



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في مالية ومحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

بعنوان:

دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في ديوان الترقية  
والتسيير العقلي لولاية البويرة

تحت إشراف:

د.رزقي اسماعيل

من إعداد الطالبتين :

➤ كبوش منال

➤ فطاني كنزة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر-ب-	د. بوبكر مصطفى
مشرفا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر-أ-	د.رزقي اسماعيل
مناقشا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر-أ-	د. سفير محمد





# شكر وتقدير:

أشكر الله تعالى على مساعدتي في إتمام هذا العمل، ولا يسعني إلا أن أسجد شكرًا وحامدًا له على توفيقه. وأذكر بفضل الأهل الذين ساعدونا بعد الله سبحانه وتعالى في كل ما هو جميل وصنيع.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وآيات التقدير والامتنان إلى المشرف الأستاذ الدكتور رزقي إسماعيل على صبره معنا وتقديمه النصائح والإرشادات، وعلى كل الجهود التي بذلها معنا. وكانت توجيهاته وملاحظاته لها الأثر العميق علينا. ولا يفوتني أن أحيي فيه روح المسؤولية والالتزام، وأثني على تواضعه الكبير معنا ومع جميع الطلبة.

وأتوجه مسبقًا بجزيل شكري وتقديري إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، ممثلة من طرف الدكتور سفير محمد والدكتور مداحي محمد، على تفضلهم بالموافقة على مناقشة المذكرة وملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم البناءة التي ستغني وتثري هذا العمل. كما أود أن أشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة، سواء كانوا قريبين أو بعيدين، في إتمام هذا العمل.

# إهداء

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر  
والإصرار إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي  
أبداء من بذل الغالي والنفيس واستدميت منه قوتي واعتزازي بذاتي

## والدي العزيز

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الانسنة  
العظيمة التي تمننت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا أمي العزيزة  
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى ممن شددت ضلعي بهم فكانوا لي  
ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني إلى اخواني

## واخواتي الغاليين

لكل من كان عوناً وسنداً في هذه الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء  
السنين، لأصحاب الشدائد والأزمات، إلى من أفاضني بمشاعره

## ونصائحه المخلصة إليكم عائلي

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيت، ها أنا اليوم أكملت  
وأتممت أول ثمراته بفضل الله سبحانه وتعالى بل الحمد لله على ما وهبني  
وأن يجعلني مباركاً وأن يعينني أينما كنت، فمن قال "أنا لها" "نالها" فأنا

لها وإن أبت أتيت رغماً عنها"

فالحمد لله شكراً وحبا على البدء والاختتام

Manel



# إهداء

إلى من قال فيها الله عز وجل  
"ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصاله في عامين  
أن أشكر لي ولوالديك وإلى المصير "  
"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "  
إلى أبي العزيز الطي كابد الشدائد وصبر من أجلي وكان عرق جبينه منير دربي  
أطال الله في عمره  
إلى أمي التي حملتني وبكيت من أجلي في صمت إلى التي خصها الله بالرشف الرفيع  
والعز المنيع  
إلى أمي التي ربّتي وسهرت من أجلي وأهدتني الدفء والحنان  
إلى زوجي سندي وتوأم روحي  
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى ممن شددت ضلعي بهم فكانوا لي  
ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني إلى اخواني  
الغاليين "أمياس، أيوب "  
إلى كل من كان سندا لي وعونا في هذه الطريق وإلى أصحاب الشدائد  
ورفقاع السنين إلى صديقتي منال

Kenza

## الملخص:

في ضوء التطورات الحالية المليئة بالفرص والتهديدات زادت حاجة المؤسسات إلى الحصول على معلومات اقتصادية دقيقة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق التميز في ظل المنافسة، ومن بين الأساليب الهامة للتأكد من دقة المعلومات هي المراجعة الداخلية.

لذلك تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية عمل المراجعة الداخلية بجميع جوانبها في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومدى تطبيق المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية ودورها في اتخاذ القرارات وسنقوم بتطبيق هذه الدراسة على ديوان الترقية والتسيير العقاري حيث تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية للتحكم بإدارتها بشكل فعال وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ولمعالجة هذا الموضوع انطلقنا من الإشكالية التالية:

ما هو دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار الإداري ؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي قمنا بمناقشتها وتحليلها في الجانب النظري وتطبيقها في الجانب التطبيقي أما الجانب النظري استخدمنا فيه المنهج الوصفي والجانب التطبيقي اعتمدنا فيه على دراسة بعض الملفات والمستندات المالية واعتمدنا على قوائم الاستقصاء ومنهج الاستنتاج، وبعد تحليل ومناقشة الفرضيات توصلنا إلى ما يلي:

- يقدم التدقيق الداخلي التوجيه والنصائح والتوصيات لصانعي القرار.
- متخذ القرار يستند إلى نتائج التدقيق الداخلي والمعلومات الصادقة التي يقدمها المدقق الداخلي يتم بناء القرارات على هذه المعلومات.
- التدقيق الداخلي يقدم الاستشارات ويسعى لتحسين القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، فعالية التدقيق الداخلي، اتخاذ القرار

**Abstract:**

In light of the current developments filled with opportunities and threats, the need for institutions to obtain accurate and timely economic information has increased to make appropriate decisions that achieve excellence in the face of competition. One of the important methods to ensure the accuracy of information is internal auditing.

This study aims to understand how internal auditing works in all its aspects to improve the decision-making process within the institution, the extent of internal auditing implementation in Algerian institutions, and its role in decision-making. We will apply this study to the Office of Promotion and Real Estate Management, which relies on the function of internal auditing to effectively manage its operations and achieve its strategic objectives.

To address this topic, we started from the following problem:

What is the role of internal auditing in enhancing decision-making?

From this problem, we formulated a set of hypotheses, which we discussed and analyzed in the theoretical part and applied in the practical part. In the theoretical part, we used the descriptive approach, while in the practical part, we relied on the study of some financial files and documents, and we used survey lists and the deductive approach. After analyzing and discussing the hypotheses, we concluded the following:

Internal auditing provides guidance, advice, and recommendations to decision-makers.

Decision-makers rely on the results of internal auditing and the reliable information provided by internal auditors to make decisions.

Internal auditing offers consultations and seeks to improve the decisions made by senior management.

**Keywords:** internal auditing, internal audit effectiveness, decision-making

الفهرس



المحتويات

كلمات شكر

إهداءات

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الملاحق

أ..... مقدمة

1 ..... الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي واتخاذ القرار

2 ..... تمهيد:

3 ..... المبحث الأول: نظرة عامة حول التدقيق

3 ..... المطلب الأول: نبذة تاريخية عن التدقيق ومفهومه

5 ..... المطلب الثاني: أهداف التدقيق وأهميته

11 ..... المطلب الثالث: أنواع التدقيق

16 ..... المطلب الرابع: معايير التدقيق

24 ..... المبحث الثاني: مدخل عام للتدقيق الداخلي

24 ..... المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي

26 ..... المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي

28 ..... المطلب الثالث: أهداف وأهمية التدقيق الداخلي

31 ..... المطلب الرابع: معايير التدقيق الداخلي

39 ..... المبحث الثالث: ماهية عملية اتخاذ القرار

39 ..... المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

42 ..... المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

45 ..... المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

49 ..... المطلب الرابع: أنواع القرارات المتخذة

الفصل الثاني: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

55 ..... المبحث الأول: البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري

55 ..... المطلب الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري

المطلب الثاني: مجال ومهام وأهداف نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري .....	57
المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة .....	59
المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري .....	67
المطلب الأول: تنظيم التدقيق الداخلي بديوان الترقية والتسيير العقاري .....	67
المطلب الثاني: معايير التدقيق الداخلي المعتمدة في ديوان الترقية والتسيير العقاري .....	70
المطلب الثالث: إعداد استقصاء لتقييم نظام الرقابة الداخلية .....	71
المبحث الثالث: فحص خلية التدقيق الداخلي .....	77
المطلب الأول: عرض مصلحة التحصيل .....	77
المطلب الثاني: مسار إجراءات التدقيق الداخلي في مصلحة التحصيل .....	78
المطلب الثالث: إعداد التقرير .....	86
<b>خاتمة .....</b>	<b>91</b>
<b>قائمة المراجع .....</b>	<b>96</b>
<b>الملاحق .....</b>	<b>101</b>

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	تطور أهداف التدقيق	21
02	معايير التدقيق الدولية وفق آخر إصدار	37-36
03	استقصاء حول نظام الرقابة الداخلية	91-90
04	أهداف مصلحة التحصيل	94
05	إيرادات مصلحة التحصيل	95
06	البرنامج الزمني للزيارات الميدانية	99
07	FRAP للتحقق من تعيين بطاقات المستأجرين	100
08	FRAP للتحقق من تنفيذ المهام حسب بطاقات وصف الوظيفة	101
09	FRAP للتحقق من إرسال الإجازات	101
10	FRAP للتحقق من تطبيق تغذية إلغاء غرامة التأخير	102
11	FRAP للتحقق من الدفع اليومي لمحصلات الإيجار لدى البنك	102
12	FRAP للتحقق من مخلفات الإيجار	103

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع التدقيق	27
02	معايير التدقيق المتعارف عليها	35
03	أنواع التدقيق الداخلي	45
04	معايير التدقيق الداخلي	53
05	مفهوم القرار	56
06	خطوات اتخاذ القرار	62
07	المستويات الإدارية	69
08	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	84

# قائمة الملاحق

رقم	الملحق
01	استشارة
02	إعداد وصل الطلب
03	فاتورة الاقتناء
04	محضر استلام استثمار
05	عقد الإيجار
06	إشعار بالدفع
07	وصل الإيجار
08	إعذار بتسديد مؤخرات الإيجار
09	بطاقة المتأخرين عن التسديد
10	إعذار بتسديد مؤخرات الإيجار
11	ملحق دفتر الشروط
12	آخر إعذار قبل المتابعة القضائية
13	عريضة افتتاح دعوة
14	تفويض
15	محضر اجتماع (اجتماع افتتاح مهمة التدقيق)
16	برنامج متابعات التوصيات الخاصة بمهمة التدقيق الداخلي

مقدمة



## 1. توطئة:

في القرن الواحد والعشرين شهد التداخل المعقد بين الاقتصاديات العالمية، والتطورات التكنولوجية الهائلة، وتزايد تأثير المنافسة يضاف إلى ذلك تحقيق تطورات مالية جديدة، وظهور جهات مختصة في وضع المعايير، وتنفيذ التغييرات والتحسينات في جودة المعلومات مع زيادة وتعقيد التغييرات يزداد الطلب على معلومات ملائمة وقابلة للاعتماد عليها كما أن المجالس المحاسبية تحتاج إلى بيانات دورية دقيقة لمختلف الأنشطة لاتخاذ القرارات المناسبة، والضرورية لتصحيح الانحرافات ووضع السياسات المستقبلية.

و منذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي واجهت مهنة التدقيق الداخلي تحديات هائلة ناجمة عن الفضاء المالي في منظمات الأعمال الأمريكية، ونتيجة لهذه الظاهرة قام معهد المدققين الداخليين بتشكيل لجنة عمل لوضع إطار جديد للممارسة المهنية في مجال التدقيق الداخلي، وأصبح التدقيق الداخلي ضرورة تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي فتوصي التقارير العلمية في جميع أنحاء العالم بأهمية الاهتمام بدور التدقيق الداخلي في توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص، وتقييم النشاطات المالية، والإدارية، والتشغيلية، وتوفير المعلومات للإدارة على جميع المستويات لمساعدتها في تنفيذ استراتيجياتها بشكل صحيح كما يساهم التدقيق الداخلي في مراجعة، وتقييم تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة، وأصبح التدقيق الداخلي ضرورة ملحة وأساسية للأعمال في مختلف الأنشطة، ويعد أيضا نشاط التدقيق الداخلي أحد أهم مكونات التنظيم، حيث يساهم في حماية الموارد من الضياع وسوء الاستخدام، ويوفر بيانات قابلة للاعتماد عليها كما يعمل التدقيق الداخلي على رفع كفاءة وفعالية الأداء من خلال إدارته، ويؤكد للإدارة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات والإجراءات التي وضعتها الإدارة العليا، وله أيضا دور في اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة.

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات المناسبة والرشيده واحدة من أصعب المسؤوليات في المؤسسة خاصة عندما يتعلق الأمر بالإستراتيجية لذلك لاتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب توفير معلومات موثوقة، وهنا يأتي دور خلية التدقيق الداخلي في المؤسسة حيث يُعدّ مصدرًا أساسيًا يستند إليه أصحاب المناصب القرارية للحصول على المعلومات الدقيقة المتعلقة بمختلف مصالح المؤسسة يعتبرُ اتخاذ القرارات نهايةً لنظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة حيث يوفر ملخصًا شاملاً للمعلومات التي تؤكد نشاط المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

يتوقف شكل اتخاذ القرار على القدرة على التعبير عن النشاط والنتائج التي تم تحقيقها خلال هذه الفترة ويتمثل دور المدقق في إعداد القرار الذي يتم اتخاذه حيث يقوم بتقديم تلك المعلومات كما أنه يتم إجراء عمليات التدقيق في ظروف تتسم بالثبات والاستقرار حيث يقتصر الفحص، والاختبارات على المعلومات المالية للمؤسسة دون أخذ الاعتبارات الاقتصادية في الحسبان، وعلى هذا الأساس والإلمام بجميع جوانب الموضوع يتم طرح الإشكالية التالية:

✓ ما دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار الإداري في مؤسسة اقتصادية؟

وعلى هذا الأساس يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

## 2. الأسئلة الفرعية :

- ✓ ما هو مفهوم التدقيق الداخلي وما هي أهدافه؟
- ✓ ما هي علاقة التدقيق الداخلي باتخاذ القرار؟
- ✓ ما هي أهمية التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة ؟

ومن خلال هذه الأسئلة افترضنا مجموعة من الفرضيات وهي:

## 3. فرضيات البحث:

- ✓ يساهم التدقيق الداخلي بدرجة كبيرة في تفعيل القرارات المتخذة وعلى جميع المستويات كما أن نجاح عملية التدقيق الداخلي ترتكز على مجموعة من المعايير المتعارف عليها.
- ✓ يعتمد متخذ القرار على نتائج التدقيق الداخلي.
- ✓ توجد علاقة ايجابية بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرار في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة .

لقد لخصنا أهمية دراستنا في:

## 4. أهمية الدراسة:

- ✓ تعتمد المؤسسة الاقتصادية على التدقيق الداخلي للحصول على بيانات مالية دقيقة وخالية من الأخطاء لأنه يتم التعبير عن المركز المالي للمؤسسة من خلال هذه البيانات، ويتم استخدام توصيات المدققين في عملية اتخاذ القرار كما يقوم المدقق الداخلي للمؤسسة بتقديم الاقتراحات.

و تتمثل أهداف دراستنا في:

## 5. أهداف الدراسة:

- ✓ معرفة مفهوم التدقيق الداخلي.
- ✓ معرفة مفهوم اتخاذ القرار .
- ✓ مدى أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.

وتكمن أسباب اختيارنا لهذه الدراسة والبحث في:

## 6. أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الرغبة الشخصية للتعرف على هذا الموضوع لتعلقه بتخصصنا.
- ✓ تحقيق التكوين العلمي الجيد يعد أساسياً للقدرة على مزاولة مهنة التدقيق بدقة وسلامة في المستقبل.
- ✓ تكتسب أهمية قصوى موضوعية في ظل الظروف الحالية التي تواجهها المؤسسات، حيث يتطلب التحدي الراهن الاهتمام الكبير بالتدقيق الداخلي.

وفي خطوات الدراسة استخدمنا المنهج التالي:

## 7. منهج الدراسة:

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع والتحقق من صحته الفرضيات من خلال هذا المنهج، تمكنا من وصف وتحليل الجوانب النظرية للموضوع، وفي الجانب التطبيقي قمنا بدراسة حالة محددة تمكنت من تعمق أكثر في الموضوع، وقد تم تحقيق ذلك من خلال القيام بزيارة ميدانية للمؤسسة المحلية المدروسة وتم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك باستخدام استقصاء الرقابة الداخلية، وتحليل المخاطر التشغيلية في ديوان الترقية والتسيير العقاري باستخدام أوراق التحليل FRAP

وقد قارننا دراستنا بهذه الدراسات السابقة:

## 8. الدراسات السابقة:

ركيبي بلال، خمولة وليد، فعالية نظام الرقابة الداخلية في تقييم المخاطر لدى المؤسسات الاقتصادية، مع دراسة حالة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة، مذكرة ماستر كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير جامعة البويرة، 2023، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقابة الداخلية في تقييم المخاطر لدى المؤسسات الاقتصادية باعتبارها أداة فعالة في إظهار الأعمال التي تقوم بها.

بلحود زكريا، المراجعة الداخلية ودورها في اتخاذ القرار، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى مساهمة المراجعة الداخلية في عملية صنع القرار على قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية المراجعة الداخلية كأداة للتسيير الفعالة. فهي تُعدّ أحد أهم مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في عملية اتخاذ القرارات.

وتكمن العراقيل والصعوبات لهذه الدراسة في:

## 9. صعوبات الدراسة:

- ✓ قلة المعلومات في المؤسسة.
- ✓ التأجيل في المواعيد.
- ✓ التحفظ والسرية التامة لدى فريق التدقيق الداخلي خاصة فيما يتعلق بمختلف وثائق التدقيق وكذا تقرير التدقيق الداخلي.

لقد تمثل الهيكل المتبع في دراستنا في:

## 10. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على جملة التساؤلات المطروحة، ومعالجة موضوع الدراسة تم تقسيم هذه الأخيرة إلى مجموعة من الفصول تسبقها مقدمة وتليها خاتمة، وذلك وفقاً لشكل التالي:

- **مقدمة:** وقد تم فيها طرح إشكالية الدراسة، الأسئلة الفرعية، فرضياتها، أهميتها، أهدافها، دوافع اختيارها المنهج المتبع وصعوبات الدراسة مع هيكلها.
- **الفصل الأول:** وقد تناولنا في هذا الفصل ثلاثة أقسام تناول القسم الأول وصفاً عاماً للتدقيق أما القسم الثاني فقد ناقش مقدمة عامة عن التدقيق الداخلي أما القسم الثالث فقد ناقش اتخاذ القرارات.
- **الفصل الثاني:** في هذا الفصل تناولنا الجانب التطبيقي وقسم إلى ثلاث مباحث في المبحث الأول عرضنا فيه البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى واقع التدقيق الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري أما في المبحث الثالث ركزنا على فحص خلية التدقيق الداخلي لمصلحة التحصيل.
- **الخاتمة:** وتم فيها إدراج نتائج الفرضيات ومجموعة من النتائج المحيطة بالبحث، وجملة من التوصيات والاقتراحات، وتحديد آفاق الدراسة.

# الفصل الأول:

الإطار النظري للتدقيق الداخلي  
واتخاذ القرار

**تمهيد:**

يعتبر التدقيق الداخلي أمراً بالغ الأهمية في عملية تحسين وتعزيز عملية اتخاذ القرار، وهذا المجال واسع ويشهد تطوراً كبيراً ومستمراً.

لذلك سيتم تسليط الضوء في هذا الفصل على بعض العموميات والمفاهيم المتعارف عليها لتحديد الإطار العام لموضوع دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات.

وسنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية بدءاً من نظرة عامة حول التدقيق في المبحث الأول حيث سنقدم توضيحات حول أهمية التدقيق ودوره في تحقيق الترشيد في عملية اتخاذ القرارات.

وفي المبحث الثاني سنقدم مدخلاً عاماً للتدقيق الداخلي حيث سنستعرض أهدافه ووظائفه، وأهميته في تعزيز الرقابة والإدارة الفعالة داخل المنظمات.

وفي المبحث الثالث سنناقش دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار، وكيفية استخدام نتائج التدقيق والمراجعة في توجيه القرارات المالية والإدارية بشكل أفضل.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول التدقيق

لفهم المعنى العام للتدقيق يجب أن نتطرق إلى تعريفه من عدة أطراف، وتبيان هدفه والغاية منه، وأهميته بالنسبة للتطور الذي حدث في العالم، ومعرفة المعايير المتعارف عليها عالمياً.

## المطلب الأول: نبذة تاريخية عن التدقيق ومفهومه

وقد قسمنا هذه المطلب إلى فرعين وهما:

## أولاً: التطور التاريخي للتدقيق

نشأت ممارسة التدقيق كمتطلب أساسي لتأسيس بعض الأنظمة التي تهدف للبحث عن الأشخاص المسؤولين عن تسجيل الإيصالات، وتوزيع الأموال على المستثمرين في المراحل المبكرة من التاريخ كانت مناهج المحاسبة معقدة للغاية، وكان عدد الصفقات والعمليات التجارية قليلاً جداً مما جعل كل فرد قادراً على مراجعة أعماله بنفسه في العصور اللاحقة، ومع تزايد الولايات القديمة والإمبراطوريات تم تطبيق نظم متابعة للتفتيش والمراجعة على حساباتهم العامة كما يظهر من سجلات الحضارات القديمة مثل المصريين والإغريق والرومان استفاد كل منهم من أنظمة التدقيق والتفتيش العملية التي اعتمدها بعض قادة الأموال.

تاريخياً كانت عملية التدقيق تتضمن فحص الحسابات والأرصدة، وكان من مهمة المدقق القيام بهذا الفحص اشتقت كلمة "مدقق" من الكلمة اللاتينية "Audire" التي تعني بالعربية "الاستماع" حيث كان يُطلب من جماعة المحاسبين حضورهم أمام المدقق للاستماع إلى حساباتهم.<sup>1</sup>

ومع زيادة حجم العمليات التجارية واستخدام رأس المال بشكل متزايد أصبح هناك تشجيع لرجال الأعمال على المشاركة في صفقات وعمليات مشتركة مع التجار الآخرين بهدف تحقيق أرباح أكبر هذا النمو الاقتصادي كان عاملاً حاسماً في ظهور نظام محاسبة متكامل، ولا شك أنه أثر بشكل مادي على ممارسة التدقيق، ومع ذلك فإن تدقيق حسابات رجال الأعمال لم يظهر إلا في القرن الثامن على وجه التحديد.

ظهرت مهنة المحاسبة في الهند في عام 1913، وأصبحت جزءاً من قانون الشركات في الهند، وتنص هذه القوانين على المؤهلات العلمية والعملية اللازمة لمزاولة مهنة المدقق حيث يجب على أي شخص يرغب في مزاولة هذه المهنة اجتياز امتحان الدبلوم في المحاسبة المقدم من الحكومة.<sup>2</sup>

1توفيق مصطفى أبو رقية وعبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، الطبعة الأولى،

2014 م / 1435 هـ، ص 12

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 13.

وتأسست في الهند جمعية المحاسبين القانونيين بموجب قانون التدقيق العام لعام 1932، وتطورت مهنة المحاسبة في الهند لتلبية الطلب المتزايد من قبل الشركات وأصحاب رؤوس الأموال.<sup>1</sup> وتعود أول منظمة مهنية في مجال التدقيق إلى فينيسيا في إيطاليا في عام 1581 حيث تأسست كلية Roxonati كانت مدة الدراسة في هذه الكلية حوالي ست سنوات من التدريب العملي بالإضافة إلى اجتياز امتحان خاص ليصبح الشخص خبيراً في المحاسبة، وكان هذا الشرط ضرورياً للانضمام إلى مهنة التدقيق في عام 1669.

أما في بريطانيا تأسست جمعية المحاسبين القانونيين في إدنبرة عام 1854 أما في عام 1862 تم إصدار قانون الشركات الذي يتطلب التدقيق بهدف حماية المستثمرين من التلاعب بأموالهم من قبل الشركات.<sup>2</sup>

وفي مصر فقد تأسست جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية في عام 1946، وكان الهدف الرئيسي لهذه الجمعية هو تنظيم المهنة في مصر وتطويرها لتكون على مستوى مهني لائق، وبعد فترة من تأسيس الجمعية تحولت إلى نقابة وفقاً للقانون رقم 394 لعام 1955.

وفي العراق فقد تم استيراد مفهوم التدقيق من بريطانيا في عام 1919، وتم تحديد حقوق وواجبات ومسؤوليات مدقي الحسابات في هذه الجمعية التي نشأت في العراق، وكان أي شخص يرغب في مزاوله هذه المهنة مطالباً بالحصول على ترخيص من هيئة أو معهد معترف به أو من خلال الحكومة في بعض البلدان العربية مثل سوريا والعراق والكويت والسعودية كانوا يعتمدون على قانون الشركات الهندي لعام 1913، وشهدت هذه البلدان تطورات عديدة في مهنة تدقيق الحسابات.

وفي الجزائر فقد تأخرت في مجال تنظيم مهنة التدقيق والمحاسبة إذا ما قورنت بالدول سائلة الذكر، فقد كانت هذه المهنة غير منظمة إلى أن ظهر إلى النور القانون 91-08 المؤرخ في 27 أفريل 1991 الذي قام بإصدار تشريعات وأحكام متعلقة بالمهنة ومزاوليها.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أنه من الأسباب البارزة في تطوير هذه المهنة منذ أول بروز لها إلى غاية ما هي عليه الآن هو السياسات المالية والضريبية من جهة، وإنشاء الأسواق من جهة أخرى حيث أصبحت مصادقة المدقق شرطاً ضرورياً لأي شركة تريد التسعير في البورصة، وهذا المعيار أدى إلى إظهار الصورة الحقيقية لنشاط هذه الشركة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> توفيق مصطفى أبو رقبة وعبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، الطبعة الأولى، 2014 م / 1435 هـ، ص 12

<sup>2</sup> القانون التجري بمساعدة المصالح التقنية لوزارة العدل، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، 184.



## ثانياً: مفهوم التدقيق

يتم التدقيق عندما يقوم شخص مستقل ومحايد بفحص المعلومات، والبيانات المالية بغض النظر عن الهدف الذي تخدمه أو حجمها أو شكلها القانوني.<sup>1</sup> وبناءً على ذلك يمكن استنتاج أن التدقيق له تأثيره على الشركات، وأي مشاريع أخرى بمعنى آخر يمكننا القول إن التدقيق يشمل عملية الفحص والتحقق، وكتابة تقارير في نهاية المهمة التي يتم تكليف المدقق بها.<sup>2</sup>

كما تتضمن عملية التدقيق جمع وتقييم موضوعي للأدلة المتعلقة بالأنشطة والأحداث الاقتصادية، بهدف تحديد درجة الالتزام بالمعايير المقررة، وإبلاغ نتائج التدقيق إلى الأطراف ذات الصلة.<sup>3</sup>

يعرف المحاسبون الأمريكيون التدقيق بأنه إجراءات رسمية تسعى إلى الحصول على الأدلة المرتبطة بالقوائم المالية (الأرصدة) والأحداث الأخرى، ويتم تقييم هذه الأحداث بشكل موضوعي من أجل تحديد درجة ارتباطها بمقاييس محددة، ويتم إبلاغ النتائج إلى فريق العمل المستلم المعني.<sup>4</sup>

## المطلب الثاني: أهداف التدقيق وأهميته

هذا المطلب قسمناه إلى فرعين وهما:

### أولاً: أهداف التدقيق

في الماضي كان هدف المدقق أن يكتشف الغش والخطأ فقط، ولكن مع تطور التشريع التجارية والصناعية لم يبق هدفه الوحيد إنما زادت أهميته، ونستطيع أن نقول إن المدقق يستطيع أن يفرض الرقابة الداخلية.<sup>5</sup> الغرض الأساسي من عملية المراجعة هو تقديم تقييم فني موضوعي لمدى شوعية البيانات والقوائم المالية التي يتم تدقيقها، وكذلك مدى دقة وصفها للوضع المالي للمنشأة كما يقوم بإعداد تقرير نهائي يحوي على النتائج والاقتراحات التي توصل إليها للمساهمين، والمشاركين في عملية صنع القرار، ولكي يصل المدقق إلى هذه النتيجة عليه أن يحقق مجموعة من الأهداف الإضافية التي تتحقق من مشروعية رأيه والتي تتمثل في:

<sup>1</sup> هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006، ص20

<sup>2</sup> توفيق مصطفى أبورقية، عبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، دار والكندى للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، الطبعة الأولى، 1435/2014، ص11

<sup>3</sup> حميدانو صالح، دور المراجعة في تدنئة المخاطر الجبائية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص22

<sup>4</sup> AMERICAN ACCOUTTNTING ASSOCIATION (AAA)

<sup>5</sup> توفيق مصطفى أبو رقية، عبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، مرجع سبق ذكره، ص14

## 1. الهدف الأساسي للتدقيق:

الحصول على رأي فني موضوعي فيما يتعلق بالبيانات والبيانات المالية بشكل مستقل عن أي طرف آخر معني بالموقف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بمدقق حسابات خلجي غير تابع للشركة.

ولكي يبدي مدقق الحسابات هذا الاستنتاج يجب عليه التأكد من أن البيانات المالية، والبيانات التي قام بتدقيقها خالية من التحريفات الجوهرية (المهمة) مما يعني أن البيانات توفر وصفاً حقيقياً ودقيقاً للمركز المالي، ونتائج التدقيق النشاط خلال فترة مالية معينة من المهم أن نترك أن التأكد الذي يحصل عليه المدقق هو تأكيد معقول وليس مطلقاً، والسبب هو وجود قيود عديدة تحيط بعملية التدقيق والتي تمنع الحصول على التأكد المطلق، ومن بينها عدم وجود نظام داخلي فعال السيطرة أو الاعتماد على الحكم المهني للمراجع أو عدم وجود أدلة قاطعة على العملية.

## 2. الأهداف الثانوية للتدقيق:

للتأكد من أن البيانات المالية للمدقق دقيقة وخالية من الأخطاء يجب على المدقق وضع أهداف ثانوية للتدقيق، وهذه الأهداف ستسمح للمدقق بالتحقق من شرعية البيانات، والادعاءات التي تقدمها الإدارة فيما يتعلق بالشؤون المالية، ولتحقيق ذلك يحصل المدقق على الأدلة اللازمة لفحص مطابقة كل إدارة من أجل التحقق منها الأهداف الإضافية للتدقيق هي كما يلي:

### أ- التحقق من عرض القوائم المالية (العرض والافصاح):

تحاول الإدارة التحقق من دقة البيانات المالية وفقاً لمعايير إعداد التقارير، ونتيجة لذلك يجب على المدقق التأكد من دقة الأرقام المقدمة.

### ب- التحقق من الملكية (الحقوق والالتزامات):

هدفها هو التأكد من أن الشركة تمتلك الأصول المدرجة في البيانات المالية فضلاً عن شرعية التزامات الشركة، ومن أنه ليس هناك التزامات غيرها لتحقيق ذلك يتوجب على المدقق إتباع إجراءات تؤكد أن المنشأة تمتلك فعلاً الأصول المسجلة في التقارير والدفاتر المحاسبية إحدى الطرق الشائعة التي يستخدمها المدقق للتحقق من الحياة هي فحص المستندات التي تثبت الحياة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد أمين علون، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، دار اسامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص64.

على غرار عملية التحقق من سندات الملكية التي تصف الأصول وعقود الشراء فضلاً عن الالتزامات يجب على المدقق التأكد من أن المستندات حقيقية، وأن حسابات الدائنين في الكتب تمثل تمثيلاً حقيقياً للمطالبات للدائنين الحقيقيين، ولتحقيق ذلك يجب منح التراخيص لهم.

### ت-التحقق من استقلال الفترة المالية (صحة الفاصل الزمني):

والغرض منه هو التحقق من تسجيل المعاملات المرتبطة بالسنة المالية المعنية بما في ذلك المصروفات والإيرادات وبيان ما هو مستحق وما يدفع منها فيقوم المدقق ببعض الاختبارات على أرصدة العمليات للتأكد من صحتها فمثلاً للتحقق من الإيرادات وتم تسجيل التكاليف بشكل مناسب في الفترة المحاسبية كجزء من نشاطها.<sup>1</sup>

### ث-التحقق من صحة التقييم:

تعتبر مراجعة الأصول غير النقدية أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمدقق يتم تقييم الأصول عادة على أساس تكلفتها التاريخية أو قيمتها السوقية، وعادة ما يتم استخدام القيمة الأقل من هذه القيم لتقييم الأصل بالإضافة إلى ذلك هناك يتم تقييم بعض الكشوفات الحديثة التي تتطلب الإفصاح عن تكلفة المخزون والمباني والمعدات من خلال مراجعة الأسعار اليومية للبورصة والوسائط المالية وغيرها<sup>2</sup>

### ج-التحقق من الوجود او الحدوث:

"الوجود" هو عملية التحقق من أن الأصول المختلفة بما في ذلك (المخزون، النقد، الآلات) موجودة بالفعل في تاريخ الميزانية العمومية، وأن القيم المسجلة تمثل قيمها الحقيقية على سبيل المثال إذا كان لدى العميل رصيد تجريبي مسجل فيجب أن يكون هذا الرصيد موجوداً بالفعل في الدفاتر، وعندما لا يكون موجوداً فإنه يمثل انتهاكاً للغرض من الوجود في حين يشير مصطلح "الوقوع" إلى التحقق من مشروعية المعاملات المالية المختلفة في البيانات المالية مثل المبيعات، والمشتريات إلا أنه يجب إثبات أن هذه المعاملات حدثت بالفعل خلال فترة المراجعة، وأنها مرتبطة بأحداث حقيقية العملاء وليس العملاء الافتراضيين<sup>3</sup>.

### ح- التحقق من الدقة:

ويعني ذلك أن المدقق يتحقق ويضمن تسجيل المعاملات المالية وفقاً للقيم المحاسبية المرتبطة بجميع أنشطة المنظمة على سبيل المثال قد يحدث خطأ في تسجيل رصيد المخزون في حساب العميل بسبب

<sup>1</sup> بختي زوليفة، محاضرات في مقياس التدقيق المالي، مرجع سبق ذكره، ص ص8-10.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص11.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

تحريف في عدد وحدات المخزون أو بسبب استخدام سعر غير صحيح، وتعتبر هذه الأخطاء إخلالاً بالغرض من الوجود.

