



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف . المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة



الرقم التسلسلي: /..... / 2021

رقم التسجيل: 161635103991

رقم التسجيل: 161635103965

## معايير الكفاءة المهنية ودورها في زيادة كفاءة المراجعة الداخلية

دراسة حالة الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص: محاسبة وتدقيق

إعداد الطالبتين:

- بن علية يمينة

- لقرادة فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
قمان مصطفى	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	رئيسا
قاسمي السعيد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	مشرفا
سبتي اسماعيل	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين حبيب الله محمد صل الله عليه وسلم أما بعد :

بأسمى عبارات الشكر والعرفان نتقدم بجزيل الشكر والتقدير، إلى من أعطى وأجزى بعطائه إلى من سقى وروى جامعتنا علما وثقافة إلى من ضحى بوقته، وجهده ونال ثمار تعبته لك أستاذنا الفاضل د/قاسمي السعيد لك كل الشكر، والامتنان على جهودك القيمة منك تعلمنا أن للنجاح قيمة، ومعنى ومنك تعلمنا كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل، ومعك آمنا أن لا مستحيل في سبيل الإبداع والرقى .. لذا علينا تكريمك بأكاليل الزهور الجورية سائلين الله عز وجل أن يجازيك خير الجزاء، وأن يمتعك بالصحة والعافية، وأن يجعل جهودك التي بذلتها من أجلنا في ميزان حسناتك.

كما يسرنا أن نتقدم إلى جميع أساتذتنا بالشكر والعرفان لفضلهم، الذين قدموا لنا توجيهات في هذا العمل فجزاهم الله خيرا، وأدامهم ذخرا لنا ولا يفوتنا أن نتقدم لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم العلوم المالية والمحاسبة لما قدموه لنا بفضل الله عز وجل لوصولنا لهذا المستوى.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على مجهوداتهم لتقييم هذا العمل المتواضع .

و إلى كل من ساهم في انجاز وإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

لكم منا جزيل الشكر...



## الإهداء

إلى من كللهم الله بالحمية والوقار إلى من علمونا العطاء بدون انتظار نرجو من الله إن يمدهم في عمرهم ليروا ثمارا قد

حان حطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتهم نجوما تهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد آباءنا الأعمراء

إلى أغلى ما في الوجود أغلى أحبائهم إلى من بهما تكبر وعليهما نعتد إلى من كان دعائهما سر نجاحنا أمهاتنا

الغاليات

إلى إخوتنا وأخواتنا إلى سندنا وقوتنا وملاذنا إلى من آثرنا على أنفسهم معكم نكون نحن وبدونكم نكون لا شيء

إلى كل من كرس حياته من أجل خدمة التربية والتعليم

وبالأخص الأستاذ المشرف الذي كان له الفضل الكبير في انجاز العمل وإقاسمي السعيد

إلى كل صديقاتنا وبن استثناء

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة.

تهدي هذا العمل المتواضع

ونرجو التوفيق من الله فهو نعم الموفق ونعم النصير

- بن عليّة يمينة

- لقرادة فاطمة

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ..... مقدمة:

### الفصل الأول: الكفاءة المهنية والمراجعة الداخلية

6..... تمهيد:

7..... المبحث الأول: مدخل نظري للكفاءة المهنية

7..... المطلب الأول: تعريف الكفاءة المهنية ومكوناتها

8..... المطلب الثاني: أنواع الكفاءات المهنية وأبعادها

12..... المطلب الثالث: معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية:

16..... المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية

17..... المبحث الثاني: الأسس النظرية للمراجعة الداخلية

17..... المطلب الأول: تعريف المراجعة الداخلية وخصائصها

18..... المطلب الثاني: أهمية المراجعة الداخلية وأهدافها

20..... المطلب الثالث: أنواع المراجعة الداخلية

21..... المطلب الرابع: مسؤوليات وسلطات المراجع الداخلي

22..... المطلب الخامس: قواعد السلوك المهني

24..... خلاصة الفصل الأول:

### الفصل الثاني: دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة

26..... تمهيد

27..... المبحث الأول: عرض لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة ( OPGI )

27..... المطلب الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة OPGI

29..... المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.

39	المبحث الثاني: المراجعة الداخلية في مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري.....
39	المطلب الأول: موقع المراجعة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة.....
40	المطلب الثاني: خطوات عمل المراجع الداخلي ومحتوى تقاريره.....
44	المطلب الثالث: أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة.....
46	خلاصة الفصل الثاني:.....
48	خاتمة:.....
51	قائمة المصادر والراجع.....
55	الملاحق.....
	الملخص

## قائمة الجداول:

جدول رقم 1: بطاقة فنية حول مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة.....27
جدول رقم 2: يمثل نموذج عن تقرير التدقيق الداخلي.....42
جدول رقم 3: يمثل التقرير السنوي لخلية التدقيق الداخلي.....43

## قائمة الأشكال:

شكل رقم 1: يمثل الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.....30
شكل رقم 2: موقع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....39

---

---

# مقدمة

---

---

## مقدمة:

أدى النمو المتزايد في أنشطة الأعمال وكبر حجم الشركات وتعقد العمليات التي تقوم بها الوحدات الاقتصادية إلى ازدياد الاهتمام بالأنشطة الرقابية وظهور الحاجة إلى وجود المراجعة الداخلية كنشاط رقابي مستقل يساعد الإدارة في القيام بوظيفتها الرقابية بكفاءة وفاعلية، فمن الواجبات الأساسية لأي إدارة وضع نظام فعال للرقابة الداخلية يضمن حسن سير الأعمال داخل الوحدة والالتزام بالسياسات والتعليمات التي تقدمها الإدارة العليا للمؤسسة. وفي هذا الصدد تواجه مهنة المراجعة الداخلية مشاكل عدة ناجمة عن عدة عوامل منها الشك في استقلالية الأفراد القائمين بأعمال المراجعة الداخلية ونقص التأهيل العلمي والكفاءة المهنية لديهم، الأمر الذي يسبب انخفاضا في مستوى جودة أداء المراجعة الداخلية، وقصور تقاريرها عن مواكبة التطورات المهنية المختلفة. وكنتيجة للدور الفعال للمراجعة الداخلية في الحفاظ على موارد الشركات فإن الأطراف المستفيدة من خدماتها تتوقع مستوى كفاءة معين من الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي وتحدد كفاءة المراجعة الداخلية على أساس مدى فاعليتها في القيام بالوظائف المطلوبة منها للأطراف المستفيدة من خدماتها.

وتجدر الإشارة إلى أن السنوات الأخيرة شهدت اهتماما متزايدا من قبل الوحدات الاقتصادية في الدول المتقدمة بالمراجعة الداخلية، وقد تمثل هذا الاهتمام في نواحي متعددة يأتي في مقدمتها تزايد اهتمام هذه الوحدات بإنشاء إدارات مستقلة للمراجع الداخلي مع العمل على دعمها بالكفاءات والكوادر البشرية التي تمكنها من تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

مما سبق تتأكد ضرورة وجود أقسام منفصلة للمراجعة الداخلية داخل الوحدات الاقتصادية، بحيث تمارس عملها باستقلالية وموضوعية وأن يكون أعضاؤها على قدر كاف من التأهيل العلمي والممارسة المهنية بما يمكنهم من القيام بمهامهم على أفضل وجه، وتتبع بشكل مباشر الإدارة العليا وترفع تقاريرها لها بصورة دورية.

## 1- إشكالية البحث:

انطلاقا من ذلك تم طرح الإشكالية التالية:

- ماهي معايير الكفاءة المهنية ودورها في زيادة كفاءة المراجعة الداخلية؟
- للإجابة عن هذا السؤال سيتم التطرق إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:
- ماهي معايير الكفاءة المهنية؟
- ما المقصود بالمراجعة الداخلية؟ وماهي خصائصها؟ وكيف تتجح في تحقيق أهداف المراجعة؟

## 2- فرضيات البحث:

- تكمن المعايير الممارسة المهنية للمراجع الداخلي في الاستقلالية للمراجع الداخلي والعناية المهنية، نطاق العمل، أداء أعمال المراجعة، إدارة قسم المراجعة الداخلية.
- المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة داخل المؤسسة لها دور فعال في إعطاء معلومات ذات مصداقية يمكن الاعتماد عليها. وتسمح المراجعة الداخلية بتقييم العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية، ويتوقف نجاحها على اتباع المراجع الداخلي لمجموعة من المعايير.

## 3- أسباب اختيار موضوع البحث:

إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود لمبررات موضوعية وذاتية:

**المبررات الموضوعية:** تتلخص هذه المبررات فيما يلي:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص.
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع حديثة الدراسة.
- الدور الكبير الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تحديد مكانة المؤسسة.

**المبررات الذاتية:**

- الرغبة الشخصية في اكتساب معارف جديدة في مجال المراجعة الداخلية لما لها من أهمية كبيرة.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع.

## 4- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث للوصول إلى النقاط التالية:

- محاولة الوصول إلى إجابة على الإشكالية المطروحة.
- التعرف إلى مفهوم الكفاءة المهنية ومفهوم وأهمية المراجعة الداخلية.
- محاولة إبراز أهمية المراجعة الداخلية بالمؤسسات الجزائرية باعتبارها أداة فعالة.
- التعرف على مستوى كفاءة المراجع الداخلي في المؤسسة.

## 5- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أن الكفاءة المهنية تؤدي إلى النجاح في استخدام القدرات والمهارات الشخصية واستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والمراجعة الداخلية تعتبر أداة إدارية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها.

**6- حدود البحث:**

**البعد الزمني:** أجريت الدراسة أثناء السنة الدراسية 2020-2021 أما فيما يخص فترة دراستنا الميدانية للموضوع فبدأت من 2021-04-27 إلى 2021-05-04.

**البعد المكاني:** تم اختيار مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.

**7- المنهج المتبع:**

سيتم إتباع المنهج الوصفي للإجابة على إشكالية الموضوع، حيث سيتم التطرق إلى مفهوم المراجعة الداخلية وأهميتها وكذا التطرق لمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية وكذلك طريقة عمل المراجع الداخلي.

**8- دراسات السابقة:**

- شعباني لظفي، المراجعة الداخلية، مهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مع دراسة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك. مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة، باعتبارها أداة فعالة ومحاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها ومدى مساهمتها في خلق قيمة مضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف الإدارة. كما أنه تطرق لإسهامات المراجعة الداخلية في التسيير والى معايير المراجعة المتعارف عليها والتي تكون سارية المفعول ذلك الوقت.

**9- صعوبات البحث:**

صعوبة الحصول على معلومات المتعلقة بالبحث.

**10- هيكل البحث:**

لقد قسمنا موضوعنا إلى فصلين الأول يمثل الجانب النظري والفصل الثاني يمثل الفصل التطبيقي.

