير.

المطلب الأول: مسار المراجعة الداخلية في مؤسسة TIFIB¹

في ظل التوسع الذي شهدته المؤسسات وكبر حجم مسؤولياتهم اكتسب المدقق الداخلي أهمية كبيرة حيث أصبح له دورا هاما في المؤسسات لما أثبتته من ضبط المخالفات والاعترافات عن الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها كونه مصدرا استشاريا وتوجيهيا يساهم في تتبع الثغرات وحالات عدم الكفاءة ومن بين الأعمال التي يقوم بها المدقق الداخلي داخل المؤسسة نذكر:

- يقوم المدقق الداخلي بإعداد برنامج للسنة المالية ويكون ذلك في جزء معين من المؤسسة نظرا لكبر حجمها، وبعد انتهائه من إعداد البرنامج يقدم لمدير المؤسسة وذلك من أجل مراجعته وتعديله إن تطلب الأمر ذلك ثم تتم الموافقة عليه من طرف المدير.

هنا بعد الموافقة يقوم المراجع الداخلي بالذهاب إلى المديرية العامة في حسين داي والتي تقوم هي كذلك بدورها ألا وهو مراجعة البرنامج وتعديله إن أمكن أو تطلب الأمر ذلك وتصدر موافقتها على هذا البرنامج هنا يأتي دور المدقق ليبدأ بالقيام بإتباع خطواته في طريقة العمل على هذا البرنامج فيبدأ بإعداد رسالة مهمة التي تتضمن طلب المدقق الداخلي في تدقيق مصلحة معينة ويكون ذلك حسب البرنامج ويقوم المدير بالرد عليه برسالة مهمة والتي تتضمن إعطائه الحق في التدقيق في المصلحة التي طلب التدقيق فيها وهذه الرسالة تسمح له بالتجول في مصلحة وله الحق كذلك بالاطلاع على الوثائق التي يراها مهمة والتي تساعد في العمل، أول شيء يبدأ به المدقق الداخلي هو معرفة مهام وواجبات الشخص الذي يقوم بتدقيقه لكي يتمكن من إدراك طبيعة عمله والفهم الجيد لمهمته، ومن ذلك يقوم بطلب الوثائق التي يراها مناسبة والتي يعمل بها ويقوم بطرح الأسئلة بعد الاطلاع على الوثائق التي تعمل بها المصلحة ويبدأ بالتدقيق والتأكد من صحة المعلومات وطريقة تسجيلها وكيف تمت هل بالشكل الصحيح أو الخطأ فإن كانت على خطأ ينظر إلى هذه الأخطاء أو المخالفات إن كانت تقبل النقاش فهناك أشياء يتم فيها فتح مجال الحوار بين المدقق الداخلي والعامل محل التدقيق وهناك أشياء يتم تسجيلها بالتقرير مباشرة ولا يكون فيها مجال للحوار وعملية التدقيق الداخلي يتولاها المدقق الداخلي فقط وفي حالة مصلحة تقنية لا يستطيع المدقق الداخلي القيام بعملية التدقيق نظرا لعدم تمكنه من تلك المهنة فيقوم بتعيين مساعدا له ويعود القرار في اختيار هذا المساعد إلى المدقق الداخلي وحده، ويكون المساعد تابع لتلك المصلحة ويتم اختياره في عملية التدقيق نظرا لخبرة أو الثقة فيه أو يكون حيادي بمعنى عنده مصلحة من اكتشاف

¹عبد المومن محمد مغزي : مقابلة شخصية ، الثلاثاء 2016/05/03.

الفصل الثالث ————— دراسة ميدانية حول مؤسسة النسيج و التجهيز TiFiB بسكرة

الغش أو عنده عداوة مع رئيس المصلحة ونجد أن الوثائق تختلف من مصلحة إلى أخرى وبحق للمدقق أن يطلب جميع الوثائق في المصلحة التي يقوم بالتدقيق فيها و في المرحلة الأخيرة نجدها تتضمن إعداد تقرير بنتائج العملية ومن الصعوبات التي نجدها تواجه المدقق الداخلي هي العلاقة الوطيدة بين المدقق والعامل وكذلك عند التدقيق في مصلحة لا يتمكن المدقق من مهمته أي أنه لا تكون له خبرة في ذلك مما يلجأ إلى اختيار مساعد ذو خبرة وثقة.