#### خ-التحقق من الاكتمال:

وهذا يعني أن يقوم المدقق بفحص دفاتر وسجلات المنظمة بحثاً عن المعاملات التي كان ينبغي توثيقها في البيانات المالية للمنظمة، وينبغي توثيقها في البيانات المالية، وإظهارها بقيمتها الفعلية على سبيل المثال عدم إدراج ديون العميل في حسابات المدينين يضر بهدف الاكتمال.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهمية التدقيق

في القرن التاسع عشر شهدت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة والتجارة، وأثرت بشكل خاص على مختلف جوانب الحياة تحولت المؤسسات الصغيرة إلى مؤسسات كبيرة ومتنوعة، وتنوعت وسائل الأعمال والنشاط ظهرت المؤسسات ذات النشاط الإقليمي والوطني تليها ظهور المؤسسات متعددة الجنسيات.<sup>2</sup>

ونتيجة لهذه التحولات تولى ذوو الاختصاص المسؤولية في إدارة وتمويل المؤسسات، وأصبحت هناك حاجة لوجود رقابة تحمي أموال المستثمرين من التعسف، وهذا يتم تحقيقه عبر وجود رقابة داخلية داخل المؤسسات بالإضافة إلى الرقابة الخارجية التي تتم عن طريق أفراد خارج المؤسسة مثل المدققين والمراجعين الخارجيين.

يعتبر المدقق جزءاً من المؤسسة لذا فهو مسؤول عن إثبات شرعية ودقة وموثوقية البيانات المالية والتقرير النهائي فضلاً عن القدرة على الاعتماد عليهما، ونتيجة لذلك يعتبر مراقب الحسابات بمثابة الوصي على البيانات المالية المدققة، ويمكن للأفراد المعنيين داخل المؤسسة الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات ووضع السياسات تكمن قيمة التدقيق في تمكين أصحاب المصلحة من الوصول إلى المعلومات من السجلات المالية المدققة لتقييم المشروع، والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، ووضع السياسات، ونتيجة لذلك فإن التدقيق مخصص لأنواع مختلفة من المدينين بما في ذلك المدينون يريدون الإطلاع على البيانات المالية المدققة لتحقيق أهدافهم واتخاذ القرارات بناءً عليها وهي:

- المستثمرين في البنوك رجال المال والحكومة والمساهمين، ومن يعمل في الشركة؛<sup>3</sup>
- إدارة المشروع تعتمد على البيانات المحاسبية؛

<sup>1</sup> بختي زوليخة، محاضرات في مقياس التدقيق المالي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>2</sup> زاهرة عاطف سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 18.

<sup>3</sup> توفيق مصطفى أبورقبة وعبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- البنوك تعتمد على هيئة فنية خارجية أو محايدة عند فحصها للمركز المالي؛
- من أجل الضريبة.

لقد أصبحت مهمة التدقيق في غاية الأهمية لأنها تخدم شرائح مجتمعية متعددة تتطلب الوصول إلى البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر، والقوائم المالية المرتبطة بالمشاريع على سبيل المثال عندما يرغب البنك في إقراض شركة أو مؤسسة معينة يطلب البنك معلومات محددة من إدارة الشركة أو المؤسسة، وفي حال كان المستفيد من القرض لديه تعارض في المصالح مع الجهة المانحة للقرض (البنك) فمن المهم التحقق من شرعية هذه المعلومات، وأنها خالية من الأخطاء أي تعديلات على المواد التي يجريها المدقق تمنح عملية التحقق هذه قيمة للمعلومات المقدمة، وتتحقق من شرعيتها من قبل جميع الأطراف المعنية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، مرجع سبق ذكره، ص20.

الجدول رقم (01): التطور التاريخي لأهداف التدقيق

المدة	الهدف من عملية التدقيق	مدى الفحص	أهمية الرقابة الداخلية
قبل 1500	اكتشاف التلاعب والاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف به
1500-1850	اكتشاف التلاعب والاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف به
1850-1900	تحديد مدى سلامة وضعية التقرير المركز المالي، اكتشاف الأخطاء الكتابية	بعض الاختيارات ولكن الأساس هو المراجعة التفصيلية	عدم الاعتراف به
1905-1922	تحديد مدى سلامة وضعية التقرير والمركز المالي، اكتشاف التلاعب والأخطاء	بالتفصيل ومراجعة اختيارية	اعتراف سطحي
1922-1940	تحديد مدى سلامة وضعية التقرير والمركز المالي، اكتشاف التلاعب والأخطاء	مراجعة اختيارية	بداية في الاهتمام
1940-1960	تحديد مدى سلامة وضعية التقرير والمركز المالي	مراجعة اختيارية	الاهتمام والتركيز القوي

المصدر: محمد سمير العبات، عبد الله هلال، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات الإسكندرية، دار الجامعية، 1999، ص 16 .

في هذه الجدول نوضح الهدف من التدقيق في البداية كان عبارة عن اكتشاف الغش والخطأ فقط أما مع مرور الوقت وتطور مختلف مجالات الحياة تطور معه أيضا الهدف من التدقيق وأصبح الهدف منه هو تحديد مدى سلامة وضعية التقرير والمركز المالي أما الرقابة الداخلية ففي الماضي لم يكن معترف بها ومع مرور الوقت أصبح الاهتمام، والتركيز عليها شديد.

## المطلب الثالث: أنواع التدقيق

واصل بعض الكتاب تقسيم التدقيق الى:

أولاً: من حيث نطاق العمل

### 1. التدقيق الكامل:

مهمة المدقق تتمثل في فحص البيانات والسجلات المتعلقة بجميع العمليات التي تمت على مستوى المؤسسة خلال فترة المراجعة المحاسبية،<sup>1</sup> وعند تطور الأعمال التجارية من نشوء صناعات كبيرة، وشركات المساهمة أصبح من الصعب على المدقق أن يتبع طريقة التدقيق الكامل لهذا ظهرت عملية التدقيق العينية أو الاختبارية هذا زاد أهمية المشاريع بأنظمة الرقابة الداخلية.

### 2. التدقيق الجزئي:

في هذه العملية المدقق يقوم باختيار قسم من أقسام الشركة، ويقوم بتدقيق ما يوجد فيها من سجلات ودفاتر محاسبية<sup>2</sup> أي هذا هو نوع التدقيق الذي يفرض قيوداً على نطاق فحص المدقق حيث يتم تحديد الجهة التي يتعين على المدقق تفقدها وفقاً لتوجيهاته<sup>3</sup>.

ثانياً: من حيث الجهة التي تقوم بهذه الخدمة:

### 1. تدقيق خارجي:

التدقيق هو عملية جمع وتقييم موضوعي للأدلة المتعلقة بمزاعم المؤسسة بهدف تحديد مدى توافق تلك المزاعم مع المعايير المحددة، وتوصيل نتائج الكشوفات المالية لأصحاب المصلحة في المؤسسة بشكل شافٍ وشفاف لتزويدهم بمعلومات دقيقة حول صحة المزاعم، ومدى توافقها مع المعايير المحدد<sup>4</sup> أي يقوم المدقق بعمل تقرير عن المركز المالي، ويبين فيه نتائج أعمال المشروع عن فترة زمنية معينة أي نستنتج أن التدقيق الداخلي مكمل للتدقيق الخارجي.

<sup>1</sup> كمال الدين دهرابي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص188.

<sup>2</sup> توفيق مصطفى أبو رقة، عبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، مرجع سبق ذكره ص19.

<sup>3</sup> حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية، مؤسسة الوراق، الأردن، 1999، ص17.

<sup>4</sup> توفيق مصطفى أبو رقة، عبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، مرجع سبق ذكره، ص22.

## 2. التدقيق الداخلي:

التدقيق هو عملية تتطوي على إضافة قيمة، وتحسين تشغيل المنظمة إنه شكل من أشكال الضمان وشكل من أشكال الاستشارة يهدف التدقيق إلى مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها بطريقة منهجية ومنظمة من خلال تقييم، وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والتنظيم<sup>1</sup>.

### ثالثاً: من حيث زمن إجراء التدقيق:

#### 1. التدقيق المستمر:

هي القيام بعملية التدقيق وفحص القوائم بصفة مستمرة إذ يقوم المدقق بزيارة المؤسسة بشكل دائم خلال السنة المالية للقيام بفحص البيانات المثبتة بدفاتر، وسجلات بالإضافة إلى إجراء التدقيق النهائي للكشوفات المالية في نهاية السنة المالية بعد إتمام ترصيد الحسابات، وإغلاق الدفاتر المحاسبية.

#### 2. التدقيق النهائي:

التدقيق النهائي هو عملية التدقيق التي يتم إجراؤها في نهاية الفترة المالية للمؤسسة حيث يتم إغلاق الدفاتر المحاسبية، وإعداد قيود التسوية والكشوفات المالية، ومن مميزات هذا النوع من التدقيق:

- فشله في اكتشاف الغش والأخطاء؛
- يستغرق وقتاً طويلاً مما يتسبب في تأخير تقديم التقرير؛
- يتوقف المدقق عن العمل من أجل جمع بعض الأدلة والقرائن.<sup>2</sup>

### رابعاً: من حيث الالتزام

#### 1. التدقيق الإلزامي:

يقوم بها المدقق الخارجي لتلك الشركة التي ألزمها القانون بضرورة تدقيق أو مراجعة حساباتها حيث نص المشرع الجزائري على إجبارية تعيين مندوب حسابات في القانون الأساسي بالنسبة لشركات الأموال، وأية شركة لا تقوم بتطبيق هذا القانون فسوف يفرض عليها جزاء حسب قانون العقوبات الموجود في قانون الشركات.

<sup>1</sup> محمد لمين علون، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> توفيق مصطفى أبورقية، عبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، مرجع سبق ذكره، ص 20.



## 2. التدقيق الغير الزامي:

يُطلب هذا النوع من التدقيق من قبل أصحاب المشروع بدون وجود إلزام قانوني، ويتم تنفيذه عن طريق عقد بين العميل والمدقق<sup>1</sup> الهدف منه هو التحقق من صحة المعلومات المحاسبية ونتائج الأعمال والمركز المالي، وكذلك تقييم فعالية الإدارة الجبائية وتلجأ الشركات غير الملزمة قانونيًا، وبصفة اختيارية لهذا النوع من المراجعة لتجنب المخاطر الضريبية وخفض التكاليف، وتشمل المعلومات حقوق الشركاء أثناء الانفصال أو إضافة شريك جديد.

## خامسا: من حيث مدى الفحص أو حجم الاختبارات

**1. التدقيق الشامل "التفصيلي":** في هذا النمط من التدقيق يقوم المدقق بتدقيق جميع المستندات والدفاتر والسجلات، والمستندات للتحقق من سلامة العمليات وصحتها، وضمان عدم وجود أخطاء أو غش أو تلاعب، ومن ثم يتسبب ذلك في زيادة أعباء التدقيق بالإضافة إلى التعرض مع عوامل الوقت والتكلفة التي يحرص المدقق على مراعاتها باستوار<sup>2</sup>.

**2. التدقيق الاختباري:** هذا النوع من التدقيق يكون مخصصًا خاصة للمؤسسات ذات العمليات المتعددة التي تجعل من الصعب إجراء دراسة شاملة لجميع العمليات، ومن هنا تظهر قيمة الرقابة الداخلية في تحديد حجم العينة من خلال تقييم هذا النظام والتعرف على مزايا وعيوب مكوناته، وعلى العكس من ذلك، فإن الرجة التي يمكن بها استخدام هذا النوع من التقييم محدودة.

لابد من مراجعة العينة المختارة في ظل هذا النوع وفق الخطط التالية<sup>3</sup>:

- المراجعة العينية على أساس التدقيق.
- المراجعة العينية على أساس القبول أو الرفض
- المراجعة العينية الاستكشافية.

ومن الخلافات المحتملة في القرار الذي اتخذته المراجعة العينية:

- العينة المختارة لا تمثل المجتمع بشكل كامل؛

<sup>1</sup> توفيق مصطفى أبو رقية، عبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث للتدقيق، المحاسبة الادارية التخطيط والرقابة وصنع القرار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015. ص 12.

<sup>3</sup> محمد الشهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 29.

- عدم الاعتماد على الأدوات الإحصائية المناسبة لاختيار العينة؛
- هناك أخطاء في إجراءات نشر المعلومات المجتمعية؛

لكن تم تقسيم التدقيق حديثاً وقد شمل الأنواع التالية: <sup>1</sup>

1. **تدقيق البيانات المالية:** يعتمد هذا النوع من التدقيق على جمع وفحص التقارير والبيانات المحاسبية بما في ذلك الميزانية العامة، وحساب الأرباح والخسائر، والتدفقات النقدية، والكشوفات المالية الأخرى يتم استخدام هذه البيانات لإعطاء رأي حول عدالة المركز المالي بتاريخ الميزانية وتمثيل نشاط السنة أو الفترة المنتهية بذلك التاريخ يجب أن تكون الإيضاحات المرفقة مع البيانات المالية كافية يقوم بهذا النوع من التدقيق شخص مستقل، ومحيد، ومؤهل علمياً وعملياً، وحاصل على ترخيص لممارسة مهنته، ويستفيد من هذه البيانات المالية في اتخاذ القرارات الأشخاص الذين يحتاجون إلى هذه المعلومات لأغراض اتخاذ القرارات، مثل <sup>2</sup>:

- الإدارة ؛
- المساهمون ؛
- المستثمرون؛
- الدائنون؛
- المحللون الماليون؛
- بعض دوائر الدولة ؛
- الأسواق المالية .

2. **تدقيق الرقابة (تدقيق الالتزام):** يتم التدقيق بهدف التحقق والتأكد من تطبيق السياسات والقوانين والتعليمات التي وضعتها هيئة معينة.

على سبيل المثال يقوم البنك المركزي بتفتيش البنوك التجارية للتحقق من تطبيق تعليماته، وقوانينه بشكل صحيح، وتقوم السلطات الضريبية بالتدقيق للتأكد من صحة الدخل المخضع لضريبة الدخل كما تقوم مؤسسات التدقيق بتفتيش إجراءات الجودة التي وضعتها بنفسها أو الجمعيات المهنية للتحقق من تطبيقها بشكل جيد تعود تقارير الرقابة عادة إلى الجهات التي وضعت السياسات والإجراءات.

3. **تدقيق النشاط:** يتضمن التدقيق جمع، وتقييم القرائن، والأدلة حول كفاءة، وفاعلية نشاط المؤسسة في عملية معينة.

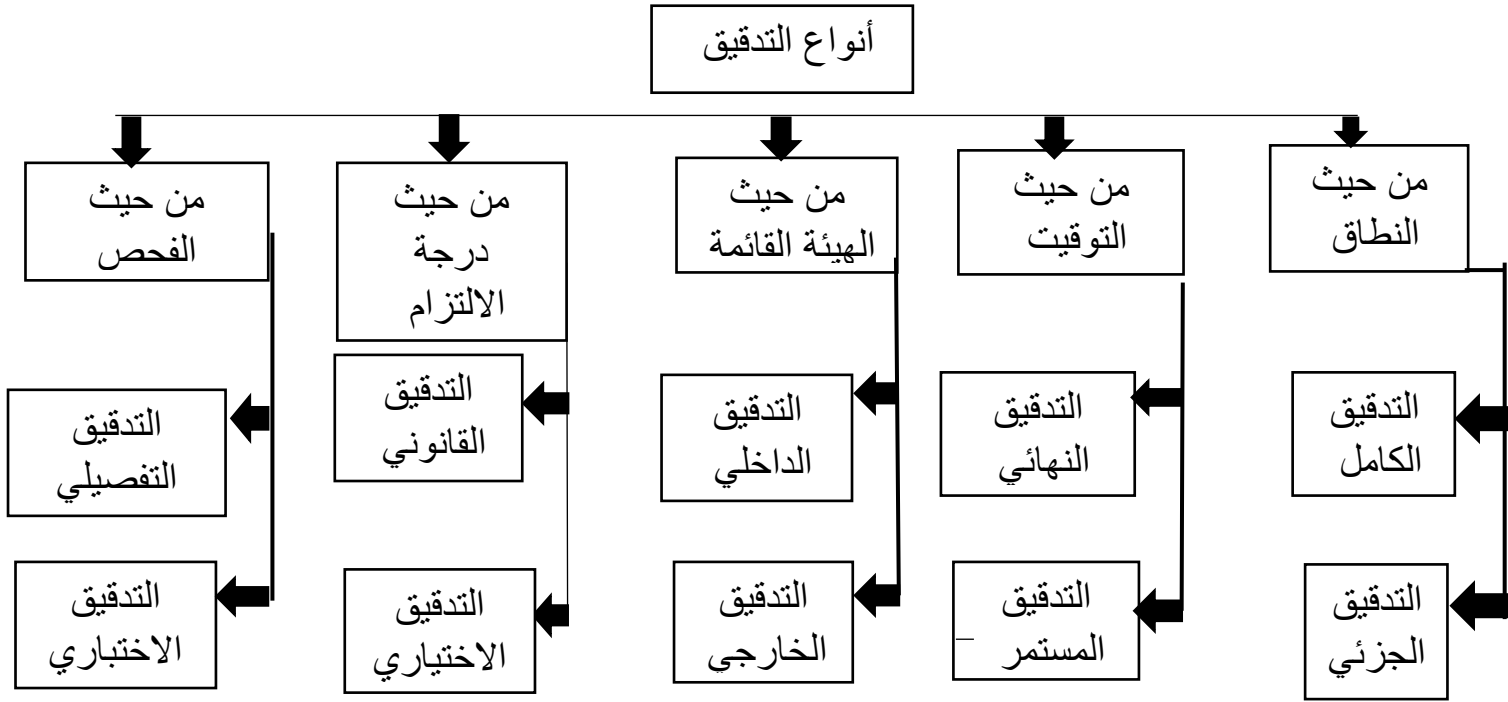
<sup>1</sup> محمد الشهامي طواهر ، مسعود صديقي ، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية ، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

يُطلق في بعض الأحيان على هذا النوع من التدقيق اسم "تدقيق الإنجازات" أو "تدقيق الإدارة" يمكن أن يشمل هذا النوع من التدقيق جميع الأنشطة مثل جميع الفروع أو وحدات الإنتاج أو أقسام النشاط، على سبيل المثال يمكن أن يكون التدقيق متعلقًا ب:

قسم المبيعات أو المشتريات أو المخازن أو قسم التسويق أو قسم الحاسوب.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (01): أنواع التدقيق



المصدر: لياس قلاب ذبيح، أثر تطبيق النظام المحاسبي على فعالية التدقيق الجبائي، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2017-2018، ص 57.

في هذا الشكل شرحنا باختصار اختلاف أنواع التدقيق الداخلي حسب غرضه ونطاقه فهو يشمل التدقيق الكامل والجزئي بالإضافة إلى التدقيق المستمر والقانوني كما يشمل التدقيق الداخلي والخارجي بالإضافة إلى التدقيق التفصيلي والاختباري يهدف التدقيق الداخلي إلى تعزيز الامتثال وتحسين الكفاءة، ويتم إجراؤه من قبل فريق من المدققين الداخليين المستقلين.

<sup>1</sup> هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، مرجع سبق ذكره، ص 2.

## المطلب الرابع: معايير التدقيق

للتدقيق مجموعة من المعايير المتعارف عليها ونحن بهذا الصدد يهمنا أن نفرق بين معايير تدقيق وإجراءاتها وسوف نقسم هذا المطلب إلى ثلاث مجموعات وذلك على النحو التالي:

### أولاً: المعايير العامة أو الشخصية:

تعتبر هذه المعايير عامة لأنها تغطي المقاييس المطلوبة في العمل الميداني، ومعايير التدقيق كما يشار إليها أيضاً بأنها شخصية لأنها تتضمن الصفات الشخصية المطلوبة بالنسبة للمدقق الخارجي فإن المعايير النموذجية أو الشخصية تتكون من ثلاث مكونات ... :

- يتم إجراء الاختبار من قبل شخص أو مجموعة من الأشخاص الذين لديهم القدرة المؤهلة علمياً ومهنية للقيام بواجباتهم كمدققين<sup>1</sup>؛

- ينبغي أن يتمتع المدقق بالاستقلالية والحياد في أي عمل يكلف به؛

- يجب على المدقق أن يتبع معايير الرعاية المهنية المناسبة وأن يلتزم بقواعد السلوك المهني عند إعداد التقرير.

وتتمثل هذه المعايير في:

### 1. المعيار الأول (التأهيل العلمي والعملية):

وتكمن أهمية هذه القاعدة في أنها تشمل عدة أطراف تعتمد على رأي مدققي الحسابات الخارجيين بشأن القوائم المالية النهائية للمشروع، وذلك لضمان وجود ثقة بين هذه الأطراف ويمكن تقسيم هذا المعيار إلى:

أ. **المؤهل العلمي أو العملية:** يجب أن يكون المدقق حاصلاً على تعليم جامعي يمنحه القدرة على تقديم خدمات متميزة في مجال المواد المتعلقة بالمحاسبة والتي تدقيق الحسابات.

ب. **المؤهل الدراسي والخبرة المهنية:** يتم الانضمام إلى هذه المهنة من خلال الممارسة المهنية لفترة زمنية محددة يحددها الأعضاء.

<sup>1</sup> بختي زوليخة، محاضرات في مقياس التدقيق المالي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

ومن خلال الجداول التي تشمل المكونات الأكاديمية والعملية للأداء يسهل ذلك ربط المتطلبات الأكاديمية والعملية للنجاح المهني.

- جدول المحاسبين أو المدققين تحت التمرين؛
- جدول المحاسبين أو المدققين؛<sup>1</sup>
- جدول مساعدي المحاسبين أو المدققين.

تتطلب ممارسة التدقيق المهني في مجال الممارسة العلمية الخبرة العلمية، والاستمرار في التعلم أثناء الممارسة، وتلقي التدريبات الرسمية، وغير الرسمية يتم تحقيق مستوى الكفاءة اللازمة للمدقق وتحسين أدائه من خلال توفر المؤهل العلمي، والخبرة العلمية، والتدريب الكافي في مجاله<sup>2</sup>.  
ويُشترط في مزاولي مهنة التدقيق أن يبدأوا بالتسجيل في جدول المحاسبين، والمدققين تحت التمرين بعد ذلك يتم نقل اسم الطالب من جدول المحاسبين، والمدققين تحت التمرين إلى جدول المحاسبين، والمدققين النشطين أما جدول مساعدي المحاسبين، والمدققين فيقدم الأشخاص الذين حصلوا على دبلوم التجارة المتوسط على الأقل قبل تاريخ تنفيذ هذا القانون<sup>3</sup>.

## 2. المعيار الثاني (استقلال المدقق):

وتكمن أهمية هذا المعيار في أن درجة الثقة في الأطراف الأخرى واعتمادهم على رأي المدقق الخارجي تعتمد على درجة استقلالية وحياد المدقق في إبداء ذلك الرأي، ولا توجد مستويات لعدم الاستقلالية.<sup>4</sup>

تناقشت العديد من الأعمال المكتوبة تعريف "استقلال المراجع" وقد وصفت هذه الكتابات مفهوم الاستقلال في مجالين محددين:

- الإستقلال هو عدم وجود مصالح مالية مرتبطة بمدقق الحسابات مما يعني عدم مشاركة أي فرد من أفراد عائلته في عمليات الشركة؛
- الحرية العقلية للمدقق هي عدم وجود أي ضغوط أو تدخلات ذات صلة بالعمل أو السلطة العليا في دور المدقق في التحقق من شرعية الحسابات والبيانات المالية.

ويتضمن هذا المعيار ثلاثة أبعاد وهي:

<sup>1</sup> هادي التميمي، مدخل الى التدقيق، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

<sup>2</sup> زاهرة عاكف، مراجعة الحسابات والتدقيق، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>3</sup> أحمد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقا للعايير الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>4</sup> زاهرة عاكف، مراجعة الحسابات والتدقيق، مرجع سبق ذكره، ص 33.

أ. الاستقلال في إعداد برنامج المراجعة: وهذا يعني استقلالية المدقق وحيثية في تطوير برنامج التدقيق.

ب. بالاستقلال في مجال الفحص: وهذا يعني أن المدقق غير قادر على المشاركة في العملية تشتمل السجلات والأنشطة والسياسات والمفردات التي تم اختيارها للمراجعة على المكونات المهمة التالية:

- يحق لمراقب الحسابات الاطلاع على كافة سجلات الشركة ودفاترها ومكاتبها وفروعها؛
- التعاون الفعال والمثمر بين المدقق وموظفي الشركة أثناء عمليات التدقيق وتنفيذ العقود؛
- ولا تحاول الإدارة تحديد المجالات والكلمات والوثائق التي سيتم التدقيق فيها؛
- تجنب العلاقات الشخصية وتعزيز المصالح الجماعية لتجنب التأثير بالمراقبة ولها رأي آخر.

ج. الاستقلال في مجال إعداد التقرير:

وهذا يعني عدم وجود أي ضغط للكشف عن نتائج الفحوصات أو لتغيير طبيعة التقرير النهائي فيما يتعلق بالقوائم المالية المدروس، ويتضمن عدة جوانب أهمها:

- لا يسمح بأي تدخل أو تلاعب من الجانب الآخر لتعديل أو تغيير أية حقائق في التقرير؛
- يوصى بإدراج أي مكونات مهمة في التقرير الصادر عن مكتب المدقق في التقرير؛
- وينبغي تجنب استخدام العبارات والكلمات الغامضة التي لها تعريفات متعددة عند التعبير عن الرأي؛
- لا يجب أن يتدخل أي شخص في محتوى تقرير المدقق عند إبداء رأيه الفني<sup>1</sup>.

تتمثل هذه التفسيرات والقواعد في مجموعة من المحظورات التي يتعين على المدقق تجنبها، وتشمل ما يلي:

- الاحتفاظ بعلاقات مالية معينة؛
- تجنب اعتبارك جزءاً من إدارة العميل أو موظفاً لديه، وبدلاً من ذلك قم بإجراء المعاملات المالية التي يحظر على المدقق المشاركة فيها<sup>2</sup>؛
- يتطلب هذا المعيار من المدقق المستقل أن يقوم بعمله بعناية فائقة أثناء إجراءات التدقيق وتحضير التقرير.

وقد تم تحديد الدراسات الشروط العامة التي يجب على المدقق الحكيم توفرها في أداء عمله، ومن بين هذه الشروط:

<sup>1</sup> أحمد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقاً للمعايير الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> الطاوي ميلود الياس، أهمية التدقيق والمراجعة المحاسبية في اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018-2019، ص 29.

- وينص هذا المعيار على أن المدقق المستقل يجب أن يبحث دائماً عن أي معرفة متاحة، وهذا يمكن المدقق من التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تضر الآخرين؛
- يجب أخذ المواقف الغريبة أو الارتباطات غير العادية في الاعتبار أثناء تخطيط عمليات التدقيق وتنفيذها؛
- يجب التعامل بحذر مع العميل السابق حيث يمكن أن يوضح خطورة التعامل مع بعض العاملين أو الأقسام؛
- يجب على المدقق الخارجي أن يكرس جهوده لإزالة أي شكوك أو أسئلة لدى العميل فيما يتعلق بالجوانب المهمة للرأي؛
- ويجب على المدقق أن يتفرغ لتطوير معارفه وخبراته المهنية، وتحسين معرفته باكتشاف الأخطاء والتلاعب؛
- ويجب فهم قيمة وضرورة تدقيق عمل المساعدين<sup>1</sup>، ويجب أن يتم ذلك مع ثقة المدقق بقيمته.

## ثانياً: معايير الأداء المهني أو العمل الميداني

وترتبط هذه المعايير بعملية التدقيق، ومن بينها:

### 1. معيار كفاية التخطيط والإشراف:

أ. **التخطيط:** ويجب التخطيط لعملية التدقيق بعناية، ويجب أن يكون هناك إشراف كاف من المدقق على المساعدين. يعتبر التخطيط عملية جمع المعلومات وتنظيمها ودراستها من أجل تحقيق الأهداف المقصودة.

يُطلق على التخطيط لعمليات التدقيق اسم التدقيق، ويتم تعريفه على أنه تطوير استراتيجية تدقيق شاملة تتضمن التدقيق المباشر، وغير المباشر بهدف تقليل مخاطر التدقيق إلى مستوى مقبول<sup>2</sup>.

كما أنه يجب على المدقق وضع خطة عامة شاملة للتدقيق تتناول نطاق، وإدارة عملية التدقيق كما يأخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطة ما يلي:

- المعرفة المسبقة حجم ونشاط المؤسسة؛
- اكتشاف النظام المحاسبي والسياسات والإجراءات الخاصة بالرقابة الداخلية للعميل؛

<sup>1</sup> أ حمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقاً للمعايير الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 26

<sup>2</sup> سامي زيادي وآخرون، منهجية التدقيق في ظل معايير التدقيق الدولية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 01، (2020)، ص25.

- تقدير درجة الاعتماد المتوقعة على نظام الرقابة الداخلي؛
  - تحديد أهداف ونطاق التدقيق لكل المجالات؛
  - وضع برنامج يوضح طبيعة وتوقيت وإجراءات التدقيق؛
  - التنسيق والتوجيه والإشراف والمتابعة للمدققين المساعدين وموقع العمل؛
- تأسيساً على ما سبق يمكن القول إن معيار التخطيط لتدقيق البيانات المالية قد استوفى مطالبات الجوانب المتعددة لخطة التدقيق، وهذا ما يتفق مع طبيعة المعايير الدولية التي أتت بصورة تفصيلية لتقليل التفاوت في التطبيق العملي لممارسة مهنة التدقيق.<sup>1</sup>

#### ب. الإشراف على المساعدين:

الفقرة (11) من المعيار الدولي رقم 300 نص على ما يجب على المدقق تخطيط مدة ونطاق وتكرار مساعدي الإشراف والتوجيه والمراجعة. يجب أن تتضمن عملية التخطيط للمراجعة دراسة، وتقييم الضوابط الداخلية من أجل تحديد نطاق وحجم الفحص الذي سيتم إجراؤه.<sup>2</sup>

#### 2. معيار تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يجب النظر إلى نظام الرقابة الداخلية المطبق في المنظمة على أساس درجة الاعتمادية، وجودة المعلومات ومصداقيتها، وذلك لتحديد مدى اعتماده على المعلومات، ونطاق الاختبارات اللازمة من المهم أن ندرك أن إجراءات التدقيق المستخدمة في الشركات التي لديها نظام رقابة داخلية قوي تختلف عن تلك المستخدمة في الشركات التي لديها نظام رقابة داخلية ضعيف.<sup>3</sup>

#### 3. معيار كفاية الأدلة:

من خلال إجراء الفحص والمراقبة وطرح الاستفسارات والتأكدات والإجراءات الأخرى يمكننا الحصول على أدلة كافية وملائمة وذات علاقة<sup>4</sup>، وذلك لتوفير أساس معقول لرأي المدقق حول البيانات المالية، ويجب أن تتمتع الأدلة بدرجة عالية من الجودة، وأن تكون مناسبة، وتدعم استنتاجات المدقق.

<sup>1</sup> سامي زيادي وآخرون، منهجية التدقيق في ظل معايير التدقيق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 26

<sup>2</sup> هادي التوهامي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>3</sup> F. JONO et autres, **Guide Pratique pour le Contrôle Interne**, Edition Dunod, Paris, France, 1971, p. 16.

<sup>4</sup> هادي التوهامي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، مرجع سبق ذكره، ص 32.



### ثالثاً: معيار إعداد التقرير

تقرير المدقق يمثل النهاية المثلى لعملية التدقيق، حيث يكون استنتاجاً مستنداً إلى جمع وتقييم أدلة كافية وملائمة للتعبير عن الرأي يتمحور الهدف الأساسي للمدقق حول إصدار رأيه المتعلق بالتقرير، ولديه أربعة أشكال:

#### 1.الرأي الإيجابي:

يعني أن المركز المالي ونتائج العمليات والتدفقات النقدية تمت وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها<sup>1</sup> أي أن القوائم المالية صحيحة.

#### 2.الرأي بالتحفظ:

وتعني وجود تحفظات فيما تحتويه القوائم المالية، وتسمى بالتقرير التحفظي.

#### 3.الرأي السلبي:

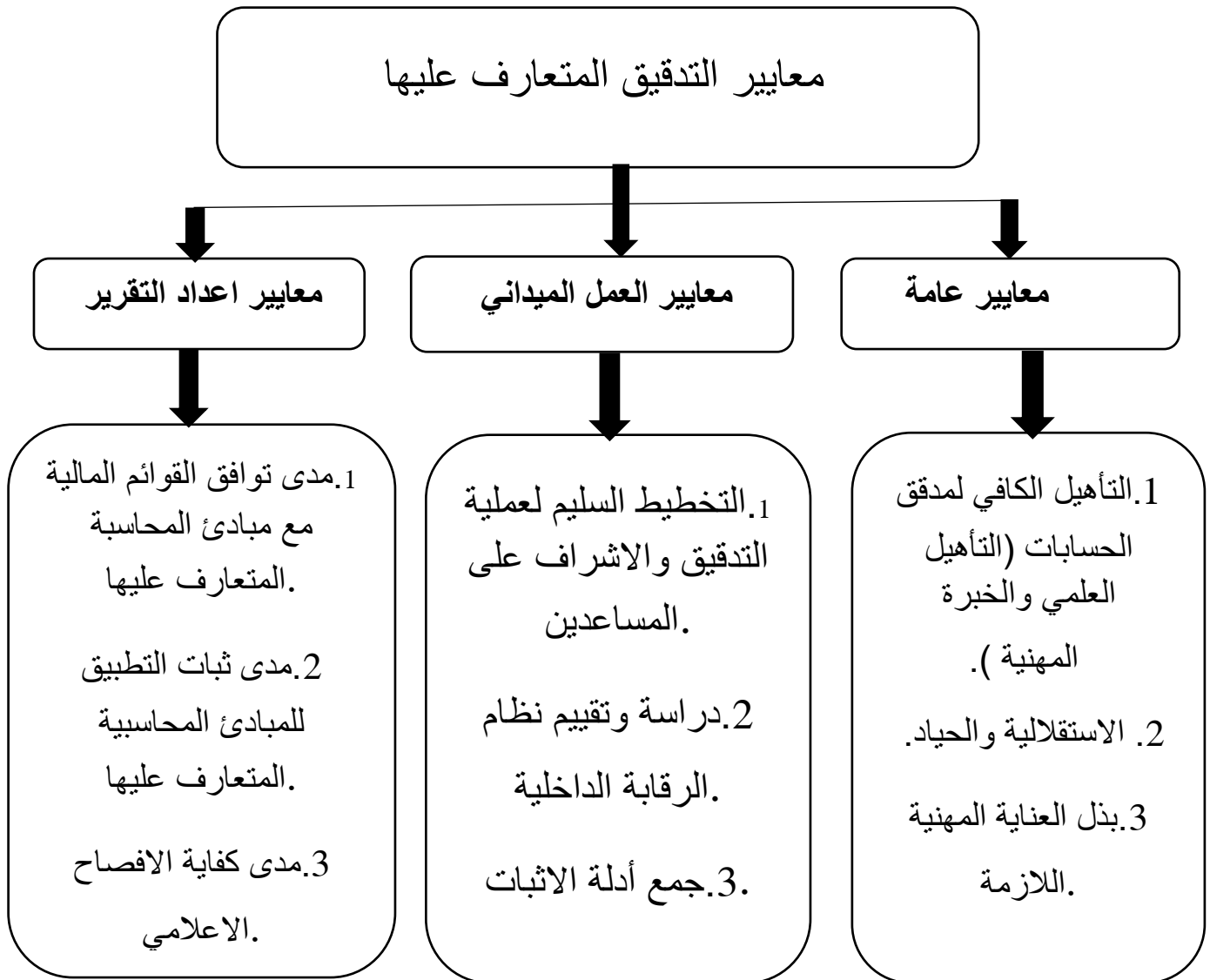
لم يتم تقديم المركز المالي ونتائج العمليات والتدفقات النقدية للمؤسسة بشكل عادل وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها فيتم تقديم الرأي السلبي من طرف المدقق لوجود أخطاء جوهرية في القوائم المالية المقدمة له.<sup>2</sup>

#### 4.عدم إبداء الرأي:

وهذا يعني أن المدقق لا يقدم تقييماً للبيانات المالية، ويعرف هذا التقرير بتقرير غير تقيمي .