**مقدمة:** طرحنا فيها إشكالية الموضوع بناء على فرض فرضيات، كما تم إبراز أهمية وأهداف الموضوع كذلك الأسباب التي دعنا لاختيار الموضوع مع ذكر المنهج المتبع في الدراسة، كذلك تم التطرق إلى الصعوبات التي واجهتنا وخاصة في جانب الدراسة الميدانية مع سرد لأهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

**الفصل الأول:** الإطار النظري للكفاءة المهنية والمراجع الداخلي، ويتضمن في مبحثين، حاولنا من خلاله التعرف على الكفاءة المهنية ثم التطرق إلى الأسس النظرية للمراجعة الداخلية.

**الفصل الثاني:** عبارة عن دراسة ميدانية جسدنا فيها ما تم تناوله في الفصل النظري.

**الخاتمة:** كما هو معلوم أن الخاتمة تتضمن النتائج التي توصلنا إليها بناء على ما تناولناه في الجانب النظري وإسقاطه على الواقع الذي لمسناه في المؤسسة.

---

---

**الفصل الأول:**  
**الكفاءة المهنية والمراجعة الداخلية**

---

---

**تمهيد:**

تعتبر الكفاءة المهنية مجموعة من القدرات والمهارات وخبرات وسلوكيات المكتسبة من أجل أداء وظيفة محددة بكفاءة، وتعتبر المراجعة الداخلية وظيفة تقييمية مستقلة بالمؤسسة، تعمل على فحص وتقييم الأنشطة التي تقوم بها، كما تم التطرق على معايير الكفاءة المهنية ومدى كفاءتها وزيادتها في المراجعة الداخلية في المؤسسة ، وسنتناول في هذا الفصل ما يلي:

### المبحث الأول: مدخل نظري للكفاءة المهنية

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في تسيير وتأهيل وتنمية موارد المؤسسة البشرية. ولإحاطة أكثر بمفهوم الكفاءات البشرية سيتم تقسيم المبحث إلى مطلب الأول يتناول مفهوم الكفاءة المهنية و المطلب الثاني أنواع الكفاءات المهنية وأبعادها أما المطلب الثالث يتناول معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية والمطلب الرابع العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية.

### المطلب الأول: تعريف الكفاءة المهنية ومكوناتها

#### أولاً: تعريف الكفاءة المهنية

- تعرف الكفاءة المهنية على أنها محصلة المعارف والخبرات والسلوكات المكتسبة والممارسة في سياق مهني معين من أجل أداء وظيفة محددة بكفاية وفعالية والكفاءة مرتبطة بالقدرة الفردية (العقلية والجسمية) كما أنها منشطة بالدافعية الشخصية.

- تعريف الكفاءة المهنية: هي مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن<sup>1</sup>.

- كما يعرفها " فيليب برنو": أنها القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات، فهي قدرة تستند إلى معارف لكنها لا تختزل فيها، فمواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة ومتعددة ومنها المعارف<sup>2</sup>.

- تعريف لويس دينوا: الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال<sup>3</sup>.

- تعريف الكفاءة المهنية: هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام المحددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع هي استعداد لتجديد ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

<sup>1</sup> رحيم عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية الإدارية المؤسسات الاجتماعية، بدون طبعة، دار المعارف، 2004، مصر، ص288.

<sup>2</sup> مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب، ص6.

<sup>3</sup> أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية المنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير -تجارب الدول-"، يومي 03- 04 ديسمبر 2012، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص5.

- تعريف gaird: يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين<sup>1</sup>.

التعريف الإجرائي: هي مجموعة مركبة من عناصر المعرفة والخبرة والمهارة والسلوكيات التي تؤدي استغلالها إلى الأداء الحسن في وضعية مهنية ما.

### ثانيا: مكونات الكفاءة المهنية

تتكون الكفاءات البشرية من العناصر التالية:

1- **المعارف التنظيمية:** تضم مجموع المعارف المكتسبة بالتعلم، والتي يمكن أن تكون علمية أو تقنية أو مهنية.

2- **المعارف العلمية:** تسمى أيضا الممارسات، وهي التوازن الجيد بين المعارف والعمل، أي مجموع المعارف المجسدة للعمل سواء تعلق الأمر بالتخطيط أو الاتصال، التصنيع، البيع أو غيرها من المهام.

3- **المعارف السلوكية:** تعرف أيضا بمعارف التحلي، وهي القدرة على التصرف وسط وضعية مهنية باستخدام المعارف العلمية، وتظهر في العلاقات بين الأفراد وفي انجاز المهام<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الكفاءات المهنية وأبعادها

#### أولا: أنواع الكفاءات المهنية:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاث مستويات وهي الفردي، الجماعي، التنظيمي والخاصة والنوعية:

1- **الكفاءة الفردية:** المقصود منها أخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية. مما يعني أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق تكوينه الأولي، التكوين المتواصل التجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

حسب athey and orth الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، الاستطاعات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المربوطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها medef بأنها توليفة من المعارف، المعرفة العملية، الخبرات والسلوكيات

<sup>1</sup> كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات -الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد07، جوان 2010، ص50.

<sup>2</sup> عادل جاب الله وسامي طاهر جنجاب، دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص الإدارة الإستراتيجية، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة المسيلة، 2019، ص27.

المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها ونثبيتها وتطويرها<sup>1</sup>.

كما تعرف الكفاءة الفردية على أنها مجموعة منظمة ووظيفية (معارف، قدرات، مهارات) والتي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل وتنفيذ نشاطات وإنجاز أعمال<sup>2</sup>.

وهناك بعض من الباحثين يسموها بالكفاءة الأصلية تجمع بين خصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، حيث يمكن تقديم أهم النقاط تلخيص الكفاءات الفردية كالآتي:

- **التمييز:** أن يكون الفرد متميزا عن غيره ويقدر على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، وعلى التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن تبني سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفاعلية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.

- **روح اتخاذ القرار:** يفضل للفرد الكفاء أن يتميز بالتصرف السريع وبالمرنة لاختيار البديل المناسبة بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة أو المسألة ذات العلاقة ضمن ما هو متوفر من المعلومات مراعيًا الفترة الزمنية والكلفة المحددتين وذلك للوصول للحد الأعلى من المنفعة المتوقعة لتحقيق الهدف المطلوب.

- **بناء علاقات عمل جيدة:** يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقة الخارجية كما أكد عليها "التون مايو" وأثرها في الأداء الجيد للأفراد، فيمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، وتفهم الآخرين، والقدرة على مساعدتهم في إطار علاقات رسمية داخل البيئة العمل وعلاقات غير رسمية تتعلق بأمور شخصية وبعيدة عن الجو تنظيمي<sup>3</sup>.

- **الحس الجماعي في العمل:** انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين، والتعاون معهم لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أكده " كورت لوين" عن العمل الجماعي وأهميته تحقيق الفعالية المهنية والرضا الوظيفي.

- **توفير المناخ ملائم للعمل:** تحقيق الظروف المادية والمعنوية الملائمة للفرد من مكان العمل والأجر ووسائل النقل والرضا المهني وغيرها من أجل إعطاء أكثر للمؤسسة وتحقيق أداء مهني بمستوى جيد.

<sup>1</sup> سماح صولح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص86.

<sup>2</sup> توفيق خذري، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة -باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019، ص13.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999، ص 309.

- سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والإدارية<sup>1</sup>.

2- الكفاءة الجماعية: هي النتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة تحضير عرضاً وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة وعلى مستواها نميز بين:

أ- الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تتدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ب- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضاً خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

3- الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية): هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، حيث يمكن القول أنها تتمثل في: الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها<sup>2</sup>.

ثانياً: أبعاد الكفاءة المهنية: تتكون من ثلاث أبعاد أساسية وهي:

### 1- المعرفة:

تعريف الأول: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية والمبرمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية

<sup>1</sup> وسيلة بلحاج، معايير قياس كفاءة الإطارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنمية بشرية قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، 2017، ص ص 67-68.

<sup>2</sup> أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

لممارسة الوظيفة مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية ... وهي معلومات قابلة لنقل من شخص لآخر<sup>1</sup>.

**تعريف الثاني:** " هي مجموعة من المعلومات الجديدة المتحصل عليها عن طريق العمليات الذهنية والعقلية، سواء عن طريق البحث أو الدراسة أو عن طريق الممارسة العملية، فسيرورة إنتاج المعرفة تتمثل في الحصول على المعلومات تتم معالجتها بواسطة العمليات الذهنية ثم إنتاج معلومات جديدة مهيكلة ومنظمة بحيث يكون العقل هو المصدر لإنتاج وتحليل المعلومة وليس الغريزة "ولمعرفة تنقسم إلى قسمين هما:

**معرفة الظاهرة:** هي المعرفة الموضوعية التي يمكن تحويلها إلى كلمات ورموز وعبارات أي إلى لغة، ويمكن تخزينها ونقلها من شخص إلى آخر، ومن أجل استغلالها واستعمالها في إنتاج وتنمية معارف أخرى.

**معرفة خفية (ضمنية):** هي معرفة مستغلة، والتي تبقى مجرد خبرة أو كفاءة ذاتية وشخصية لا يمكن تسجيلها أو رؤيتها.

## 2- المهارة:

**تعريف 1:** هي مقدرة ذهنية وعقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منها.

**تعريف 2:** القدرة على تنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

**تعريف 3:** "أنها إدارة مجموعة الموارد لتحقيق مهمة أو نشاط ما"<sup>2</sup>.

وتؤكد مجمل التعاريف أن المهارات تتكون من عنصرين لا ينفصلان عن بعضهما "المعرفة" و" المهارة " أي المعرفة العملية، ذلك لان المهارة هي القدرة على تحويل المعارف المكتسبة والمواقف الشخصية إلى معرفة علمية تطبق في انجاز الأعمال كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكنة استخدامها وتوظيفها أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة.

**3- الاستعداد:** قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

**تعريف 1:** " الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر في ذلك الشروط الضرورية ".

<sup>1</sup> أحمد القطامين عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 1999، ص39.

<sup>2</sup> Tywoniak (S) le Modèle des ressources et compétences, un nouveau paradigme pour le management stratégique, 7 éme, conférence de l'amis, louvain-la nauve, mail, 1998,p65.

**تعريف 2:** الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

اصدر معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية معايير المراجعة الداخلية في عام 1978 الميلادي. ولقد تضمنت مقدمة تلك المعايير بعض ما تضمنته قائمة مسؤوليات المراجعة الداخلية. وتنقسم معايير المراجعة الداخلية إلى خمسة أقسام أساسية تغطي الجوانب المختلفة للمراجعة الداخلية في أي تنظيم وتتمثل تلك الأقسام الخمسة في:

- 1- الاستقلالية.
- 2- العناية المهنية.
- 3- نطاق العمل.
- 4- أداء أعمال المراجعة.
- 5- إدارة قسم المراجعة الداخلية.