- إعتقادا على الخطوات السابقة يتمكن المدقق من الوقوف عند نقاط الضعف و القوة الحقيقية للنظام وبناءا على ذلك يقدم تقريرا حول المراجعة الداخلية الى الادارة الذي يرفقه بمجموعة التوصيات والاقتراحات قصد تحسين الاجراءات وتكون الاقتراحات على حسب ما توصل و إليه من تلك المصلحة ، فالتقييم النهائي يسمح للمراجع بإتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة مع الرقابة الداخلية ، ويكون هذا التقرير مرشدا له قيمته خلال المراجعة كما يكون له أهمية كبيرة بعد إنتهاء عملية المراجعة وذلك كدليل مستندي للعيوب المكتشفة في نظام الرقابة الداخلية .

- إن تقييم نظام الرقابة الداخلية يساعد المراجع على تحديد طبيعة وتوقيت ونطاق إختبارات المراجعة لأرصدة القوائم المالية ، كون نظام الرقابة الجيد تنتج عنه معلومات مالية ، يمكن الإعتماد عليها فالمراجع لا يمكنه مراجعة القوائم المالية وإنما يعتمد على أسلوب العينات الاحصائية (1).

- إن تقييم الرقابة الداخلية يعتبر من المراحل الرئيسية التي يقوم بها المراجع والذي يسعى الى فهم وإستيعاب نظام المعلومات والرقابة الداخلية للمؤسسة وكذا إعداد برنامج الاختبارات من أجل التحقق من صحة عمل النظام وتجنب إنطلاقه من أسس خاطئة .

- كذلك يتمكن المراجع من إعطاء تقييم أولي للمراجعة الداخلية بإستخراجه مبدئيا لنقاط القوة (ضمانات تسمح بالتسجيل الجيد للمعلومات) ونقاط الضعف (عيوب ترتب عنها خطر إرتكاب أخطاء وتزوير) تستعمل في هذه الخطوة في الغالب إستثمارات مغلقة . (2)

- فالتقييم السليم لنظام الرقابة الداخلية يتطلب بالضرورة أن يقوم المراجع بدراسته ومراجعة منتظمة وملائمة للنظام و وتوفير تقرير مكتوب للمراجعة و الفحص المنتقد بالنسبة للرقابة الداخلية و النتائج المتوصل اليها من عملية المراجعة .

المطلب الثاني: نموذج تقرير المدقق الداخلي لثلاثة أشهر .

رئيس المصلحة

1- شدوى معمر سعاد : دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير غير منشورة علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة ،جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2009،ص120.

2- محمد بوتين المراجعة ومراقبة الحسابات من الساحة المركزية ط 3 ص 61 .

الفصل الثالث ————— دراسة ميدانية حول مؤسسة النسيج و التجهيز TiFiB بسكرة

مقدمة: السيد عبد الكريم بركاني هو رئيس مصلحة الأمن الذي يقوم بالسهر على أن جميع الهياكل منظمة لتقديم عمل كامل ومنضبط وهادف حيث أن جميع التصرفات مسجلة بشكل جيد في سجلات مختلفة.

سجلات الهيكل (الخاص بالأمن):

1. سجل لمراقبة مضخة شبكة الخاص بالحرائق.
 2. سجل التناوب بين رؤساء المناوبة.
 3. سجل الدخول والخروج لمستخدمي الوحدة.
 4. سجل الدخول والخروج للمراكب.
 5. سجل الدخول والخروج الخاص بالمستخدمين الأجانب.
 6. سجل الدخول والخروج الخاص بالسلع وطلب وصل الخروج ، ويجدر بالإشارة إلى حضور عون من أعوان الأمن إجباريا أثناء تحميل السلعة وذلك لضمان الكمية والمنتج والمرسل.
- بعد استشارة وفحص السجل يتم السجل وتنظيم المعلومات.

الثلاثي الأول

التدقيق الإداري لخدمة الأمن

الفصل الثالث ————— دراسة ميدانية حول مؤسسة النسيج و التجهيز TiFiB بسكرة

مقدمة: السيد عبد الكريم بركاني هو رئيس مصلحة الأمن وهو المسؤول عن الهيكل المتكون من 4 رؤساء للمناوبة و 28 عوناً بحيث يعمل الأعوان 8/3 يواصلون .