<sup>1</sup> Belaiboud. M **Guide Pratique D'Audit Financier et Comptable** La Maison des Livres ،.Alger ،1982 p 14

شكل رقم (02): معايير التدقيق المتعارف عليها



المصدر: أرينز ألفين، جيمس توبل، "المراجعة مدخل متكامل" تعريب محمد عبد القادر، الديسبي، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، السعودية، 2005، ص

في هذا الشكل نوضح الأساسيات التي يجب أن تتوفر في المدقق أثناء قيامه بعملية التدقيق لتكون صحيحة وصادقة وتم فيها ابداء رأي فني محايد عن القوائم المالية للمؤسسة قيد التدقيق.

جدول رقم (02): معايير التدقيق الدولية وفق آخر اصدار

رمز المعيار	عنوان المعيار	رمز المعيار	عنوان المعيار
ISA200	أهداف تدقيق الحسابات ومبادئه العامة	ISA520	الإجراءات التحليلية
ISA210	شروط الارتباطات بمهمة التدقيق	ISA530	عينة التدقيق والوسائل الاختبارية.
ISA220	الرقابة على جودة أعمال التدقيق	ISA540	تقدير التقديرات المحاسبية.
ISA230	التوثيق (إعداد أوراق عمل التدقيق)	ISA550	الأطراف ذات العلاقة.
ISA240	الغش والخطأ.	ISA560	الأحداث اللاحقة.
ISA250	دراسة القوانين واللوائح عند أداء عملية التدقيق للقوائم المالية	ISA570	الاستمرارية
ISA260	توصيل أمور التدقيق للأشخاص المسؤولين عن الحوكمة	ISA580	إقرارات الإدارة.
ISA300	التخطيط	ISA600	الاعتماد على أعمال مدقق آخر.
ISA315	الفهم الكافي للمؤسسة ومحيطها وأخطارها	ISA610	الاعتماد على أعمال المدقق الداخلي.
ISA320	الأهمية النسبية	ISA620	الاعتماد على أعمال الخبراء المتخصصين.
ISA330	إجراءات المدقق استجابة للأخطار المقيمة	ISA700	تقرير المدقق عن القوائم المالية.
ISA402	الدقيق في حالة استخدام العميل لمنظمة خدمات.	ISA710	المقارنات.
ISA500	أدلة الإثبات في التدقيق.	ISA720	المعلومات الأخرى المرافقة للقوائم المالية
ISA510	الأرصدة الافتتاحية في العمليات الجديدة.	ISA800	تقرير المدقق عن مهام التدقيق ذات الأغراض الخاصة.

المصدر: محمد أمين مازون "التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية ومدى إمكانية تطبيقها في الجزائر " مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 75.

في هذا الشكل تطرقنا إلى المعايير المصدرة دوليا الأخيرة والمتعلقة بالتدقيق وتقرير المدقق وإجراءاته وأدلة الإثبات التي يستعملها.

## المبحث الثاني: مدخل عام للتدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي شكلاً من أشكال التقييم المستقل عن المنظمة وله أهمية كبيرة في مجتمعنا الحالي لأنه يعمل على التحذير من الاحتيال، ونقص الرعاية وسوء السلوك المهني والانتهاكات، وهي تعمل على تقييم وتقييم الأعمال التي تقوم بها، ولذلك لا بد من وجود خلية مخصصة للتدقيق الداخلي قسم أو إدارة ونتيجة لذلك سوف يناقش هذا القسم:

## المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق تقييماً مستقلاً لأموال المنظمة وحساباتها والعمليات الأخرى التي تتم بهدف مراجعة هذه الوظائف يتم استخدامه كوسيلة لتقديم الخدمات للإدارة، ونتيجة لذلك تعتبر المراجعة جزءاً من الرقابة الإدارية التي تعمل عن طريق قياس وتقييم فعالية طرق الرقابة الأخرى.

ويعتبر وسيلة تقوم بتزويد الإدارة بالتحليل والتقييم من أجل تحسين سياسات، وخطط العمل بالإضافة إلى أنه أداة رقابية.<sup>1</sup>

كما عرفه المعهد سنة 1958 أن التدقيق الداخلي كنشاط تقيمي مستقل داخل المؤسسة إن تدقيق المعاملات المحاسبية والمالية يهدف إلى خدمة الإدارة وتوفير الرقابة الفعالة، وهو جزء من النظام الإداري ويعمل عن طريق قياس وتقييم فعالية الأنظمة الإدارية الأخرى.

في عام 1971، وصف المعهد الأمريكي للمدققين التدقيق الداخلي بأنه إجراء تقييم فردي يتم داخل الشركة بغرض تدقيق عملياتها، وهي تحاول أن تكون بمثابة خدمة للإدارة لأنها جزء من نظام الرقابة الإداري، وتعمل من خلال تقييم وقياس فعالية أنظمة الرقابة الأخرى.

وفي عام 1981 عرف المعهد الأمريكي للتدقيق الداخلي بأنه نشاط تقيمي مستقل يتم داخل المؤسسة، ويهدف إلى فحص وتقييم أنشطتها كخدمة للمؤسسة بشكل عام ويُعتبر التدقيق الداخلي نظاماً رقابياً يعمل من خلال فحص وتقييم كفاية وفعالية نظم الرقابة الأخرى، وبالتالي يتحول التدقيق الداخلي من كونه أداة لخدمة الإدارة إلى أداة لخدمة المؤسسة ككل.<sup>2</sup>

كما أصدر المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين عام 1991 تعريف آخر للتدقيق الداخلي يتمثل في "أنه وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل مؤسسة معينة بغرض فحص وتقييم أنشطتها لخدمة المؤسسة".

<sup>1</sup> محمد أمين علون، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، دار اسامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص 31.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 32.

وفي عام 1998 تم وضع قاعدة جديدة لتعريف التدقيق الداخلي، وقد عرفه المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين بأنه "نشاط استشاري مستقل وموضوعي يكون جزءاً من عملية التدقيق الداخلي يهدف هذا النشاط إلى التحقق من أن أهداف المنظمة يتم تحقيقها، ويقترح تحسينات من شأنها أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة في إنتاج منتجات المنظمة".

ويصفه المعهد الفرنسي للتدقيق الداخلي والرقابة بأنه مسعى مستقل يحاول تزويد المنظمة بالضمانات الكافية فيما يتعلق بدرجة الرقابة على العمليات، والمشورة التي من شأنها أن تؤدي إلى التحسينات اللازمة التي تساهم في درجة أكبر من القيمة المضافة.<sup>1</sup>

كما أصدر المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين عام 26 جوان 1999 التعريف الشامل والمفهوم الجديد للتدقيق الداخلي على أنه "نشاط تأكيد واستشاري وموضوعي ومستقل ومصمم لإضافة قيمة.

ويعتبر التدقيق الداخلي أيضاً مسعى مستقلاً يتضمن مسح عمليات المنظمة وتحسينها بطريقة منهجية ومنظمة، من خلال تقييم وتعزيز فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة يعرف معهد المدققين الداخليين (IIA) التدقيق الداخلي بأنه نشاط موضوعي مستقل يوفر ضمانات لإدارة المنظمة فيما يتعلق بمدى سيطرتهم على عملياتهم، كما أنه يساعد على تحسينها، ويخلق القيمة كما أنه يساعد في تنظيم وتحقيق أهدافه من خلال التقييم، ومن خلال اتباع نهج منظم لإدارة المخاطر والرقابة وعمليات حوكمة الشركات، يتم تقديم المقترحات التي من شأنها تعزيز فعالية هذه العمليات"<sup>2</sup>

في الجزائر يمكن القول أن التدقيق الداخلي هو وظيفة معترف بها حديثاً ولم يتم ذكرها سابقاً في القانون الجزائري حتى نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من قانون توجيه المؤسسات رقم 88/01 الذي صدر في 12 يناير ، 1988 تنص المقالة على أهمية إنشاء هياكل داخلية خاصة للمراقبة في المنظمات الاقتصادية العامة، وتطوير أساليب جديدة للتشغيل، والإدارة كلما كان ذلك ممكناً بالإضافة إلى ذلك تنص المادة 58 على أنه يجوز لأي شخص المشاركة في إدارة وتسيير المؤسسة المالية العامة خارج الجهات التي لها صلاحياتها الخاصة، وأي مخالفة لهذه القاعدة تعتبر إدارة ضمنية، ويترتب عليها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية، والعقوبة المرتبطة بهذا السلوك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد لمين علون، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، مرجع سبق ذكره، 33.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء طاهري، محاضرات تسيير المخاطر، مذكرة تخصص الفحص المحاسبي، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، 20014، 2015، ص02.

<sup>3</sup> قانون رقم 88-01 مؤرخ بتاريخ 12 جانفي 1988، ج.ر عدد 02 .

وقد وصفها المعهد الفرنسي للمدققين الداخليين والمراقبين (IFACI) بأنها عملية تقييم دورية تجريها إدارة مستقلة مرتبطة بإدارة المؤسسة بغرض مراقبة وإدارة المؤسسة. ويهدف هذا المسعى إلى تقييم فعالية الإجراءات المعمول بها لضمان شرعية المعلومات، وفعالية العمليات، واللوائح ذات الصلة، والهياكل مناسبة عادة ما يرتبط المدقق الخارجي بالتدقيق الداخلي حيث يساعد الأخير على القيام بتدقيق البيانات المالية وإدارتها قد يُطلب من المدقق الخارجي في بعض الأحيان تقييم ودراسة إجراءات المدقق الداخلي بالإضافة إلى تدقيق البيانات المالية، ومن المهم أن ندرك أن الغرض من التدقيق الداخلي ليس استبدال وظيفة المدقق الخارجي، وبدلاً من ذلك فهو يكمله ويحسنه<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي

يوجد هناك أربع أنواع للتدقيق الداخلي والمتمثلة في:

### أولاً: التدقيق التشغيلي وتدقيق الأداء

يتضمن التدقيق الشامل للإجراءات التشغيلية مراجعة العمليات التشغيلية للمنظمة بهدف تحديد فعاليتها وكفاءتها، وتقديم اقتراحات لتحسينها بشكل عام يتضمن التدقيق الوظيفي أيضاً مراجعة السياسات المتعلقة بالمجالات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة بأكثر الطرق فعالية ممكنة باستخدام الحد الأدنى من الموارد (الفعالية)، ومن الممكن أن تكون السياسات أو الإجراءات فعالة وكفؤة مع مرور الوقت، ولكنها غير اقتصادية ولذلك يجب علينا أن نأخذ في الاعتبار قيمة وتكلفة السياسة أو الإجراء<sup>2</sup>.

الهدف الرئيسي لتدقيق العمليات حسب تعريف المعهد المالي الكندي CIF هو مساعدة مراكز القرار في المؤسسة، وتخفيف مسؤوليتها من خلال توفير تحليلات موضوعية لتقييم الأنشطة، وتقديم تعليقات واقتراحات حولها، وهو عبارة عن تقييم الأنشطة، والنظم، والضوابط الرقابة الداخلية داخل المؤسسة من حيث الكفاءة والفعالية، والجدوى الاقتصادية فالفعالية تتمثل في إنجاز الأهداف أما الكفاءة تشير إلى المواد المستخدمة في هذه الأهداف.

كما يهدف هذا نوع من التدقيق إلى فحص وتقييم أداء أعمال المؤسسة بشكل شامل لضمان الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة، وذلك بالاستناد إلى معايير موضوعية لتقييم الكفاءة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008، ص8.

<sup>2</sup> نعيم دهمش، عفاف اسحق أبوزر، مداخلة بعنوان: "الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات"، مؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، لأرن، 2005، ص 5.

<sup>3</sup> محمد لمين علون، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 46-47.

## ثانياً: التدقيق المالي

هو نوع شائع من التدقيق يقوم به المدققين التابعين للمؤسسة يهدف ذلك إلى حماية أموال المؤسسة، وتحقيق أهداف إدارتها من خلال تحقيق أقصى درجات الكفاءة والإنتاجية في الوحدة الإدارية، وتعزيز الالتزام بسياسات الإدارة<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك يقدم التدقيق التشغيلي مساعدة للمدققين الخارجيين أثناء تنفيذهم للتدقيق المالي التقليدي ونتيجة لهذه الدقيقات يتم إعداد تقارير توضح ما إذا تم عرض المعلومات المالية التاريخية للأطراف الخارجية، ويمكن أن تشمل خصائص التدقيق المالي التالية:

- الغرض من التدقيق المالي هو زيادة شرعية التمثيل المحاسبي للإدارة في البيانات المالية. ويجب أن يكون المدقق فرداً غير تابع لإدارة المؤسسة.
- يجب تشكيل فريق من المراجعين المستقلين عن الإدارة وفقاً للمبادئ المقبولة عمومًا لمحاسبة البيانات المالية<sup>2</sup>.

## ثالثاً: التدقيق التكنولوجي أو نظم المعلومات

التدقيق الإلكتروني هو عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ أي شكل من أشكال التدقيق بهدف مساعدة المدقق في التخطيط والرقابة وتوثيق أعمال التدقيق عبر مراحله المختلفة<sup>3</sup>.

أيضاً يُعرف التدقيق الإلكتروني بأنه عملية تفحص، وتقيم نظم المعلومات الآلية والعمليات غير الآلية المرتبطة بها بهدف توفير تأكيد معقول بأن الضوابط الرقابية الداخلية تلبي متطلبات تكنولوجيا المعلومات يتم تنفيذ هذه العملية بشكل منظم، وموضوعي للحصول على أدلة قوية تؤكد التحكم الإلكتروني للإدارة وتقييمه بشكل موضوعي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي، الطبعة الأولى، الأردن، ص 56.

<sup>2</sup> نعيم دهمش، عفاف اسحق أبوزر، مداخلة بعنوان: "الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 4.

<sup>3</sup> طال حمون، علام حمدان، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق (التدقيق التكنولوجي) فلسطين وأثر ذلك على الحصول على

أدلة ذات جودة عالية تدعم الرأي الفني المحايد للمدقق حول مدى عدالة القوائم المالية، مجلة الجامعة السامية، المجلد السادس عشر، العدد الأول،

2008، ص 926.

<sup>4</sup> محمد لمين علون، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

#### رابعاً: تدقيق الالتزام

يهدف إلى التأكد من مدى التزام المؤسسة بالسياسات والإجراءات والمعايير القوانين، والتعليمات الحكومية المعمول بها مع تحديد درجة الالتزام بالإضافة إلى التأكد من التزام كافة المستويات الإدارية الداخلية بالقوانين واللوائح، والتعليمات التي تتعلق بالنظام الداخلي الخاص بها.<sup>1</sup>

#### خامساً: تدقيق الأداء

يهدف تدقيق الأداء إلى تقييم فعالية وكفاءة الأداء العام للموظفين مع التحقق أيضاً مما إذا كانوا ملتزمين باللوائح والقوانين.

#### سادساً: التدقيق البيئي

يحاول التدقيق البيئي قياس مدى اتباع الأنظمة المتعلقة بالبيئة والتلوث والأضرار المحتملة على المنشأة ومواردها، وكذلك الحفاظ على النظم البيئية وحمايتها من الاستنزاف والانقراض، والتي تؤدي جميعها إلى التدهور النظم والموارد البيئية، والحفاظ على البيئة.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: أهداف وأهمية التدقيق الداخلي

وقد تناولنا في هذا المطلب فرعين وهما:

##### أولاً: أهداف التدقيق

الغرض الأساسي من التدقيق الداخلي هو مساعدة أعضاء الإدارة في استكمال واجباتهم ومسؤولياتهم يقوم المدقق الداخلي بإجراء التقييمات والتقييمات، والمشورة للإدارة فيما يتعلق بالعمليات التي تم تدقيقها يحاول التدقيق الداخلي تحقيق هذه الأهداف:

- يهدف التدقيق إلى التحقق من دقة الأنظمة الرقابية عن طريق التحقق من مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات والمسائل الرقابية في جميع مستويات الإدارة.
- يهدف التدقيق إلى التحقق من كفاءة التنفيذ الفعلي للمهام داخل كل قسم في المؤسسة.

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعلمية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 181.

<sup>2</sup> محمد أمين مازون، التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية ومدى إمكانية تطبيقها في الجزائر، مذكرة مقدمة لإستكمال الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، منشورة، جامعة الجزائر 3، 2011، ص8.



- الغرض من التدقيق هو تقييم مدى فعالية وكفاءة النظام المحاسبي، كوسيلة لتمثيل نتائج العمليات والوضع المالي بدقة، ومراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها، وتحديد المشاكل وأسبابها والحلول الممكنة.
- مراجعة نتائج الأعمال وفقاً للأهداف الموضوعية؛
- تعظيم الكفاءة مع منع الهدر في جميع جوانب النشاط؛
- تعظيم الرفاهية العامة لأفراد المجتمع؛
- ويهدف التدقيق إلى منع وتحديد الاحتيال والأخطاء، وتقديم توصيات بناءة من شأنها تحسين عمليات المنظمة؛
- يتعاون التدقيق الداخلي مع المدقق الخارجي من أجل التعرف على المجالات التي ينبغي تدقيقها بواسطة التدقيق الخارجي<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهمية التدقيق الداخلي

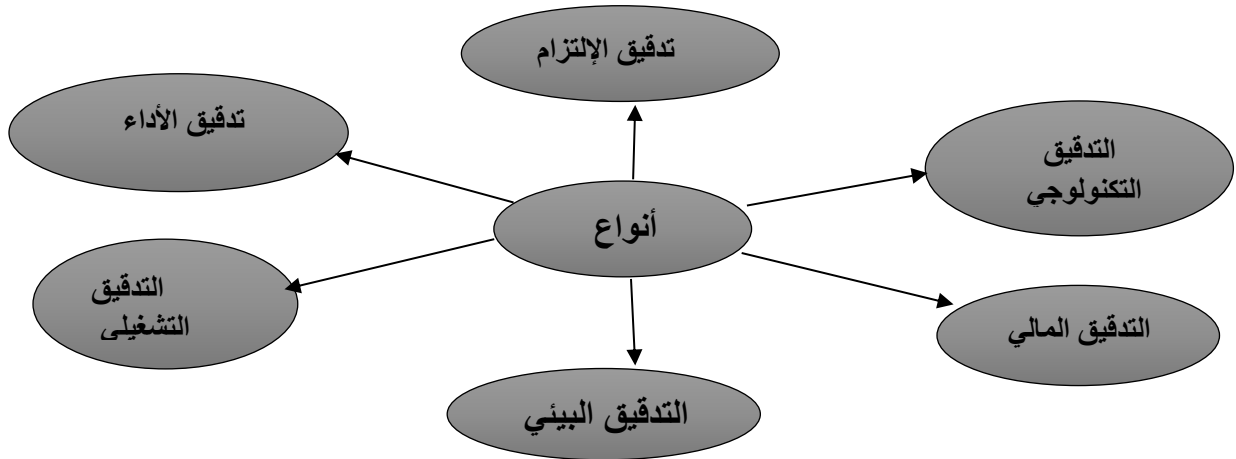
وترجع أهمية التدقيق الداخلي إلى وظيفته كتقييم شامل لجميع الأنشطة داخل المنظمة مما يساهم في تقليل مخاطر إدارة الأعمال وحماية المنظمة على الرغم من الاعتقاد بأن قسم التدقيق الداخلي قد تحول من كونه قسمًا مكلفًا يجب على المؤسسات دفع تكاليفه إلا أنه يعتبر الآن قسمًا أساسيًا وقويًا وضروريًا يساعد على منع المخاطر المهم على الرغم من استقلالية إدارة المراجعة الداخلية عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة إلا أنها لا تزال تعتبر ذات أهمية كبيرة، ومكملة للهيكل التنظيمي في الواقع أصبحت إدارة التدقيق الداخلي من أهم الإدارات في المؤسسات على الرغم من عدم تحقيقها للإيرادات كهيئة مستقلة تابعة للمديرين. تضمن إدارة التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة أن المنظمة تسلك الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافها واستراتيجياتها المقصودة يمكن وصف أهمية التدقيق في دوره كوسيلة لخدمة أهداف متعددة مرتبطة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية فالبيانات المحاسبية تلعب دورا كبيرا في اتخاذ القرارات ووضع الخطط المستقبلية، ومن هنا يمكن استخلاص أهمية التدقيق الداخلي من الجوانب التالية:

- العمل على زيادة الإيمان والتأكد من شرعية واكتمال المعلومات، ليتمكن مستخدميها من اتخاذ أفضل القرارات والتقليل من مخاطر اتخاذ القرارات الخاطئة؛
- ونظرًا لحجم المنظمة وتنوع المنتجات وتعقيد العمليات، فإن التدقيق الداخلي يعد أمرًا بالغ الأهمية لتوفير معلومات مالية دقيقة وضمان صحتها.

<sup>1</sup> عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، شريفة علي حسن، أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية)، الدار الجامعية، مصر، ص 38-39.

- البيانات والمعلومات المحاسبية الموثوقة التي يتم توفيرها لأصحاب المؤسسات والمساهمين.<sup>1</sup>
- يعمل التدقيق الداخلي على التغلب على الصعوبات المرتبطة بالظروف الاقتصادية.
- ونظرًا لكبر حجم المنظمة وتنوع منتجاتها وتعقيد عملياتها فإن التدقيق الداخلي يعد أمرًا بالغ الأهمية في توفير المعلومات المالية الدقيقة والتحقق منها.
- توفر عمليات التدقيق الداخلي بيانات ومعلومات دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرار.
- استخدام أسلوب اللامركزية الإدارية، وذلك للتأكد من مدى اتباع الخطط والسياسات لتحقيق نتائج فعالة.
- مساعدة الإدارة في مسؤولياتها.
- التأكد من صحة نظام مسك الدفاتر، وتوفير المعلومات الدقيقة التي يمكن الوثوق بها في اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

الشكل رقم 03: يمكن تصنيف أنواع التدقيق الداخلي على النحو التالي:



المصدر: خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي، الطبعة الأولى، الأردن، ص 65

في هذا الشكل وضحنا أنواع التدقيق التي يقوم بها المدقق في جميع فروع المؤسسة التي تتكون من التدقيق التكنولوجي والتدقيق المالي والتدقيق الإلتزام وتدقيق الأداء والتدقيق التشغيلي والبيئي

<sup>1</sup> لطفي شعباني، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر 2004، ص 23.

<sup>2</sup> محمد لمين علون، نظام المعلومات المحاسبية و التدقيق الداخلي، مرجع سبق ذكره ص ص 39-40

## المطلب الرابع: معايير التدقيق الداخلي

قام مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي بإجراء تدقيق للمعايير المقترحة للمراجعة الداخلية والتي كان من المفترض أن تكون دولية، وعرض التغييرات المقترحة على هذه المعايير المقترحة لجميع الأطراف المعنية خلال الفترة الزمنية من فبراير إلى مايو من عام 2010، وبعد إجراء التدقيق ودراسة النتائج ومراجعة التعليقات خلال فترة العرض أصدر مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي معياراً جديداً أصبح سارياً اعتباراً من 1 يناير 2011 وفيما يلي وصف لهذه المعايير:

### أولاً: معيار يتعلق بالهدف والسلطة والمسؤوليات:

يجب توثيق غرض التدقيق الداخلي وولايته ومسؤوليته في النظام الأساسي للتدقيق الداخلي، والذي يتوافق مع تعريف التدقيق الداخلي، وميثاق أخلاقيات المهنة والقواعد المتعلقة بالمهنة يجب على رئيس التدقيق الداخلي مراجعة النظام الأساسي للتدقيق الداخلي سنوياً وإبلاغه إلى الجهات العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليه أو التصديق عليه فكر في الجوانب التالية من هذا الدستور:

- ينبغي أن تحدد طبيعة الخدمات التوكيدية المقدمة أو التي يمكن توفيرها لشركة في دستور المراجعة الداخلية، وإذا كانت التأكيدات ستقدم الأطراف من خارج الشركة فان طبيعة هذه التأكيدات ينبغي تحديدها في دستور المراجعة الداخلية.
- ينبغي أن تحدد طبيعة الخدمات الاستشارية في دستور المراجعة الداخلية خاصة مجال ونطاق تلك الخدمات وما إذا كان لها طبيعة توكيدية أم لا.
- وينبغي التعرف على تعريف التدقيق الداخلي، والميثاق الأخلاقي، والمعايير المرتبطة بالتدقيق الداخلي. بمعنى آخر، ينبغي الاعتراف بضرورة تعريف التدقيق الداخلي، وقواعد الأخلاق، والمعايير المرتبطة بالتدقيق الداخلي<sup>1</sup>.

يجب توثيق الغرض والسلطة والمسؤولية عن التدقيق الداخلي في ميثاق التدقيق الداخلي، وذلك بعد تعريف التدقيق الداخلي ومبادئه وأخلاقياته والمعايير الدولية للسلوك المهني فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شحاتة السيد، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقاً لحدث المعايير الدولية الأمريكية، دار التعليم الجامعي ميامي، الإسكندرية، الطبعة 2014، ص 226.

<sup>2</sup> خالف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الدولي، مرجع سابق، ص 87.

ويجب أن يتضمن هذا الميثاق ما يلي:

- يجب أن يتم وصف طبيعة الخدمات التي يتم استشارتها بشكل محدد في ميثاق التدقيق مع الأخذ في الاعتبار الطبيعة الإلزامية للتدقيق الداخلي، وأخلاقيات ومبادئ المهنة، والمعايير الدولية.
- ينبغي مراعاة ضرورة التدقيق الداخلي، وأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي، والمعايير الدولية ودمجها في ميثاق التدقيق الداخلي، ويجب على رئيس التدقيق الداخلي مناقشة هذه الجوانب مع الإدارة ومجلس الإدارة<sup>1</sup>.

## ثانياً: معيار الاستقلال والموضوعية

يركز هذا المعيار على استقلالية وموضوعية المدققين الداخليين في أداء واجباتهم وحياد المدققين الداخليين فيما يتعلق بوظائفهم داخل المنظمات كما يتعلق بالإفصاح عن أي أمور تؤثر على استقلالية أو موضوعية المدققين الداخليين<sup>2</sup>.

وتعني فكرة الاستقلال أن المدقق الداخلي يجب أن يكون مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، وألا يعتمد على الجهة التي توظفه وهذا يعني أن المدققين يجب أن يتمتعوا بالقدرة على اتخاذ القرارات دون التعرض للتأثير أو الضغط من قبل الكيان الذي يؤثر عليه، وتهتم الموضوعية بجودة التقديرات والقرارات والأحكام المستمدة من الحالة العقلية للمدقق الداخل تعتبر الموضوعية نتيجة ثانوية للاستقلالية حيث أن المدقق الداخلي غير قادر على تعزيز المنظمة بقيمة إضافية دون عنصر الاستقلالية<sup>3</sup>. يتضمن هذا المعيار ثلاثة معايير فرعية:

1. يشمل هذا المعيار الاستقلال التنظيمي حيث يجب أن يتمتع نشاط التدقيق الداخلي بحرية من التدخل، وأن يتم تحديد نطاق التدقيق وأداء أعماله بشكل مستقل، وأن يتم تقديم نتائج التدقيق مباشرة للإدارة العليا ومجلس الإدارة.
2. يشمل هذا المعيار الموضوعية الفردية حيث يتميز المدقق الداخلي بالحيادية وعدم التحيز، ويجب أن يتجنب تضارب المصالح الذي قد يضعف قدرته على أداء واجباته ومسؤولياته.
3. يجب على المدقق الداخلي الكشف عن أي عوائق تعيق استقلاليته أو موضوعيته، والإفصاح عن التفاصيل المتعلقة بذلك للأطراف المعنية.

<sup>1</sup> محمد لمين علون، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، مرجع سبق ذكره، ص 62

<sup>2</sup> محمد زامل فليح الساعدي وحكيم فلول الساعدي، التدقيق الداخلي في الشركات العامة وفق معايير التدقيق الدولية، دار عشتار اكااديمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، بغداد، العراق 2019، ص ص 31-32.

<sup>3</sup> عثمان عبد اللطيف، دور التدقيق الداخلي في تحسين الرقابة والاداء مذكرة التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، الجزائر، مستغانم 2015،

### ثالثاً: معيار الكفاءة وبذل العناية المهنية الواجبة

يتعلق هذا المعيار بأداء مهام التدقيق بمهارة ودقة وفقاً للمعايير المهنية المطلوبة، ويتضمن ثلاثة معايير فرعية:<sup>1</sup>

**1. المهارة المهنية (الحرفية):** يشير المدقق إلى الكفاءة المهنية الضرورية لأداء المسؤوليات الداخلية بفعالية، ويثبت مهارته من خلال الحصول على الشهادات والمؤهلات المهنية المناسبة.

**2. العناية المهنية اللازمة:** يجب على المدقق الداخلي أن يبرهن على مستوى العناية المهنية والمهارة المتوقعة من أي مدقق داخلي لديه فهم أساسي للأمور، ويظهر العناية والمهارة الواجبتين من المهم أن ندرك أن هذا لا يعني أنه تم تجنب جميع الأخطاء تماماً.

**3. التطور المهني المستمر:** ينبغي على المدقق الداخلي أن يعزز معارفه ومهاراته وكفاءاته من خلال التطوير المهني، وذلك عن طريق حضور التدريبات والدورات المهنية لتحديث معرفته وتطوير مهاراته.

### رابعاً: معيار وامج التحسين والتوكيد على الجودة

يصف هذا المعيار قيام المدقق بصيانة وتطوير برامج تعزيز الجودة والوقاية التي تغطي جميع جوانب التدقيق الداخلي، ومن المهم أن ندرك أن مبادرات ضمان الجودة والتحسين تهدف إلى المساعدة في تحديد درجة التزام التدقيق الداخلي بتعريف التدقيق الداخلي والمعايير، وما إذا كان المدققون الداخليون يتبعون القواعد الأخلاقية المهنية أم لا كما أنه يساعد على تقييم فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي وتحديد طرق التحسين، ويتضمن أربعة شروط فرعية هي:<sup>2</sup>

### 1. متطلبات التأكيد وتحسين جودة البرنامج:

يجب مراقبة جودة العمل، وتقييم تأثير برنامج الجودة المطبق بشكل مستمر من خلال استلام الملاحظات من داخل، وخارج نطاق التدقيق الداخلي والمؤسسة يقوم المدقق الداخلي بإجراء تقييمات داخلية وخارجية للقيمة.<sup>3</sup>

### (أ) أعمال التقييم الداخلي:

- وينص هذا المعيار على أن المدققين الداخليين يجب أن يكونوا ملتزمين دائماً بأداء واجباتهم

<sup>1</sup> محمد لمين علون، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، مرجع سبق ذكره، ص 63

<sup>2</sup> شحاتة السيد، دراسات مقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقاً لأحدث المعايير الدولية الأمريكية، مرجع سبق ذكره، ص 232.

<sup>3</sup> محمد لمين علون، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، مرجع سبق ذكره، ص 64

- تتضمن هذه العملية إجراء مراجعات منتظمة، ويمكن إجراء هذه المراجعات بنفسك أو بمساعدة أعضاء آخرين في المنظمة ممن لديهم معرفة بالتدقيق الداخلي.

#### ب) أعمال التقييم الخارجي:

- ينبغي إجراء التقييم الخارجي مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات، باستخدام مراقب مؤهل ومستقل أو فريق من المراقبين من خارج المنظمة، ويجب زيادة وتيرة هذه الإجراءات<sup>1</sup>.

#### 2. إعداد وإبلاغ التقارير عن برنامج تأكيد وتحسين الجودة:

- الإفصاح عن نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة للإدارة العليا.

#### 3. استخدام تعبير تم اجراؤه وفق للمعايير الدولية المهنية للمزاولة التدقيق الداخلي:

لا يمكن لقائد التدقيق الداخلي التأكد من أن نشاط التدقيق الداخلي يتوافق مع المعايير الدولية لممارسة التدقيق الداخلي دون وجود أدلة إضافية مؤيدة من برنامج ضمان وتحسين الجودة.

#### 4. الإفصاح عن حالات عدم التقيد بالمعايير:

عدم الامتثال لمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير الدولية قد يؤدي إلى تأثير سلبي على نطاق نشاط التدقيق الداخلي بشكل عام وعلى أعماله بشكل خاص للإدارة العليا ومجلس الإدارة<sup>2</sup>.

#### خامساً: معيار الأداء

1. إدارة نشاط التدقيق الداخلي: يجب أن يشرف رئيس التدقيق الداخلي بشكل فعال على أنشطة التدقيق الداخلي من أجل توفير قيمة للمنظمة وتعزيز فعالية وكفاءة عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة. يحتوي هذا المعيار على ستة معايير ثانوية:

- التخطيط: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع خطط تركز على تقييم المخاطر، والغرض منها هو تحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي وفقاً لأهداف المنظمة.
- التبليغ والموافقة: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع الخطط المتعلقة بنشاط التدقيق الداخلي وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بما في ذلك أي تغييرات مؤقتة هامة، ويجب عليه تقديم هذه الخطط إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليها.