وعلى الرغم من أن هذه المعايير تعتبر بمثابة الإصدارات الرسمية لمعهد المراجعين الداخليين التي تحكم ممارسة المهنة، إلا أن المعهد يتبنى خطة جديدة لتعديل هذه المعايير إذا ظهرت على السطح مشكلة جوهرية عامة لم تتمكن تلك المعايير من توفير حل مناسب لها. وفي مثل هذه الحالات، يصدر المعهد إصدارات بمعايير للمراجعة الداخلية (sias). وتعتبر هذه المعايير الجديدة امتدادا وتفسيرا للمعايير القائمة التي سبق لإصدارها عام 1978، ولا تعتبر تغييرا فيها.

وتتضمن تلك المعايير التي تم إصدارها حتى نهاية عام 1995 الميلادي ثلاثة عشر معيارا.

ونتناول فيما يلي ملخصا لمعايير المراجعة الداخلية بأقسامها الخمسة:

#### أولاً: استقلالية المراجع الداخلي:

يجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية كافيا بما يسمح بأداء المسؤوليات المنوط بها. ويجب أن يكون المراجع موضوعيا في أدائه لأعمال المراجعة.

#### ثانياً: العناية المهنية:

يجب أن تؤدي أعمال المراجعة الداخلية بما يتفق والعناية المهنية اللازمة -أي عناية الشخص

الحريص - وهذا يتطلب ما يلي:

#### 1- بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وسيلة بلحاج، مرجع سبق ذكره، ص 65-67.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 207-208.

- أ- يجب أن يتأكد المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية من توافر التأهيل الفني والخلفية العلمية المناسبة لدى المراجعين الداخليين القائمة بعملية المراجعة المعنية.
- ب- يجب أن تكون لدى قسم المراجعة الداخلية- أو يحصل على- المعرفة، والمهارات، والأصول اللازمة لأدائه لمسؤوليات المراجعة.
- ج- يجب أن يتأكد المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية من توافر الإشراف الكافي على جميع أعمال المراجعة الداخلية.

## 2- بالنسبة للمراجع الداخلي:

- أ- يجب على المراجع الداخلي الالتزام بالمعايير المهنية للسلوك.
- ب- يجب أن تتوافر لدى المراجع الداخلي المعرفة، المهارات، والأصول لضرورة لأداء أعمال المراجعة.
- ج- يجب أن تتوافر لدى المراجع الداخلي المهارات الخاصة بالتعامل مع الأفراد، والقدرة على الاتصال بفعالية.
- د- يجب على المراجع الداخلي الحفاظ على تأهيله الفني عن طريق التعليم المستمر.
- هـ- يجب على المراجع الداخلي بذل العناية اللازمة في أدائه لأعمال المراجعة.

## ثالثاً: نطاق العمل:

يجب أن يتضمن نطاق عمل المراجعة الداخلية فحص وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية في التنظيم المعين وجودة الأداء فيما يتعلق بالمسؤوليات المختلفة. ولتحقيق ذلك يتعين على المراجع القيام بما يلي:

- 1- مراجعة إمكانية الاعتماد على -ونزاهة- المعلومات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة للتعرف على، وقياس وتصنيف التقرير عن مثل هذه المعلومات.
- 2- مراجعة النظم الموضوعة للتحقق من الالتزام بتلك السياسات، والخطط، والإجراءات، والقوانين، واللوائح التي يمكن أن يكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير. و يجب أن يحدد ما إذا كان هناك التزام في التنظيم أم لا.
- 3- مراجعة وسائل المحافظة على الأصول، والتحقق من وجود مثل هذه الأصول كلما كان ذلك ممكناً.
- 4- تقييم مدى كفاءة استخدام الأصول من الناحية الاقتصادية.
- 5- مراجعة العمليات أو البرامج للتحقق من ما إذا كانت النتائج متماشية مع الأهداف الموضوعة، وما إذا كانت العمليات والبرامج قد تم تنفيذها كما هو مخطط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ص 209-210.

رابعاً: أداء أعمال المراجعة:

يجب أن يتضمن أعمال المراجعة كل من تخطيط عملية المراجعة، وفحص وتقييم المعلومات، والتقارير عن النتائج، ومتابعة التوصيات. ويتضمن تخطيط المراجعة ضرورة وضع أهداف للمراجعة ونطاق العمل، والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف تتم مراجعتها، وتحديد الموارد اللازمة لأداء عملية المراجعة، والاتصال بكل من تكون له علاقة بعملية المراجعة المعينة، والقيام بمسح للتعرف على الأنشطة، والمخاطر، والإجراءات الرقابية وذلك لتحديد تلك الجوانب التي تحتاج اهتماماً أكبر أثناء عملية المراجعة، وكتابة برنامج المراجعة، وتحديد كيف ومتى وامن ترسل نتائج عملية المراجعة، على خطة أعمال المراجعة.

ويتضمن فحص وتقييم المعلومات ضرورة قيام المراجع بتجميع المعلومات، وتحليلها و تفسيرها، وتوثيقها لتدعيم نتائج المراجعة. وتتم عملية فحص وتقييم المعلومات على النحو التالي:

1- تجميع المعلومات التي تتعلق بموضوع المراجعة وبما يتفق مع أهداف نطاق عملية المراجعة. ويتم ذلك باستخدام إجراءات المراجعة التحليلية، والتي تشمل على المقارنات بين الفترة الحالية والفترات السابقة، والمقارنات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية والمعلومات غير المالية التي تتعلق بها، ودراسة العلاقات بين عناصر المعلومات، ومقارنة المعلومات بمعلومات مماثلة في تنظيمات أخرى، ومقارنة المعلومات بمعلومات مماثلة في تنظيمات في نفس الصناعة.

2- يجب أن تكون المعلومات كافية ويمكن الاعتماد عليها، وملائمة، ومفيدة لتوفير أساس قوى يمكن الاستناد إليه في الوصول إلى النتائج والتوصيات. بمعنى أنه يجب أن تستند تلك المعلومات على حقائق كافية ومقنعة بحيث يمكن للشخص المؤهل أن يصل إلى نفس النتائج كما يجب أن تكون المعلومات ملائمة لتدعيم النتائج والتوصيات وتتمشى مع أهداف المراجعة. وتساعد المعلومات المفيدة في تحقيق التنظيم لأهدافه.

3- يجب اختيار إجراءات المراجعة بما فيها اختيارات المراجعة، وأساليب المعاينة الإحصائية المستخدمة مقدماً.

4- يجب توفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات، وتحليلها وتفسيرها، وتوثيقها بما يوفر تأكيد كافي من الحفاظ على موضوع المراجع والتأكد من تحقيق أهداف المراجعة.

5- يجب إعداد أوراق العمل لتوثيق عملية المراجعة وذلك عن طريق المراجع مع مراجعة هذه الأوراق عن طريق المشرف على قسم المراجعة الداخلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 210-212.

ويجب على المراجع - بعد انتهائه من عملية المراجعة - إعداد تقرير يتضمن نتائج الفحص والتقييم. وقد يعد المراجع أيضا تقارير مؤقتة خلال عملية المراجعة. وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير موقعا عليه عن طريق المراجع. ويجب على المراجع مناقشة النتائج والتوصيات التي توصل إليها مع المستوى الإداري المناسب قبل إصدار تقريره النهائي. ويجب أن تكون التقارير موضوعية وواضحة ومحددة وبناءة، وتعد في الوقت المناسب. ويشتمل التقرير عادة على الغرض من، ونطاق، ونتائج عملية المراجعة. وكلما كان ذلك مناسباً، فإنه يجب أن يتضمن رأي المراجع. ويجب أن يتضمن التقرير توصيات المراجع بشأن التحسينات الممكنة مع ذكر الجوانب المرضية في الأداء وأي إجراءات تصحيحية لازمة. كما قد يتضمن التقرير وجهة نظر الجهة محل المراجعة في النتائج والتوصيات ويجب مراجعة التقرير عن طريق المشرف على قسم المراجعة الداخلية قبل إصداره بصورته النهائية.

وبعد إصدار تقرير المراجعة يجب على المراجع الداخلي متابعة ما تم فيه وذلك للتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج المراجعة.

#### خامساً: إدارة قسم المراجعة الداخلية:

تقضى معايير المراجعة الداخلية بضرورة إن يدير المشرف على قسم المراجعة الداخلية ذلك القسم بطريقة مناسبة. ويكون المشرف على قسم المراجعة الداخلية مسؤولاً عن إدارة القسم بحيث:

1- تحقق أعمال المراجعة الأغراض العامة والمسؤوليات التي اعتمدها الإدارة لعلها وقبلها مجلس الإدارة.

2- تستخدم الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية.

3- تتماشى جميع أعمال المراجعة مع معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية.

وحتى يمكن للمشرف على قسم المراجعة الداخلية إدارة القسم بما يحقق تلك الأهداف العامة فإنه يجب أن:

1- تكون لدى المشرف على قسم المراجعة الداخلية لائحة بأهداف، وسلطات، ومسؤوليات القسم.

2- يقوم المشرف على قسم المراجعة الداخلية بوضع خطط لتنفيذ مسؤوليات القسم.

3- يوفر المشرف على القسم سياسات وإجراءات مكتوبة تكون مرشداً للعاملين معه في القسم.

4- يضع المشرف على القسم برنامجاً لاختيار وتطوير الموارد البشرية في قسم المراجعة الداخلية.

5- يقوم المشرف على القسم بالتنسيق بين جهود كل من قسم المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي.

6- يقوم المشرف على القسم بوضع وتنفيذ برنامج للتأكد من جودة أعمال قسم المراجعة الداخلية وتقييم أعمال القسم بصفة مستمرة.

وتمثل هذه المعايير إطاراً عاماً للقواعد التي يجب أن يلتزم بها المراجعون الداخليون في ممارسة

المهنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 212-214.

## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتتمة الموارد البشرية متزايدة قصد تطوير

الكفاءات وذلك عن طريق التكوين والتدريب والتحفيز من أجل الرفع من أداء المؤسسة

**1- التكوين:** هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقينه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعلي. ويتخذ التكوين عدة أشكال فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، إنساني في مجال الأمن والوقاية في مجال الصيانة، اجتماعي أو المسيرة، التغيير، يمكن التطرق باختصار إلى أهداف التكوين المتمثلة في النقاط التالية:

- يساعد في تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.

- يواجه أي التغيير في مناصب العمل.

- فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

- تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.<sup>1</sup>

**2- التدريب:** هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك اكتسابه معارف ومعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية والأدائية في المؤسسة.

ويهدف التدريب إلى:

- العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات الفنية لأداء الأعمال.

- سرعة تنفيذ المهام.

- رفع الكفاءة الإنتاجية والأدائية للعامل.

- ضمان سلامة العامل.

**3- التحفيز:** هو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد، كأن يعرض عليه أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.

وتكمن أهمية التحفيز بأنه:

- يعمل على زيادة الإنتاج وسرعته.

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعامل الأكثر اجتهاداً.

- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 229.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 230.

## المبحث الثاني: الأسس النظرية للمراجعة الداخلية

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بالمراجعة الداخلية، وذلك بسبب تطور احتياجاته من البيانات والمعلومات نتيجة لتوسع الأنشطة الاقتصادية، وكبير حجم المؤسسات وتوسع مهامها وزيادة فروعها بحيث تعمل المراجعة الداخلية على الفحص والتقييم المستمر للأنشطة الداخلية للمؤسسة وتحديد مدى كفاءة العاملين فيها، حيث تناول المطلب الأول ماهية المراجعة الداخلية وخصائصها والمطلب الثاني أهمية المراجعة الداخلية وأهدافها أما المطلب الثالث يتناول أنواع المراجعة الداخلية والمطلب الرابع مسؤوليات وسلطات المراجعة الداخلية .

### المطلب الأول: تعريف المراجعة الداخلية وخصائصها

#### أولاً: تعريف المراجعة الداخلية:

**التعريف الأول:** يمكن تعريف المراجعة الداخلية بأنها "نشاط تقييمي مستقل تقوم به الإدارة أو القسم داخل المنشأة مهمته فحص الأعمال المختلفة في المجالات المحاسبية والمالية والتشغيلية وتقييم أداء الإدارات والأقسام في هذه المنشأة، وذلك كأساس لخدمة الإدارة العليا. كما أنها رقابة إدارية تؤدي عن طريق قياس وتقييم فعالية الوسائل الرقابية الأخرى " <sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** يعرفها المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين المراجعة الداخلية على أنها "نشاط مستقل، وتأكيد موضوعي، استشاري مصمم لإضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة، لأنها تتم بطريقة منهجية منظمة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تقييم وتحسين فعالية العمليات إدارة المخاطر، الرقابة والسيطرة <sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** "المراجعة الداخلية هي وظيفة إدارية تابعة للإدارة المؤسسة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلب الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القسوى" <sup>3</sup>.

**التعريف الرابع:** كما تم تعريفها على أنها مجموعة من الأنظمة أو أوجه نشاط مستقل داخل المؤسسة تنشئه الإدارة بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية، والتأكد من كفاية الاحتياطات المستخدمة لحماية أصول والممتلكات المشروع، والتحقق من إتباع الموظفين للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لها، وقياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى

<sup>1</sup> وجدوى حامد حجازي، أصول ومراجعة الداخلية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص11.

<sup>2</sup> أسية شطي، دور المراجعة الداخلية في تفعيل عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2015، ص17.

<sup>3</sup> عز الدين بوقرة، مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مراقبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2017، ص10.

في أداء مهامها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها وذلك حتى تصل المؤسسة إلى درجة الكفاءة الإنتاجية القصوى في ضوء القدرات الحالية<sup>1</sup>.

**التعريف الخامس:** كذلك يمكن تعريف المراجعة الداخلية على أنها أداة من أدوات الرقابة الداخلية، فهي تساعد الإدارة على متابعة ومراقبة كافة عمليات وأقسام ومراكز وأنشطة المؤسسة<sup>2</sup>.

**ثانياً: خصائص المراجعة الداخلية:**

تتميز المراجعة الداخلية بالخصائص التالية:

- 1- **وظيفة تقييم مستقلة:** أي أن يكون المراجع الداخلي مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها.
- 2- **وظيفة استشارية:** تمنح إدارة ومجلس الشركة بالتحليلات والاستثمارات والدراسات والاقتراحات المناسبة في الوقت المناسب.
- 3- **وظيفة تأكيدية:** تعمل المراجعة الداخلية على تقييم كفاية وفعالية النظام الرقابة الداخلية، وبناءً على نتائج تقدير المخاطر لتطمئن الإدارة بأن هذه المخاطر مفهومة ويمكن التعامل معها بشكل مناسب.
- 4- **وظيفة موضوعية:** أي أن يقوم المراجع بأداء عمله دون تمييز أو تحيز ويمارس العدالة والتجرد في جمع وتقييم أدلة الإثبات والنتائج وتعتبر الموضوعية خاصية أساسية فهي تسمح للمراجع أن يوفر خدمات التأكد والاستشارة إلى إدارة وجميع الأطراف ذات المصلحة في الشركة<sup>3</sup>.

**المطلب الثاني: أهمية المراجعة الداخلية وأهدافها**

**أولاً: أهمية المراجعة الداخلية**

نشأ التدقيق الداخلي وتطور مع تزايد الحاجة إليه للمحافظة على الموارد المتاحة، واطمئنان مجلس الإدارة إلى سامة العمل، وحاجتها إلى بيانات دورية دقيقة لمختلف النشاطات، من أجل اتخاذ القرار المناسب واللازم لتصحيح الانحرافات، ورسم السياسات المستقبلية. لقد تبوأ وظيفة المراجعة الداخلية مكانة في معظم المؤسسات والشركات، وارتبطت بأعلى مستويات التنظيم، ليس كأداة رقابية فحسب بل كمنشط<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد محمد علي رمضان وعبد الله بشرى عمر نبق، دور الخبرة المهنية والتزام بالمعايير في تقدير المراجع لمخاطر المراجعة الداخلية، دفاثر البحوث العلمية، العدد الثاني عشر، جوان 2018، ص 15.

<sup>2</sup> حمزة يحيات وفوزية العرابة، دور المراجعة الداخلية في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 03.

<sup>3</sup> خديجة نوادي، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 25.

<sup>4</sup> خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الورق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 63-64.

**1- نشاط تقييمي:** تعتبر كمنشأط تقييمي لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها، وتطوير أقصى كفاية إنتاجية منها، وما كانت لتبلغ هذه المرتبة التنظيمية لولا تظافر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها وتطويرها وازدياد أهميتها.

**2- نشاط وقائي:** تعتبر كمنشأط وقائي من خلال تدقيق الأحداث والوقائع الماضية.

**3- الإنشائية:** تشمل التأكد من كل منشأط من أنشطة المنشأة، وذلك من خلال وضع برنامج للمراجعة، لقد تطور هذا المفهوم للمراجعة الداخلية بعد عام 2000، وظهر المفهوم الجديد على أنه منشأط تأكدي واستشاري مستقل وموضوعي لإضافة قيمة المنشأة... الخ.

**3-1- منشأط تأكدي:** يعني اطمئنان الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمنشأة مفهومه ويتم التعامل معها بشكل المناسب.

**3-2- منشأط استشاري:** لتزويد الإدارة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات.

**3-3- منشأط مستقل:** بارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم.

**3-4- منشأط موضوعي:** وذلك بأداء الأعمال لموكل إليه، جميع هذه الأدوات تعمل من أجل إضافة قيمة للمنشأة من خلال خفض التكاليف واكتشاف وضع الغش وفحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية، والعمل على اقتراح ما من شأنه تحسين العمل<sup>1</sup>.

#### ثانياً: أهداف المراجعة الداخلية

إن هدف المراجعة الداخلية، أصبح السعي لتعظيم القيمة للأطراف المرتبطة بالنشاط من خلال المساهمة في تحسين الأداء وخفض التكاليف والعمل مع الإدارة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية، وتتمثل هذه في أهداف:

**1- هدف الحماية:** وهو يتمثل بهدف حماية أصول الشركة، والتأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية، ودور المراجع الداخلي تمثل في:

- التأكد من سلامة المعلومات المحاسبية المعدة.

- حماية أصول الشركة.

- التأكد من استخدام الاقتصادي الكفاء للموارد.

- التأكد من انجاز الأهداف الموضوعية للعمليات التشغيلية.

**2- هدف البناء:** ويتحقق هدف البناء من خلال التركيز على المعالجة والمتابعة التوصيات والعمل على التحسن والتطوير المستمر، في مختلف مجالات منشأط الشركة، ويواجه المراجع الداخلي غالباً بمعارضة

<sup>1</sup> عادل صواش، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص محاسبة وجباية معمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص15.

من الإدارة الوسطى والتنفيذية في الشركة، وذلك خلال قيامه بمراجعة العمليات لان المراجع هنا يقيم العمل الإدارة ويغطي اقتراحات بشأنها.

ولتحقيق هذه الأهداف تقوم المراجعة الداخلية بعدة خدمات في المؤسسة أهمها:

**1-2 - خدمات وقائية:** وهي مجموعة من الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي في الشركة لتحقيق الحماية الكاملة لأصول والممتلكات من السرقة والاختلاس، وحماية السياسات المختلفة في الشركة من تحريفها أو تغييرها دون مبرر.

**2-2 - خدمات تقييمية:** تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فعالية نظم الإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة، وقد يستخدم نفس الأدوات المراجع الخارجي بالتعاون معا لتسيير مهمة كل منهما.

**2-3 - خدمات علاجية:** تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء قد اكتشفها والتوصيات التي يتضمنها تقرير مراجعة الخاصة بإصلاح أي أخطاء أو علاج خلال في نظم المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع المراجعة الداخلية

هناك العديد من الأنواع التي تندرج تحت إطار المراجعة الداخلية تتمثل فيما يلي:

- **المراجعة المالية:** ويقصد بها تحليل النشاط الاقتصادي للمؤسسة وتقييم الأنظمة المحاسبية وأنظمة المعلومات والتقارير المالية، ومدى الاعتماد عليها.
- **مراجعة الالتزام:** ويقصد بها مراجعة الضوابط الرقابية والمالية والتشغيلية والعمليات للحكم على جودة وملائمة الأنظمة التي تم وضعها للتأكد من الالتزام بالأنظمة والتشريعات والسياسات والإجراءات.
- **المراجعة التشغيلية:** ويقصد بها المراجعة الشاملة للوظائف المختلفة داخل المؤسسة، للتأكد من كفاءة وفعالية وملائمة هذه الوظائف من خلال تحليل الهياكل التنظيمية وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيق الأهداف المؤسسة من خلال هذه الوظائف.
- **مراجعة الأداء:** تتضمن هذه المراجعة فحص ما إذا كانت المؤسسة تستعمل الموارد المتاحة لديها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية اقتصادية، تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها. ويشمل ذلك النظر في مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية، وان العمليات أو البرامج يجري تنفيذها وفق أهداف والخطط المسطر في برنامج المراجعة.