تقييم المصلحة:

- رئيس مصلحة الأمن.
 - 4 رؤساء للمناوبة.
 - 3 دوريات للحراسة.
 - مركز تدخل.
- بقية الأعوان يقومون بالتناوب على الورشات.

إجراءات المصلحة:

- ضمان السير الحسن لنظام الأمن.
- السهر على الحماية المادية للسلع.
- حماية المركب من أي خطر داخلي أو خارجي.
- السهر على أن العمال يحترمون قوانين المركب.
- إنشاء قائمة إطارات المستخدمين.
- التأكد من فترة صلاحية المطفأة وضمان متابعة إعادة التعبئة.
- توفير نسخ إضافية للمفاتيح والمفتاح العام لجميع المكاتب.

2015/09/28

التقرير النهائي:

الفصل الثالث ————— دراسة ميدانية حول مؤسسة النسيج و التجهيز TiFiB بسكرة

المدقق: عبد المومن محمد مغزي.

عملية التدقيق: مصلحة الأمن.

التدقيق: عبد الكريم بركاني.

بعد أداء مهمتنا في عملية التدقيق المحاسباتي تؤكد على جميع الإجراءات منظمة ومسجلة بشكل جيد.
نحن نلاحظ أن مخططات الأمن الداخلي لم يتم الموافقة عليها لحد الآن بسبب مشاكل متعلقة بإدارة البيئة.
تقبلوا مني سيادة المدير فائق التقدير والاحترام.

مسؤول التدقيق

الثلاثي الأول

التدقيق الإداري للرواتب الشهرية

الفصل الثالث ————— دراسة ميدانية حول مؤسسة النسيج و التجهيز TiFiB بسكرة

مقدمة : السيد نبيل حشاني مكلف بتسيير الرواتب والقيام بالعمليات المحاسبية للرواتب الشهرية.

علاوات مهمة: يقدم المركب علاوات مختلفة.

- علاوة الخطر.
- علاوة الفريق 8/3.
- علاوة المسؤولية.

تصنيف المهام: كل عنصر لديه مستحقات خاصة بالمهمة يتم حسابها انطلاقا من المنصب.

- من السائق إلى رئيس القسم 2500 دج في اليوم مقسمة إلى 800 دج للوجبات و 2000 دج للمبيت.
- رئيس مصلحة فما فوق 3500 دج مقسمة إلى 1000 دج وجبة و 2500 دج للمبيت.
- سيارة شخصية إذا كان المكلف بالمهمة يستخدم سيارته الشخصية يستفيد ب 10 دج في الكيلومتر الواحد.

2015/09/28

التقرير النهائي

الفصل الثالث ————— دراسة ميدانية حول مؤسسة النسيج و التجهيز TiFiB بسكرة

المدقق: عبد المومن محمد مغزي.

عملية التدقيق: مصلحة الرواتب.

التدقيق: نبيل حشاني.

بعد أداء مهمتنا في عملية التدقيق المحاسباتي تؤكد على أن جميع الإجراءات منظمة ومسجلة بشكل جيد.

نحن نلاحظ أن مستحقات المهمة والمنح متوافقة مع معايير المركب.

تقبلوا مني سيادة المدير فائق التقدير والاحترام.

مسؤول التدقيق

الثلاثي الأول

التدقيق الإداري للوقود

مقدمة: السيد كمال مزهود هو رئيس قسم الوسائل العامة وهو المسؤول عن توزيع الوصل الخاص بالوقود.

الإجراءات الخاصة بالوقود:

المركبة المحلية: يتسلم كل سائق وصل شراء خاص بالوقود الوصل يحمل قيمة **850**دج لشراء الوقود.

تطلب محطة الخدمات دفتر الوقود بعد **50** وصل شراء هذه العملية تقوم بها إدارة الوسائل البشرية مع شهادة (صفحة الأمثلة).

- مركبات المهمات: يتسلم السائقون المكلفون بالمهمات عددا معينا من وصل الشراء (صفحة الأمثلة) وهذا من خلال مساحة معينة مثال من بسكرة إلى الجزائر العاصمة هناك **3** نماذج من وصل الشراء للوقود حيث يحمل كل وصل قيمة **850**دج.

يستلم سائق الشاحنة عموما **12** وصلا للوقود لمهمة من بسكرة إلى الجزائر العاصمة.