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي و الحكومي، مرجع سبق ذكره، ص 51

<sup>2</sup> محمد لمين علون، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، مرجع سبق ذكره، ص 64

- **إدارة الموارد:** يجب على رئيس التدقيق التأكد من أن موارد التدقيق الداخلي ذات صلة ومفيدة لتحقيق الخطة المقصودة.
- **السياسات والإجراءات:** وضع القواعد والمبادئ التوجيهية للسلطة التنفيذية فيما يتعلق بتنفيذ مهام التدقيق الداخلي.
- **التنسيق:** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق توصيل المعلومات لبعضه البعض وتنسيق الأنشطة مع المؤسسات الخارجية والداخلية التي تقدم خدمات التأكيد، والاستشارات المرتبطة بنطاق أعمال التدقيق ويهدف ذلك إلى ضمان تغطية كافية وتجنب تكرار الجهود.
- **إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة:** ينقل الرئيس التنفيذي لمنظمة التدقيق بشكل دوري سلطته ومسؤوليته إلى السلطات العليا، وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقاً للخطة الموضوعية يتضمن ذلك إبلاغهم بالاحتمالات الهامة للتعرض للمخاطر والقضايا المتعلقة بالرقابة، والحوكمة ومخاطر الاحتيال وغيرها من المسائل الأخرى.<sup>1</sup>

**2. طبيعة عمل التدقيق الداخلي:** ينبغي يجب أن تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بالتقييم، والمشاركة في تحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة من خلال اتباع نهج منظم وتطبيق معايير أقل<sup>2</sup>:

- **الحوكمة:** من المهم أن يقوم التدقيق الداخلي بتقييم مدى فعالية عمليات الإدارة في المنظمة وتقديم النقد البناء من أجل تحسينها وتحقيق الأهداف المرجوة؛
- **الالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئ التنظيمية المناسبة؛**
- **محاولة التأكد من فعالية إدارة الأداء في جميع أنحاء المؤسسة؛**
- **الكشف عن معلومات المخاطر والرقابة ذات الصلة إلى السلطات المختصة داخل المنظمة؛**
- **تنسيق أنشطة الإدارة العليا والمدققين الخارجيين والإدارة، وكذلك تبادل المعلومات بين هذه الأطراف<sup>3</sup>.**

**1.2 إدارة المخاطر:** يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والتوصية بالتحسينات.

<sup>1</sup> خالف عبد الله الوريدات، التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفق معايير التدقيق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 99-100.

<sup>3</sup> أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، مرجع سبق ذكره، ص 02.

**2.2 الرقابة:** يجب أن تسهل عملية التدقيق الداخلي حصول المنظمة على أساليب رقابية فعالة من خلال تقييم فعالية وكفاءة تلك الإجراءات وتعزيز الجهود المستمرة لتحسينها.

### 3.2 تخطيط مهام التدقيق الداخلي:

يجب على المدققين الداخليين تطوير وتوثيق خطة عمل لكل مهمة التدقيق تحدد أهداف المهمة، ونطاقها، وجدولها الزمني، والموارد المخصصة لها بالإضافة إلى ذلك، يتضمن المعايير الفرعية التالية:

- يجب تحديد الأهداف اللازمة لمهمة التدقيق؛
- ويجب أن تكون مدة التدقيق كافية لتحقيق الأهداف المقصودة؛
- يجب على المدققين الداخليين التعرف على الموارد اللازمة والكافية لغرض التدقيق، واختيار الأفراد المناسبين بناءً على تقييم طبيعتهم وصعوبتهم؛
- يقوم المدقق الداخلي بإنشاء وتوثيق برنامج العمل الذي يهدف إلى تحقيق أهداف التدقيق؛
- يجب أن تتم الموافقة على برنامج العمل قبل البدء فيه، وكذلك أي تعديلات عليه.

### 4. تنفيذ مهام التدقيق الداخلي:

يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتقييم وتوثيق المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المهمة، ويتضمن ذلك معايير أكثر تحديدًا:

- يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية والمفيدة والضرورية التي ينبغي الاعتماد عليها أثناء عملية التدقيق؛
- تستند نتائج واستنتاجات التدقيق إلى عمليات التحليل والتقييم السليمة؛
- يتم توثيق المعلومات من أجل دعم نتائج ونتائج مهمة التدقيق؛
- يتم الإشراف على مهمة التدقيق بشكل مناسب لضمان تحقيق أهدافها والتأكد من جودتها وتطوير الموظفين الجدد<sup>1</sup>.

### 5. تبليغ النتائج:

يجب على المدققين الداخليين كتابة وإبلاغ نتائج مهمتهم، وذلك وفقًا للمعايير الفرعية التالية:

**1.5 مقاييس التبليغ:** يتضمن التبليغ بشأن نتائج مهمة التدقيق التي تتمثل في وصف غرض المهمة ونطاقها، وشرح النتائج، واقتراح الحلول؛

<sup>1</sup> خلف عبدا الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا معايير التدقيق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 111.



**2.5 جودة التبليغات:** ينبغي أن تكون التبليغات دقيقة، موضوعية، واضحة، موجزة، بناءة، وشاملة، بالإضافة إلى صدورهما في الوقت المناسبة؛

**3.5 حالات الخطأ والسهو:** في حالة وجود أخطاء أو سهو جسيم في أي تبليغ نهائي يجب على رئيس التدقيق الداخلي إبلاغ جميع الأطراف الذين تلقوا التبليغ الأصلي بالمعلومات المصححة؛

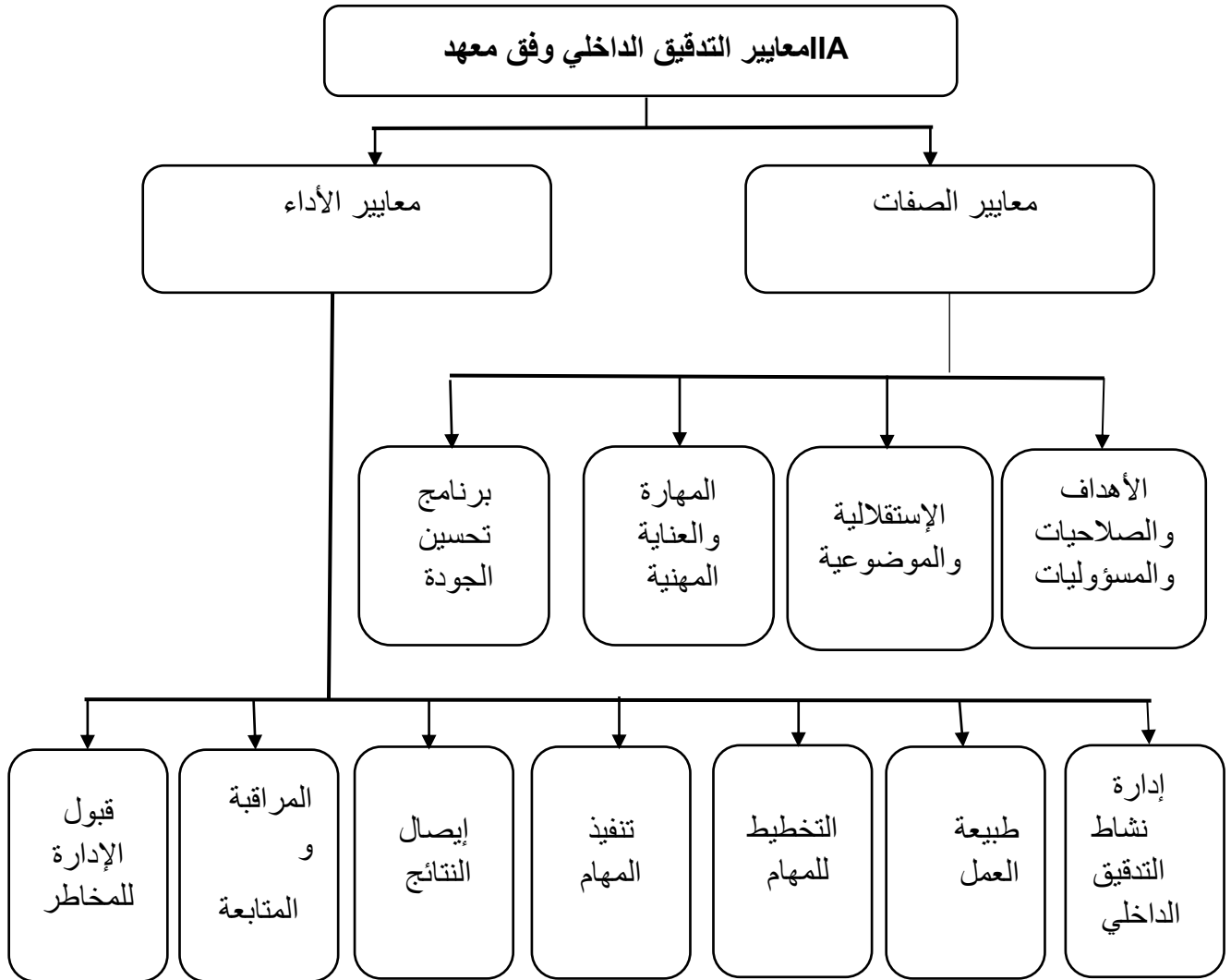
- استخدام تعبير وقد تم تنفيذ وظيفة التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية للسلوك المهني المرتبطة بالتدقيق الداخلي يمكن للمدققين الداخليين التأكيد على أن مشاركتهم تمت وفقاً لهذه المعايير الدولية للسلوك المهني فقط إذا كانت نتائج برنامج تحسين الجودة تدعم هذا البيان؛
- عند حدوث حالات سوء السلوك المهني أو انتهاك المعايير أثناء تفاعل معين يجب أن يتضمن التواصل المتعلق بنتائج تدقيق هذه المعلومات؛
- نشر وتبليغ نتائج مهمة التدقيق إلى الأطراف المعنية؛
- الآراء الكلية العامة: تكون النتائج مدعومة بمعلومات كافية، ومفيدة، ووثيقة الصلة وموثوق بها.

**6. متابعة سير الانجاز:** يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع اجراءات متابعة تكفل التحقق من أن الاجراءات التي تتخذها الادارة قد تم تنفيذها تنفيذاً فعالاً.

**7. حسم مسألة قبول الإدارة العليا للمخاطر:** في حالة قرر الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن الإدارة العليا قد تبنت درجة من المخاطر المتبقية التي يراها غير مقبولة للمؤسسة يصبح من الضروري بالنسبة له الدخول في محادثة مع الإدارة العليا بخصوص هذا الاهتمام، وفي حالة عدم التوصل إلى حل ودي يكون رئيس التدقيق التنفيذي ملزماً بعد ذلك بملاءمة موقفه مع موقف الإدارة العليا والمضي قدماً في إبلاغ مجلس الإدارة بالأمر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد لمين علون، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

الشكل رقم (04): معايير التدقيق الداخلي



المصدر: زاهر عطا رمحي، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية، دار المؤمون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018 ص 25.

في هذا الشكل لخصنا المعايير المتعلقة بالتدقيق الداخلي وفق معهد IIA الذي ينقسم بدوره إلى نوعين معايير الأداء، ومعايير الصفات تتكون معايير الصفات من الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات الاستقلالية والموضوعية والمهارة والعناية المهنية برنامج تحسين الجودة أي بمعنى آخر هي تلك الصفات التي يجب أن تتوفر في المدقق لأداء مهنة التدقيق على أكمل وجه وبطريقة صحيحة وصادقة

أما معايير الأداء فهي تتكون من إدارة نشاط التدقيق الداخلي طبيعة العمل التخطيط للمهام إيصال النتائج المراقبة والمتابعة قبول الإدارة للمخاطر أي هي تلك الصفات التي يذب أن يتبعها المدقق أثناء قيامه بمهمة التدقيق.

### المبحث الثالث: ماهية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار حاسمة وحساسة بالنسبة للمنظمة، وأي أخطاء قد تكلف المنظمة المزيد من الأموال، ونعتمد في هذا البحث تقديم وصف شامل لعملية اتخاذ القرار بطريقة مفيدة لغرض الدراسة.

#### المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

وسوف نناقش تعريف القرار قبل الحديث عن مفهوم اتخاذ القرار

##### أولاً: تعريف القرار

لغة: لقد اتخذ قراراً أدى إلى السلام والأمن، قرار أدى إلى الشعور بالرضا عنه وعن تنفيذه، وتم حل المسألة بمعنى وجود نتيجة مثبتة ونهائية، والقرار هو نتيجة تطور المادة.

ومعناه أيضاً أمر يصدر عن صاحب النفوذ<sup>1</sup>.

اصطلاحاً: لديها عدة تعاريف نذكر أهمها:

Décider هي كلمة لاتينية تعني : الحسم<sup>2</sup>.

ويعتبر إجراءً عقلانياً يؤدي إلى الاختيار بين بدائل متعددة بنفس مواصفات الموارد المتاحة والنتائج المرجوة<sup>3</sup>.

وكما هو موثق أيضاً فإنه يشار إليه أيضاً على أنه سلوك أو فعل واعي ومنطقي ذو طبيعة اجتماعية، ويمثل الحل أو الفعل أو البديل الذي تم اختياره بناء على مقارنة البدائل المتعددة والحلول الممكنة للمشكلة بعد أن يكون هذا البديل الأكثر فعالية وكفاءة من بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار، ويعتبر نتيجة عملية اتخاذ القرار والنتيجة النهائية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006، ص 105

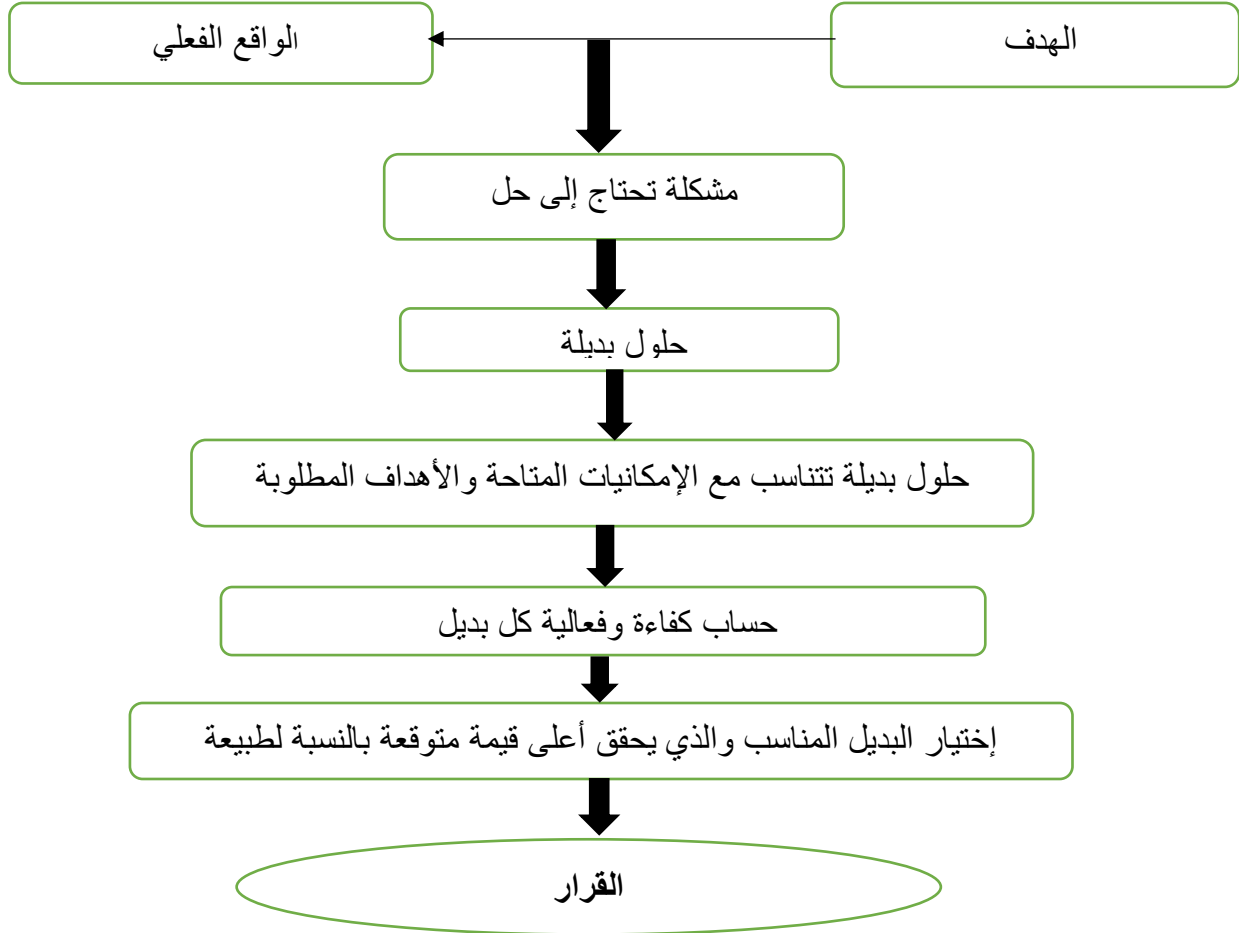
<sup>2</sup> CHARONJL ،SEPARL ،S .ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE ،DOUNO ،PARIS ،1998 ، P284

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، القرار ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص11

<sup>4</sup> كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار الحامد، الأردن، 2006، ص30.

ويُنظر إليها أيضًا من وجهة نظر منظمة الأعمال على أنها رغبة أو إرادة فرد معين على سبيل المثال (منطوقًا أو مكتوبًا)، وكلاهما نوعان من التواصل يهدفان إلى تحقيق هدف محدد، وفي هذه الحالة يجب أن تتوفر البدائل والخيارات اللازمة لتحقيق الهدف المنشود<sup>1</sup> لمتخذ قرار الأهداف<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): يوضح مفهوم القرار



المصدر: محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007 ص11.

في هذا الشكل وضحنا الخطوات المتسلسلة التي توصلنا إلى ما تسمى بعملية القرار أو اتخاذ القرار والتي تتمثل في مشكلة يجب أن يكون لديك حل ثم حلول بديلة ثم حلول بديلة تتناسب مع الموارد المتاحة والأهداف المرجوة ثم تقييم مدى فعالية كل بديل ثم اختيار البديل المناسب الذي يحقق أكبر فائدة متوقعة فيما يتعلق بالموضوع، وأخيرا نتوصل إلى قرار

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار البازوري، الأردن، 2010، ص35.

## ثانياً: تعريف اتخاذ القرار

### التعريف 1:

تُعرف عملية اختيار الخيار الأنسب من بين مجموعة من البدائل باسم اتخاذ القرار ولتحقيق ذلك يجب على الباحث جمع وتنظيم المعلومات المتعلقة بالخيارات المختلفة المرتبطة بالمشكلة المطروحة، وبعد ذلك يجب على الباحث تحليل هذه المعلومات لتحديد البديل الأنسب.<sup>1</sup>

### التعريف 2:

هي عملية اختيار خيارات مختلفة، وهذا التعريف يتوافق مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية إذ نكتشف أن متخذ القرار عادة ما يكون في موقف يفرض عليه الاختيار من بين الخيارات المطروحة.<sup>2</sup>

### التعريف 3:

هي دراسة القيم المرتبطة بجميع المتغيرات المشتركة ثم تخضع هذه المتغيرات للتشخيص الذي يراد إدخالها في الإطار العلمي، ومعادلة البحث العلمي، والنظرية العلمية، والأساليب الكمية والإحصائية، والاستنتاجات والتوصيات كل هذا يهدف إلى التوصل إلى حل أو نتيجة، والخطوة الأخيرة هي التطبيق العملي للحل.<sup>3</sup>

### التعريف 4:

يمثل الوعي الكامل بجميع الخيارات المتاحة، والقدرة على مقارنتها واختيار الأكثر فعالية لأهداف المنظمة من خلال الجمع بين كافة الموارد المالية، والبشرية في إطار زمني محدد استجابة للعوامل والأهداف الداخلية والخارجية للمنظمة.<sup>4</sup>

يُعرف اتخاذ القرار أيضًا باسم اتخاذ القرار، وهو عملية الاختيار من بين حلول محتملة متعددة لمشكلة ما والاستفادة من الفرصة.

إن الجمع بين القرار واختيار البديل الأمثل يمثل مشكلة تستهزئ بمبدأ العقلانية المحدودة، الذي ابتكره في الأصل هيربرت سيمون إن عملية اتخاذ القرار لا تكون بالضرورة مخصصة لإيجاد الحل الأمثل بل تركز

<sup>1</sup> محمد بو نورة خزار، مبادئ الإحصاء، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1996، ص 2.

<sup>2</sup> وليد اسماعيل السيفو، عبد الحفيظ قنور بلعربي، سعد خضير عباس الرهيمي، الاقتصاد الإداري، مدخل كمي في استراتيجية اتخاذ القرار، دار الأهلية، الأردن، 2007، ص 49.

<sup>3</sup> عدنان عواد شوابكة، دور النظم والتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، 2001، ص 227-228.

<sup>4</sup> عادل عبد المنعم المسدي، إدارة الأعمال: فكر تحليلي معاصر، دار الخولي للطباعة، طنطا، مصر، 2015، ص 140.

على إيجاد حلول مقبولة ومناسبة للوضع الحالي، وذلك لأن متخذ القرار يتأثر بالعوامل الخارجية المرتبطة ببيئة اتخاذ القرار: آراء المستشارين، والأنظمة السائدة...

وتشير التعريفات السابقة إلى أن عملية اتخاذ القرار تشمل على العناصر التالية:

- توافر مقترحات أو بدائل متعددة كوسيلة لضمان بدء عملية الاختيار والمقارنة بين هذه البدائل؛
- ومن المهم استيفاء شرط الوعي والإدراك في عملية الاختيار بين هذه الخيارات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من عملية اتخاذ القرار؛
- وصف الأساليب اللازمة لتحقيق الهدف أو الأهداف المرجوة في موقف معين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تتأثر عملية صنع القرار بعوامل متعددة إما داخلية للمنظمة أو خارجية بطبيعتها هذه المكونات هي:

#### أولاً: العوامل الخرجية:

وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

1. **العوامل الاقتصادية:** أي فيما يتعلق بالوضع العالمي للدورات الاقتصادية، والاتفاقيات والتكتلات العالمية، وأسعار الصرف، وحالات التضخم والانكماش، والقدرة الشرائية للنقود، والسياسات المالية والنقدية للدولة.
2. **العوامل السياسية:** وتتمثل في ميل الحكومة إلى الإيديولوجية، ودرجة الاستقرار السياسي الذي يتنبأ بالنتائج المتوقعة لمختلف الخيارات، ودرجة انخراط الدولة في النشاط السياسي ونشاط المنظمات.
3. **العوامل التكنولوجية:** للمساعدة على تدفق المعلومات بين المنظمات يجب وجود نظام فعال للاتصالات وشبكة المعلومات.
4. **العوامل الاجتماعية:** ويلخص القيم وأنماط السلوك النموذجية في المجتمع، والقيم والاتجاهات التي تؤثر في سلوك الأفراد.
5. **العوامل الواقعية:** ويمثلها واقع عملية اتخاذ القرار والحقيقة، على التوالي وما يوحي به الواقع من طريقة أو بديل لبديل معين يمثل هذا المفهوم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Simon, H.A, Rational decisions making in business organizations, Carnegie-Mellon university, Pittsburgh, Pennsylvania, USA, 1978.

<sup>2</sup> مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة 2 -الجزائر-، جوان 2018، ص 238.

## ثانياً: العوامل الداخلية

بعض العوامل البيئية التي لها تأثير على اتخاذ القرار التنظيمي هي:

**1. أهداف المنظمة:** وأي قرارات يتم اتخاذها وتنفيذها يجب أن تؤدي في النهاية إلى هدف المؤسسة أو الهيئة أو المجتمع الذي يتم فيه اتخاذ القرار. ونتيجة لذلك، فإن النقطة المحورية في عملية صنع القرار هي اختيار الطريقة الأكثر فعالية التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكنيكية والاستراتيجية.<sup>1</sup>

**2. الضغوط:** هناك آثار غير مباشرة للقرارات الإدارية لها أهمية، أحدها استخدام الضغط أو النفوذ..

**3. العوامل السلوكية:** وقد وصفت الجمعية الأمريكية للمحاسبين مجموعة من المكونات السلوكية التي تؤثر في اختيار متخذي القرار.

**(أ) الدوافع:** إنها قوة شخصية تتبع من داخل الفرد أو شوق يرغب الفرد في تحقيقه. وللدوافع الأهمية الكبرى في تحديد درجة استغلال متخذ القرار قد يكون لصانع القرار عدة أسباب

- تقدير القوة والتحمل؛
- رغبة في تحقيق دور أدبي واجتماعي؛
- وجود شعور بالأهمية والامتياز.

إن فهم الإدارة لتفضيلات الأفراد يمكنها من تحقيق ما يلي:

- إن تزويد الموظفين بالعوامل المحفزة المناسبة سوف يلبي احتياجاتهم واحتياجات العاملين؛
- السماح لهؤلاء الأفراد بتجربة درجة من الرضا تتناسب مع احتياجاتهم؛
- توجيه الأفراد نحو المسار المناسب وتعديلهم وتكميلهم؛
- الحصول على تعاون الأفراد ورغبتهم في تكريس الطاقة اللازمة لتحقيق الإنتاجية المطلوبة؛
- الجمع بين الأهداف الشخصية للأفراد ومساعدتهم المهنية، وهذا يعزز الشعور بالتعاون والتفاهم بين الإدارة والفرد.

**(ب) القلق و الصراع :** إنه شعور بالتردد فيما يتعلق بالأخطار المجهولة المتوقعة إن تأثير القلق على سلوك متخذ القرار يعتمد على الدرجة المتوقعة من النجاح أو الفشل، وذلك لأن

<sup>1</sup> إبراهيم أبو الغار، عبد الهادي الجوهري، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001، ص 85.

صانع القرار الذي يريد تحقيق الأشياء عادة ما يخلق توقعات عالية في حين أن صانع القرار الذي يريد تجنب الفشل عادة ما يخلق توقعات منخفضة.

**ج) الاتجاهات:** إنها مجموعة من المشاعر والميول السلوكية المتعلقة بموضوع معين يمكن وصف المواقف بأنها مشاعر الفرد تجاه شخص أو شيء أو فكرة أو ظرف آخر الاتجاه هو الميل لمناقشة موضوعات معينة، وإيجادها أكثر جاذبية من غيرها أم لا يميل إلى مناقشة موضوعات محددة ولن يقبل بها، والاتجاهات هي التالية: <sup>1</sup>

- ميل عقلي وعاطفي أو استعداد للأشياء من حوله؛
- الميل العقلي للانخراط في سلوك معين لصالح أو ضد شيء معين؛
- يؤثر الإعداد العقلي للإنسان على سلوكه تجاه شيء معين إيجاباً وسلباً؛
- النزعات الاستعدادية هي استجابة فرد معين لموقف أو حدث أو فرد معين

**4. المشاركة في اتخاذ القرارات:** وقد يكون منفذ متخذ القرار غير متخذه على الرغم من أن المدير هو عادةً من يتخذ القرار إلا أن هذا القرار يُعزى إلى جهود المرؤوسين والمساعدين وغيرهم من المتخصصين أثناء عملية اتخاذ القرار المشاركة في صنع القرار تستمد من نوع الرقابة الموجودة في المؤسسة بعض الناس غريبون. اتخاذ القرار، ومنهم من يفوض اتخاذ القرار واتخاذ الآخرين. <sup>2</sup>

ويستمد أسلوب الإشراف من ثقافة المؤسسة وأهدافها وتخصصها إذا اعتبرت المؤسسة خطيرة فمن الواضح أن نوع الإشراف سيكون سلطوياً ومفرطاً في الحماس إن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لها فوائد ومزايا متعددة، وهذا يزيد من أهمية المؤسسة بالنسبة لهم خاصة إذا كانت القرارات التي يتخذونها ونتائج القرارات ناجحة، ومن جانب قائدهم في معالجة القضية المطروحة، وبالنسبة للقائد يشارك مرؤوسه في اتخاذ القرار وتنفيذ الإجراءات لضمان عدم وجود مشكلة لديه بل سيكون له الفضل في تحقيق الأهداف أما فيما يتعلق بالقرار وحده فسيكون للمعارضة حدث لا رجعة فيه حتى لو شاركت بشكل غير مباشر، وإذا نجح القرار فلن يسعد أعوانه فيحاولون وقف تنفيذه.

#### أ) متطلبات المشاركة في اتخاذ القرارات:

- الوقت المتاح: من الضروري تخصيص وتنظيم مقدار الوقت المتاح لاتخاذ القرارات حيث أن المشاركة في صنع القرار ستتضمن تجاهل الأهداف الأخرى الأكثر أهمية.

<sup>1</sup> مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مرجع سبق ذكره، ص 239.

<sup>2</sup> مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، مكتبة ماجيستير، منشورة، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 59.



- **العامل الاقتصادي:** أي أن التكلفة يجب أن تكون معقولة بالنسبة للمنظمة حتى لا تطغى على قيمة الفوائد التي تأتي من المشاركة في صنع القرار.
- **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:** إن مشاركة المرؤوسين والرؤساء في اتخاذ القرار لا تعني أنهم يتخلون عن سلطتهم أو مناصبهم بل هي وسيلة لتشجيع المرؤوسين على ارتكاب الأخطاء التي قد تؤثر عليهم أو على حياتهم المهنية المحتملة.
- **سرية القرارات:** إن إجراء المشاركة في اتخاذ القرار لا ينطوي على سبب لكشف الأسرار المهنية، بل يتم اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى ميزة تنافسية للمنظمة.

#### ب) احتياطات المشاركة في اتخاذ القرارات:

- السماح للموظفين بالمشاركة في الأنشطة التي تتعلق بواجباتهم الوظيفية؛
- تهيئة المناخ الملائم والمناسب للصراحة والفهم، وتوفير البيانات، والمعلومات اللازمة بما يتيح للأفراد دراستها وتحليلها والاختيار منها؛
- إتاحة القدر المناسب من الوقت لعملية المشاركة من خلال تضمين الآراء الفردية في العملية إذا كانت ذات صلة وكانت النتائج إيجابية.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

تتضمن عملية اتخاذ القرار عدة خطوات وتتمثل في:

##### أولاً: تحديد المشكلة

تعني أنها انحراف عن الأداء المخطط وكما يرى البعض أن التحديد الدقيق للمشكلة يمثل نصف الطريق إلى الحل كما أن التحديد الخاطئ لها يجعل جميع الجهود تضيع سدى، وتعتبر مرحلة تشخيص المشكلة أهم مرحلة في عملية اتخاذ القرار لأن تحديد وتعريف المشكلة تحديداً دقيقاً يوفر المزيد من الجهد والوقت والمال لذلك على متخذ القرارات أن يسعى لدراسة المشكلة وأسبابها وظروفها والنتائج التي تترتب عن حلها أو عدم حلها لهذا يتطلب مراعاة العوامل التالية:

1. يجب على المدير أن يدرك أن هناك مشاكل ظاهرة تعلن عن نفسها وأيضاً مشاكل مستترة تحتاج إلى خبرة المدير إلى الاحساس بوجودها، بالإضافة إلى ذلك قد تتطوي المشكلة على فرص متوقعة يجب اقتناصها أو التهديدات المحتملة يجب تجنبها أو الحد من أثارها السلبية؛

<sup>1</sup> مراد خلاصي، مرجع سبق ذكره ص 65-66.

2. التمييز بين مشكلة الحقيقة وأسبابها ومظاهرها وأعراضها وكذلك يجب التمييز بين المشكلة الرئيسية والمشاكل الفرعية المشتقة منها؛

3. ينبغي تجزئة المشاكل الكبيرة الى مشاكل جزئية أو عناصر فرعية مما قد يساعد على تبسيطها وسرعة حلها.<sup>1</sup>

### ثانيا: جمع بيانات وحقائق من المشكلة لتحديد بدائل الحلول

وجود القرار يستلزم وجود قرارين على الأقل، وتسمى مجموعة القرارات الممكنة بالبدائل، والتي نصل من خلالها إلى الهدف من اختيار إحداها بعد الدراسة، وبالتالي فإن البدائل يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة باعتبارها استراتيجيات تقوم هي برسمها ووضعها، وتتطلب هذه العملية استخدام طرق تجميع الأفكار وتتوقف صعوبة البحث، ودرجة تعقيد على نوع المشكلة المراد حلها لذلك فالقرار الإستراتيجي يكون البحث عن بدائله صعبا معقدا، وعميقا بسبب أثاره طويلة الأجل بينما القرارات التشغيلية يكون بحثها، وتحديد بدائلها أمرا يسيرا نسبيا للبحث عن البدائل يتطلب قيود الوقت، والتكلفة بالإضافة إلى أنه من النادر الحصول على جميع البيانات، والمعلومات الكاملة المتعلقة بمشكلة معينة.

### ثالثا: تقييم مقارنة البدائل

تتمثل هذه العملية في اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة والممكنة، ولهذا يتم تحليل البدائل، وتقييمها على أساس قيمتها، وتكلفتها، وظروف الخطر السائدة تقاس قيمة البديل في ضوء مساهمته في تحقيق كل الأهداف المرغوبة، وعند ترتيب البدائل طبقا لنواتجها الاحتمالية المقاسة كميا يجب أن يؤخذ فالاعتبار كل المنافع والتضحيات التي تترتب على اختياره.<sup>2</sup>

تتعدد الأهداف في بعض الأحيان في الكثير من القرارات، وتصبح كبعض الأهداف أكثر أهمية من غيرها عندها يجب ابراز الاختلاف في الأهمية النسبية لتلك الأهداف، ويصبح البديل الذي يساهم في تحقيق الهدف في درجة عالية من الأهمية النسبية أفضل من ذلك الذي يساهم في تحقيق أهمية نسبية أقل.<sup>3</sup>

بعد عملية اكتشاف البدائل وتقييم كل بديل يصبح لدى متخذ القرار مجموعة من الحلول الممكنة فيقوم بتحديد مزايا وعيوب كل بديل، ونتيجة لذلك يستطيع متخذ القرار اختيار البديل الأكثر فعالية والذي يوفر أكبر عائد، ومن المرجح أن يكون البديل الأقل فعالية هو البديل الأكثر فعالية عادة يمكننا القول انه يجب

<sup>1</sup> محمد اسماعيل بلال، بحوث العمليات استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، ص ص 269-270.

<sup>2</sup> دراجي راقي، نظرية اتخاذ القرار، دار المتنبي للطباعة والنشر، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، ص 23.