<sup>1</sup> راضية خلاصي، دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية وانعكاساته على حوكمة الشركات، مجلة الآراء لدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة المدية، 2020، ص15.

- مراجعة الإدارة: الغرض من هذه المراجعة هو فحص وتقييم الأعمال والمسائل الإدارية، فالنتائج المتوقعة من هذه المراجعة هو إبداء الرأي في القضايا الإستراتيجية وإعطاء الحلول والتوصيات<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: مسؤوليات وسلطات المراجع الداخلي

#### أولاً: مسؤوليات المراجع الداخلي:

تتضمن قائمة المسؤوليات قسماً خاصاً بمسؤوليات وسلطات المراجع الداخلي، فان وظيفة المراجعة الداخلية تمارس في ظل، سياسات تم وضعها عن طريق الإدارة، فان هناك خطر على استقلاليتها ولقد تضمنت القائمة علاجاً لهذا الخطر يشمل على ضرورة أن تتم مراجعة واعتماد جميع السياسات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق المجلس الإدارة، ضرورة وجود لائحة رسمية تحدد حدود وظيفة المراجعة الداخلية، ويجب أن تكون نطاق أعمال المراجعة الداخلية غير مقيدة بمعنى أن المراجعة الداخلية تكون لديه السلطة التي يحتاجها لمتابعة الإجراءات الرقابية في النظام ككل دون تدخل من الإدارة، لا يكون للمراجعين الداخليين أي سلطة أو مسؤولية عن الأنشطة التي يقومون بمراجعتها، وهذا يساعد على تدعيم استقلاليتهم التعارف عليها.

#### ثانياً: سلطات المراجع الداخلي:

يكون المراجع الداخلي في الوحدة الحسابية التي يعمل بها مراجعة واعتماد جميع السياسات الخاضعة بالمراجعة الداخلية عن طريق مجلس الإدارة، ويطلب المراجع الداخلي أي مستند أو دفتر أو سجل أو عقد مكاتبات ذات طابع عادي أو سري يرى أنها لازمة لأغراض المراجعة الداخلية، ويتأكد من أن يدخل أي مخزن تابع للوحدة الحسابية التي يعمل بها ومستودع بغرض المراجعة السابقة بإخطار أو بدون إخطار سابق بقصد التفتيش المفاجئ أو التحقق من سلامة وتطبيق القوانين واللوائح، والنظم الموضوعة للمخازن وفحص المستندات والدفاتر والسجلات المتعلقة بالتوريد والصرف، وان يفحص اتفاقيات القروض والمنح والسلفيات للتأكد من سلامة الإجراءات، وفحص ومراجعة قرارات التعيين والترقية والعلاوات والايجازات وتصاريح السفر والمكافآت والإعلانات للتأكد من أنها تمت وفق اللوائح وأنها لم تتجاوز حدود الميزانية، أن يقوم المدقق بفحص مسبق لأي أعمال خاصة بوحده الحسابية من مستندات ودفاتر مالية وسجلات وان يوجه المراجع الداخلي اعتراف كتابي عن أي اصراف أو تجاوز في صرف بنود المصروفات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد اللطيف طاع الله، دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 13-14.

<sup>2</sup> محمد صديق عبد العزيز وسارة محمد برممة محمد وآخرون، مراجعة الداخلية ودورها في تقليل المخاطر المراجعة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، 2017، ص 168-169.

### المطلب الخامس: قواعد السلوك المهني

تؤكد كل من قائمة مسؤوليات المراجعة الداخلية ومعايير المراجعة الداخلية على ضرورة التزام المراجعين بقواعد مناسبة للسلوك المهني وهناك ثلاثة أسباب رئيسية لضرورة وجود إصدار رسمي بقواعد السلوك المهني. وتتمثل هذه الأسباب في كل مما يلي:

- 1- إن أعضاء معهد المراجعين الداخليين يمثلون مهنة المراجعة الداخلية.
- 2- اعتماد الإدارة على مهنة المراجعة الداخلية.
- 3- يجب أن يحافظ أعضاء المهنة على معايير عالية للسلوك، والشرف والشخصية، حتى يمكنه ممارسة المراجعة الداخلية بطريقة مناسبة.

وتقضي قواعد السلوك المهني بأنه تقع على المراجعين الداخليين مسؤولية السلوك القويم بحيث لا يكون هناك أي شك في إخلاصهم ونزاهتهم. ومكن تلخيص قواعد السلوك المهني للمراجعة الداخلية فيما يلي:

- 1- يجب على المراجعين الداخليين أن يتسموا بالأمانة، والموضوعية والحرص في الأداء واجباتهم ومسؤولياتهم.
- 2- يجب يتسم المراجعون الداخليون بالإخلاص في جميع الأمور المتعلقة بالتنظيم الذي يعملون فيه. ويجب ألا يكونوا عن علم جزءا من أي نشاط غير قانوني أو غير ملائم.
- 3- يجب ألا يخرط المراجعون الداخليون في أي عمل أو نشاط يؤدي إلى الإساءة إلى مهمة المراجعة الداخلية أو إلى التنظيم العاملين به.
- 4- يجب أن يمتنع المراجعون الداخليون عن الخول في أي نشاط يمكن أن يتعارض مع مصلحة لتنظيم الذي يعملون فيه، أو يمكن أن يعوقهم عن القيام واجباتهم ومسؤولياتهم بموضوعية.
- 5- يجب ألا يقبل المراجعون أي شيء له قيمة من العاملين بالتنظيم، أو عملائه، أو مورديه أو شركاء العمل والذي قد يؤثر على أو يفترض أن يؤثر - على حكمهم الشخصي.
- 6- يجب ألا يقوم المراجعون الداخليون إلا بالأعمال التي يمكنهم القيام بها بكفاءة مهنية.
- 7- يجب أن يستخدم المراجعون الداخليون الوسائل المناسبة للالتزام بمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية.
- 8- يجب أن يكون المراجعون الداخليون أمناء على المعلومات التي يحصلون عليها خلال عملية المراجعة. ويجب ألا يستخدموا أي معلومات سرية أو خاصة بالتنظيم لتحقيق مكاسب خاصة أو بأي صورة تخالف القوانين أو تضر بمصلحة التنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 214.

- 9- يجب على المراجعين الداخليين - عند إعدادهم لتقارير عن نتائج أعمالهم الكشف عن جميع الحقائق الجوهرية المعروفة لهم، والتي إذا لم يتم الكشف عنها سوف تؤدي إلى تقارير مضللة عن العمليات محل المراجعة، أو قد تؤدي إلى التغطية على ممارسات غير قانونية.
- 10- يجب على المراجعين الداخليين السعي دائماً وبصفة مستمرة لتحسين كفاءتهم، وفعاليتهم، وجودة الخدمات التي يقدمونها.
- 11- يجب على المراجعين الداخليين - في ممارستهم للمهنة - الالتزام بضرورة الحفاظ على المعايير العالمية للتأهيل، والخلق، والكراهية التي يضعها معهد المراجعين الداخليين.
- وتمثل تلك القواعد للسلوك المهني، مع قائمة مسؤوليات المراجعة الداخلية ومعايير الممارسة المهنية، الأركان الأساسية التي ستند إليها مهنة المراجعة الداخلية. وعلى الرغم من أن هذه المهنة قد تطورت وازدهرت في الولايات المتحدة خلال الخمسين سنة الماضية وامتد تطورها إلى دول أخرى، إلا أنها لم تحظ بمثل هذا التطور في منطقتنا العربية. إذ لازالت النظرة إليها كوظيفة تؤدي وليست مهنة متكاملة لها متطلباتها وأركانها الأساسية.
- ولقد أدت هذه النظرة إلى عدم بلوغ المراجعة الداخلية للمستوى الذي يليق بها في تلك المنطقة. ويمكن أن نرقى بمهنة المراجعة الداخلية بإنشاء معهد أو مجمع أو جمعية للمراجعين الداخليين للعرب يتولى إصدار معايير مهنية ملزمة وقواعد لسلوك المهني. ويمكن أن يمتد نشاطه إلى تأهيل المراجعين الداخليين بعقد امتحانات يحصل من يجتازها عضوية المعهد أو المجمع أو الجمعية. مع ضرورة توفير الوعي الكافي لدى كل من يهمه الأمر بأهمية تطوير مهنة المراجعة الداخلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 215-216.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن الكفاءة المهنية تكون وفق عدة معايير وأسس التي يتبعها المراجع الداخلي، والتي يقوم من خلالها المراجع بفحص وتقييم سير المؤسسة باستعمال مجموعة من الوسائل والأدوات وفق خطة المنهجية منظمة، وذلك من خلال معارفه وكفاءته المهنية وخبرته يعمل على سير المؤسسة بشكل أمثل.

تم التطرق في هذا الفصل الى أنواع الكفاءات المهنية منها الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية تنشأ من خلال التعاون بين الأفراد والكفاءة التنظيمية، وكذلك تم التطرق الى معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية تنقسم الى خمسة أقسام هي (الاستقلالية، العناية المهنية، نطاق العمل، أداء أعمال المراجعة، ادارة قسم المراجعة الداخلية) ومن أنواع المراجعة الداخلية المراجعة المالية والمراجعة التشغيلية، مراجعة الأداء، مراجعة الادارة.

---

---

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية  
المسيلة

---

---

**تمهيد**

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة من أجل تجسيد دراستنا، ونشير هنا إلى انه قد تم توجيهنا إلى المراجع الداخلي، والتي كانت فرصة لنا من أجل الاطلاع على كيفية إجراء عملية المراجعة الداخلية عن قرب، وذلك من خلال الاتصال برئيس خلية التدقيق من أجل توضيح كافة المراحل التي يقوم بها عند بدئه في عملية المراجعة، وعليه قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عرض لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة (OPGI)

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية في مؤسسة الديوان والتسيير العقاري بالمسيلة

## المبحث الأول: عرض لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة (OPGI)

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ديوان الترقية وتسيير العقاري لولاية المسيلة، وكذا نشأته ودراسة هيكله التنظيمي.

### المطلب الأول: تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة OPGI

قبل تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة، وجب تعريف الدواوين عموما وفقا لتشريعات المتوالية التي تطرقت له، إذ عرفت على أنها مؤسسة عمومية ولائحة ذات طابع صناعي وتجاري تنشأ في كل ولاية وتدعى ديوان الترقية والتسيير العقاري، والتي يشمل اختصاصها مجموع التراب الولاية ويمكن بصفة استثنائية إقامة دواوين أخرى وفق لأهمية حجم الأشغال الواجب انجازها في كل الولاية، تتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير وتخضع لقواعد القانون التجاري، وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالسكن.