سجلات الوقود:

سجل محطة الوقود يحتوي على جميع (نماذج وصل الشراء) مستهلك مع تاريخ واسم السائق المستفيد من الوصل.

2015/06/28

التقرير النهائي

المدقق: عبد المومن محمد مغزي.

عملية التدقيق: مصلحة الوقود.

التدقيق: كمال مزهود.

بعد أداء مهمتنا في عملية التدقيق المحاسباتي تؤكد على أن جميع الإجراءات منظمة ومسجلة بشكل جيد.

يستحسن حذف وصل الشراء واستعمال الوصل الخاص بمؤسسة نفضال وذلك لتفادي أي مشكل.

تقبلوا مني سيادة المدير فائق التقدير والاحترام.

مسؤول التدقيق

المطلب الثالث: أثر المراجعة الداخلية على متخذ القرار في مؤسسة TIFIB

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية كونها عملية متداخلة إذ لا يمكن أداء نشاط في أي مؤسسة ما لم يتخذ قرار بصدده فيمكن من خلاله اتخاذ كل أنشطة ووظائف المؤسسة بما في ذلك وظيفة المراجعة الداخلية والتي تكمن أهميتها في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فيما يلي:¹

- تعتبر المراجعة الداخلية أداة مساعدة للمؤسسة تلجأ إليها لاتخاذ قراراتها.
- تقدم المراجعة الداخلية للمستفيدين مجموعة من المعلومات التي تساعدهم على رفع قيمة المؤسسة وتحقيق الأرباح.
- تعد المراجعة الداخلية مصدرا أساسيا للمعلومات الدقيقة.
- تساعد المراجعة الداخلية إدارة المؤسسات على بلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة وكذلك على تطبيق سياساتها وإجراءاتها.
- تساعد المراجعة الداخلية المؤسسة في الكشف عن مواطن الاختلال ومحاولة تصحيحها وكذلك تحديد نقاط القوة في المؤسسة.
- المراجعة الداخلية تضمن نسبيا نجاح القرارات المتخذة على أساس الخدمات التي تقدمها وذلك بالنظر إلى طبيعة عملها الرقابي والتي بدورها تعمل على تنفيذ القرارات المتخذة بعد تتبعها وتقييمها.
- تقوم المراجعة الداخلية بتوفير مجموعة من المعلومات التي تساعد هي بدورها على اتخاذ مختلف القرارات ويكون ذلك على مختلف جميع المصالح مثل قرارات تسويقية، قرارات تخص الإنتاج (مثل تحديد المنتج والكمية التي يتم إنتاجها).
- مساعدة المستوى التنفيذي في إدارة مهامه وتوفير الجو الملائم لاتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المدقق الداخلي للمؤسسة.
- يوجه متخذ القرار حسب مستوى خطورة القرار فهناك قرارات تكون صارمة يرجع ذلك لأهميته فهناك قرارات توجيهية، قرارات تويخية وقرارات تبديلية في حق العامل قيد التدقيق.

فمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة نجدها تستعين بالمراجعة الداخلية في مختلف مصالحها ويكون ذلك لغرضين إما لمواجهة مخاطر معينة أو لإجراء تعديلات معينة، كذلك نجد لها دورا هاما في عملية اتخاذ القرار فقد يستعين بها متخذ القرار في كشف وتحديد مشكلة معينة وتجميع الحلول الممكنة لحل هذه المشكلة واختيار البديل الأفضل ويمكن النظر إلى الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة ألا وهو مصداقية المعلومات التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات الصحيحة وذلك من خلال سلامة و موثوقية المعلومات الصادرة من عملية المراجعة الداخلية، وكذلك الدور الذي تلعبه الزيارات الميدانية للمراجع الداخلي والاقتراحات التي يقدمها هذا المراجع لمختلف

¹ وزاع ياسين مدير مؤسسة النسيج و التجهيز مقابلة شخصية يوم الاثنين: 2016/05/02

الفصل الثالث ————— دراسة ميدانية حول مؤسسة النسيج و التجهيز TiFiB بسكرة

المصالح في عملية اتخاذ القرار إذ نجد هذه الزيارات تعود عليه بالفائدة حيث تسمح له بمتابعة عملية اتخاذ القرارات وتزويد رؤساء مختلف مصالح مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة بما يجري في المؤسسة بأدق التفاصيل.