<sup>3</sup> أحمد حلمي جمعة، المحاسبة الادارية التخطيط والرقابة وصنع القرار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص 344.

على متخذ القرار تقييم مزايا وعيوب كل بديل، وتشمل هذه المرحلة أربعة معايير يتم استخدامها لاختيار البديل الأفضل:

- يتم حساب احتمالية كل إجراء مقابل الفوائد المتوقعة التي سيقدمها متخذ القرار؛
- الاقتصاد بدون جهد من خلال اختيار البديل الأكثر فعالية بأقل قدر من الجهد للمنظم؛
- التوقيت: من المهم تكريس التزام طويل الأمد للمشروع فالبداية ستكون بطيئة في جمع كافة المعلومات اللازمة، وفي بعض الحالات يجب أن نعتبر الحل دائماً، ومخصصاً لرفع رؤية المنظمة وتحاول تحقيق أهداف جديدة، وكذلك الزمن يتميز بالاستعجال فينبغي أن يتوافق العمل مع هذا الوضع؛

- محدودية الموارد: يعتبر العنصر البشري صاحب أهمية قصوى في تنفيذ القرارات، ورؤيته لما يمكن عمله وما يمكن تجنبه هي أساس قوته ونفوذه؛<sup>1</sup>

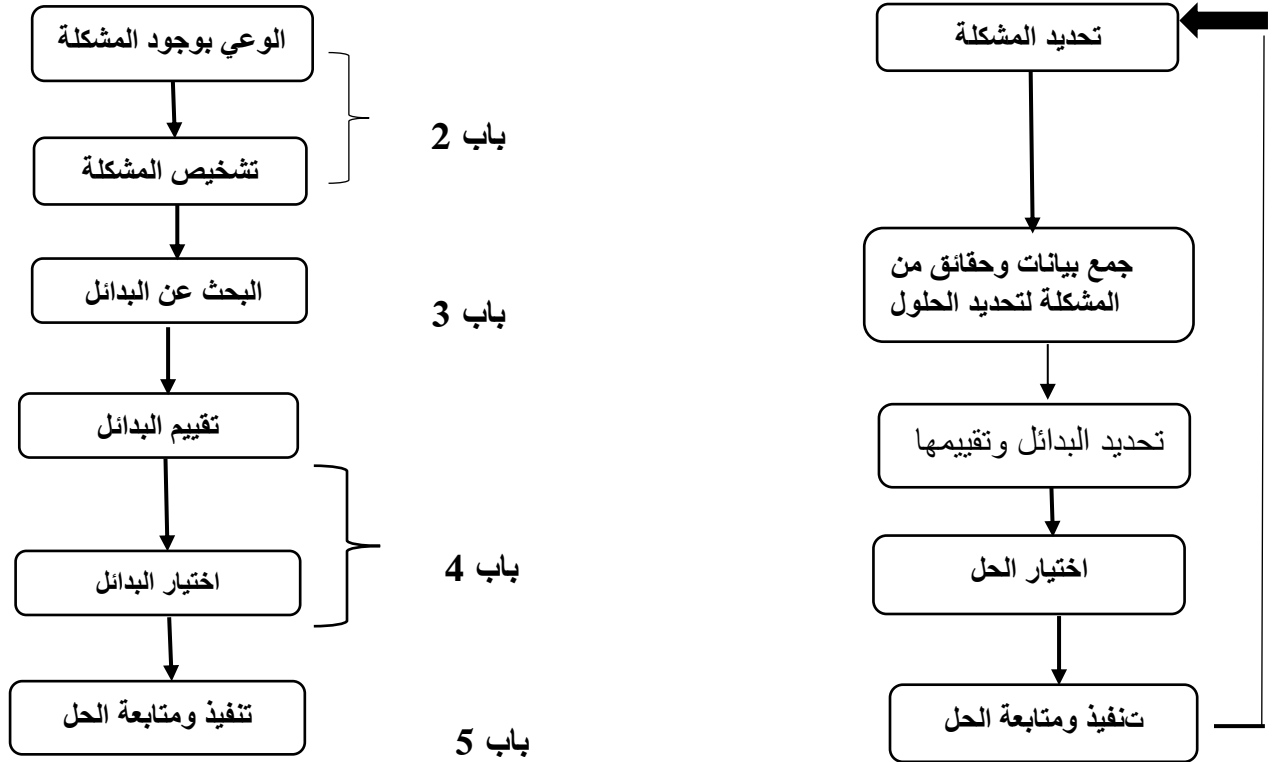
تتضمن هذه المرحلة تنفيذ القرار متابعة التطبيق العملي لمضمون القرار من خلال الحصول على المعلومات المتخذة من القائمين على عملية التنفيذ حتى يمكن تدعيم الجوانب الإيجابية، وتصحيح الانحرافات التي تحدث، وتتطلب هذه المرحلة مراعاة الآتي:

- لتطبيق القرار على نحو يضمن المشاركة الإيجابية من القائمين على التنفيذ، وأيضاً المتأثرين بها ينبغي تهيئة مناخ ملائم؛
- التمييز بين الأخطاء التي ترجع إلى الخطأ في التنفيذ، وتلك التي ترجع إلى وجود قصور في أحد مراحل صنع القرار مثل التحديد الخاطئ للمشكلة أو عدم اختيار البديل المناسب؛
- ينبغي التمييز بين الأخطاء التي ترتبط بالقائمين على التنفيذ أو صانعي القرار تلك التي ترجع إلى عوامل تخرج عن نطاق المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عدنان عواد شوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، ص ص 237-238.

<sup>2</sup> محمد اسماعيل بلال، بحوث العمليات استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، مرجع سبق ذكره، ص 271.

الشكل رقم (06): خطوات اتخاذ القرار



#### الخطوات التفصيلية

#### الخطوات الرئيسية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المحتوى النظري السابق

تبدأ المراجعة الداخلية بتقديم وصف عام للموضوع ووضع إجراءات المراجعة المناسبة للموضوع، ومن خلال هذا الفهم يتم تحديد المواقف الداخلية والخارجية المرتبطة بالموضوع، وتقييم درجة المخاطر المحتملة، ومن ثم يتم تطوير طريقة للتدقيق يلي ذلك إنشاء الجدول الزمني اللازم لتنفيذ عملية التدقيق هذه الإستراتيجية مرنة وقادرة على التكيف لمعالجة أي تغيير مرغوب يبدأ المدقق في تنفيذ الخطة أو البرنامج الذي تم وضعه، مع التركيز على مراقبة وتقييم الأداء، ويتم ذلك من قبل مدير التدقيق الداخلي، ويعتمد على نماذج المتابعة المعتمدة إلى جانب التعديلات اللازمة التي يتم إجراؤها في كل نقطة ضعف يتم كتابة تقرير يصف النتائج المهمة ويقدم الاقتراحات المناسبة، ومن خلال هذه العملية يتم دمج المعلومات ذات الصلة وذات الجودة العالية في عملية صنع القرار وتزداد جودتها.

تعتمد قيمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار على المرحلة التي تمر بها العملية: عند مواجهة المشكلات يتم النظر في مجموعة متنوعة من الحلول الممكنة، ويتم تقديم المساعدة في اختيار الحلول الأكثر ملاءمة، وما إلى ذلك، وهذا يعني أن التدقيق الداخلي له دور في كل جانب من جوانب اتخاذ القرار، وسوف نناقش أسباب عملية اتخاذ القرار:

### المطلب الرابع: أنواع القرارات المتخذة

يمكن تصنيف القرارات على حسب المعايير التالية:

#### أولاً: حسب قابلية البرمجة:

حسب توفر نظم البيانات والمعلومات تصنف هذه القرارات الى ثلاثة أقسام وهي:

1. **قرارات مبرمجة:** من المهم الأخذ في الاعتبار أن هذا يتطلب الكثير من التفكير أو الجهد على غرار العمليات الفنية أو المكتوبة التي تعتبر متكررة وروتينية، ومحددة للغاية من الموثق في هذا النوع من القرارات أن المقاييس المستخدمة للحكم عليها عادة ما تكون محددة جيداً، وغالباً ما يكون هناك قدر كافٍ من المعلومات، والبيانات المرتبطة بها من السهل التعرف على البدائل.
2. **قرارات شبه مبرمجة:** بعض المراحل محددة بوضوح وتتوفر المعلومات والبيانات عنها، والبعض الآخر يصعب تحديدها بدقة وتتميز بعدم اليقين، ومن ثم يمكن تخطيط أجزاء من التجارب.
3. **قرارات غير مبرمجة:** هي تلك القرارات التي لا تتكرر بمعنى أن المشكلات، والمواقف التي تقتضي اتخاذها لا تتكرر باستمرار، وإن تكررت يكون ذلك خلال فترات متباعدة أي أنها تتصف بأنها غير إذا تكررت، فسيحدث ذلك خلال فترات مختلفة في المسافة، مما يعني أنها تعتبر غير متكررة وغير قياسية وغير محددة للغاية. في هذا النوع من القرارات، لا يوجد نمط محدد لمعالجة هذا النوع من القضايا، ونتيجة لذلك، توجد حالة من عدم اليقين فيها<sup>1</sup>.

#### ثانياً: حسب المستويات الادارية:

تنقسم الى ثلاث قرارات نوضحها كالآتي:

1. **قرارات استراتيجية:** هي قرارات تؤخذ على مستوى قيمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة التي تتميز بثبات نسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات اللازمة، وهذا النوع من القرارات

<sup>1</sup> متعطية خز أخيل، الإدارة واتخاذ القرارات في عصر المعلوماتية، من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009، ص9.

يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره كما تهتم القرارات الاستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع والاستخدام<sup>1</sup>.

**2. قرارات إدارية:** هذه هي القرارات ذات المستوى الأعلى التي يتم اتخاذها، والقرارات التشغيلية التي يتم اتخاذها. في هذا المستوى، يتخذ المديرون قرارات حول كيفية حل مشكلات التنظيم والرقابة، كما يتخذون قرارات حول كيفية ضمان الاستخدام الفعال للموارد من أجل تحقيق الأهداف. وفي هذا السياق، يتم اتخاذ القرارات في المواقف التي تتميز بدرجة نسبية من عدم اليقين. أي خطر محتمل، إلا أن متخذ القرار يحصل على المعلومات اللازمة لتحديد المشكلة وحلها، أي أنه يوظف تقديره الشخصي وثروته المعرفية في اختيار البدائل<sup>2</sup>.

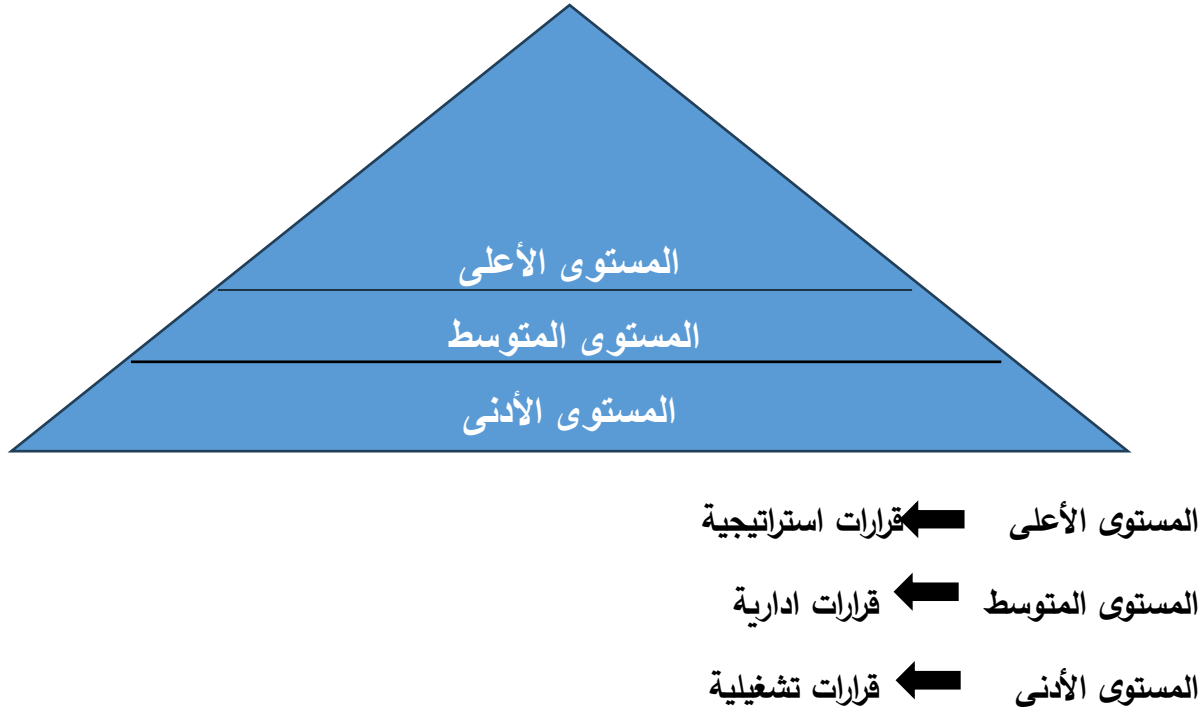
**3. قرارات تشغيلية:** ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف التأكد التام، ونتائجها معروفة مسبقاً مثل التعطل في خط الإنتاج، وما تحتاجه من تصليحه من إجراءات نمطية معينة وهي الأقرب لاتباع تعليمات وارشادات منها لتحديد البديل الأفضل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الاسكندرية، دار الجامعة، 1993، ص 251

<sup>2</sup> حسن بالعجوز، نظرية القرار مدخل اداري وكمي، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 91.

<sup>3</sup> بن يعقوب الطاهر، شريف الطاهر، دور وأهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد السابع، سطيف، 2007، ص 94.

الشكل رقم (07): المستويات الادارية



المصدر: حسين بالعجوز، نظرية القرار مدخل اداري وكمي، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر 2008 ص 92.

يظهر هذا الشكل أن المراجعة الداخلية تؤثر بشكل كبير في كل مستوى من المستويات الثلاثة، وتلعب دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرارات يتم استشارة المراجع الداخلي في كل مستوى عندما يتعين اتخاذ قرار محدد أو عند تنفيذ التوصيات والاقتراحات المذكورة في مراجعة نتائج العمليات.

**ثالثاً: حسب ظروف اتخاذها:**

ويمكن تقسيمها الى ثلاثة أقسام وهي:

1. **قرارات في حالة التأكد:** يتم اتخاذ هذه القرارات بعد توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار المشكلة ففي هذه المعلومات يتم تحديد نتائج كل من البدائل المتاحة بيقين مطلق، والسبب هو توفر البيانات والمعلومات ذات الصلة بطبيعة المشكلة، ومسؤولية القرار هي اختيار البديل الذي يحقق أكبر عائد ممكن في الاستجابة للمشكلة من المرجح أن يحدث هذا السيناريو.
2. **قرارات في حالة عدم التأكد:** هذا النوع من القرارات هو الأكثر تعقيداً، لأن صانع القرار يفقر إلى كافة المعلومات الضرورية حول المشكلة التي يتعامل معها.

3. قرارات في حالة المخاطرة: ويحدد متخذ القرار المواقف أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل، وكذلك احتمالية حدوث كل منها ويشار إلى هذا الوضع على أنه عملية اتخاذ القرار في ظروف المخاطر.<sup>1</sup>

#### رابعاً: حسب النمط الإداري لمتخذها

وتنقسم القرارات بموجب هذه القاعدة إلى نوعين:

1. قرارات أوتوقراطية (انفرادي): هذه القرارات يتخذها المدير بشكل فردي ثم يفصح عنها لموظفيه دون أن يمنحهم أي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار بشأنها.<sup>2</sup>
2. قرارات ديمقراطية: ويتم استيعابها من خلال المشاركة التي تشمل جميع مستويات المنظمة بما في ذلك أولئك المشاركون في المنظمة وجميع المهتمين بالقرار خارج المنظمة، وتعتبر هذه القرارات فعالة وعقلانية لأن مشاركة العاملين في إنشائها تساعدهم على قبولها، وعدم الاعتراض عليها بعد صدورها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن يعقوب الطاهر، شريف الطاهر، دور وأهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup> عدالة أسامة، كتاب دور المراجعة الداخلية، في دعم وتفعيل القرار، مذكرة التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، ص 114.

<sup>3</sup> بن يعقوب لطاهر، شريف الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 94.



### خلاصة الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل بشكل عام يمكن استنتاج أن للتدقيق الداخلي دور كبير في المنظمة لأنه ضروري لتحقيق أهداف المنظمة يهتم التدقيق الداخلي بالتقييم النقدي للخطط، والسياسات، والإجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية، والغرض منه هو اكتشاف الأخطاء والاحتيايل والتلاعب تسعى عمليات التدقيق الداخلي عادة إلى تعزيز الإشراف والرقابة على أنشطة المنظمة من خلال تقييم فعالية عمليات الأقسام الداخلية، وتشمل هذه الأقسام والفروع.

تعمل عمليات التدقيق الداخلي كمجموعة متنوعة من الخدمات للمنظمة يمكن أن تكون وقائية أو تشخيصية أو قائمة على التقييم، وكل ذلك بهدف التأكد من تنفيذ سياسات المنظمة بشكل فعال وزيادة كفاءتها في تحقيق أهدافها.

يعتبر التدقيق الداخلي وسيلة فعالة لتقييم فعالية الوظائف والأنشطة المختلفة داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال وجود منهج علمي ومنهجي ومعايير للتدقيق الداخلي مما يتيح تقييم مستويات الأداء الداخلي بدقة بالإضافة إلى ذلك فإن للتدقيق الداخلي دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار، وهو ما سنناقشه في الفصل التالي

## الفصل الثاني:

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

## المبحث الأول: البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري

تبدأ خلية التدقيق الداخلي مهامها فور حصولها على وصف المهمة، وذلك من خلال عقد جلسة افتتاحية مع جميع الأشخاص المرتبطين بشكل مباشر أو غير مباشر بالمهمة المقرر تنفيذها خلال هذه الجلسة يتم مناقشة تفاصيل المهمة وتوضيح الأهداف والتوقعات بالإضافة إلى ذلك يتم تحديد دور كل فرد ومسؤولياته بناءً على مهاراته وخبراته وتعتبر هذه الجلسة فرصة لتوحيد الفهم وضمان تعاون فعال بين جميع الأطراف المعنية بهدف إنجاز المهمة بنجاح.

## المطلب الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري

ولكي نفهم تطور الطبيعة القانونية لمكاتب الترويج وإدارة العقارات، لا بد من فهم التحولات التي طرأت على الطبيعة القانونية للمكاتب منذ تأسيسها لقد اكتملت ثلاث مراحل في تاريخهم<sup>1</sup>

### أولاً-المرحلة الأولى:

وهي الفترة التي تم فيها إنشاء مكاتب الترويج وإدارة العقارات، والتي توسعت منذ تاريخ إنشائها عام 1974 حتى عام 1985، وأهم ما يميز هذه المرحلة هو عدم استقلالية المكاتب فيما يتعلق بإدارة العقارات الإدارية العامة، وفيما يلي أهم الوثائق القانونية المتعلقة بتنظيم ووظيفة المكاتب خلال هذه الفترة:

- أمر رقم 74.63 بتاريخ 1974/06/10 أنشأ نظام المكاتب والمكاتب المخصصة لغرض الترويج وإدارة العقارات؛
- الأمر رقم 76.93 تاريخ 1976/10/23 يحدد متطلبات إنشاء وتنظيم وإدارة مكاتب الترويج والإدارة العقارية في الدولة؛
- المرسوم رقم 143.76 تاريخ 1976/10/23 أنشأ ديوان الدولة للنهوض وإدارة الأملاك؛
- رقم المرسوم النص الأول للمادة 1 من التوجيه رقم 76.93؛
- المرسوم رقم 502.82 المؤرخ 1982.12.25 المعدل والمتمم للأمر رقم 93/76؛
- القرار الوزاري المشترك الصادر بتاريخ 1985/06/1 بتتظيم التنظيم الداخلي لديوان الترقية وإدارة العقارات بالولاية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من ديوان الترقية والتسيير العقاري.

### ثانيا- المرحلة الثانية:

تمتد هذه الفترة من 1985 إلى 1989 شهدت خلالها مكاتب الترقية وإدارة العقارات تحولا في طبيعتها لتصبح مؤسسة اقتصادية عمومية محلية، وذلك طبقا لأحكام المادة 01 من المرسوم رقم 270.85 بتاريخ 11/ قانون رقم 05 لسنة 1985 في شأن نقل مكتب الترقية وتنظيم عمل مكاتب إدارة العقارات الحكومة.

وأهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم وعمل دواوين ت. ت ع، ما يلي:

- المرسوم رقم 270.85 تاريخ 1985/05/11 (الذي نقل جهود الدولة الترويجية وإدارة العقارات إلى الحكومة الاتحادية)؛
- أنشأ المرسوم رقم 200.83 الصادر في 1983/03 شروط إنشاء وتنظيم عمل المؤسسات العمومية.

### ثالثا- المرحلة الثالثة:

إنه التقدم الحالي الذي بدأ عام 1991 ويستمر حتى الوقت الحاضر، وشهدت مكاتب الترقية وإدارة العقارات، خلال هذه الفترة، تغييرا كبيرا في تكوينها، لتصبح مؤسسة عمومية تجمع بين سمات الشركات الخاصة والمؤسسات العامة. وذلك في إطار تنفيذ مقتضيات المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 147.91 الصادر بتاريخ 12 مايو 1991.

ومن الوثائق القانونية التي تخص التنظيم والوصف الوظيفي لهذه المرحلة ما يلي:

- المرسوم التنفيذي رقم 147.91 بتاريخ 1991/05/12 الذي يغير الوضع القانوني لمكاتب ويصف الطريقة التي يتم بها تنظيمها وتشغيلها؛
- المرسوم التنفيذي رقم 08.93 بتاريخ 1993/02/01 بتعديل وإضافة المرسوم التنفيذي رقم 147.91؛
- يوضح الإشعار بتاريخ 1998/10/19 المبادئ القانونية التي تحكم مكاتب الترويج وإدارة العقارات التابعة للمنظمة؛
- تاريخ التعميم هو 98/11/18 ويتضمن تنفيذ أحكام القرار الوزاري الصادر في 98/10/19.

أنشئ مكتب الترقية والتصرف العقاري بالبويرة استجابة للأمر رقم 76.63 الصادر بتاريخ 23 أكتوبر 1976 كما هيأ شروط إحداث المؤسسات ومزاولة مهنة مدير أو مطور عقاري بالولاية بموجب المرسوم رقم 76.143. صدر في 23 أكتوبر 1976، وعدلت النسخة الثانية لمكتب الترقية والتصرف العقاري لولاية البويرة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91 الصادر في 12 ماي 1991 وتضمن الأحكام التالية:

- المادة 01: " أنشأت ولاية البويرة ديوان ترقيّة وتصرف الأراضي كمؤسسة عمومية ذات توجه صناعي وتجاري/ وتعمل بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، وتمارس مهامها على مستوى الدولة تحت إشراف وزارة الإسكان والعمران.
- المادة 02: المقر الاجتماعي لديوان يحدد في مقر الولاية.
- المادة 03: يتولى مكتب ترويج وإدارة العقارات مسؤولية تحديد أملاك وحقوق والتزامات غرفة الإيجار العام للمساكن على مستوى الدولة.

يخضع مكتب الترويج وإدارة العقارات في ولاية بويلا لمدير عام لمدة أقصاها خمس سنوات ومجلس إدارة يتكون من: <sup>1</sup>

- ممثل لوزير السكن والعمران DUC رئيسا
- مدير السكن والتجهيزات الاجتماعية لولاية البويرة DLEP عضوا
- مدير التهيئة والتخطيط على مستوى ولاية البويرة DPAT عضوا
- مدير تنظيم الشؤون العامة لولاية البويرة DRAG عضوا
- أمين خزينة ولاية البويرة عضوا

بالإضافة إلى ممثلين 02 عن عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مجال ومهام وأهداف نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري

مكتب الترقية والتصريف العقاري هو هيئة حكومية في الجزائر أنشئت لتحقيق مجموعة من المهام والأهداف في مجال إدارة العقارات، ويتمثل دورها في تنظيم وإدارة العقارات الحكومية وتطويرها بشكل خدمي، وتشمل مهمتها وأهدافها ما يلي:

#### أولا: مجال النشاط:

يشمل نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري المجالات التالية: <sup>1</sup>

- ترقية البناءات؛
- القيام بدور أي عميل في مراقبة المشاريع المخصصة؛
- تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والحرفي أو التنازل عنها؛
- تحصيل مبالغ الايجاروالأعباء المرتبطة بالإيجار وكذلك مقابل التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها؛

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من ديوان الترقية والتسيير العقاري.

- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها في حالة صالحة للسكن؛
- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسيورها، وضبط ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات؛
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف للاستعمال الأمثل للمجتمعات العقارية التي تسيورها وتنسق ذلك؛
- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها حسب شروط خاصة في إطار وحدودية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.

### ثانيا: المهام

من المهام التي أوكلت إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري نذكر:

- تلبية حاجات السكن للولاية مع تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات والمراقبة بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك؛
- مراقبة أشغال ما بعد البناء وتهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي؛
- تسند إليها أعمال الترميم والإصلاح الإلزام للسكنات البيئية من طرف الوكالة ذاتها؛
- كما تراعي الوكالات المكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط والتجهيز ووزير السكن والتهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود؛

أيضا ديوان الترقية والتسيير العقاري مكلف بمتابعة برنامجها المخطط من حيث:

- إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات؛
- تكلف بجمع الإيجار والأعباء؛
- المحافظة على البنايات والمحيط الخارجي وصيانتها؛
- المتابعة القضائية لكل تعدي على البناية من طرف أصحاب السكنات الهاربين من دفع الكراء؛
- التنظيم والتنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن إشغال استعمال مجموعة البنايات التي تسيورها؛
- إعداد التقارير السنوية للوكالة؛
- تمثيل الوكالة في المحاكم والحياة العمومية؛
- تسيير من طرف مدير معين من قبل وزير السكن والتنمية العمرانية باقتراح من الوالي.

### ثالثاً: الأهداف

يتولى مكتب الترقية والتصرف العقاري في إطار تنفيذ السياسة الاجتماعية للدولة مهمة النهوض بالخدمة العمومية في قطاع السكن خاصة للفئات الاجتماعية الأكثر تهميشاً، والهدف هو:

- كراء السكنات أو المحالة للاستعمال المهني التجاري والحرفي؛
- تغطية الكراء والأحياء التي تعود عليها؛
- الحفاظ على البيانات واستقلاليتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لـديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

أساس نجاح المؤسسة هو درجة اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يناسب نشاطها وتوزيع مسؤولياتها حسب الخطة المرسومة، والتي تتكون من سلسلة من الإدارات الأساسية هذه مدرجة أدناه بالترتيب:

1 - المديرية العامة؛

2- مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة؛

3-مديرية المحاسبة والمالية؛

4- مديرية التحكم في انجاز المشاريع؛

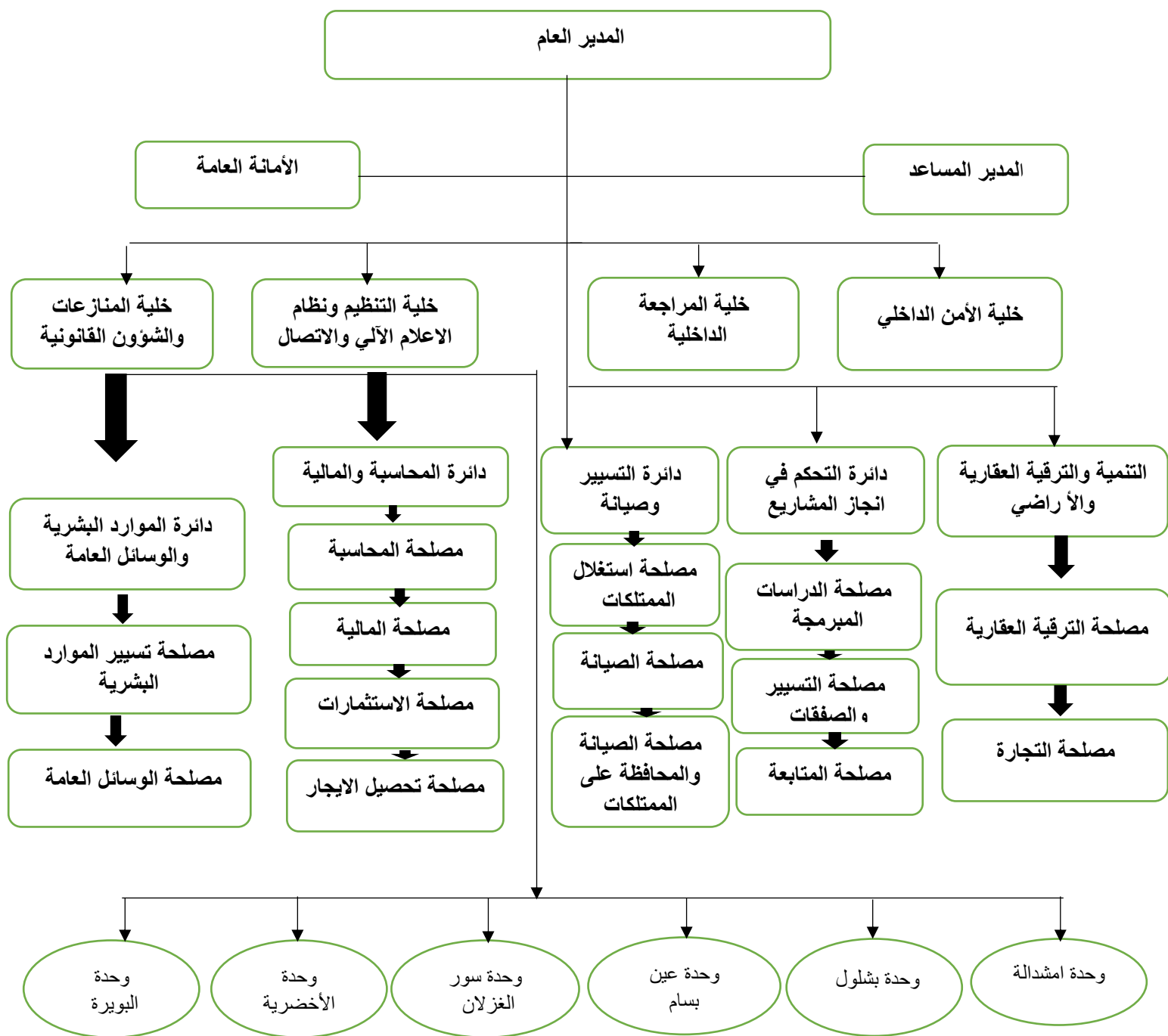
5- مديرية التسيير وصيانة الممتلكات .

هذا الطابق الإضافي مخصص لـ: منطقة الاستقبال والأرشيف، ومساعد الإعلام، وضابط الأمن، وضابط الوقاية الذي يتولى نقل الاتصالات.

الشكل التالي يوضح التكوين التنظيمي لـديوان ترقية وتصرف الأراضي بولاية البويرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من ديوان الترقية والتسيير العقاري.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة



المصدر: ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة



### أولاً: المديرية العامة:

وفقاً لمتطلبات المرسوم 147.91. بتاريخ 12 مايو 1991م بشأن انتقال طبيعة الأنظمة إلى مكتب ترقية وإدارة العقارات. وتنص المادة 16 من نظام ديوان ترقية وإدارة العقارات على أن تتكون المديرية العامة من:

1. **المدير العام:** وهو القائد الأساسي في إدارة المكتب ومبادراته على وجه التحديد. ويعتبر الجزء الأول والأخير من الفريق المسؤول عن نجاح المكتب وإدارته ونشاطه. وهو متهم ب:

- التحقق من تحقيق الأهداف المحددة للديوان وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة؛
- لمشاركة في كافة إجراءات الديوان؛
- ممارسة السلطة العامة على جميع الموظفين.
- إعداد تقرير سنوي عن نشاط السجل النقدي وقائمة الدخل ويرسل إلى مجلس الإدارة بعد الموافقة
- 3. **المدير المساعد:** وهو مرتبط مباشرة بالمدير العام فهو مسؤول عما يلي:
  - رصد، تنسيق، متابعة وتنفيذ برامج العمل والأهداف المحددة له؛
  - تمثيل المدير العام في اللجان الداخلية والخارجية؛
  - تحليل وتقييم الأنشطة التي تضطلع بها الهياكل التابعة لمكتب الديوان.

3. **الأمانة العامة:** وتعتبر وسيلة تواصل بين مديريات الديوان والمديرية العامة كما تهدف إلى خلق جو أكثر تنظيماً لتوثيق جهود المدير. كما أنه يراقب جميع الأنشطة الرسمية، وخاصة في مكتب المدير العام، ويكون مسؤولاً عنها:

- تسجيل، نقل، تحرير الوثائق الخاصة بنشاط المديرية العامة؛
- فصل العمل وتوزيع البريد الذي يصل إلى المديريات العامة على المديريات المختلفة، وإبلاغ جميع المسؤولين في الديوان بقرارات الدليل العامستقبال الزوار بالمديرية العامة.

### 4. الأمن الداخلي:

يضمن سلامة الديوان ويكون مسؤولاً عن:

- إنشاء خطة أمنية والتأكد من تنفيذها حتى يتم الانتهاء منها من قبل المدير العام؛
- توحيد جهود رجال الأمن في الديوان والإشراف عليها.

### 5-خلية المنازعات والشؤون القانونية

مكلفة ب:

- التحقق من اتباع الإجراءات التشريعية المتعلقة بمصالح الديوان؛
- تنفيذ القرارات وإصدار الأوامر لصالح الديوان؛
- إنشاء الهياكل التي تساعد الديوان في تنفيذ القوانين واللوائح.

## 6. المراجعة الداخلية:

تتمثل مهامها في:

- التأكد من كفاءة تنفيذ الأساليب والقواعد والإجراءات أثناء القيام بالمهام المرتبطة بكل فرع من فروع الديوان؛
- مراجعة النشاط الإداري والمالي للديوان وتقييم مدى فعالية التشريعات واللوائح؛
- مراجعة فعالية المجلس واقتراح التعديلات إذا لزم الأمر لتعزيز فعاليته

## 7. خلية التنظيم ونظام الاعلام الآلي والاتصال:

من مهامها نذكر:

- وضع سياسة إعلامية شاملة للمكتب.
- تعزيز استخدام الإعلام الآلي في استثمار القدرات.
- ضمان الاستخدام الفعال لأجهزة الكمبيوتر وصيانتها على المدى الطويل.