#### أولاً: تعريف بالمؤسسة لديوان الترقية والتسيير العقاري - بالمسيلة -

يعد ديوان الترقية والتسيير العقاري إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر كونها ذات طابع صناعي وتجاري تمتلك شخصية معنوية واستقلال مالي وبما لها تاريخ ومكانة على المستوى الوطني.

#### جدول رقم 1: بطاقة فنية حول مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة

اسم الولاية	اسم المؤسسة	العنوان	المعلومات
المسيلة	مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري	الحي الجناح 140مسكن	الهاتف : 035368236 الفاكس : 035368402 البريد الإلكتروني : Op28msi@yahoo.fr

#### ثانياً: نشأة الديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة OPGI

كباقي بعض دواوين الولايات الأخرى والتي أنشئت على اثر تحديد الحدود الإقليمية لولايات جدد بعد التقييم الأول لولايات الوطن طبقا للمرسوم رقم 84 - 79 المؤرخ في أول رجب عام 1404 الموافق ل3 ابريل 1984 الذي يحدد أسماء هذه الولايات ومقارها والتي من ضمنها ولاية المسيلة، تقرر إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة 1985 وفقا للمرسوم رقم 85-75 المؤرخ في 22 رجب 1405 الموافق ل13 ابريل سنة 1985 المعدل والمنتم للمرسوم رقم 76-143 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976 والمتضمن إنشاء مكاتب للترقية والتسيير العقاري في كل من الولايات<sup>1</sup>، تم إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 91-147. والمتضمن تغيير الطبيعة القانونية لقوانين الأساسية لدواوين الترقية

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، الموافق ل17 أبريل 1985، السنة الثانية والعشرون، ص 488.

والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، تحول كباقي دواوين الوطن من مؤسسة ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري حسب نص الفقرة الأولى من المادة 01 لهذا المرسوم "تغير دواوين الترقية والتسيير العقاري القائمة عند تاريخ سريان هذا المرسوم والمدرجة في القائمة الملحقة، في طبيعتها القانونية إلى مؤسسات عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، كما حسب المادة 02 من نفس المرسوم " تتمتع دواوين الترقية والتسيير العقاري بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير وتخضع لقواعد القانون التجاري<sup>1</sup> ."

### ثالثا: أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة

تطبيقا للإستراتيجية التي أنشئ من أجلها الديوان، يعمل الديوان على تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذا حسب مضمون المادة 03 من المرسوم رقم 85-270 المؤرخ في 22 صفر 1406 الموافق ل 05 نوفمبر 1985 يغير تنظيم دواوين الترقية والتسيير العقارية وتسييرها في الولاية وعملها والتي كان نصها كما يلي " تتولى دواوين الترقية العقارية وتسييرها في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ما يأتي:

- تنجز عمليات الحصول على ملكية المسكن العائلي.
- تشجيع برامج الإسكان العمومية.
- تتولى مسؤولية الإشراف على أشغال انجاز المحلات والتجهيزات والمنشآت القاعدية المرافقة اللازمة للحياة الاقتصادية والاجتماعية في مجموعات المساكن المبنية.
- تتولى الإشراف على عمليات تطهير العمارات وترميمها في إطار برامج خاصة لإعادة تأهيل الأنسجة العمرانية الموجودة.<sup>2</sup>

### رابعا: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة

يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة كباقي الدواوين الأخرى، على القيام بمجموعة المهام، وهذا وفقا للمادة 04 من المرسوم 91-147 السالف ذكره، وتتمثل هذه المهام في:

- ترقية البناء.
- الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة اليه.
- الترقية العقارية.
- عمليات تأدية الخدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار إليها وصيانتها.
- كل عملية تتوخى تحقيق مهامها.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 25، الموافق ل 29 ماي 1991، المادة 01، السنة الثامنة والعشرون، ص 883.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46 الموافق ل 06 نوفمبر 1985، السنة الثانية والعشرون، ص 1688.

كما ينص مضمون المادة 06 من نفس المرسوم (المرسوم 91-147 السالف ذكره)، بمجموعة من المهام الأخرى وهي:

- تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي، أو التنازل عنها.
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار، وكذا ريع لتنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها.
- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن.
- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسييرها، وضبطه ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات.
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي تسييرها وتنسيق ذلك.
- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها، سب الشروط الخاصة في إطار وحدوية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.
- كل العمليات الأخرى التي تندرج في إطار التسيير العقاري.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.

يدير ديوان الترقية والتسيير العقاري مجلس إدارة يعين وفقا لإحكام المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في 09 رجب عام 1413 الموافق ل02 يناير سنة 1992، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 27 شوال عام 1411 الموافق ل12 مايو سنة 1991 والمتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية للدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها<sup>2</sup>، ويشرف عليه مدير العام معين من طرف وزير السكن، إضافة إلى مجموع الموظفين والعمال.

للإشارة فقط فإن الهيكل التنظيمي الساري المفعول في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة، يمثل الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف وزير السكن وفقا لمقرر رقم 235/م.ب.ت/2006 المؤرخ في 12 جويلية 2006 والمتضمن المصادقة على الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة.

كما تشير إلى أن جميع التعريفات المتعلقة بتحليل مستويات الهيكل التنظيمي تم الحصول عليها من طرف رئيس الدائرة الموارد البشرية والوسائل العامة.

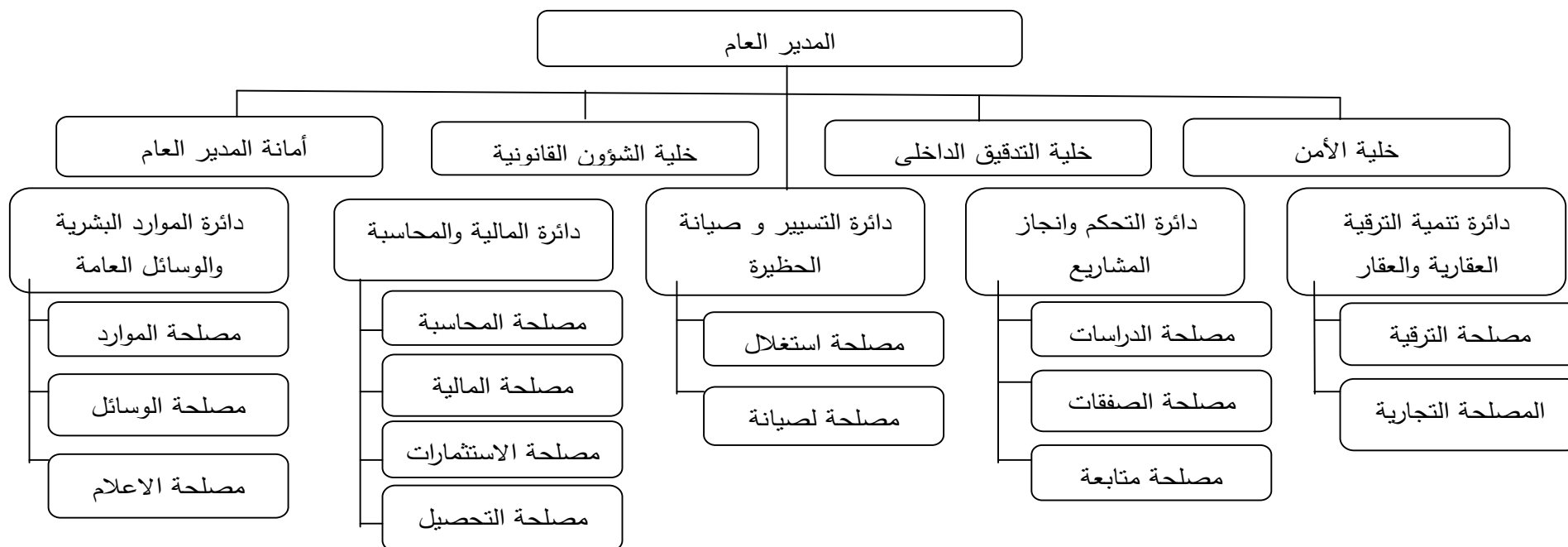
ومن أجل إيضاح المهام والمسؤوليات الملقاة على مستويات سير العمل داخل الديوان، وجب إلقاء نظرة

على الهيكل التنظيمي للديوان، وهو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 25 الموافق ل29 مايو سنة 1991، مرجع سابق، ص 884.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 02 الموافق ل06 يناير 1993، السنة الثلاثون، ص 15.

شكل رقم 1: يمثل الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة



المصدر: رئيس خلية التدقيق الداخلي بديوان

وفيما يلي شرح لمستويات الهيكل التنظيمي:

أولاً: مجلس الإدارة:

ينشكل مجلس الإدارة من:

- ممثل واحد أو ممثلين يقترحهما وزير السكن حسب أهمية ممتلكات الديوان.
- ممثل يقترحه الوزير المنتدب للميزانية.
- ممثل يقترحه الوزير المنتدب للخزينة.
- ممثل يقترحه وزير الداخلية والجماعات المحلية.
- ممثل واحد أو ممثلين ينتخبهما عمال الديوان حسب عدد عماله.

يتم تكيف تشكيل مجلس الإدارة تبعاً للممتلكات وعدد عمال الديوان بقرار من وزير السكن لمدة ثلاثة سنوات، وفي حالة توقف أي عضو من الأعضاء عوض بالأشكال نفسها، وذلك إلى غاية انتهاء مهمته، ينتخب رئيس مجلس الإدارة من طرف نظرائه لمدة مهمته، كما يتداول ويصادق مجلس الإدارة طبقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها وفقاً لنص المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 91-147 على ما يلي:

- مشروع نظامه الداخلي.
- برنامج عمل الديوان.
- النظام الداخلي للديوان.
- القروض والمصادقة على المخطط السنوي لتمويل الديوان.
- القواعد العامة لاستعمال الأموال القابلة للتصرف وتوظيف الأموال الاحتياطية.
- قبول الهبات والوصايا.
- اقتناء العقارات وتأجيرها والتصرف فيها وتبادل الحقوق المنقولة والعينية.
- الشروط العامة لإبرام الصفقات والعقود والاتفاقات والاتفاقيات والصفقات الأخرى التي يكون الديوان فيها طرفاً ملتزماً.
- المسائل المرتبطة بالقانون الأساسي وشروط التوظيف ودفع الأجور وتكوين المستخدمين.
- الحصائل وحسابات النتائج واقتراحات تخصيص النتائج.
- وبصفة عامة، كل القضايا التي يعرضها عليه المدير العام والتي من شأنها تحسين تنظيم الديوان وعمله والتشجيع على تحقيق أهدافه.
- يعين مجلس الإدارة محافظاً للحسابات ويحدد مرتبه.