ولقد ساهمت عملية المراجعة الداخلية داخل مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة في الكثير من القرارات نذكر منها قرار تخصيص وسائل النقل للسلع، فقد ساعد هذا القرار من مشكل نقل البضائع، فمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة نجدها دائما تسعى لبلوغ مجموعة من الأهداف وذلك بما يتوفر لديها من إمكانيات مادية وبشرية ومالية حيث أنها تعتمد اعتمادا كبيرا على المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرار في جميع مستوياتها.

وأن طبيعة عمل المراجع الداخلي هي توجيه وتصحيح وليست توبيخية أو عدائية وهذا الأخير الذي يساعد عامل في مصلحة قيد التدقيق إلى إعطاء نتائج وبذلك مجهود أكثر.

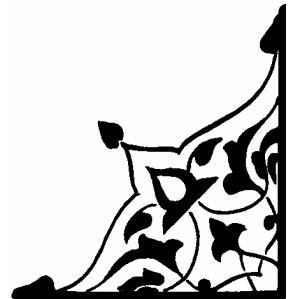
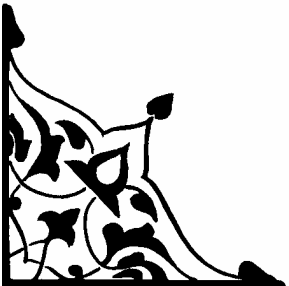
ملخص الفصل الثالث :

الفصل الثالث ————— دراسة ميدانية حول مؤسسة النسيج و التجهيز TiFiB بسكرة

إن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل انطلاقا من تحديد المشكلة محل الدراسة وصولا الى متابعة وتنفيذ القرار وتحتاج هذه العملية الى معلومات ذات مواصفات معينة هنا يأتي دور الخلية المراجعة الداخلية في المؤسسة كونها اهم المصادر الموثوق بها المنتجة للمعلومات ذات مصداقية فهي تساعد في ايجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة كما تساعد على تنفيذ القرار لما يضمن فاعلية هذه القرارات هذا الامر جعل المراجعة من اكثر الوسائل فاعلية في توجيه عملية اتخاذ القرار لكن رغم العون الذي تقدمه المراجعة الداخلية للمسؤولين اثناء اتخاذ قراراتهم هناك عدة عوامل تؤثر على مصدر القرار كما ان المراجعة تتعرض الى العديد من المعوقات التي تقف دون مساهمتها في عملية اتخاذ القرار



خاتمة



تمحورت دراستنا في معرفة دور المراجعة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات التي أحطنا فيها بجميع الجوانب النظرية ومن ثم الاستعانة بالدراسة الميدانية (مؤسسة نموذجاً) تمكننا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختيار الفرضيات والتساؤلات المطروحة إضافة إلى النتائج والتوصيات المقترحة فيما يخص اختيار الفرضيات.

اختيار صحة الفرضيات:

بالنسبة للفرضية الأولى: والتي تمثلت في مساهمة المراجعة الداخلية بشكل كبير في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة كونها تضمن للإدارة تحقيق عدة أهداف كضمان دقة البيانات وحماية أصول المؤسسة والمحافظة عليها من خلال أعمال الرقابة والفحص المستمر على جميع الأنشطة.

وقد تحققت صحة هذه الفرضية من خلال ما تناولناه من إبراز الجوانب العامة للمراجعة الداخلية.

الفرضية الثانية: المراجعة الداخلية تعمل على رقابة المؤسسة من المشاكل والتنبؤ بها قبل وقوعها وذلك حتى يتسنى للمؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة وهذا لما توفره مجلس الإدارة الداخلي من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف وكذا النصائح والتوجيهات المقدمة للإدارة.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة النظرية من الاتفاق مع مضمون هذه الفرضيات من خلال تناولنا لأهمية وأهداف المراجعة الداخلية وكيفية مساهمتها في مساندة المؤسسة.