## ثانيا: دائرة مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة

والمديرية المذكورة سابقاً هي مديرية الإدارة والموارد البشرية في ديوان الترويج والإدارة العقارية. وتختص هذه المديرية بكافة الجوانب الإدارية والموارد البشرية والبنية التحتية اللازمة لتشغيل وترتيب الإدارات في الديوان. يتولى الدليل مسؤولية موازنة ومسح الأنشطة المتعلقة بالإدارة المهنية والموارد البشرية لموظفي الديوان.

وتشمل مسؤوليات المديرية تشغيل وإدارة جميع الهياكل التابعة لها، بما في ذلك وضع الإجراءات اللازمة للحفاظ على المصالح العامة وتحقيق الأهداف يرأس هذه المديرية رئيس مكرس للحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين وضمان الإدارة والأداء الفعالين.

بالإضافة إلى ذلك تضم مديرية الشؤون الإدارية والموارد البشرية إدارتين متخصصتين في مساعي محددة.

وتتقسم كل خلية كذلك إلى خليتين:

- **خلية التوظيف والتكوين:** إنه مخصص لجميع المعلومات ذات الصلة المتعلقة بتكوين وتدريب الأفراد من خلال التلمذة الصناعية والمهن، ويشرف عليها رئيس الخلية وإدارة التجنيد والتدريب، وتتمثل مسؤولياتها في:
- إعداد خطة التدريب مع رؤساء المديريات ودراسة احتياجات الديوان من التدريب ومحاولة التواصل مع مراكز التدريب المختلفة؛
- ثقيف العاملين، ويتبع ذلك دراسة الاحتياجات التدريبية للإدارات المختلفة ومراعاة الميزانية المخصصة للتدريب؛
- متابعة الطلاب في المؤسسة والإشراف على إنجاز التقرير النهائي؛
- دراسة متطلبات المستخدمين بالاشتراك مع رؤساء المديريات وتنفيذ خطة التوظيف؛
- تعزيز والإشراف على الدورات التدريبية في مختلف المراكز والجامعات؛
- مراقبة تنفيذ عقود العمل من حيث مدة صلاحيتها.

**(ب) خلية الأجور والشؤون الاجتماعية:** والغرض منه هو الإفراج عن دفع الرواتب، ورعاية الإجازات المرضية والإصابات الناجمة عن الحوادث بالاشتراك مع خدمة الضمان الاجتماعي كما يقوم أيضاً بمراقبة الحضور عن كثب لتحديد ما إذا كان حاضراً أم لا وما إذا كان منضبطاً في مكان العمل أم لا.

## 2. مصلحة الوسائل العامة:

تتمثل مسؤولياتها في :

- تسيير الموارد المادية الخاصة بحظيرة الديوان؛
- وضع طرق قياس للتنبؤات المتكررة للديوان .

## ثالثاً: دائرة المحاسبة والمالية

هذه المديرية مسؤولة عن ضمان التعامل مع الشؤون المالية والمحاسبية للديوان بالكامل بالإضافة إلى الميزانية اللازمة لاستكمال واجبات الوكالة كما أنه مخصص للتأكد من مسك جميع الحسابات، وتحديداتها في مكتب المحاسبة، وتوحيد جميع القيود المحاسبية وتتكون هذه المديرية من:

### 1. مصلحة المحاسبة:

و تتمثل مهامها في:

- السماح بإقرار الميزانية ومراقبة تنفيذها؛
- مسك الدفاتر وفق القواعد المعمول بها في الديوان واستكمالها؛

- إنشاء المستندات المتعلقة بالأنشطة المالية والمحاسبية للديوان وقوائم المخزون وحساب متوسط قيمة استهلاكها.

## 2. مصلحة المالية:

تهتم بـ:

- المراقبة المستمرة لمواقع الخزينة ومعاملاتها المالية؛
- بعد إتمام المعاملة الضريبية يتم متابعتها وتنفيذها بجهود الديوان.

## 3. مصلحة الاستثمارات:

- وتقوم بإعداد ومراقبة الموازنة السنوية للاستثمارات.

## 4. مصلحة تحصيل الإيجار: مهامها هي:

- استرداد مدفوعات الإيجار والإيرادات؛
- إكمال جميع العمليات التنظيمية من أجل استرداد الإيجار والإيرادات الناتجة عن بيع العقار

## رابعاً: دأوة التحكم في إنجاز المشاريع:

يقوم بإنشاء وتنفيذ أساليب برنامج الإيجار الاجتماعي للمساكن، ويعمل أيضاً كمشرف ومدير ومتابع للمشاريع إنه يتألف:

## 1. مصلحة الدراسات والبرمجة:

تتمثل مهامها في:

- متابعة التحقيقات وبرمجة مبادرات الديوان؛
- تنسيق ورصد الدراسات قبل انطلاق البرامج .

## 2. مصلحة التسيير والصفقات:

من مهامها نذكر:

- تنفيذ القوانين واللوائح المتعلقة بعملية النشر؛
- مراجعة العروض واتخاذ القرارات في إطار الخطة المالية؛
- إجراء أبحاث السوق لتحديد الرسوم المطلوبة في أي مناقشات.

### 3. مصلحة إدارة عمليات السلوك:

- مراقبة وتوجيه الجهود لتنفيذ البرامج الترويجية والاجتماعية، وتوفير اللوازم المكتبية وفقا لشروط العقد والمعايير الميدانية.

### خامسا: دائرة التسيير وصيانة الممتلكات :

و تتكون من عدة مصالح وهي :

#### 1. مصلحة الصيانة ومحافظة الممتلكات:

تختص خلية التدقيق الداخلي بإدارة أصول والتزامات العقار بما في ذلك تخزين المستندات، والممتلكات تسهل الخلية وضع الاستراتيجيات والخطط للحفاظ على الممتلكات، وتنمية العلاقة مع كل مستخدم ومالك العقار تتبع الخلية البروتوكولات ذات الصلة للحفاظ على الممتلكات وتعزيز التواصل الفعال مع الأطراف المعنية تحتوي هذه المديرية على مجموعة من الأنشطة المهمة التي تحافظ على الممتلكات وتحسن الأداء.

#### 2. مصلحة استغلال الممتلكات:

- وهو يشمل إضفاء الطابع الرسمي على عقود واتفاقيات الإيجار، فضلا عن مراقبة معلومات المستأجر.

#### أ) مصلحة الصيانة:

يتمثل دورها في:

- ضمان كافة معاملات البيع لديوان بوصفه جزءا من التشريعات واللوائح؛
- إنشاء جداول الدفع للإيجار

#### ب) مصلحة الصيانة والمحافظة على الممتلكات

تقوم بما يلي:

- تخطيط والتوجيه والإشراف على جميع أنشطة الصيانة وفقا للجدول الزمني؛
- إصلاح وإعادة تأهيل الممتلكات.

### سادسا: مديرية التنمية والترقية العقارية والعقار

وتتمثل مسؤولياتها العامة في إنشاء وتنفيذ استراتيجيات تطوير العقارات، والأراضي كما تتولى مسؤولية تنسيق المشاريع المتعلقة بالإسكان التي يبدؤها المجلس، وكذلك تلك التي تعمل على تطوير الأراضي من خلال الاستيلاء عليها لإنشاء محفظة الأراضي، وتتكون هذه المديرية من:

#### 1. مصلحة الترقية العقارية:

تسهر على ما يلي:

- تطوير أنشطة التطوير العقاري؛
- إشراك الدراسات الاقتصادية والفنية المتعلقة بدورة التصرفات العقارية .

#### 2. مصلحة التجارة:

- تنفيذ طرق شراء الأراضي من أجل تكوين محفظة الأراضي؛
- التواصل مع الزملاء في المكتب بشأن استملاك الأراضي (أرض مملوكة للوكالة، الشهر العقاري، كاتب العدل، التعليم، الخدمات الميدانية... إلخ).

### سابعا: جناح المراجع

تتمثل مهامه في:

- تغطية الإجراءات والنفقات والإيرادات المرتبطة بنقل الأصول؛
- دراسة القضايا الإدارية والفنية المرتبطة ببرامج الإسكان واهتماماتها؛
- توقيات دورية لنتائج الإيجارات والإيرادات والمصروفات واستيراد الأصول المملوكة سابقا.

## المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري

يولي ديوان ترقية وإدارة العقار اهتماماً كبيراً بالتدقيق الداخلي حيث يسعى الديوان إلى تعزيز فعالية خلية التدقيق الداخلي وزيادة تطويرها لتحقيق الأهداف المرجوة وضمان كفاءة نشاطها، ومن الأهمية بمكان أن يكون لدى المؤسسة وإدارتها إيمان كامل بحركة الممتلكات داخل الهيكل وبين الهياكل المختلفة، وتتم العمليات المختلفة بشكل منتظم ودقيق وخالي من الغموض بالإضافة إلى ذلك يجب عليهم تحويل الممتلكات إلى قيم نقدية بأكبر قدر ممكن من الدقة والإخلاص.

### المطلب الأول: تنظيم التدقيق الداخلي بديوان الترقية والتسيير العقاري

لدى مكتب تطوير وإدارة العقارات خلية مخصصة لتدقيق العقارات الداخلي تابعة إدارياً للمدير العام، تسهر على التنفيذ الجيد للإجراءات والقواعد العامة للديوان من خلال تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية لمختلف الأنشطة والأقسام في المؤسسة.

#### وُلَا: التعريف بخلية التدقيق الداخلي للديوان

هي جهة داخلية مستقلة مسؤولة عن تقييم وتدقيق العمليات والأنشطة المختلفة في المؤسسة، تهدف هذه الخلية إلى توفير رقابة داخلية فعالة، وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بطريقة سليمة وفقاً للمعايير واللوائح المعمول بها.

#### ثانياً: تشكيل فريق التدقيق الداخلي

يتكون فريق التدقيق الداخلي من:

- رئيس خلية التدقيق الداخلي؛
- مدقق مشرف؛
- مراجعين إثنين (مساعدين).

يشترط في وظيفة المدقق الداخلي وجود مجموعة معينة من الصفات الشخصية والمهنية وهي كالتالي:

#### 1. الصفات المهنية:

تتلخص الصفات المهنية للقائم بعملية التدقيق الداخلي في:

- يجب أن يكون لديه ثقافة عامة واقتصادية واسعة قدر الإمكان؛
- يجب أن يكون لديه فهم قوي للمفاهيم والمبادئ المحاسبية والمالية؛

- بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون لديه معرفة عميقة بالقوانين واللوائح المتعلقة بمجال عمله<sup>1</sup>.

## 2. الصفات الشخصية:

- يجب أن يتميز القائم بالتدقيق الداخلي بالصفات الشخصية التالية:
- الصدق الفكري الحزم التصميم والتواضع؛
- القدرة على الاستماع والفهم؛
- روح التحليل من خلال التميز بالصرامة والفطرة السليمة؛
- القدرة على التواصل والإقناع.

## ثالثاً: دليل التدقيق الداخلي

تم إعداد الدليل المنهجي للتدقيق الداخلي في مكتب الترويج وإدارة العقارات بعد دراسته من خلال نظام تدريبي مدته شهرين تم هذا التدريب في المعهد العالي للإدارة والتخطيط ببرج الكيفان بالجزائر العاصمة الهدف هو السماح لمختلف مكاتب الترويج وإدارة العقارات بالتعرف على مجالات المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة. الخطوات اللازمة لمعالجتها من خلال تقييم العمليات والأساليب المستخدمة لمعالجة هذه المخاطر بما يحقق الفعالية والكفاءة في إدارة المؤسسة.

ومن أهم الإجراءات المتبعة أثناء التدقيق على إدارات الديوان ما يلي:

## 1. تدقيق دائرة المحاسبة والمالية:

الخطوات الأكثر فعالية التي يجب اتخاذها هي:

- **تدقيق المقبوضات:** الهدف هو التأكد من أن جميع الإيصالات المحصلة هي الالتزامات الحقيقية للديون تجاه المكتب، ويتم إيداعها كل يوم في البنك.
- **تدقيق المدفوعات:** والهدف هو التأكد من أن جميع المدفوعات تتوافق مع الديون الفعلية والوثائق الداعمة، من خلال تقييم مخرجات النظام.<sup>2</sup>
- **تدقيق المخصصات:** الهدف منه التأكد من أن جميع القيود المحاسبية قد تم تسجيلها بمطابقة النظام المحاسبي المالي المعتمد، وأنها مدعومة بالوثائق الثبوتية التي تؤكد صحة العمليات والقيود المسجلة.

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس خلية التدقيق الداخل.

<sup>2</sup> ميثاق التدقيق، ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.



- **المقاربة للبنك والصندوق:** وهدفها هو التأكد من توثيق جميع المبالغ المستلمة، والمدفوعة من قبل كل طرف معني مما يضمن دقة واكتمال السجلات المالية.
- **تدقيق الدفاتر التنظيمية:** الهدف منه هو التحقق من وجود الدفاتر التنظيمية وأنها في حالة جيدة وتتوافق مع وجود القانون.

## 2. تدقيق دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة:

وأهم الإجراءات التي تؤخذ بعين الاعتبار:

- تقييم عملية التوظيف؛
- تقييم نظام التدريب؛
- تقييم نظام الأجور؛
- تقييم عملية المشتريات؛
- تقييم المخزونات؛
- الجرد المادي؛
- تحليل فعالية نظام التأمين؛
- التنازل عن التثبيات ؛
- التقاضي؛
- الصحة والسلامة.

3. **تدقيق دائرة التسيير وصيانة الممتلكات:** ومن أهم الأنشطة التي يتم أخذها في الاعتبار أثناء التدقيق على قسم إدارة وصيانة الممتلكات ما يلي:

- **الرعاية والصيانة وإعادة التأهيل:** الهدف هو التأكد من إجراء جميع أنشطة الصيانة والرعاية كما هو متوقع للخطط والميزانية المحددة مسبقا من قبل الديوان مع وجود وثائق كافية تدعم ذلك.

## 4. تدقيق دائرة التحكم في المشاريع:

من أهم الإجراءات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تدقيق هذه الدائرة ما يلي:

- تدقيق دفتر الشروط؛
- مراقبة العمل والخدمات.

## 5. تدقيق دائرة الترقية والعقار:

من بين الإجراءات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تنفيذ عملية التدقيق لدائرة الترقية والعقار نذكر ما يلي:

- تدقيق المبيعات والعملاء؛
- تدقيق الاحتياجات.

## المطلب الثاني: معايير التدقيق الداخلي المعتمدة في ديوان الترقية والتسيير العقاري

تمثل معايير التدقيق الداخلي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحدد الممارسات والإجراءات المطلوبة لضمان النزاهة والشفافية في عمليات التدقيق الداخلي في المنظمة، ومن أهم معايير التدقيق الداخلية المطبقة في ديوان الترقية والتسيير العقاري نذكر:

### أولاً: معيار الاستقلالية

يتمتع فريق التدقيق الداخلي داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بالاستقلالية التامة أثناء أداء مهامهم حيث يعمل أعضاء الفريق بحرية وموضوعية وذلك يعني أنهم يتخذون قراراتهم ويقومون بتقييم العمليات والنظم بشكل مستقل دون أي تدخل من أطراف خارجية، كما يتمتعون بحق الوصول إلى جميع المعلومات والوثائق لأداء مهامهم بكفاءة وهذا يساعدهم على فهم العمليات بشكل شامل وتحليلها بدقة، وذلك وفقاً لمقابلة أجريت مع فريق التدقيق الداخلي في الديوان وعلى رأسهم مدير التدقيق الداخلي. بفضل هذه الاستقلالية العالية يتمكن فريق التدقيق الداخلي من تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين الأداء وإدارة المخاطر بشكل فعال.

### ثانياً: معيار التأهيل العلمي والعملية

من خلال المقابلة التي أجريناها تبين لنا أن فريق التدقيق يتمتع بمعرفة، ومهارة مناسبة لأداء مهامهم والقدرة على التواصل مع مختلف الجهات في المؤسسة حيث يستخدم أعضاء الفريق معارفهم لكشف أي التلاعبات محتملة في الوثائق والسجلات، وهم ملمون بالمفاهيم والمعايير المحلية، والدولية ذات الصلة في مجال التدقيق بصفة عامة والتدقيق الداخلي بصفة خاصة.

تم اختيار أعضاء الفريق بناء على مؤهلاتهم العلمية والمهنية المكتسبة بحيث يمتلكون شهادات عليا في مجالات ذات صلة مثل التدقيق وإدارة الأعمال ما يجعلهم مؤهلين للقيام بوظيفة التدقيق الداخلي بالإضافة إلى ذلك خضعوا لتدريبات وتكوينات مهنية لتحسين قدراتهم وتطوير مهاراتهم في مجال التدقيق الداخلي.

بشكل عام يمثل فريق التدقيق الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري قيمة مضافة في المؤسسة حيث يساهم هذا الفريق في تعزيز النزاهة والشفافية وتحقيق أهداف المؤسسة بمعنى أن تواجههم يضمن أن العمليات تتم بشكل صحيح كما أنه فريق التدقيق كانت لديه دورة تدريبية في شهر ماي حول المعايير الدولية للتدقيق الداخلي .

### ثالثا: معيار بذل العناية المهنية اللازمة

وفقا للمقابلة التي أجريناها مع فريق التدقيق الداخلي لديوان الترقية والتسيير العقاري أكد هذا الفريق على بذلهم للعناية المهنية اللازمة في أداء مهامهم لضمان جودة عملهم وتحقيق أهدافهم بحيث أنهم يتعاملون مع كل مهمة تدقيق بجدية ومهنية عالية هذا، ويهتم الفريق بتوثيق نتائج التدقيق بشكل دقيق وشفاف لضمان موثوقية التقارير والتوصيات.

يتعامل الفريق بحرفية وحساسية مع المعلومات السرية ويحافظ على سرية البيانات التي يتعاملون معها، وأخيرا يتواصل الفريق بشكل مهني مع جميع الأطراف المعنية لضمان فهم وتنفيذ التوصيات بشكل فعال بواسطة هذه الجهود المبذولة يتمكن فريق التدقيق من تقديم نتائج دقيقة وموثوقة ومساهمة فعالة في تحسين العمليات وتعزيز الكفاءة في المؤسسة .

### المطلب الثالث: إعداد استقصاء لتقييم نظام الرقابة الداخلية

تلعب الرقابة الداخلية دورا حاسما في ضمان فعالية وكفاءة أنظمة، وعمليات المؤسسات والمنظمات فهي تعمل على حماية الموارد والأصول، وتحقيق الامتثال للقوانين وتقليل المخاطر وكذا تعزيز الشفافية المسؤولة .

ومن أجل ضمان أن تكون الرقابة الداخلية فعالة بديوان الترقية والتسيير العقاري ينبغي إجراء استقصاء خاص بالجهاز التنظيمي.

#### و.أ: قائمة الاستقصاء لنظام الرقابة الداخلية

قد تشمل قائمة الاستقصاء عدة جوانب ومجالات، وفيما يلي قائمة عامة للأمور التي يمكن استقصاؤها في إطار الرقابة الداخلية .

والجدول التالي يوضح الاستقصاء الذي قمنا بإعداده حول نظام الرقابة الداخلية.

جدول رقم (03): استقصاء حول نظام الرقابة الداخلية

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	الملاحظة
1	هل توجد أهداف محددة لديوان الترقية والتسيير العقاري	X		الهدف الرئيسي للديوان هو تجسيد سياسة الدولة في السكن العمومي الإيجاري وتسييره
2	هل تم رسم سياسات واضحة لتحديد أهداف المؤسسة	X		
3	هل يتم إعداد أوامر إدارية مكتوبة تحدد واجبات موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري	X		
4	هل هناك نظام يضمن تحديد البدائل عند غياب الموظفين	X		
5	هل يتبع الديوان خطة لتقسيم الموظفين على فترات دورية حيث لا يؤثر على سير العمل	X		
6	هل يوجد نظام لتحديد أساليب تقييم الأداء للعاملين	X		
7	هل تعيين الموظفين الجدد لا يتم إلا بعد حدوث شاغر في المنصب مع توفر الجانب المالي لذلك المنصب		X	
8	هل يتم التأمين ضد خيانة الأمانة على الموظفين الذين بعهدتهم أموال وأصول الديوان	X		
9	هل يتم التعيين في الوظائف على ضوء الاختصاص الوظيفي بما يتلاءم مع الاختصاص العلمي	X		
10	هل توجد خطة واضحة لتدريب الموظفين	X		يوجد مخطط تكوين سنوي مصادق عليه
11	هل يتم الالتزام بتوزيع نسخ المستندات على موظفي مختلف الأقسام حسب تخصصه	X		
12	هل تخضع الأموال المصروفة للأقسام إلى رقابة مدراء الأقسام	X		
13	هل توجد رقابة للتأكد من أن الأموال المصروفة استعملت للأراضي التي صرفت من أجلها	X		
14	هل هناك رقابة فعالة تكفل ضمان تحصيل أعوان الديوان للإيرادات المستحقة	X		
15	هل يقوم أمين الصندوق بمسك سجل المقبوضات والنفقات النقدية	X		
16	هل يتم ترصيد هذا السجل ومطابقته يوميا مع الموجود النقدي	X		
17	هل يوجد موظف خاص لمتابعة تحصيل الديون	X		
18	هل توجد إجراءات كافية لحماية ملفات وسجلات الموظفين والأجهزة من التلف والتلاعب	X		

19	هل يتم تفعيل أساليب الخطط الاشرافية على الموظفين	X	
20	هل تتم مشاركة الموظفين في إعداد وتنفيذ الخطط الاشرافية	X	
21	هل هناك هيئة تقوم بمتابعة احتياجات العمال	X	
22	هل يهتم بتشجيع الموظفين من أجل رفع كفاءتهم الانتاجية	X	
23	هل يتم إبلاغ الموظفين بلوائح العمل المحددة	X	
24	هل يوجد نظام متكامل للحوافز من أجل تحقيق رغبات الموظفين	X	
25	هل يتم اعتماد المسؤولين على تقارير تقييم الأداء للموظفين	X	
26	هل لدى الشركة معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء الموظفين	X	
27	هل تعتمد المؤسسة على مخرجات العملية التشغيلية لقياس جودة العمل المنجزة من طرف الموظفين	X	
28	هل يتوفر استراتيجية وسياسة معتمدة من مجلس إدارة المنشأة لإدارة المخاطر التشغيلية	X	
29	هل تشمل الاستراتيجية تحديد مصادر مخاطر التشغيل وسياسات الديوان في تقييمها ومراقبتها والتحكم فيها وتخفيضها	X	
30	هل يتم رفع تقارير دورية إلى الإدارة العامة عن أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية	X	
31	هل يتم الالتزام بجميع توصيات المدقق الداخلي من طرف جميع عناصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة	X	
32	عند تحديد خطر معين هل تعمل المؤسسة على توفير الموارد البشرية والمادية لمواجهة	X	
33	هل يتم توصيل المعلومات عن المخاطر إلى الأطراف المعنية في المؤسسة	X	
34	هل يتم إعداد خطط طوارئ لكافة الأنشطة والخدمات الادارية لمواجهة أي طارئ قد يتسبب بتوقف نشاط أو خدمة معينة	X	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة مع مدقق المؤسسة

## ثانياً: التقييم

من خلال قائمة الاستقصاء التي أعدت حول الإجراءات المعمول بها بديوان الترقية والتسيير العقاري فيما يخص نظام الرقابة الداخلية، واعتماداً على المعلومات المحصل عليها توصلنا إلى تحديد مجموعة من نقاط القوة والضعف مع تحديد النتائج المتوصل إليها من الاستقصاء .

### 1. نقاط القوة:

- تتلخص أهم نقاط القوة في ديوان الترقية والتسيير العقاري وفقاً لنتائج الاستقصاء في النقاط التالية:
- وجود سياسات واضحة تحدد أهداف المؤسسة بدقة ما يشير إلى أنها تعمل بخطة واضحة ومحددة وهذا ما يساهم في توجيه الجهود نحو النتائج المرجوة؛
- إعداد أوامر إدارية مكتوبة تحدد واجبات الموظفين يدل على وجود وضوح وشفافية في توزيع المهام مما يساعد على تحقيق التنظيم الجيد وتنفيذ المهام بكفاءة وفعالية؛
- وجود نظام لتحديد البدائل يعني أن المؤسسة تحاول تجنب تعطل العمل وضمان استمرارية العملية بغياب أي موظف؛
- تقسيم الموظفين على فترات دورية يساعد في تنظيم العمل وتخطيطه بشكل فعال أي ما يتيح توزيع الأعباء بالتساوي، وتجنب تراكم العمل في فترات محددة مما يحافظ على سير العمل بشكل سلس ومنظم؛
- عملية تعيين الموظفين الجدد تتم بطريقة منظمة، ومستندة إلى احتياجات المؤسسة وإمكانياتها المالية ذلك يساعد في ضمان استقدام الموظفين المناسبين للمناصب الشاغرة وتقادي التوظيف العشوائي؛
- وجود نظام لتقييم الأداء في الديوان يساهم في تقييم أداء الموظفين وتعزيز الأداء المتميز؛
- تعيين الموظفين بناء على الاختصاص الوظيفي والاختصاص العلمي يعزز كفاءة العمل ويضمن توظيف الأشخاص الأكثر كفاءة في المجالات ذات الصلة؛
- وجود خطة واضحة لتدريب الموظفين يساهم في تطوير قدراتهم وتعزيز أدائهم؛
- الالتزام بتوزيع نسخ المستندات على مختلف الأقسام يشير إلى وجود تنظيم وتوزيع فعال للمستندات ما يعزز التعاون والتنسيق بين الأقسام؛
- وجود رقابة من مدراء الأقسام على الأموال المصروفة يعزز الشفافية والمساءلة المالية في المؤسسة ما يساعد على التحكم في النفقات وضمان استخدام الأموال بطريقة صحيحة وفقاً للأغراض المحددة؛

- وجود رقابة للتأكد من استخدام الأموال بطريقة صحيحة يعزز النزاهة والمساءلة في المؤسسة ويساعد هذا في تجنب التبديد المالي والتأكد من أن النفقات تتم وفقا للخطط والأهداف المحددة؛
- وجود رقابة فعالة على تحصيل الإيرادات يضمن استلام المؤسسة للأموال المستحقة أي أن هذا يساهم في تحقيق التمويل الصحيح للمؤسسة وضمان استدامتها؛
- وجود سجل دقيق للمقبوضات والنفقات النقدية يعزز الشفافية، ويساهم في تتبع التدفقات النقدية في المؤسسة أما ترصيد هذا السجل ومطابقته يوميا مع الموجود النقدي يضمن دقة، وصحة المعلومات المالية؛
- توفير إجراءات كافية لحماية الملفات، والسجلات يعزز الأمان للمؤسسة؛
- مشاركة الموظفين في إعداد وتنفيذ الخطط الإشرافية يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء ويساهم في زيادة التفاعل في العمل الجماعي؛
- وجود هيئة تتابع احتياجات العمال يعزز رضاهم ويحقق التوازن بين احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة؛
- الاهتمام بتشجيع الموظفين يعزز رغبتهم في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الانتاجية، ويمكن أن تكون الحوافز والمكافآت والتدريب والفرص التطويرية أدوات فعالة لتحفيز الموظفين؛
- وجود معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء الموظفين يساهم في تحقيق التوجيه الفعال وتحسين الأداء العام للمؤسسة؛
- وجود استراتيجية وسياسة معتمدة من مجلس الإدارة يعزز التوجيه والتحكم في المخاطر التشغيلية.
- رفع تقارير دورية يعتبر آلية فعالة لإبلاغ الإدارة العامة عن أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية والعمل على تحسينها؛
- الالتزام بتوصيات المدقق الداخلي يعكس الالتزام بتحسين العمليات وتعزيز الرقابة الداخلية؛
- إعداد خطط الطوارئ لكافة الأنشطة والخدمات الإدارية يعزز الاستعداد لمواجهة أي طارئ قد يؤثر على استمرارية العمل.

## 2. نقاط الضعف:

- رغم نقاط القوة التي يتميز بها نظام الرقابة الداخلية لديوان الترقية والتسيير العقاري وفقا للاستقصاء الذي قمنا به إلى أنه توجد بعض نقاط الضعف في هذا النظام وهي:
- عدم وجود التأمين ضد خيانة الأمانة يدل على عدم وجود إجراءات وقائية لحماية المؤسسة من أي سوء استخدام للأموال والأصول؛

- عدم اعتماد المؤسسة على مخرجات العملية التشغيلية لقياس جودة العمل يصعب تحديد مدى نجاح الموظفين في تحقيق الأهداف ما يؤدي إلى عدم القدرة على تمييز الموظفين ذوي الكفاءة العالية والأداء المتميز في الديوان.

### 3. نتائج الاستقصاء :

بناء على قوائم الاستقصاء التي تم إجراؤها لتقييم نظام الرقابة الداخلية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، تم التوصل إلى وجود نقاط قوة مهمة تشمل وضوح الأهداف وتوزيع المهام وتحديد البدائل وتوفير فرص التدريب والتطوير،

ومن الجانب الآخر هناك نقاط ضعف تحتاج إلى التحسين مثل ضرورة التأمين ضد خيانة الأمانة والاعتماد على مخرجات العملية التشغيلية لقياس جودة العمل، ما يدل على فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في هذا الديوان، لذا نوصى باتخاذ تدابير لتعزيز القوة وتحسين النقاط الضعيفة بهدف تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وشفافية.

### الجدول رقم (04): أهداف مصلحة التحصيل لسنة 2023

البلديات	الأهداف		المسطرة	
	العدد		المبالغ	
	المحلات	السكنات	المحلات	السكنات
بشلول	75	1732	6583949.73	55739420.90
مجدالة	104	1481	8249925.25	51707680.93
بويرة	170	4686	26480229.99	215473141.42
حيزر	30	784	1121047.62	19286460.48
المجموع	379	8683	42435152.59	342206703.73

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا للوثائق المقدمة من المؤسسة



الجدول رقم (05): إيرادات مصلحة التحصيل لسنة 2023

البلديات والدوائر	النسبة		المبالغ		العدد	
	المحلات	السكنات	المحلات	السكنات	المحلات	السكنات
بشلول	56.89	30226005.60	3745284.11	1732	75	54.23
مجذالة	52.90	25254505.57	4364203.47	1481	104	48.84
بويرة	37.66	100997136.24	9971541.98	4686	170	63.13
حيزر	74.06	12175489.10	830285.03	784	30	49.28
المجموع	44.57	168653136.51	18911314.59	8683	379	49.28

المصدر: من إعداد الطالبتين استادا للوثائق المقدمة من المؤسسة

### المبحث الثالث: فحص خلية التدقيق الداخلي

تعد مصلحة التحصيل جزءًا أساسيًا في أي مؤسسة، حيث تقوم بتنظيم وإدارة جوانب تجارية حيوية. إنها وظيفة مهمة في قسم المحاسبة والمالية، حيث تعمل على جمع الإيرادات المستحقة في الوقت المناسب والحفاظ على علاقات جيدة مع العملاء. ولضمان النزاهة والشفافية في هذه العمليات، يعتبر التدقيق الداخلي أداة أساسية للتحقق من صحة وسلامة العمليات المالية والمراقبة الداخلية. لذلك، قمنا بتخصيص دراستنا لهذه المصلحة لفهم مسار التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية داخل هذا القسم.

### المطلب الأول: عرض مصلحة التحصيل

من خلال متابعة الحسابات وتحديد الإيجارات المتأخرة والتواصل مع العملاء لتحديد طرق دفع هذه الإيجارات، نهدف في هذا العنصر إلى تعريف مصلحة التحصيل وشرح مهامها والإيرادات التي تتولد عن عملية التحصيل.

#### أولاً: التعريف بمصلحة التحصيل

مصلحة التحصيل هي الجهة المسؤولة عن إدارة وتنفيذ عمليات جمع الأموال والمدفوعات المتعلقة بالإيجار والتنازل عن العقارات التابعة للديوان. تتخصص المصلحة في تنفيذ إجراءات تأجير العقارات وتوثيق العقود والاتفاقيات ذات الصلة. كما تقوم بمتابعة حسابات المستأجرين وتسجيل المدفوعات المستلمة وتضمن دقة التوثيق والأرشفة تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق تحصيل فعال للإيرادات وضمان حصول الديوان على

المبالغ المستحقة عليه بشكل منظم ومنهجي تسعى المصلحة أيضًا إلى تحقيق أعلى مستويات الشفافية والدقة في التعامل المالي، مع ضمان أن المدفوعات والاستعلامات تتم وفقًا للقوانين واللوائح المعمول بها كما تعمل على تحسين التواصل مع المستأجرين والعملاء والتعامل مع استفساراتهم واحتياجاتهم بشكل فعال ومهني. تتواجد مكاتب فرعية لمصلحة التحصيل في مناطق مختلفة بما في ذلك فرع البويرة، الأخرية عين بسام سور الغزلان بشلول وامشدالة.

### ثانياً: مهام مصلحة التحصيل

تتمثل مهام مصلحة التحصيل فيما يلي:

- جمع الأموال والمدفوعات المتعلقة بالإيجار والتنازل عن العقارات التابعة للديوان لضمان نجاح تحصيل الإيجارات وعائدات البيع، من الضروري تنفيذ جميع الإجراءات التنظيمية بكفاءة وفعالية؛
- تقوم الهيئة بتحصيل الدفعات الشهرية من المستأجرين وإصدار إخطارات في حالات عدم الدفع؛.
- كما يتم إعداد تقرير شهري يلخص نشاط المصلحة ويقدم للمديرية العامة للديوان.

### المطلب الثاني: مسار إجراءات التدقيق الداخلي في مصلحة التحصيل

يتكون التدقيق الداخلي في مصلحة التحصيل من نظام منهجي يهدف إلى تقييم العمليات والنظم المعمول بها، يتم ذلك عن طريق التحقق من مدى الامتثال للمعايير المحددة والسياسات المالية والإجراءات الداخلية، يتم تقديم التوصيات لتحسين أداء المصلحة وزيادة الكفاءة والفعالية.

في هذا الجزء، سنركز على تتبع الإجراءات التي قامت بها خلية التدقيق الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية البويرة وسنقوم ببرمجة عملية تتعلق بمصلحة التحصيل استناداً إلى طلب المدير العام للديوان لإجراء دراسة حول المخاطر خلال هذه المهمة سنلتزم بالمنهجية العامة لإجراء مهمة التدقيق الداخلي، ينقسم عملنا إلى ثلاث مراحل أساسية، وهي مرحلة الإعداد، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة إعداد التقارير.