ثانياً: المدير العام:

يتولى الإشراف على الديوان، مدير عام يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالسكن ولا يمكن تعويضه إلا بالأشكال نفسها، يشارك المدير العام في اجتماعات مجلس الإدارة بصفة

استشارية ويتولى أيضا أمانة المجلس، عموما تتمثل مهام المدير العام وفقا لمضمون المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 91-147 في النقاط التالية:

- يمثل الديوان إزاء الغير ويمكنه أن يوقع على جميع الوثائق التي تلزم الديوان.
  - يسهر على تحقيق الأهداف المرسومة للديوان ويضمن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
  - يضمن سير المصالح ويمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي الديوان، ويعين المستخدمين ويعزلهم حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم الجاري به العمل.
  - يقوم بالأعمال التحفظية ويمارس الدعاوى القضائية.
  - يعد الجداول التقديرية للإيرادات والنفقات، ويقدمها للمصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة.
  - ويبرم كل صفقة أو عقد أو اتفاقية أو اتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
  - يعرض في نهاية كل سنة مالية تقريرا سنويا عن النشاط مرفقا بالحسابات وحسابات النتائج ويرسله إلى السلطة الوصية بعد المصادقة عليه من مجلس الإدارة .
  - يعد النظام الداخلي للديوان ويقدمه للمصادقة عليه من مجلس الإدارة ويسهر على احترامه.
- ويقع تحت إشراف المدير مباشرة حسب الهيكل التنظيمي للديوان ما يلي:

#### 1- أمانة المدير:

مكتب أمانة المدير يأتي مباشرة قبل مكتب المدير العام، ويعتبر حلقة الوصل بين المدير العام وأي جهة أخرى (مصالح، موظفين، عمال، مؤسسات أخرى ...) وعموما يقوم مكتب أمانة المدير بالمهام التالية:

- أ- المراسلة والاتصالات: تستقبل موظفة أمانة المدير الرسائل وتتعرف على ما بداخلها ثم تقدم محتواها مختصرا للمدير العام، بخلاف الرسائل الخاصة والتي تحمل صفة السرية فتقدمها له مباشرة ، وهذا ما يعرف بالبريد الوارد، كما تكلف (من طرف المدير) بإرسال الرسائل إلى جهات مختلفة (الجهات المتعامل معها) وهو ما يسمى بالبريد الصادر.
- كما يقوم هذا المكتب باستقبال المكالمات الهاتفية الموجهة للمدير العام، ونفس الشيء الاتصال بجهات أخرى مختلفة.

- ب- تنظيم الوثائق والملفات: تقوم الموظفة بهذا المكتب بكتابة الوثائق الخاصة بالمدير على جهاز الحاسوب بالإضافة إلى نسخ جميع الوثائق والأوراق المراد أخذ صورة عنها
- ج- الإعلام وضبط المواعيد: تقوم بإبلاغ الموظفين عن وقت أداء المهام المستندة إليهم ومدتها، كما تعلمهم عن مواعيد الاجتماعات وكذا تبليغ الموظفين والعمال بساعات العمل الإضافية المكلفين بها ومدتها، وعموما تبليغ الموظفين والعمال عن جميع القرارات الصادرة من طرف المدير العام.

#### 2- خلية الشؤون القانونية والمنازعات:

تتولى معالجة قضايا منازعات الديوان مع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذي لا يلتزمون بدفع الاستحقاق الواجب عليهم في التاريخ المحدد، أو أي نزاع آخر يكون الديوان طرفا فيه.

حيث تقوم دائرة تسيير وصيانة الحظيرة بإرسال ملف الشخص المستأجر أو المشتري الذي لم يبرئ ذمته من التزاماته في تسديد ما عليه من مستحقات الإيجار بعد اقتضاء مهلة ستة أشهر متتالية من أجل الاستحقاق، وكذا ثلاثة إنذارات بالوفاء دون نتيجة إلى الخلية الشؤون القانونية والمنازعات، والتي تطبق عليه العقوبات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الجاري بها العمل، حيث المبالغ المدفوعة التي تحملها الديوان تقتطع أيضا من المستأجر إضافة إلى حقوق التأجير.

إذا كان المخالف مستأجرا يتعرض إلى المتابعات القانونية قصد طرده من المسكن زيادة على ذلك الفسخ التلقائي لعقد الإيجار، ويتم بعد مرور اثنتي عشرة شهرا من الأجل الاستحقاق الأول غير الموفى، أما إذا كان المخالف مشتري فإنه يفقد حقه في الامتلاك بالإضافة إلى حرمانه سنتين من الاكتساب، وهذا دون الإخلال بالمتابعات القضائية للفسخ التلقائي لعقد التنازل، والذي يترتب عليه دفع ما يلي:

- تعويض عن شغل الأماكن وذلك ابتداء من تاريخ التنازل إلى يوم استعادة الملكية ويكون مساويا لقيمة الإيجار.

- تعويض عن تناقص القيمة التي كان عليها الملك يوم التنازل.

- تعويض عن الشوائب التي تلحق العقار من جراء ضرر 33 لحق هبه المتنازل له، وهذا تبعا لمعاينة حالة الأماكن التي تحدد حضوريا خلال شهر توقيع عقد التنازل بسعي من المشتري على نفقته، وإذا لم تقع معاينة حالة الأماكن اعتبر المشتري متسلما الملك في حالة حسنة، غير أنه يقبل الإتيان بدليل معاكس لذلك.

**3- خلية الأمن الداخلي:** مهامها متابعة التحركات اليومية لدخول وخروج العمال، وكذا كافة المواطنين الزائرين للديوان من خلال التعرف على هوياتهم في مدخل الديوان، إضافة إلى القيام بمراقبة جميع المكاتب والسهر على أمنها، وتوكل لهذه الخلية مهمة إعداد جدول الحراسة الأسبوعي والمناوبات الليلية وهذا بالتنسيق مع مصلحة الموارد البشرية.

**4- خلية التدقيق الداخلي:** هي مصلحة من مصالح الديوان تكون تابعة مباشرة إلى المدير العام وتحت مسؤوليته مباشرة تهدف في عملها إلى المساهمة في تحقيق جميع الأهداف المسطرة من طرف دوائر والخلايا، وهي محل الدراسة.

**ثالثا: دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة**

وتضم المصالح التالية:

**01- مصلحة الموارد البشرية:**

تتولى تسيير جميع شؤون الموظفين وذلك بالسهر على تطبيق القرارات المتخذة في مجال تكوين أعوان الديوان وتحسين مستواهم، كما يحصي الاحتياجات التي تعرب عنها مختلف دوائر الديوان في مجال التوظيف.

ويقوم أيضا بتحضير التدابير اللازمة لدراسة المعطيات والشروط المتعلقة بتحديد المناصب المالية ويتولى توزيعها بالتعاون مع الدوائر المعنية.

تتكفل هذه المصلحة بتوظيف ومتابعة وضعية الموظفين المهنية ومنحهم ايجازات، كما تتولى عملية دفع المرتبات والأمر بصرف نفقات الموظفين، ويمكن أن تمنح جزاءات عقابية للمتعاونين في عملهم، كما يمكن أن تمنح مكافآت وعلاوات لذوي المهارات والكفاءات وذلك طبقا لقوانين المعمول بها.

### 02- مصلحة الوسائل العامة:

تقوم هذه المصلحة بتسيير جميع المواد والتجهيزات التي يستعملها الديوان في أداء نشاطه فنجد الوثائق والأدوات المكتبية، مواد الصيانة، قطع الغيار، المكاتب، الكراسي... الخ، أي تسيير المخزونات التي تستهلك على مستوى الديوان، وكذلك السهر على متابعة وضعية حظيرة السيارات، بالإضافة إلى المعدات المتعلقة بالأمن والنظافة.

03- مصلحة الإعلام الآلي: تتمثل مهمة هذه المصلحة في قيامها بتطبيق المعلومات والملفات على مستوى مختلف مصالح الديوان وحصرها في ملفات وإدخالها إلى الحاسوب، وذلك تسهيلا لاستخراج وثنائ عمل الديوان بسرعة ودقة أكبر، وكمثال على ذلك نجد:

- اعداد الوضعيات المالية الدورية والتي ترسل شهريا الى الوزارة الوصية.

- اعداد برامج متابعة وضعية زبائن الديوان (مؤجرين ومنتازل لهم).

### رابعا: دائرة المالية والمحاسبة

تكلف هذه الدائرة بجميع الأعمال المالية والمحاسبية في الديوان، وتحدد الوسائل المالية اللازمة لأداء مهامه وتتابع شروط استخدامها، كما تسهر على حسن تنفيذ عمليات الخزينة، وتضم هذه الدائرة المصالح التالية:

### 01- مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بالقيام بتدوين وتسجيل كافة القيم المالية للإيرادات والنفقات أو مداخيل ومدفوعات الديوان حسب تقنية القيد المزدوج وطبقا لتعليمات المخطط المحاسبي الوطني، إذ تصنف هذه التسجيلات قصد الحصول على وثنائ مفصلة وملخصة أهمها الميزانية وحسابات النتائج.

إلى جانب إعداد الميزانية ومراقبتها وتنفيذها، يجب الاحتفاظ بأية وثيقة مالية ومحاسبية تتعلق بعمل الديوان بحيث تكون ليل لتصرفات مسؤول المحاسبة واستدلال قانوني لجميع العمليات التي تمت على مستوى الديوان.

بعد التسجيل المتسلسل للحركة المالية للديوان التي تمكننا من معرفة الوضعية المالية له في تاريخ محدد، وعند انتهاء الدورة المحاسبية تقوم هذه المصلحة بعملية تحويل الحسابات الجزئية والفرعية إلى حساباتها الرئيسية، وتتم هذه العملية في قيود التجميع لتسهيل عملية البحث عن نتيجة الدورة بعد انجاز الميزانية الختامية.

وترسل الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج إلى الوزير المكلف بالسكن وفقا للتشريع المعمول به، كما يجب أن تحفظ الدفاتر والمستندات لمدة عشرة سنوات، ويجب أن ترتب وتحفظ المراسلات الواردة ونسخ الرسائل الموجهة طيلة نفس المدة طبقا للقانون التجاري.

### 02- مصلحة المالية:

وفقا لمخطط المحاسبي الوطني تبدأ السنة المالية لديوان أيضا في أول يناير وتقف في 31 ديسمبر من كل سنة.

وتقوم هذه المصلحة بإعداد الميزانية التقديرية لديوان والتي تخضع لموافقة ممثل وزير السكن بعد مداولة مجلس الإدارة قبل بداية السنة المالية المرتبطة بها طبقا للتشريع الجاري به العمل، كما يتولى القيام بالتسيير المالي، حيث يأمر بالصرف للمبالغ لتوفير الوسائل المادية اللازمة لعمل الديوان وتسييرها وفقا للميزانية المقدر، بالإضافة إلى ذلك يقوم بفتح كل حساب لدى الصكوك البريدية أو البنوك ويسهر على سيرها.