أما فيما يتعلق في نتائج الدراسة فهي كما يلي:

نتائج البحث:

خلصت دراسة هذا الموضوع إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن صياغتها فيما يلي:

- تعد المراجعة الداخلية أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها جملة الأنظمة داخل المؤسسة كونها المصدر الأساسي الذي يستند إليه أصحاب القرار للحصول على البيانات السلمية.
- تلعب المراجعة الداخلية دوراً هاماً في كل خطوة من خطوات عمليات اتخاذ القرار تساعد على تأهيل المعلومات لتكون ذات مواصفات كاملة يتم استعمالها في عملية صنع القرار.
- تعد المراجعة الداخلية ذات أهمية كبرى لما لها من دور فعال في تحقيق المؤسسة لأهدافها وكذا تحسين ورفع كفاءة العمليات في المؤسسة من خلال وضع منهج علمي.
- لا يمكن لأي مؤسسة النجاح دون وجود فاعلية في دور المراجعة الداخلية فنجاح المؤسسات الاقتصادية مرهون بتحسين أدواتها في مختلف مستوياتها.
- تلعب المؤشرات المحيطة والخارجية دوراً بالغ الأهمية في التأثير على اتخاذ القرارات الإدارية بالسلب أو الإيجاب.

كما سمحت لنا الدراسة التطبيقية للوصول إلى مجموعة من النتائج:


من خلال دراستنا لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة لاحظنا أنها تعتمد بشكل كبير على المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات ونجدها كذلك موقنة بضرورة الاستعانة بها ولا يمكنها الاستغناء عن عمل المراجع الداخلي في عملية صنع القرار.

- تساهم المراجعة الداخلية في توجيه وترشيد عملية اتخاذ القرار لما توفره من دعم في كل خطوة من خطواته انطلاقاً من تحديد المشكلة وصولاً إلى تنفيذ القرار.
- تقرير المراجع الداخلي في مؤسسة يتضمن أهم الملاحظات والنتائج المقدمة إلى الإدارة العليا فمن خلال التقارير التي يصدرها المراجع الداخلي بنتائج أعمال مراجعة وما توصل إليه من ملاحظات سلبية أو ايجابية يقوم مجلس إدارة المؤسسة باتخاذ القرارات اللازمة التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة وحماية أصولها.

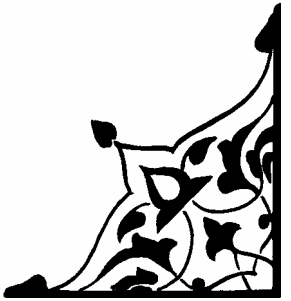
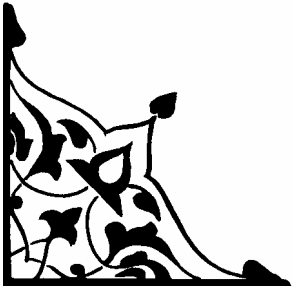
التوصيات:

سوف تدرج بعض التوصيات التي من شأنها المساهمة في تفعيل دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة الاقتصادية.

- ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تدرج ضمن التقرير النهائي للمراجع الداخلي.
- ضرورة اعتماد نظام المراجعة الداخلية لما يقدمه من قيمة مضافة للمؤسسة.
- من أجل الرضى بالمراجعة الداخلية يجب العمل على تطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية.
- تنظيم وظيفة المراجعة في المؤسسات مما يضمن استقلاليتها.
- العمل على زيادة كفاءة التقرير المقدمة للوصول إلى أهداف مؤسسة وضرورة عقد ندوات متخصصة ومؤتمرات علمية وتوعية المؤسسات الاقتصادية لضمان الكفاءة وبالتالي الجودة في العمل.
- ضرورة تطوير قدرات المراجعين الداخليين.



قائمة المراجع



قائمة الكتب :

- 1- خالد أمين، علم تدقيق الحسابات، دار وائل عمان، ط1، 2000.
- 2- محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 3- حمدي السقا، أصول المراجعة، الجزء الأول، مطبعة ابن حيان، دمشق، سوريا، 1972، 1979.
- 4- رأفت محمد سلامة و آخرون، علم تدقيق الحسابات، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2011.
- 5- خلف الله عبد الله : الوردات التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق مؤسسة الورق للنشر والتوزيع عمان الاردن 2006 ص 30ص33 .
- 6- هادي التميمي، مدخل إلى تدقيق من الناحية النظرية و العلمية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 7- لطفي شعبان، المراجعة الداخلية، مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسات ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع ادارة الاعمال جامعة الجزائر 2003/2004.
- 8- عبد الفتاح محمد الصحن و آخرون، المراجعة التشغيلية و الرقابة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 9- ثناء علي القباني، إعداد نادر شعبان، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 10- مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري عمان، الأردن، 2010.
- 11- شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار الإداري و علاقته بمركز الضبط، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2010.
- 12- حمدي أبو النور السيد عويسي، نظم المعلومات و دورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011.
- 13- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية دار الثراء للنشر، عمان، الأردن، 2009،
- 14- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة، عمان، الأردن ، 2009.
- 15- عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 16- زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية ، 2007.
- 17- محمد الصيرفي، القرار الإداري و نظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 18- عبد الغفار حنفي، و عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