#### وُلأ: مرحلة التحضير

بدء عمل خلية التدقيق الداخل أعمالها عند استلام أمر بالمهمة، وذلك من خلال عقد جلسة افتتاحية مع جميع الأشخاص المرتبطين بشكل مباشر أو غير مباشر بالمهمة المقرر تنفيذها. خلال هذه الجلسة، يتم مناقشة تفاصيل المهمة وتوضيح الأهداف والتوقعات بالإضافة إلى ذلك، يتم تحديد دور كل فرد ومسؤولياته بناءً على مهاراته وخبراته. تُعتبر هذه الجلسة فرصة لتوحيد الفهم وضمان تعاون فعال بين جميع الأطراف المعنية، بهدف إنجاز المهمة بنجاح.

والشكل التالي: يوضح نموذج عن أمر بمهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

2024/04/15: البويرة في:  
إلى السيد: رئيس مصلحة  
التحصيل



وزارة السكن والعمران والمدينة  
ديوان الترقية والتسيير العقاري  
بالبويرة  
رقم: .....ع/د.ت.ت.ع/ب. 2023

الوثائق المطلوبة للتدقيق:

- سجل الوارد؛
- سجل الصادر؛
- بطاقات المهام؛
- سجل الاعذارات والتبليغات؛
- سجل متابعة تحصيل الإيجار؛
- سجل الصندوق اليومي؛
- وضعية الصندوق الشهري؛
- وضعيات التحويل اليومية؛
- بطاقات المستأجرين.

مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق الداخلي

### ثانيا: مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة، قمنا بالتعاون مع فريق مصلحة التحصيل لفهم نشاطهم بدقة، وذلك كخطوة أولية وضرورية. قمنا ببذل الجهود اللازمة لفهم النشاط ومعرفة الإجراءات المعتمدة ودراسة توافقها مع الوثائق المختلفة، مثل خطط التنظيم الخاصة بالمصلحة وإجراءات التحصيل.

تم ذلك من خلال إجراء زيارات ميدانية وعقد مقابلات مع جميع العاملين في هذه المصلحة، واستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات، التي ساهمت في تحديد النقائص والاختلالات الموجودة على مستوى المصلحة والتي تعوق تحقيق الأهداف المرجوة من قبل مجلس الإدارة، وبناءً على نتائج التحليل والتقييم، يتم اتخاذ الإجراءات والتعديلات المناسبة لتحسين أداء المصلحة وضمان التوافق مع الأهداف المستهدفة.

الجدول رقم (06): البرنامج الزمني للزيارات الميدانية

التاريخ	المدقق	المدقق عليه	حسب مستوى الهيكل التنظيمي
15.04.2024 الى 19.04.2024	X و Y	مصلحة التحصيل	رئيس مصلحة التحصيل
24.04.2024 الى 26.04.2024	X و Y	فرع التحصيل	رئيس فرع التحصيل بشلول

#### 1. المقابلة الشخصية:

في يوم 08.05.2024، تم عقد مقابلة مع رئيس مصلحة التحصيل لتوضيح المهمة المراد تدقيقها وتحديد الأهداف المحددة لعملية التدقيق. تمت مناقشة المعلومات والبيانات التي تم جمعها، وتم طرح بعض الأسئلة الشفهية كجزء من استقصاء حول تسيير المصلحة. هدف هذا الاستقصاء هو تحديد نقاط القوة والضعف في الرقابة الداخلية للمصلحة وتحليلها بشكل مفصل. تم تصميم الاستقصاء لتحليل تفصيلي للمعلومات المحصلة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تعزيز الرقابة وتحسينات مستقبلية. تعتبر المقابلات والاستبيانات أجزاء هامة في عملية التدقيق الداخلي للتعرف على نقاط القوة التي يجب الاستمرار في تعزيزها والضعف التي يجب معالجتها لتعزيز الرقابة الداخلية وتحسين أداء مصلحة التحصيل. وفيما يتعلق بالشكل التالي، يوضح طلب تحضير الوثائق اللازمة لعملية التدقيق الداخلي



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

البويرة في: 2024/05/08

استقصاء الرقابة الداخلية

الإجابة		الإجابة		الأسئلة
مطابق	غير مطابق	نعم	لا	
	×	×		هل يتم توثيق وتسجيل جميع العمليات متعلقة بمصلحة التحصيل بشكل دقيق وفي الوقت المناسب؟
	×	×		هل يتم تنفيذ عمليات التحقق والمراجعة الدورية للتأكد من صحة واكتمال الوثائق والسجلات المحفوظة؟
×		×		هل كل بطاقات المستأجرين مهيأة يوميا ومرتبطة جيدا؟
	×	×		هل يتم وضع خطط واضحة قبل إنجاز أي مهمة؟
×		×		هل يتم توزيع المهام وتحديد مسؤوليات الموظفين بشكل واضح؟
	×	×		هل يتم تنفيذ التدريب والتطوير المستمر لموظفي مصلحة التحصيل لتعزيز كفاءاتهم؟
	×	×		هل يتم متابعة أداء مصلحة التحصيل وتحليل البيانات المالية ومؤشرات الأداء لتحقيق التحسين المستمر؟
×		×		هل يتم ضبط وتعيين مستحقات الإيجار الغير مسددة عبر كل حي شهريا؟
	×	×		هل يتم توزيع المعلومات والتواصل بين أعضاء مصلحة التحصيل بشكل فعال ومنظم؟
	×	×		هل يتم تقديم تقارير دورية وشاملة عن أداء مصلحة التحصيل؟
	×	×		هل يتم التعامل مع المستأجرين بطريقة جيدة ومحترمة؟
	×	×		هل يتم تعريف المستأجرين بحقوقهم وواجباتهم مع الديوان؟

## 2. استخدام FRAP للتحليل وتقييم المخاطر:

تعد أوراق تحليل وتقييم المخاطر FRAP من الأدوات المستعملة من طرف المدققين الداخليين عند تقييم إجراءات الرقابة الداخلية، حيث اعتمدنا عليها لتحليل مجموعة من المخاطر في مصلحة التحصيل وفق ما تظهره الجداول الآتية:

### الجدول رقم (07): FRAP للتحقق من تحيين بطاقات المستأجرين

المرجع	-تعيين بطاقات المستأجرين عند كل تسديد يتم من طرف المستأجر
عنصر التقييم	-قمنا بمعاينة بطاقات مستأجرين بطريقة عشوائية من مختلف الأحياء التابعة للوكالة ومقارنتها مع معطيات تطبيقية للإعلام الآلي
الملاحظة	-هناك تأخر كبير في تدوين المبالغ على بطاقات المستأجرين
أسباب الخلل	-عملية تحديث المعلومات تتم بطريقة يدوية مما يصعب تحديثها بشكل منتظم - وجود عامل واحد على مستوى الصندوق مما يسبب ضغط على العامل لكثرة المهام
العواقب والمخاطر	-صعوبة معرفة حالة المستأجر في حال وجود عطل في نظام الاعلام الآلي -صعوبة في تتبع وتسجيل المدفوعات والرصيد المستحق من قبل كل مستأجر -صعوبة معرفة المستحقات المالية المتأخرة واتخاذ الاجراءات اللازمة لجمعها
التوصيات	-تعيين موظف اضافي كمساعد لأمين الصندوق لتدوين المبالغ وتحديث بطاقات المستأجرين -تطبيق نظام فعال لتسجيل المدفوعات وتدوينها على بطاقات المستأجرين بشكل دوري ودقيق -استخدام أنظمة ادارة الممتلكات أو البرمجيات الخاصة لتسيير هذه العملية وضمان تحديث المعلومات المالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج فحص نظام الرقابة الداخلية

الجدول رقم (08): Frap للتحقق من تنفيذ المهام حسب بطاقات وصف الوظيفة

المرجع	- تنفيذ المهام الموكلة لكل عامل وفقا لوصف الوظيفة الخاص به
عنصر التقييم	- معاينة بطاقات المهام وبناء على الملاحظة عند زيارة مكتب التحصيل
الملاحظة	- عمل عشوائي وغير منظم في تنفيذ المهام
أسباب الخلل	- ضغط كبير على فريق التحصيل نتيجة لعدد كبير من المستأجرين يؤدي الى الاستعجال والعمل العشوائي - نقص في عمليات التخطيط والتنظيم في المصلحة - افتقار التوجيه وتبادل المعلومات الضرورية - غياب بطاقات المهام الخاصة بكل عامل
العواقب والمخاطر	- التأخر في تنفيذ المهام وبالتالي ضعف الأداء في المصلحة - اغفال تسجيل المبالغ المستحقة على بطاقات المستأجرين مما يعني أن بعض المستحقات قد تتأخر وتفقدها مما يسبب خسائر مالية للمؤسسة - رفع مخلفات الايجار
التوصيات	- تعزيز ثقافة التنظيم والمسؤولية في المؤسسة - توفير رقابة ومتابعة فعالة لضمان التنفيذ المنظم والفعال للمهام - تدعيم المكتب بالعمل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج فحص نظام الرقابة الداخلية

الجدول رقم (09): FRAP للتحقق من إرسال الإعذارات

المرجع	تذكير المستأجر بدفع مستحقات الايجار المتخلف عن طريق تسليمه اذار من طرف أعوان التحصيل أو المحضر القضائي بناء على المخطط التنظيمي للمصلحة
عنصر التقييم	قمنا بمعاينة وضعية تأخيرات الايجار
الملاحظة	وجود مستأجرين لم يتم اذارهم برغم من وجود مخلفات الايجار بمبالغ كبيرة
السبب	عدم وجود خطة عمل منظمة يتم من خلالها توزيع الاعذارات بشكل صارم ودوري - قلة الامكانيات لتوزيع الاعذارات
العواقب والمخاطر	- زيادة الديون وصعوبة التحصيل المبالغ المستحقة - زيادة النزاعات والمشكلات القضائية - انتشار السلوك غير الملتزم في دفع الايجار بالمواعيد المحددة
التوصية	- التواصل مع المستأجرين لتوضيح التزاماتهم المالية وتذكيرهم بأهمية سداد المبالغ المستحقة في الوقت المحدد - تنظيم نظام تنبيه الدوري للمستأجرين المتأخرين في لدفع، سواء عبر البريد الالكتروني، الرسائل النصية أو الاشعارات الرسمية يتم التوضيح فيها المبالغ المستحقة والمهلة المحددة للسداد - اجراء تقييم دوري لأداء فريق التحصيل والتحقق من التزامه بالسياسة المحددة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج فحص الرقابة الداخلية

الجدول رقم (10): FRAP للتحقق من تطبيق تعليمية الغاء غرامة التأخير

المرجع	-التعليمية الخاصة بالديوان التي تأمر بتخفيض أو الغاء غرامة التأخير لتشجيع المستأجرين دفع مخالفتهم المتأخرة كليا
عنصر التقييم	عند أخذ عينة مكونة من سبعة أشخاص من مجموع المستأجرين اللذين قاموا بتسديد مستحققاتهم يوم 24.12.2023 (انظر الملحق)
الملاحظة	-هناك استهتار في تطبيق التعليمية - القيام بحذف غرامة التأخير بدون الرجوع الى المسؤول المباشر.
أسباب الخلل	-ضعف في عملية التنفيذ أو الرقابة على تنفيذ التعليمية
العواقب والمخاطر	-عدم تطبيق سياسة موحدة في التعامل مع المستأجرين -تعرض أمين الصندوق للاتهام بمسك رشوة مقابل حذف غرامة التأخير بطريقة غير قانونية
التوصية	-تطوير برنامج الصندوق بحيث يصعب على أمين الصندوق الولوج الى قاعدة البيانات

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا لنتائج فحص نظام الرقابة الداخلية

الجدول رقم (11): FRAP للتحقق من الدفع اليومي لمحصلات الإيجار لدى البنك

المرجع	دفع محصنات الايجار لدى الحساب البنكي يوميا
عنصر التقييم	-في يوم 24.04.2024 قمنا بزيارة ميدانية لفرع بشلول وبعد انتهاء المدقق من المقابلة الشخصية وطلب الوثائق من أجل الاطلاع عليها والمتمثلة في: -نسخة من التقارير الشهرية لسنة 2023 -نسخة من السجل الخاص بتدوين كل التحصيلات النقدية لشهر ماي 2023
الملاحظة	تم التأخر بتحويل المبلغ المحصل يوم 30ماي 2023 انظر الى الملحق الى حساب المؤسسة لدى البريد المقدر ب استنادا الى تاريخ وصل التحويل رقم
أسباب الخلل	-عدم وجود رقابة يومية من طرف رئيس مصلحة التحصيل
العواقب والمخاطر	التلاعب بأموال المؤسسة صعوبة تحديد الوضع المالي الفعلي للمؤسسة والتخطيط المالي الدقيق
التوصيات	- تحديد إطار زمني مناسب لإتمام المهام - تكوين لجان خاصة بتفتيش صناديق التحصيل مشكلة من أعضاء مستقلين

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج فحص نظام الرقابة الداخلية



الجدول رقم (12): FRAP للتحقق من مخلفات الايجار

المرجع	- يقوم فرع التحصيل بشلول بتسيير وتحصيل الايجار من 41 حي سكني على مستوى بلدية بشلول انظر الماحق
عنصر التقييم	- الاطلاع على التقرير شهري لمخلفات الايجار
الملاحظة	- تم تقديم مخلفات الايجار تسعة أحياء سكنية - هناك حيين سكنيين تم تكرارهم مرتين في التقرير لهم نفس الرقم التسلسلي انظر الى الملحق
أسباب الخلل	- خطأ في الادخال أو عدم التحقق من وجود بيانات مكررة في النظام - ضعف في قاعدة البيانات
العواقب والمخاطر	- فقدان الدقة والموثوقية يؤدي الى ارتفاع خطأ الحسابات وعدم قدرة مصلحة على تحقيق تقارير دقيقة - صعوبة تحديد المستحقات الفعلية لكل حي بشكل فردي - تحميل المؤسسة أعباء إضافية من الضرائب
التوصيات	- تحسين وتعيين قاعدة البيانات والنظام المستخدم لتسجيل المستأجرين - تعزيز الوعي لدى الموظفين بشأن أهمية الدقة والموثوقية في تسجيل البيانات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج فحص نظام الرقابة الداخلية

ثالثا: مرحلة التقرير

يتم تحرير تقرير حول نظام الرقابة الداخلية من خلال إجراء نقاش جماعي مع مسؤولي المؤسسة لتجميع نقاط الضعف وطرحها أمام المسؤولين والهدف منه هو إعطاء نتائج لتقييم الرقابة الداخلية في المؤسسة المعنية ويتم تأكيد هذا النقاش كتابيا في تقرير نهائي مما يؤدي إلى القيام بالأعمال التصحيحية لتحسين إجراءات الرقابة الداخلية وزيادة الوثوق في الحسابات.

وهذا التقرير يتم إعداده قبل نهاية السنة وذلك لتمكين المؤسسة من القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لنقاط الضعف.

يتضمن هذا التقرير:

- نطاق مهمة المدقق في فحص نظام الرقابة الداخلية ؛
- فترة إبداء رأي المدقق ؛
- التنكير بأن مسؤولية وضع وتطوير نظام الرقابة الداخلية تقع على عاتق الإدارة ؛
- وصف الأهداف والقيود العامة لنظام الرقابة الداخلية ؛

- رأي المدقق حول صحة وسلامة القوائم المالية والمعلومات من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالوقاية أو منع حدوث الأخطاء أو مخلفات ذات الأثر الجوهري؛
- تاريخ التقرير بتاريخ انتهاء من العمل الميداني ويوجه إلى المؤسسة؛
- يجب على المدقق فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال إعداد تقرير كتابي حول المؤسسة يوضح هذا التقرير الملاحظات والانحرافات المكتشفة؛
- يحتوي على توصيات ونصائح لتحسين الرقابة الداخلية.

### المطلب الثالث: إعداد التقرير

بعد اكتشاف حالات عدم الملاءمة والمخاطر التي تؤثر سلباً على عملية تحصيل الإيجار، عقدنا اجتماعاً مع رئيس مصلحة التحصيل في الديوان ورئيس فرع التحصيل في بشلول، حيث قمنا بإبلاغهم بنتائج التحليل والتوصيات التي تم تسجيلها في الوثائق.

خلال الاجتماع، تم عرض الحالات المكتشفة بشكل مفصل وشرح التأثيرات السلبية التي تأثرت بها عملية تحصيل الإيجار، بالإضافة إلى توضيح الأسباب والعوامل التي أدت إلى حدوث تلك الحالات. بعد استيعاب فرق العمل للنتائج والتحليلات، تم إعداد التقرير النهائي الذي يحتوي على ملخص شامل لنتائج عملية التدقيق والتوصيات المقترحة.

يتم تقديم تقرير خلية التدقيق الداخلي إلى مجلس الإدارة والمدير العام للديوان، وهي الهيئة العليا المسؤولة عن وضع استراتيجيات الديوان بشكل عام. ولا شك في أن العيوب ونقاط الضعف والتحفيزات التي يشير إليها المدقق الداخلي في تقريره لها أهمية كبيرة بالنسبة لمجلس الإدارة وتتخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وعند تقديم ملخص لنقاط الضعف، تقوم الإدارة باتخاذ معظم القرارات التي تتعلق بها، خاصة فيما يتعلق بالقرارات المالية التي تساهم في تطوير وتحسين نشاط المؤسسة. يوضح الشكل التالي نموذجاً لتقرير التدقيق الداخلي حول نظام الرقابة الداخلية في مصلحة التحصيل بالديوان وفرع بشلول.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

البويرة في: 2024/03/28

إلى السيد: مساعد المدير العام المكلف

بالتدقيق الداخلي



وزارة السكن والعمران والمدينة

ديوان الترقية والتسيير العقاري

بالبويرة

رقم: .....م.ع/د.ت.ع/خ.ت.د/ 2023

### أمر مهمة

الموضوع: مهمة تدقيق داخلي حول عملية تحصيل الإيجار

بناء على المخطط السنوي للتدقيق الداخلي المبرمج لسنة 2023 والمصادق عليه من طرف مجلس الإدارة، نعلمكم أن خلية التدقيق الداخلي مطلوب منها مباشرة مهمة تدقيق داخلي متعلقة بتسيير عملية "تحصيل الإيجار"، وهذا لتقييم المخاطر المتعلقة بتسيير هذه العملية وفقا للتنظيم الساري المفعول.

وعليه تتمثل أهداف هذه المهمة فيما يلي:

- وضعية التحصيل الخاص بالسكنات والمحلات التجارية؛
- ضمان التطبيق الصحيح للإجراءات المعمول بها؛
- التأكد من متابعة عملية تحصيل مؤخرات الإيجار وديون المؤسسة.

#### • تاريخ المهمة:

تبدأ المهمة يوم 2023/03/27 إلى غاية نهاية المهمة.

#### • أسماء عناصر المهمة

- السيد X مدقق داخلي (رئيس المهمة)

- السيدة Y مدققة داخلية

وفي هذا الشأن يطلب من جميع الموظفين المعنيين بالمهمة تسهيل عملية التدقيق وتقديم جميع الوثائق ذات الصلة بتحصيل الإيجار.

المدير العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

البويرة في: 2024/03/28

إلى السادة:

- رئيس دائرة المالية والمحاسبة

- رئيس مصلحة التحصيل

- رؤساء فروع التحصيل



وزارة السكن والعمران والمدينة

ديوان الترقية والتسيير العقاري

بالبويرة

رقم: م.د.ت.ع/د.ت.ع/خ.ت.د / 2023

الموضوع: استدعاء في مهمة التدقيق الداخلي حول تحصيل الإيجار

المرجع: أمر بمهمة رقم 2023/... بتاريخ: 2023/03/26

يسر السيد رئيس خلية التدقيق الداخلي دعوتكم لحضور اجتماع جلسة عمل افتتاحية ليوم: الثلاثاء الموافق ل: 2023/03/28 على الساعة 13:00 بقاعة الاجتماعات.

جدول الأعمال:

- فتح الاجتماع وتحية الحضور؛
  - التذكير بأهداف عملية التدقيق الداخلي المتعلقة بمصلحة التحصيل؛
  - عرض جدول العمل وجدولة الفترات الزمنية للتدقيق؛
  - استعراض أي قضايا أخرى أو اقتراحات من الحضور.
- شكرا لتفهمكم وتعاونكم، ونتطلع إلى لقاءكم في الاجتماع.

مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق الداخلي



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

البويرة في: 2024/05/08

استقصاء الرقابة الداخلية

الإجابة		الإجابة		الأسئلة
غير مطابق	مطابق	لا	نعم	
	x		x	هل هناك سجل النشاطات اليومية للمكتب
	x		x	هل التقارير الخاصة بأداء مكتب التحصيل مرتبة جيدا
x			x	هل كل بطاقات المستأجرين محينه يوميا ومرتبة جيدا
	x		x	هل يتم توفير خطة واضحة للمهام المناطة بالموظفين
	x		x	هل يتم توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم
x			x	هل تتم دفع محصلات الإيجار لدى الحساب البنكي يوميا
x			x	هل يتم مراجعة وتحديث الرصيد المستحق من الإيجارات غير المسددة بشكل شهري في كل حي
	x		x	هل يتم توزيع المعلومات والتواصل بين أعضاء مصلحة التحصيل بشكل فعال ومنتظم؟
	x		x	هل يتم إعلام المسؤول المباشر في المصلحة بشكل مستمر بالتغيرات الحاصلة
x			x	هل يتم اعداد المستأجرين المتأخرين عن السداد
x			x	هل تتوفر الإمكانيات اللازمة لتوزيع الاعذارات

### خلاصة الفصل:

بناءً على دراستنا للتدقيق الداخلي وتجسيده في " ديوان التنمية والتسيير العقاري " يمكن تلخيص النتائج التي توصلنا إليها على النحو التالي:

1. التدقيق الداخلي هو أداة تسيير فعالة ومصدر للثقة في توفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات يتم الاعتماد على هذه المعلومات على مدى قناعة المستويات الإدارية بأهميتها.
2. يجب تبني نظام معلومات متكامل يزيد من سيولة المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة، وذلك لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي.
3. ينبغي تغيير نظرة الموظفين تجاه التدقيق الداخلي وتحسين ظروف عملها لكي تزيد أهميتها وتحقق نتائج أفضل.
4. يجب على المدقق الداخلي أثناء أداء مهمته تقييم نظام الرقابة الداخلية الذي يتم التدقيق فيه، وذلك لتحديد المخاطر التي قد تواجه هذه الجهة أو القسم.
5. بعد إجراء التدقيق يقوم المدقق بإعداد تقرير نهائي شامل يتضمن ملاحظاته ومقترحاته ويعد هذا التقرير بمثابة تنويع لعمله الدؤوب، حيث يشمل جميع الاكتشافات والتوصيات المقدمة طوال العملية.

خاتمة

تعطي المؤسسات الأولوية لحماية ممتلكاتها وحقوقها خاصة عندما يكون حجمها كبيرا وتتنوع أنشطتها، وذلك للحفاظ على تماسكها وشعبيتها، وهذا ما أدى إلى اعتماد دور جديد ضمن الهيكل التنظيمي: وظيفة التدقيق الداخلي، والتي تهدف إلى تنظيم وحفظ حقوق وممتلكات المؤسسات من أي سوء معاملة، ومن أجل ضمان سلامة عمليات المؤسسة، والعمليات المحاسبية، والمستندات المالية من خلال المراقبة المستمرة لهذه الجوانب، والكشف عن الأخطاء والاحتيال والتزوير فإن هذه الوظيفة تتطلب أيضًا تنظيمًا فعالًا وتوزيعًا للمسؤوليات، وكوادر مؤهلة القوى العاملة، والضوابط المناسبة كما قمنا بدراسة وظيفة التدقيق الداخلي ونتائجها حول عملية اتخاذ القرار نظرياً وعملياً.

كما حاولنا شرح المبادئ الأساسية للتدقيق الداخلي وارتباطه بعملية اتخاذ القرار لقد لاحظنا أن المؤسسة التي قمنا بدراستها كانت تعتمد بشكل كبير على التدقيق الداخلي لاتخاذ القرارات وتحسين العمليات ومنع الأخطاء في أداء واجبات الموظفين يتمتع المدقق الداخلي برأي فني محايد فيما يتعلق بالجدوى المالية للمؤسسة والمزايا الفنية لكل مصلحة وفروع ووظيفة في المؤسسة، كما يقوم بتطبيق مبادئ ومعايير التدقيق المعترف بها لضمان الجودة والموثوقية.

ونتيجة لذلك حاولنا تناول موضوع دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار في المنظمة، والتطرق إلى سؤال البحث ما هو دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وذلك من خلال فصلين من خلال استخدام المنهج المشار إليه في المقدمة انطلاقاً من الفرضيات الثلاثة، و بهذا تتوزع هذه الخاتمة إلى اختبار الفرضيات و نتائج البحث و التوصيات و الاقتراحات .

## 1. إختبار صحة الفرضيات:

- **حسب الفرضية الأولى:** تم اثبات صحة هذه الفرضية على أن دور التدقيق الداخلي يكون فعالاً في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث يقدم التدقيق الداخلي التوجيه والنصائح والتوصيات لصانعي القرار .
- **حسب الفرضية الثانية:** تم اثبات صحة هذه الفرضية بأن متخذ القرار يستند إلى نتائج التدقيق الداخلي والمعلومات الصادقة التي يقدمها المدقق الداخلي يتم بناء القرار على هذه المعلومات، حيث توفر خلية التدقيق الداخلي معلومات حول البدائل المتاحة وتقدم الدعم في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار ابتداء من تحديد المشكلة وصولاً إلى مراقبة تنفيذ القرار .
- **حسب الفرضية الثالثة:** تم اثبات صحة هذه الفرضية أن التدقيق الداخلي يساهم في اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة في الوقت المناسب، ويوجد علاقة إيجابية بينهما يقدم التدقيق الداخلي الاستشارات ويسعى لتحسين القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا .



من خلال دراستنا وبحثنا في هذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

### 2.النتائج:

- يعد التدقيق الداخلي وسيلة فعالة لاكتشاف الأخطاء والانحرافات، بالإضافة إلى الكشف عن أي أشكال للغش، ويسعى لمعالجتها وتصحيحها في الوقت المناسب، وحماية ممتلكات المؤسسة وأصولها المالية.
- الغرض من التدقيق الداخلي هو تقييم أساليب الرقابة المختلفة التي تستخدمها المؤسسة لاتخاذ القرارات، وهذا له دور مهم على المستوى الداخلي.
- ينبغي أن يتمتع المدقق الداخلي بمجموعة من المبادئ والأخلاقيات والصلاحيات المحددة له بواسطة القانون، ويكون ملتزمًا بتطبيق معايير التدقيق الداخلي المعترف بها لضمان مصداقية التقارير التي يُعدها للمديرية العامة في المؤسسة.
- يعد المدقق الداخلي المرشد الأساسي لتنفيذ السياسات والقوانين التي تصدرها المديرية العامة، كما يشغل موقع المستشار الأول لها.
- التدقيق الداخلي يعمل كوحدة مستقلة نسبيًا تتبع للمديرية العامة في المؤسسة.
- بعد عرض النتائج ينبغي أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتي تتمثل في :

### 3.التوصيات والاقتراحات:

- يجب تعزيز الوعي والشعور بالمسؤولية وزيادة كفاءة العمل لتحقيق أقصى أداء ممكن.
- يجب أن يُعتبر المدقق الموظف مساعدًا للآخرين من خلال متابعة ومراجعة الأداء، بدلاً من معاقبتهم في الأغلب.
- ينبغي الاهتمام بتوصيات واقتراحات المدققين الداخليين المدرجة في التقرير النهائي، ومنحهم الاعتراف والشهادات المناسبة.
- يساعد توفير بيئة مراقبة فعالة وغير معاقلة للنشاط في تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عالية.
- من خلال موضوعنا استنتجنا هذه المواضيع ويتمثلون في:

### 4.آفاق الدراسة:

وفي نهاية دراستنا يجب أن نشير إلى أن دراستنا لا تخلو من النقائص حيث بقي الكثير من النقاط التي التي تستحق الدراسة بشكل أدق، نلفت النظر لبعض النقاط التي يمكن أن تكون موضوع لدراسات مستقبلية وهي:

- تفعيل دور نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية.
- دور نظام الرقابة الداخلية في الوقاية من المخاطر.

- الغرض من نظام المعلومات المحاسبية هو تقليل مخاطر الشركة.
- أهمية الرقابة الداخلية في المنظمات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

##### 1. الكتب

- (1) ابراهيم أبو الغار، عبد الهادي الجوهري، ادارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001.
- (2) أحمد حلمي جمعة، المحاسبة الادارية التخطيط والرقابة وصنع القرار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
- (3) توفيق مصطفى أبو رقة وعبد الهادي أسحق المصري، تدقيق ومراجعة الحسابات، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2014 م / 1435هـ.
- (4) حسن بالعجوز، نظرية القرار مدخل اداري وكمي، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2008.
- (5) حسين القاضي، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية الدولية، مؤسسة الوراق، الأردن، 1999.
- (6) خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعلمية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2000.
- (7) خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي، الطبعة الأولى، الأردن.
- (8) دراجي راقي، نظرية اتخاذ القرار، دار المتنبي للطباعة والنشر، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
- (9) زاهرة عاطف سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (10) شحاتة السيد، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفقا لأحدث المعايير الدولية الأمريكية، دار التعليم الجامعي ميامي، الاسكندرية، الطبعة 2014.
- (11) عادل عبد المنعم المسدي، ادارة الأعمال: فكر تحليلي معاصر، دار الخولي للطباعة، طنطا، مصر، 2015.
- (12) عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الادارة العامة، الاسكندرية، دار الجامعة، 1993.
- (13) عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، شريفة علي حسن، أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية) الدار الجامعية، مصر.

- 14) عدنان عواد شوابكة، دور النظم والتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، دار اليازوري، الأردن، 2001.
- 15) كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار الحامد، الأردن، 2006.
- 16) متعطية خز أخليل، الادارة واتخاذ القرارات في عصر المعلوماتية، من منظور الخدمة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009.
- 17) محمد اسماعيل بلال، بحوث العمليات استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- 18) محمد الصيرفي، القرار ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
- 19) محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثالثة 2008.
- 20) محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006.
- 21) محمد زامل فليح الساعدي وحكيم فلوح الساعدي، التدقيق الداخلي في الشركات العامة وفق معايير التدقيق الدولية، دار عشتار أكاديمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، بغداد، العراق 2019.
- 22) محمد لمين علون، نظام المعلومات المحاسبية والتدقيق الداخلي، دار اسامة، عمان، اردن.
- 23) محمود السيد الناعي، المراجعة اطار النظرية والممارسة، الطبعة الثانية، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، مصر، 1992.
- 24) مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- 25) نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، دون طبعة، 2006.
- 26) هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
- 27) وليد اسماعيل السيفو، عبد الحفيظ قدور بلعربي، سعد خضير عباس الرهيمي، الاقتصاد الاداري، مدخل كمي في استراتيجية اتخاذ القرار، دار الأهلية، الأردن، 2007.
- 28) كمال الدين دهرأوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.

(29) محمد الشهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.

### 2. الرسائل والمذكرات العلمية

- (1) حميدانو صالح، دور المراجعة في تدنئة المخاطر الجبائية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- (2) محمد أمين مازون، التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية ومدي إمكانية تطبيقها في الجزائر، مذكرة مقدمة لإستكمال الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، منشورة، جامعة الجزائر 3، 2011.
- (3) مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، مذكرة ماجستير، منشورة، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- (4) لطفي شعباني، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر 2004 .
- (5) الطاوي ميلود الياس، أهمية التدقيق والمراجعة المحاسبية في اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، 2019.
- (6) عثمان عبد اللطيف، دور التدقيق الداخلي في تحسين الرقابة والاداء مذكرة التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، الجزائر، مستغانم 2015.
- (7) فاطمة الزهراء طاهري، محاضرات تسيير المخاطر، مذكرة تخصص الفحص المحاسبي، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، 2014-2015.
- (8) عدالة أسامة، كتاب دور المراجعة الداخلية، في دعم وتفعيل القرار، مذكرة التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم.

### 3. المجلات والمنشورات العلمية

- (1) بن يعقوب الطاهر، شريف الطاهر، دور وأهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد السابع، سطيف، 2007.

(2) سامي زيادي وآخرون، منهجية التدقيق في ظل معايير التدقيق الدولية، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 04، العدد 01، (2020)

(3) طال حمدون، علام حمدان، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق (التدقيق التكنولوجي) فلسطين وأثر ذلك على الحصول على أدلة ذات جودة عالية تدعم الرأي الفني المحايد للمدقق حول مدى عدالة القوائم المالية، مجلة الجامعة السامية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2008.

(4) مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة 2 - الجزائر، جوان 2018.

(5) محمد بو نواره خزار، مبادئ الاحصاء، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1996.

#### 4. المداخلات والمحاضرات

(1) نعيم دهمش، عفاف اسحق أبوزر، مداخلة بعنوان: "الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات"، مؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، لأردن، 2005.

(2) بختي زوليخة، محاضرات في مقياس التدقيق المالي، سيدي بلعباس، 2019\_2020.

#### 5. النصوص التشريعية

(1) قانون رقم 01-88 مؤرخ بتاريخ 12 جانفي 1988 ، ج.ر عدد 02 .

(2) القانون التجاري بمساعدة المصالح التقنية لوزارة العدل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

(3) ميثاق ديوان الترقية والتسيير العقاري.

1. AMERICAN ACCOUTTNTING ASSOCIATION (AAA)
2. Belaiboud. M Guide Pratique D Audit Financier et Computable La  
Maison des Livres. ،Alger1982 ، p 14
3. CHARONJL ،SEPARL ،S ،ORGANISATION ET GESTION DE  
LENTREPRISE ،DOUND ،PARIS ،1998 ،P284
4. F. JONO et autres ،Guide Pratique pour le Controle Interne ،Edition  
Dunod ،Paris ،France ،1971 ،p 16.
5. Simon ،H.A ،Rational decisions making in business organizations ،  
Carnegie–Mellon university ،Pittsburgh ،Pennsylvania ،USA1978 ،.