المذكرات

- 1- نفاذ أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الأغواط، 2006.
- 2- عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 3، ط 2010.
- 3- سحر فيصل: دور المراجعة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2015.
- 4- رغدة إبراهيم المدهون، العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي و الخارجي في المصارف و أثرها في تعزيز نظام الرقابة و تخفيض تكلفة التدقيق الخارجي، مخطوط ماجستير، كلية التجارة بالجامعة الاسلامية غزة، 2014.
- 5- فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق المحاسبي في مجال حوكمة الشركات للتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة مخطوط ماجستير، ط 2010.
- 6- محمد أمين مازون، التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية، و مدى إمكانية تطبيقها في الجزائر، مخطوط ماجستير في العلوم التجارية، الجزائر 3، 2010.
- 7- بلعياي السعدي، أهمية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة بسكرة، 2014.
- 8- دراجي العربي، المراجعة الداخلية و دورها في عملية اتخاذ القرار مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2013.
- 9- رشام نسيم، أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند، البويرة، 2012.

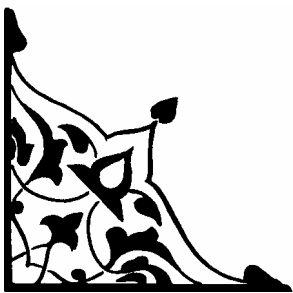
المواقع

- 1- أنواع و معايير المراجعة الداخلية، منتديات محاسبة دوت. نت.

78081 / 2015/03/01 بتاريخ Rttp" info. techaccountants. Com/ forms/ topic.



الملاحق



1^{er} Trimestre

Audit gestion du carburant

Introduction :

Monsieur Mezhoud Kamel est le chef section moyen généraux, il est le responsable de la distribution des bons de carburant

Procédure du carburant :

- Véhicule local :
 - Chaque chauffeur reçoit un bon pour de carburant (exemple p suivante)
 - Le bon pour est d'une valeur de 850DA de carburant
 - La station demande un carnet de carburant après 50 bon pour, cette opération mené par le DRH avec une attestation (exemple p)
- Véhicule de mission :
 - Les chauffeurs missionnaires reçois un nombre de bon de carburant (exemple p) a partir de la distance exemple Biskra-Alger 3 bons de carburant chaque bon est d'une valeur de 850DA
 - Le camion généralement le chauffeur de camion reçoit 12 bons de carburant pour une mission de Biskra-Alger

Les registres de carburant :

Registre de station de carburant : contiens tout (les bons pour) consommé avec date et nom de chauffeur bénéficière du bon

1^{er} Trimestre

Audit gestion de paie

Introduction :

Monsieur Hachani Nabil licence charger de la gestion de paie il est le responsable de géré et comptabilisé la paie.

Les primes importantes :

Le complexe donne des différentes primes :

- Prime de nuisance
- Prime de l'équipe 3/8
- Prime de responsabilité

Les ordres de missions :

Chaque élément a Les frés de mission compté a partir de leur poste :

- Du chauffeur jusqu'au chef section : 2800DA par jour divisé en 800DA repas et 2000DA hébergement.
- Du chef service et plus : 3500DA par jour divisé en 1000DA repas et 2500 hébergement.
- Voiture personnel : si le missionnaire utilise sa voiture personnelle il bénéficiera de 10DA par 1 kilomètre.
Exemple des ordres et les frés de mission (la page suivante).

1^{er} Trimestre

Audit Service Sécurité

Introduction :

Monsieur Barkati Abd Elkarim est le chef service sécurité, il est le responsable de la structure ainsi il dispose de 4 chef de quart et 28 agents, les agents travail 3/8 continuent.