الملاحق

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



رقم الضريبة الجبائية (NIF) : 0993 1001 020 66 46  
إعلان استشارة مفتوحة رقم 2016/ DMO/OPGI / 007

يعلن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة عن استشارة مفتوحة وذلك من أجل انجاز برنامج سكن صومي إيجاري الموضح كالتالي :  
البرنامج الخامس 2010 - 2014 ( 600 سكن ) :

الموقع	النوع	البرنامج	الخصصة	مكتب الدراسات
أجبال	سكن صومي إيجاري	600/50 سكن	الخصصة: جميع الهياكل ماعدا الطرق و الشبكات المختلفة.	BET SCP ATELIER DES ARCHITECTES

بإمكان المقاولات الراغبة في المشاركة في هذه المناقصة الوطنية ، سحب دفتر الشروط مقابل مبلغ 3000.00 دج غير قابلة للتعويض تمثل تكاليف النسخ ، وذلك على مستوى مقر ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة حي 1100 مسكن ، بلدية البويرة - ولاية البويرة.  
تكون العروض مرفقة إجباريا بجميع الوثائق المصادق عليها و سارية المفعول المطلوبة في دفتر الشروط ، و تحتوي على عرض تقني و عرض مالي يوضع كل واحد منها في ظرفين مغلفين و محتويين داخل ظرف خارجي مغلق و مبهم و يحمل العبارة التالية:

إلى السيد المدير العام ديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة  
- تعهد لا يفتح -

إعلان استشارة مفتوحة رقم 2016/ DMO/OPGI / 007

الوثائق المطلوبة هي الوثائق المنصوص عليها في المادة رقم 02 صفحة 34 بدفتر الشروط - تعليمات للمتعهدين -  
ينبغي أن يكون العرض التقني مصحوبا بالوثائق القانونية اللازمة، مصادقا عليها و يكون حاملا لما يلي:

- دفتر الشروط يحوي على CPS ، CCAG ، CPC ، ملئ و ممضي.
- التصريح بالاكتتاب ملئ و ممضي.
- بطاقة الضريبة الجبائية . نسخة طبق الاصل - NIF -
- نسخة عن شهادة التأهيل والتصنيف المهني.
- نشاط رئيسي أو ثانوي قطاع البناء (الصف 01 و أكثر) .
- مخطط الانجاز.
- نسخة عن السجل التجاري.
- شهادات أداء المستحقات، سارية المفعول. (CNAS- CASNOS et CACOBATH) شهادة الانضمام (نسخة طبق الاصل)
- شهادة الضرائب و سارية المفعول بتاريخ أقل 03 أشهر (نسخة طبق الاصل) أو جدول الاستحقاقات.
- النظام الاساسي اذا كانت شركة ( نسخة طبق الاصل).
- شهادة السوابق العدلية ، الاصل.
- مراجع مهنية (شهادة حسن التنفيذ) محرر من طرف صاحب المشروع.
- قائمة المعتاد الموجه للمشروع + البطاقات الرمادية، فاتورة الشراء او عقد كراء موثق من طرف مقولة النقل أو كراء المعتاد، مرفق بالتأمينات و المراقبة التقنية للمعتاد المتحرك. محضر محرر من طرف المحضر التضامني لا يتجاوز 03 سنوات.
- شهادات ايداع الحسابات الاجتماعية للشركات.
- التصريح بالنزاهة.
- قائمة الموارد البشرية مبرر بشهادة او شهادة انتساب للجنة السارية..

العرض المالي:

- رسالة تعهد ملئ و ممضي.
- جدول اسعار الوجودية ملئ و ممضي.
- جدول الكشف الكمي و التقديري ملئ و ممضي.

يحدد تاريخ ايداع العروض ب 15 يوم ابتداء من يوم: 2016/03/24.  
هذا الاعلان يعد أيضا بمثابة دعوة للمتعهدين لحضور عملية فتح الاظرفة التقنية و المالية في اليوم الموافق لتاريخ ايداع العروض الخميس يوم 2016/04/07 على الساعة 13H00.  
إذا صادف هذا اليوم يوم عطلة أو يوم راحة قانوني يؤجل إلى يوم العمل الموالي و في نفس الساعة .



المدير العام بالنيابة

ع. بن عبد الجليل

ف

le Directeur,

الملحق رقم 03

## FOURNISSEUR

ADRESSE

R/C .....

NIF:.....

NIS:.....

ART:.....

RIB BADR Bouira: .....

Facture N° : .../2019

Bouira Le:

Doit:

Adresse :

N°	Désignation	Q	Prix HT	Montant HT
1		1		-
Montant en HT				-
TVA 19%				-
TOTAL TTC				-

Arrêtée la présente Facture à la somme de :

**Zéro dinar,**

Le Gérant

الملحق رقم 04

Réf ...../

Bouira, Le :.....

A

Monsieur le Gérant de l'Entreprise

- Bouira -

A/S Consultation pour lot :

P.J : Facture Pro format

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir nous faire parvenir votre proposition de prix unitaires avant le ..... à 12 h 00 concernant les articles indiqués à la liste ci jointe.

L'ouverture des offres aura lieu le ..... à 13h 00.

Dans l'attente de vous lire,

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Le Chef de Département des Ressources  
Humaine et des Moyens Généraux

## عقد إيجار



رقم: 2018/138

بنيوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة ممثل من طرف المدير العام السيد  
و أنيسة مراد

المدعو المؤجر من جهة  
السيد بنهادي عبد القادر المولود بتاريخ 1981/01/08

ن(ة) لخضر و بنهادي لعيصاوية  
مقيم(ة) بحي 116/168/2000 مسكن البويرة بلدية البويرة  
المدعو المستأجر من جهة أخرى

تفقان على ما يأتي

مادة الأولى: موضوع العقد

جر المؤجر وفق الشروط المعينة في المرسوم التنفيذي 142-08 المؤرخ  
ب 5 جمادى الأولى عام 1429 الموافق لـ 11 مايو 2008 الذي يحدد قواعد  
لح السكن العمومي الإيجاري وطبقا للأحكام المبينة في هذا العقد للمستأجر الذي يقبل  
محت المخصص للسكن المبين في المادة 3 أدناه مقابل دفع قيمة الإيجار والأعباء  
الإيجارية المتعلقة به.

مادة 2: مدة العقد

رم هذا العقد لمدة ثلاث (03) سنوات قابلة للتجديد و يسري مفعوله ابتداء  
من تاريخ إمضائه من 2018/06/01 إلى 2021/05/31

مادة 3: مكونات السكن المؤجر

ملك المؤجر مسكن مساحته 69 م<sup>2</sup>، يتكون من 3 غرف ومطبخ وحمام، كائن بحي  
116/168/2000 مسكن البويرة عمارة 5، قصص 1، باب رقم 10، بلدية البويرة  
نرة البويرة ولاية البويرة.

مادة 4: تخصيص السكن المؤجر

تسلم السكن موضوع هذا العقد للإسكان فقط وعليه لا يمكن للمستأجر ممارسة  
تجارة فيه ولا يخصصه لأي نشاط آخر.

لا استعمال غير سكني مثبت قانونا يؤدي إلى فسخ عقد الإيجار مع تظلم المستأجر  
مادة 5: تسليم السكن

رم المؤجر بتسليم السكن المؤجر و ملحقاته إن وجدت في حالة حسنة للإسكان  
للمعدات والتجهيزات المرتبطة بها في حالة اشتغال حسنة إلى المستأجر.

مادة 6: الإصلاحات

مهد المؤجر بالقيام على علقه بجميع الإصلاحات الضرورية، باستثناء  
إصلاحات التي تقع على عاتق المستأجر. وفي حالة عدم احترام هذا الالتزام يلزم  
بوجر يدفع تعويض لإصلاح الضرر الذي يكون قد أصاب المستأجر نتيجة  
م القيام بالأشغال المفروضة عليه والتي تؤدي إلى عرقلة الانتفاع بالسكن المؤجر.

مادة 7: الصيانة

رم المؤجر بالتكفل بصيانة الأجزاء المشتركة للعمارة مقابل  
مع الأعباء الإيجارية من طرف المستأجر.

مادة 8: استغلال السكن

مهد المؤجر بعدم التعرض لحقوق المستأجر في الانتفاع بالأماكن المؤجرة.

المادة 9: مبلغ الضمان

على المستأجر قبل استغلال السكن المؤجر له أن يدفع مبلغ ضمان  
قدره 30.000,00 دج مقابل تسليم وصل. يرد هذا الضمان إلى المستأجر  
عند إخلاء الأماكن بعد خصم مصاريف التصليلحات إن كانت ومبلغ الإيجار  
والأعباء الإيجارية المتعلقة به التي لم يدفعها.

المادة 10: قيمة الإيجار

يمنح هذا الإيجار مقابل مبلغ إيجار 2.578,87 دج  
(بالأحرف) ألفين و خمس مائة وثمانية وسبعون دج و سبعة وثمانون  
سنتيم.

منه 1.983,75 دج كإيجار رئيسي و 595,12 دج تمثل الأعباء الإيجارية.  
مع احتمال بعد تطبيق التخفيض في مبلغ الإيجار الرئيسي الممنوح للمجاهدين  
و ذوي الحقوق يصبح مبلغ الإيجار 111 دج.

بحسب شهريا المبلغ الإجمالي للمستحقات الإيجارية المتكونة من قيمة الإيجار  
الرئيسي والأعباء والرسوم القانونية.

يستوجب دفع مبلغ الإيجار في اليوم الخامس من الشهر الموالي كآخر أجل،  
تضاف إلى المبالغ غير المدفوعة بعد شهرين من تاريخ استحقاقها نسبة 5%  
على كل شهر تأخير.

عندما لا يدفع المستأجر مبالغ الإيجار ستة (6) أشهر متتالية وبعد ثلاثة (3)  
إعذارات بقيت بدون جدوى، يحتفظ المؤجر بحق فسخ عقد الإيجار دون  
المساس بالمطالبات القضائية التي ترفع ضده من أجل تحصيل المبالغ غير  
المدفوعة وطرده.

يكون الدفع إما نقدا لدى المؤجر أو بصك لحساب هذا الأخير.

المادة 11: قواعد مراجعة مبلغ الإيجار

يكون مبلغ الإيجار قابلا للمراجعة كل سنة، في حالة التعديل الكلي أو الجزئي  
للمعايير التي اعتمدت كقاعدة لحساب مبلغ الإيجار والأعباء الإيجارية  
المتصلة بها.

وتكون الأحكام الجديدة واجبة التطبيق على هذا العقد و يبدأ سريته ابتداء من  
تاريخ صدور مقرر التعديل.

تبلغ كل مراجعة لمبلغ الإيجار للمستأجر بواسطة رسالة مضمونة مع وصل  
استلام. ولا يترتب على هذه المراجعة أي تغيير شكلي لعقد الإيجار.

المادة 12: الإيجار من الباطن

يلتزم المستأجر بشغل المسكن موضوع هذا العقد بصفة شخصية و مستمرة،  
وبعدم إيجاره من الباطن كلياً أو جزئياً أو ترك شغله من طرف الغير ولو  
بصفة مؤقتة.

المادة 13: المسؤولية

على المستأجر لكي لا يتحمل المسؤولية في حالة حادث، إبلاغ الهيئة المؤجرة  
كتابيا و دون أجل عن كل حادث يستدعي التصليلحات التي تقع على نفقة الهيئة  
المؤجرة.

المادة 14: تجديد عقد الإيجار

يمكن تجديد عقد الإيجار بصفة ضمنية حسب الشروط نفسها التي ينص عليها  
المرسوم التنفيذي رقم 142-08 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1429  
الموافق لـ 11 مايو سنة 2008 الذي يحدد قواعد منح السكن العمومي  
الإيجاري.

المادة 15: فسخ عقد الإيجار

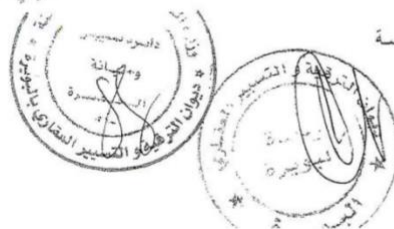
في حالة عدم خضوع المستأجر لأحدى التزاماته كما هي مبينة في أحكام  
المرسوم التنفيذي رقم 142-08 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1429  
الموافق لـ 11 مايو سنة 2008 الذي يحدد قواعد منح السكن العمومي  
الإيجاري وفي دفتر الشروط المرفق بالملحق الثاني لنفس المرسوم، يمكن  
فسخ العقد بقوة القانون مع تظلم المستأجر. غير أنه يمكن للمستأجر أن يطلب  
الفسخ المسبق للعقد.

في كلتا الحالتين يسترجع السكن ويعاد منحه من جديد وفق أحكام المرسوم  
التنفيذي المذكور أعلاه.

حرر بالبويرة في 2018/06/11

(امضاء و ختم الهيئة المؤجرة)

الهيئة المؤجرة  
بنيوان الترقية والتسيير العقاري  
بنيوان الترقية والتسيير العقاري  
بنيوان الترقية والتسيير العقاري



ضاء المستأجر السيد(ة) الأئمة

سم و اللقب باللاتينية  
BELHADI ABDELKADI  
ن و صونق عليه

31/1/18



الملحق رقم 06

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
OPGI  
MINISTERE DE L'HABITAT DE L'URBANISME ET DE LA VILLE  
OFFICE DE PROMOTION ET DE LA GESTION IMMOBILIERE DE BOUIRA

DPH B 2 E

15-08-2023

**AVIS DE PAIEMENT DES ECHEANCES MENSUELLES DES LOYERS**

UNITE: *Copie mois* REGIE: COMMUNE: BOUIRA

BAT	ESC	ETAGE	PORTE	TYPLOGIE	NATURE	PERIODE
				24	LOUER	MESE
						2023

BEHADJI NABIL  
CITE 34/130/3000 LOGTS BOUIRA

LOYER PRINCIPAL / MENSUALITE	ABATTEMENT	CHARGES LOCATIVES	TVA %	TOTAL LOYER	ARRIERES DE LOYERS	PENALITE DE RETARD
1.983,75	0 %	555,12	5	2.757,40	7 mois de retard: Août 2022 à Janvier 2023 15.301,50	1.031,53
<b>TOTAL H.T</b>	<b>TVA</b>	<b>TOTAL SANS TIMBRE</b>	<b>TIMBRE 1%</b>	<b>TOTAL A PAYER</b>		
20.630,56	1.428,24	23.050,74	231,00	23.321,74		

الملحق رقم 07

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTRE DE L'HABITAT DE L'URBANISME ET DE LA VILLE  
OFFICE DE PROMOTION ET DE LA GESTION IMMOBILIERE DE BOUIRA

UNITE: BOUIRA QUITTANCE N°: 1010122034  
REGIE: L'OLIVIER COMMUNE: BOUIRA 22/10/2022, 14:12:53

NOM ET PRENOM: YAMANI TATMA

	BAT	ESC	ETAGE	PORTE	TYPOLOGIE	NATURE
CITE 72/150/1750 LOGIS BOUIRA	1	1	0	3	FS 69 m²	LOIPELLOGEMENT HABITATION

NOMBRE DE MOIS PAYS : 10  
PERIODE : JANVIER 2022 à OCTOBRE 2022  
BRIGADE DE RECouvreMENT R.P.N° 080179  
DATE PAIEMENT: 22/10/2022

RUBRIQUES	MONTANT H.T	NBRE MOIS	TVA %	MONTANT TVA	MONTANT T.T.C
Loyer principal	1985,75	10	9	1785,30	21.622,80
- Charges locatives	595,12	10			5.951,20
- Abattement 40%	-793,50	10	9	-714,10	-8.643,10
	17.853,70			1.071,20	18.924,90

LA PRESENTE QUITTANCE EST ARRETEE A LA SOMME  
dix-neuf mille cent quatre-vingt-quatre euros et quatre-vingt

LE CAISSIER

TIMBRE 1%  
TOTAL A PAYER

190,00  
19.114,90



الملحق رقم 08

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة السكن و العمران والمدينة  
ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة



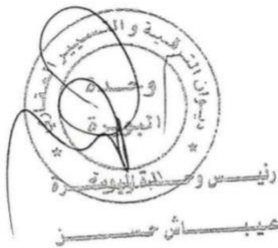
رقم: 1726/2021 د.ت.ع/وحدة البويرة  
البويرة في: 2 نوفمبر 2021

إلى السيد:  
حي 116/1 مسكن البويرة  
عمارة 5 , باب رقم 10  
- البويرة

### الموضوع : إذار بتسديد مؤخرات الإيجار

إن ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة و بعد تفحصه للوضعية الإيجارية الخاصة بالمسكن الذي تشغلونه والكاين بالعنوان المذكور أعلاه , تبين أنكم لم تسددوا مستحقات الإيجار للفترة الممتدة من : شهر أوت 2019 إلى شهر أكتوبر 2021 , أي 27 شهرا .  
والمقدرة ب: 78.711,27 دج بما فيها جميع الحقوق و الضريبة.  
(بالحروف : ثمانية وسبعون ألف و سبع مائة وإحدى عشرة دج و سبعة وعشرون سنتيم.)  
وعليه نلزمكم بموجب هذا الإذار بالتقرب من مصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري على مستوى فرع الزيتونة الكائن مقره بحي 100/1000/3000 مسكن البويرة عمارة B , قصد تسوية وضعيتكم الإيجارية مع التقيد مستقبلا بتسديد الإيجار شهريا.

رئيس الوحدة



حي 1100 مسكن البويرة - الهاتف : 26 93 72 97 (0) 213+ - الفاكس : 26 93 91 57 (0) 213+  
الرقم الضريبي : 10014948011 - رمز النشاط : 84700 - رقم التسجيل الجبائي : 099310019038034  
رقم الحساب البريدي : 007.99999.0000771663.25 - رقم الحساب بالبنك الوطني الجزائري : 001.00460.0300.300.040.76  
الموقع الإلكتروني : WWW.OPGIBOUIRA.DZ - البريد الإلكتروني : CONTACT@OPGIBOUIRA.DZ

الملحق رقم 09

OPGI : BOUIRA				BORDEREAU DE CAISSE : LAKHDARIA				ARRETE: 25/04/2023 , 13:08:01				Page 3 de 4
CITE	BAT N°/CAGE	NOM & PRENOM	N° QUITTANCE	PERIODE DE PAIEMENT	TOTAL. RUB	MONTANT. RUB	RUBRIQUES		HEURE			
201 LOGTS LAKHDARIA	18 1	AICHA	102012301620	1 Mois Mars 2023 loyer logement	2 768,72	1 971,75 591,52 177,45 TVA	Loyer principal Charges locatives	25/04/2023 09:43:50 CHAFIK				
100/1750 LOGTS LAKHDARIA	18 1	MOHAMED ALI	102012301621	3 Mois Mars 2023 - Mai 2023 loyer logement	7 949,14	5 661,99 1 698,60 509,55 TVA	Loyer principal Charges locatives	25/04/2023 10:23:41 CHAFIK				
65 LOGTS P.I LAKHDARIA	8 1	NOUREDDINE	102012301622	2 Mois Avr. 2023 - Mai 2023 loyer logement	6 157,10	4 385,70 1 315,70 394,70 TVA	Loyer principal Charges locatives	25/04/2023 10:27:17 CHAFIK				
65 LOGTS P.I LAKHDARIA	4 1	SAID (colocation)	102012301623	2 Mois Avr. 2023 - Mai 2023 loyer logement	6 157,10	4 385,70 1 315,70 394,70 TVA	Loyer principal Charges locatives	25/04/2023 10:28:48 CHAFIK				
32 LOGTS LAKHDARIA - 2	10 1	DIEMMA	102012301624	3 Mois Févr.2023 - Avr. 2023 cession logement	3 284,07	3 025,02 226,05 33,00	Mensualité Charges sur cession Droit de timbre	25/04/2023 10:31:23 CHAFIK				
201 LOGTS LAKHDARIA	3	AISSA	102012301625	2 Mois Mars 2023 - Avr. 2023 loyer logement	4 821,52	3 434,20 1 030,26 309,06 TVA	Loyer principal Charges locatives	25/04/2023 10:38:05 CHAFIK				
480 LOGTS LAKHDARIA	5 1	HOURIA	102012301626	2 Mois Nov. 2022 - Déc. 2022 cession logement	2 326,70	2 191,50 111,20 24,00	Mensualité Charges sur cession Droit de timbre	25/04/2023 10:40:30 CHAFIK				
480 LOGTS LAKHDARIA	6 1	OURIDA	102012301627	4 Mois Déc. 2022 - Mars 2023 cession logement	4 836,64	4 383,04 405,60 48,00	Mensualité Charges sur cession Droit de timbre	25/04/2023 10:43:21 CHAFIK				
250 LOGTS LAKHDARIA	2 1	BOUDEJEMA	102012301628	3 Mois Mai 2021 - Juil. 2021 loyer logement	9 846,53	7 013,34 2 103,99 631,20 TVA	Loyer principal Charges locatives	25/04/2023 10:58:49 CHAFIK				
LAKHDARIA	10 4	FATIMA	102012301629	1 Mois Avr. 2023 loyer logement	2 151,50	1 532,02 459,60 137,88 TVA	Loyer principal Charges locatives	25/04/2023 11:12:10 CHAFIK				
3250 LOGTS LAKHDARIA	9 1	FATIHA	102012301630	1 Mois Janv. 2023 loyer logement	2 618,42	1 865,05 559,52 167,85 TVA	Loyer principal Charges locatives	25/04/2023 11:17:41 CHAFIK				

الملحق رقم 10

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة السكن و العمران والمدينة  
ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة

رقم: 2022/د.ت.ب.ع/وحدة البويرة

البويرة في: 10 أفريل 2022

إلى السيد:  
حي 116 / 2000 مسكن البويرة  
عمارة 5 , باب رقم 10  
- البويرة -

### الموضوع : إعدار بتسديد مؤخرات الإيجار

إن ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة و بعد فحصه للوضعية الإيجارية الخاصة بالمسكن الذي تشغلونه والكاين بالعنوان المذكور أعلاه , تبين أنكم لم تسددوا مستحقات الإيجار للفترة الممتدة من : شهر أوت 2019 إلى شهر جانفي 2022 , أي 30 شهرا .  
والمقدرة بـ: 87.456,30 دج بما فيها جميع الحقوق و الضريبة.  
(بالحروف : سبعة وثمانون ألف و أربع مائة وستة وخمسون دج و ثلاثون سنتيم).  
وعليه نلزمكم بموجب هذا الإعدار بالتقرب من مصالح ديوان الترقية و التسيير العقاري على مستوى فرع الزيتونة الكائن مقره بحي 100/1000/3000 مسكن البويرة عمارة B , قصد تسوية وضعيتكم الإيجارية مع التقيد مستقبلا بتسديد الإيجار شهريا .

رئيس الوحدة

بوقرة عمارة

حي 1100 مسكن البويرة - الهاتف : 26 93 72 97 (0) 213+ - الفاكس : 26 93 91 57 (0) 213+  
الرقم الضريبي : 10014948011 - رمز النشاط : 84700 - رقم التسجيل الجبائي : 099310019038034  
رقم الحساب البريدي : 007.99999.0000771663.25 - رقم الحساب بالبنك الوطني الجزائري : 001.00460.0300.300.040.76  
الموقع الإلكتروني : WWW.OPGIBOUIRA.DZ - البرق الإلكتروني : CONTACT@OPGIBOUIRA.DZ



الملحق رقم 12

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة السكن و العمران والمدينة  
ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة



رقم : 01/2022/د.ت.ع/وحدة البويرة

البويرة في : .....

4 مارس 2022

إلى السيد: عبد القادر  
حي 2000/168/116 مسكن البويرة  
عمارة 5 , باب رقم 10  
- البويرة

### الموضوع: آخر إعداز قبل المتابعة القضائية.

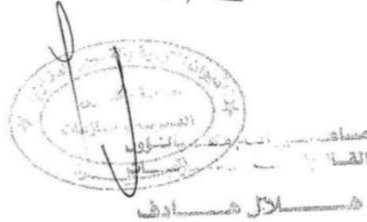
رغم الإعدازات العديدة المرسلة إليكم , أين تم من خلالها تذكيركم و إعدازكم بضرورة تنفيذ التزاماتكم كما هو منصوب عليها في عقد الإيجار , لم نسجل من طرفكم أي استجابة للإعدازات الموجهة إليكم.

وعليه نذكركم بأن كل تأخير في تسديد مستحقات الإيجار في الأجل المتفق عليها , يؤدي إلى فسخ عقد الإيجار المبرم بيننا.

لذلك نمهلكم أجل ثمانية (08) أيام ابتداء من تاريخ استلامكم لهذا الإرسال و كآخر أجل لتسديد الدين المقدّر ب : 90.371,64 دج والذي يمثل مبلغ مؤخرات الإيجار للفترة غير المسددة الممتدة من: أوت 2019 إلى فيفري 2022 , أي 31 شهرا.

ونعلمكم كذلك , بأنه في حالة بقاء الوضعية على حالها , سيضطر الديوان لاتخاذ كافة التدابير والإجراءات القانونية اللازمة لاستقاء حقه.

المدير العام



حي 1100 مسكن البويرة - الهاتف : 97 72 93 26 (0) 213+ - الفاكس : 57 91 93 26 (0) 213+  
الرقم الضريبي: 10014948011 - رمز النشاط : 84700 - رقم التسجيل الجبائي : 099310019038034  
رقم الحساب البريدي : 25 1663 771000799999 - رقم الحساب بالبنك الوطني الجزائري : 76 040 300 0300 001.00460  
الموقع الإلكتروني : WWW.OPGIBOUIRA.DZ - البريد الإلكتروني : CONTACT@OPGIBOUIRA.DZ



الملحق رقم 13

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة السكن والعمران  
ديوان الترقية والتسيير العقاري للبويرة



محكمة البويرة  
القسم العقاري

البويرة في 2022..2..2

محكمة البويرة  
تاريخ رفع الدعوى: 3  
مسجلة تحت رقم: 2348  
جلسة: 8  
عريضة افتتاح دعوى  
الجلسة: 1.08.22

لفائدة : ديوان الترقية والتسيير العقاري ، مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري. مقره بحي 1100 مسكن بالبويرة. يمثلته المدير العام ، ويتفويض منه مساعد المدير العام المكلف بالشؤون القانونية والمنازعات..... مدعى.

ضد : المستأجر للمسكن الكائن بحي 2000/168/ مسكن ، عمارة 05 رقم 10 البويرة..... مدعى عليه.

#### ليطيب لهيئة المحكمة الموقرة

يتقدم الديوان برفع دعواه أمام المحكمة الموقرة، شارحا حيثياتها على النحو التالي:  
في الشكل : قبول الدعوى شكلا لتوفر شروط نشرها.  
في الموضوع:

- حيث أن العارض أبرم عقد إيجار مع المدعى عليه للمسكن الكائن بحي 2000/168/116 مسكن ، عمارة 05 رقم 10 البويرة (نسخة مرفقة).

- حيث أن العقد شريعة المتعاقدين طبقا لنص المادة 106 من القانون المدني .

- حيث أن عقد الإيجار يترتب التزامات تعاقدية ، ومنها إلزام المستأجر بتسديد بدل الإيجار شهريا وبانتظام طبقا للمادة 10 منه.

- حيث أن المدعى عليه أخل بالتزاماته التعاقدية بامتناعه عن تسديد بدل الإيجار للفترة الممتدة من أوت 2019 إلى ماي 2022 .

- حيث أن مؤخر إيجار المسكن المستأجر يقدر ب 117.67 و الذي يمثل 34 شهرا .

- الإيجار الأساسي : 1983.75 دج \* 34 = 67 447.50 دج .

- الأعباء المشتركة : 595.12 دج \* 34 = 20 234.08 دج .

- الرسم على القيمة المضافة : 178.53 دج \* 34 = 6070.02 دج .

- عقوبة عن التأخير : 128.94 دج \* 34 = 4383.96 دج .

- الطابع : 29.00 دج \* 34 = 986 دج .

- حيث أن الديوان أعذر المدعى عليه قصد التسديد دون أن يستجيب له. إغذارات مرفقة.
- حيث أن للديوان حق فسخ عقد الإيجار و المطالبة بالطرد في حالة إخلال المستأجر بالتزاماته طبقا للمادة 56 من المرسوم التنفيذي 142/08 المؤرخ في 2008/05/11 المنظم للعلاقات بين المستأجر و المؤجر للمحلات المعدة للسكن و التابعة لمكاتب الترقية و التسيير العقاري ، و المادة 15 من العقد .
- حيث أن الديوان أصابه ضرر لعدم وفاء المدعى عليه بالتزاماته التعاقدية ، بإعتباره مؤسسة إقتصادية إذ فوت عليه ربح مما يجعله محقا في طلب التعويض، إستنادا لنص المادة 124 من القانون المدني.
- حيث أن الديوان يرفض اللجوء إلى إجراء الوساطة المنصوص عليه في المواد من 994 إلى 1005 من ق إ م إ كطريق بديل لحل النزاع

### لهذه الأسباب ومن أجلها

في الشكل : قبول الدعوى شكلا لتوافر شروط نشرها

### في الموضوع

- الحكم على المدعى عليه بأن يدفع للديوان مؤخر الإيجار المقدرب: 99 117.67 دج.
- الحكم على المدعى عليه بتعويض مالي يقدر 45 000.00 دج عن مختلف الأضرار طبقا للمادة 124 من القانون المدني .
- الحكم بفسخ عقد الإيجار وإلزام المدعى عليه وكل شاغل بإذنه بالخروج والتخلي عن المسكن المؤجر الكائن بحي 2000/168/116 مسكن ، عمارة 05 رقم 10 البويرة طبقا للمادة 15 من العقد و المادة 56 من المرسوم التنفيذي 142/08
- الحكم بالنفاذ المعجل رغم المعارضة و الاستئناف طبقا للمادة 323 ق.إ.م.أ.
- تحميل المدعى عليه المصاريف القضائية.

مع حفاة التحفظات

المدير العام

عن السيد مدير القسم وبتوقيع  
مهاشمه ام الحوا حسن ب. حاد  
الشمسول الشاوي  
شمال شمسول

حي 1100 السكن برج رقم 07 البويرة - الهاتف: +213 (0) 026939497 - الهاتف: +213 (0) 026939157

Site web: www.opgibouira.dz - Email: contact@opgibouira.dz

الرقم الضريبي: 100149480011 - رمز النشاط 84700 - رقم التسجيل الجبائي: 0993100190338034

رقم الحساب البريدي: 007.99999.00007716630.25 - رقم الحساب بالبنك الوطني الجزائري بالبويرة: 460.300.300.040/77

الملحق رقم 14

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة السكن والعمران  
ديوان الترقية والتسيير العقاري لبويرة



البويرة في : .....

رقم : ١٤٣٨/د.ت.ت.ع.و.ب/2022.

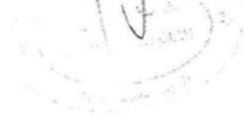
## تفويض

نحن المدير العام لديوان الترقية و التسيير العقاري،نفوض السيدة: طاجين

ياسمين لتمثيل الديوان أمام محكمة البويرة - القسم العقاري- قضية رقم 2022/2348

ضد عبد القادر.

المدير العام  
عن المدير العام ويتفويض منه  
مساعد المدير العام مكلف بخليعة  
الشؤون القانونية والاعمال  
هلال



هي (14) السكن بوج رقم 07 البويرة - الهاتف: 026939497 (0) 213 - الهاتف: 026939157 (0) 213 -

Site web: www.opgibouira.dz - Email: contact@opgibouira.dz

الرقم الخزائني: 00014948011 - رمز النشاط: 84700 - رقم التسجيل الجبائي: 0993100106646

رقم الحساب البريدي: 00007716630.25 - رقم الحساب بالبنك الوطني الجزائري بالبويرة: 460.300.300.040/77



### محضر اجتماع (اجتماع افتتاح مهمة التدقيق)

- بتاريخ ..... انتقلنا نحن السيد مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق الداخلي و الى وحدة ..... وهذا لعقد اجتماع مع السادة المذكورين ادناه حيث يتدرج هذا الاجتماع ضمن الافتتاح للمهمة التي كلفنا بها من طرف المدير العام حسب البرنامج السنوي لعمل خلية التدقيق الداخلي .
- السادة الحاضرون :
- السيد: ..... مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق الداخلي
- السيد: ..... رئيس وحدة القادرية
- السيدة: ..... مكلفة بالشؤون القانونية والمنازعات
- السيدة: ..... عون تحصيل ايجار
- السيدة: ..... عون تحصيل ايجار
- حيث و بعد افتتاحنا للجلسة قمنا بتوضيح اهمية تحصيل الايجار لدى دواوين الترقية والتسيير العقاري بالإضافة الى اسباب تكليفنا بهذه المهمة ليقوم بعد ذلك السيد رئيس الوحدة بتعريفنا بالمدقق معهم.
- وبعد تعريفنا بالمدقق معهم ، قمنا بما يلي :
- بيان وتوضيح اهداف المهمة
  - بيان وتوضيح كيفية ملء الجداول المرسلة اليهم الجداول الخاصة بالتحصيل الودي والجداول الخاصة بالتحصيل الجبري مع ضرورة الفصل بين الجداول الخاصة بالسكنات ، المحلات و السكنات الانتفاقية.

- الاجابة على تساؤلات المدقق معهم
- تحديد مجال تدخل المدقق اثناء القيام بالمهمة وهي كالتالي :
- التحصيل الودي : - وصل كشف مستحقات الايجار
- الاعذارات
- العمل الميداني
- التحصيل الجبري : - فحص مؤخرات الايجار
- اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة ضد المتقاعسين في تسديد مؤخرات الإيجار (تسجيل الدعاوى)
- قبض المصاريف القضائية بالنسبة للأشخاص الذين سجلت ضدهم دعاوى قضائية .
- و في الاخير قمنا بوضع استفسار كتابي وهذا ملئوه من طرف المكلفين بالمتنازعات وكذلك المكلفين بتحصيل الايجار والغرض منه معرفة تنظيم وسيرورة عمل المكلفين بالمتنازعات واعوان تحصيل الايجار.

رئيس الوحدة

مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق الداخلي

:الملحق رقم 16

برنامج متابعة التوصيات الخاصة بمهمة التدقيق الداخلي

الملاحظة	أجل تطبيق التوصيات	العضو المكلف بمتابعة التوصيات	التوصيات	لحالة
	أجل شهرين	أعوان تحصيل الإيجار رئيسة الوحدة رئيس مصلحة تحصيل الإيجار	ارسال الإعذارات الى المستأجرين عن طريق رسالة مضمونة الوصول المحضر القضائي	سدم ارسال الإعذارات الى مستأجرين عن طريق رسالة مضمونة الوصول أو المحضر قضائي