Les taches du service :

- Chef service de sécurité
- 4 chefs de quart
- 3 tours de garde
- 1 centre d'intervention
- Le reste des agents font la rotation sur les ateliers

Procédure du service :

- Assuré le bon fonctionnement du système de sécurité
- Veille sur la protection physique des biens
- Protégé le complexe de tout les dangers interne et externe
- Veille que tous les travailleurs respecte les lois du complexe
- Etablir la liste des cadres de personnels
- S'assurer de délai d'expiration des extincteurs et assurer le suivi de recharge
- Disposition de double des clés et le clé général qui ouvre tous les bureaux

Le chef service

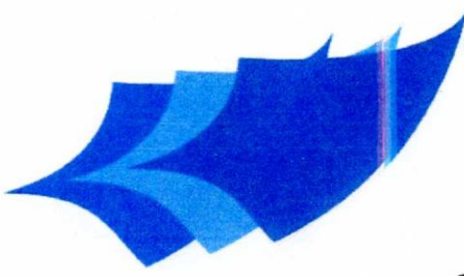
Introduction :

Mrs Barkati Abdelkrim est le chef service de sécurité il veille que toutes les structure sois bien organisé pour présenter un travail complet et stricte et objectif, toutes les actions sont bien enregistré dans des différent registre.

Les registres de la structure :

- 1- registre de contrôle pompe de réseau d'incendie
- 2- registre de passation de consigne entre les chefs de quart
- 3- registre entré sortie des personnels de l'unité
- 4- registre entré sortie des véhicules
- 5- registre entré sortie des personnels étrangères
- 6- registre entré sortie des marchandises et exigé le bon de sortie, il est noter que lors du chargement de la marchandise un agent de sécurité est obligatoirement présent pour s'assurer de la quantité et du produit a expédier.

Apré avoir consulté et vérifier les registre toute les informations sont bien enregistré et organisé



TEXALG

SPA

L'ALGERIENNE DES TEXTILES الجزائرية للمنسوجات

Société par actions au Capital Social de 5.000.000.000 DA

COMPLEXE TIFIB BISKRA

Biskra , le :

A

MONSIEUR LE DIRECTEUR

GENERAL TEXALG

N/ REF./ N° / D.C / 2016

- ALGER -

OBJET / : Audite interne 2016.

*M*onsieur le Directeur Général,

En réponse à votre fax N°868/DG/2016 nous avons l'honneur de vous transmettre le rapport d'audit premier trimestre 2016 conformément au plan d'audit 2016 .

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de notre parfaite considération.

LE DIRECTEUR DU COMPLEXE

المقر الإجتماعي : ص.ب. 130 المنطقة الصناعية بسكرة

المجمع الهاتفي : 033-65-41-68 / 033-65-41-83 * الفاكس : 033-65-41-65

e-mail : tifib_bsk@hotmail.com

الملحق رقم : (05)

Rapport Final

L'auditeur : Mghezzi Abdelmoumen Mohamed

Le processuce audité : service paie

L'audité : Hachani Nabil

Après notre mission d'audit qui concerne le service paie on a confirmé que toutes les procédures sont bien organisées et enregistrés dans des bonnes conditions.

Nous notons que les frais de mission et les primes sont compatible à l'énorme du complexe

Monsieur le Directeur accepté l'expression de notre parfaite considération

Le responsable de l'audit

Rapport Final

L'auditeur : Mghezzi Abdelmoumen Mohamed

Le processuce audité : service sécurité

L'audité :Barkati A/elkrarim

Après notre mission d'audit qui concerne le service sécurité on a confirmé que toutes les procédures sont bien organisées et enregistrés dans des bonnes conditions.

Nous notons que Les plan P.S.I toujours n'est pas encore approuvé a cause des problèmes d'administration de l'environnement

Monsieur le Directeur accepté l'expression de notre parfaite considération

Le responsable de l'audit

Rapport Final

L'auditeur : Mghezzi Abdelmoumen Mohamed

Le processuce audité : gestion de carburant

L'audité : Mezhoud Kamel

Après notre mission d'audit qui concerne le service moyens généraux ainsi la gestion du carburant on a confirmé que toutes les procédures sont bien organisées et enregistrés dans des bonnes conditions.

Il serait préférable d'éliminer les bon pour et d'utilisé ceux de Naftal pour évité les risques.

Monsieur le Directeur accepté l'expression de notre parfaite considération

Le responsable de l'audit