تختص هذه المصلحة أيضا بدراسة الحالة المالية للمؤسسة خلال فترة معينة لا تتعدى سنة، وهي تهدف بصفة عامة إلى إجراء فحص للسياسات المالية المتبعة من طرف الديوان في دورة أو دورات متعددة من نشاطها وذلك عن طريق الدراسات التفصيلية للبيانات لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكيفيات والكميات التي هي عليها، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في السياسات المالية التي يعمل في إطارها الديوان، ومن ثم اقتراح الإجراءات تسمح باستمرارها وتحسينها أكثر فأكثر.

تحتك هذه المصلحة بأطراف من خارج الديوان وداخله، فخارجيا من طرف البنوك أو مصلحة الضرائب... الخ، أما داخليا والتي تعتبر الأهم والأساسية لاتخاذ القرارات والاستشارات، وهذا من طرف المدير أو المحاسب... الخ .

### 03- مصلحة الاستثمارات:

من مهام الديوان الإشراف على المشاريع المتمثلة في السكنات (السكن الاجتماعي)، ومن مهام هذه المصلحة هي متابعة ومراقبة وضعية أشغال المقاولين وتسديدها إلى حين نهاية المشروع وتسليمه (سواء تسليم مؤقت أو نهائي) بما يتوافق مع الميزانية المقدر للمشروع.

### 04- مصلحة التحصيل:

تعتبر مركز الحركة المالية للديوان، حيث تتكفل بقبض مبالغ الإيجار والمبالغ الشهرية المدفوعة كإيجار تملك عن الممتلكات التابعة للديوان.

تختص هذه المصلحة بتنفيذ مجموع العمليات التي تضع قواعد إيجار المساكن والمحلات التجارية ومتابعة ملفات المستأجرين، وكذا مجموع العمليات التي تضع قواعد بيع ومتابعة ملفات المتنازل له في حالة البيع بالتقسيط، كما يجب عليها تدوين الأموال التي حازها الديوان سواء على مستواها (مصلحة التحصيل) أو في حساباتها المفتوحة لدى الهيئات المالية المختلفة.

بالإضافة إلى مسك حركات الأموال التي تتم لحساب الديوان يوميا، تكلف مصلحة التحصيل بتصنيف الإيرادات حسب المخطط المحاسبي الوطني، وتقوم بإرسالها إلى مصلحة المحاسبة وكذا مصلحة المالية لمباشرة الإجراءات اللازمة لمعرفة وضعية الديوان في نهاية الدورة أو خلالها مرفوقة بالوثائق التي تثبت ذلك.

وتضم مصلحة التحصيل على 17 مكاتب تحصيل موزعة عبر تراب الولاية.

#### خامسا: دائرة وتسيير الحظيرة

تضم دائرة تسيير وصيانة الحظيرة على المصلحتين التاليتين:

##### 01- مصلحة استغلال الحظيرة:

تتمثل مهمة هذه المصلحة في الاستغلال الأمثل لحظيرة الديوان من مساكن ومحلات تجارية بصنفها إيجاري وللتنازل، بدأ بعملية تسليم المفتاح لمستغل السكن أو المحل التجاري. وتمثل عملية الإيجار (مساكن ومحلات تجارية إيجارية) بإبرام عقود الإيجار والاتفاقيات الإيجارية وفقا للمساحة والموقع، أما عملية البيع (التنازل)، فتتمثل في بيع المساكن والمحلات التجارية التابعة للديوان لكل شخص طبيعي راشد ذو جنسية جزائرية أو أي شخص معنوي جميع شركائه من جنسية جزائرية، حيث يجب إثبات صفة المستأجر القانونية، إذا تعلق الأمر بمحلات مشغولة أو صفة المستفيد إذا كان المقصود محلا جديدا.

##### 02- مصلحة الصيانة والمحافظة على الحظيرة:

دورها يتمثل في الصيانة حظيرة الديوان من سكنات ومحلات تجارية من خلال حراستها والمحافظة عليها حتى بعد شغلها وذلك بحفظ الصحة (التطهير الصحي)، يعني إجراء الكشوفات والمعاینات وتبديل الأجزاء الحساسة تقاديا لوقوع العطل والتلف بالإضافة إلى المراقبة والصيانة والترميمات اللازمة وهذا بإصلاح الأضرار بعد حدوثها واستبدال الأجزاء بعد تلفها، حيث تشمل عملية الصيانة، الآلات والتجهيزات والمرافق والأبنية وغيرها من الأصول الثابتة المنقولة اللازمة لتأمين استمرار سلامة المساكن التابعة لديوان وجعلها قابلة لسكن.

##### سادسا: دائرة التحكم في انجاز مشاريع

تكلف هذه الدائرة بتحضير مشاريع البناء، وعقد صفقات الانجاز التي تبرمها ومتابعة حسن تنفيذها، وتتولى عند الاقتضاء تنسيق أعمال الصيانة والترميم في الديوان ومتابعتها بناء على تقرير مقدم من طرف دائرة تسيير وصيانة الحظيرة بعد موافقة المدير العام، وتتشكل هذه الدائرة المصالح التالية:

##### 01- مصلحة الدراسات والبرمجة:

وهي تقوم بجميع عمليات الالتزام المتعلقة ببرامج الاستثمار، إلى جانب مراقبة الدراسات المباشرة للمشروع حتى تتم الموافقة على المشروع التمهيدي، وتقوم هذه المصلحة بإجراء مسابقات للمهندسين المعماريين ومكاتب الدراسات المتخصصة لاختيار أحسن المخططات المقدمة والتي تتماشى مع المشروع

وشروطه المطلوبة والأهداف المسطرة له، عند الانتهاء من عملية الاختيار يتم إبرام عقود الدراسات معهم.

### 02- مصلحة الأسعار الصفقات:

بعد تحديد مكتب الدراسات الذي سوف يتعامل مع الديوان من طرف مصلحة الدراسات والبرمجة، تبدأ هذه المصلحة بطرح مناقصة، وتقوم بإعلان عنها، كما تضع المصلحة المتعاقدة هذه الوثائق تحت تصرف أي مؤسسة يسمح لها بتقديم العروض، ويمكن أن ترسلها إلى المترشح الذي يطلبها، حيث تحتوي هذه الوثائق على جميع المعلومات الضرورية التي تمكن المترشحين من تقديم عروض مقبولة، من أجل اختيار المقاولين الذين يقدمون أفضل العروض، بأقل تكلفة وأكثر جودة وفي أقل وقت ممكن.

بعد إيداع العروض من قبل المتعاملين تجتمع لجنة بناء على استدعاء مصلحة الصفقات وتحت إشراف المدير العام أو من ينوبه، في يوم العمل الذي يلي آخر أجل لإيداع العروض وتجتمع هذه اللجنة في جلسة علنية بحضور العارضين لفتح الظروف، والتي تسجل في سجل خاص.

بعد ذلك يقوم مكتب الدراسات من إثبات صحة تسجيلها في دفتر خاص، ومراجعة العروض من حيث المصادقية والصلاحية، ثم تشكل لجنة الخارجية لدراسة العروض وتقييمها لاسيما من الناحية المالية، ويفاوض بشأنها وأثناء انعقاد الجلسة يحضر محضرا يوقعه جميع أعضاء اللجنة، والتي يتمخض عنها المقاولين أو المؤسسات الفائزين بالمناقصة، ومن ثم تبرم صفقة مع المتعامل الذي تم اختياره بعد وضع جميع البيانات الضرورية لذلك، ويجب عليه الالتزام بكل ما جاء في الصفقة من شروط، وبعد اختيار المتعامل المتعاقد مع الديوان، تقوم مصلحة الصفقات بتحديد تاريخ بداية انجاز المشروع وتسلم الأمر بالانطلاق للمقاول المكلف به.

وتقوم هذه المصلحة بتشكيل مجموع الأوراق المكتوبة التي تكون منها الوثائق التعاقدية والصفقات التي تتبعها الناحية التقنية وتسهر على وجود التغطية المالية للمشاريع المطلوبة للالتزام بها، كما تطلب إعادة التقييم اللازم لإكمال العمليات إن اقتضى الأمر، وتأمّر بصرف الحوالات المالية للأشغال التي ترسلها مصلحة المتابعة، وتشارك مع مصلحة المتابعة والمالية في القفل المالي للبرامج (برامج البناء)، بالإضافة إلى ذلك تتولى عملية جرد العمارات التي هي في طور الانجاز ولم تسلم بعد.

### 03- مصلحة متابعة العمليات:

عند صدور الأمر بانطلاق المشروع يبدأ المقاول في مباشرة عملية البناء، حينما يأتي دور هذه المصلحة المكلفة بمتابعة مراحل انجاز المشروع منذ بدايته إلى غاية نهايته وهذا بمراقبته والتأكد من تنفيذه بما يتماشى والبنود التعاقدية والمقاييس البناء المعتمدة بالمشاركة مع الهيكل المكلف بدراسة المشروع لضبط العناصر التقنية والتخطيطية للوثائق التعاقدية التي يتشكل منها مشروع البناء.

عندما يصل المشروع إلى مرحلة انجاز معينة، يقوم المقاول بإرسال وضعية أشغال (فاتورة) لمصلحة المتابعة قصد دفعها، وتعمل هذه الأخيرة على مراجعتها والتأكد من صحتها بالمشاركة مع مكتب

الدراسات وذلك بعد مراقبة حالة تقدم الأشغال، ثم ترسلها إلى مصلحة الاستثمارات، والتي بدورها تقوم بعملية مراجعتها أيضا قصد دفع حوالاتها المالية، إذا فن مصلحة المتابعة تتابع الأشغال التي ينجزها الديوان بناء على وضعيات الأشغال ( الفواتير)، إلى جانب تتبعها في عين المكان. كما تتولى هذه المصلحة عمليات الاستلام المؤقت والنهائي للعقارات المنتهية، وتبدي التحفظات المتعلقة بالتشوهات التي تلاحظ قصد تداركها.

**سابعاً: دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار**

وتتمثل في مصلحتين:

**01- مصلحة الترقية العقارية والعقار:**

هي مصلحة تقوم بإنجاز وتقييم العقار المتحصل عليه ومساحته ومقره بالنسبة للأفراد الحاصلين على سكنات أو قطع أراضي داخل البلدية أو الولاية، فهي الوحدة التي تعتمد في تحديد نوع العقار المتحصل عليه (خاصة بملفات السكن التساهمي، وتطوير قطع الأراضي).

**02- مصلحة تجارية:**

تختص هذه المصلحة في بيع السكنات الترقية والمحلات عن طريق إبرام عقود الحجر مع الراغبين في امتلاك مسكن أو محل تجاري.

## المبحث الثاني: المراجعة الداخلية في مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري

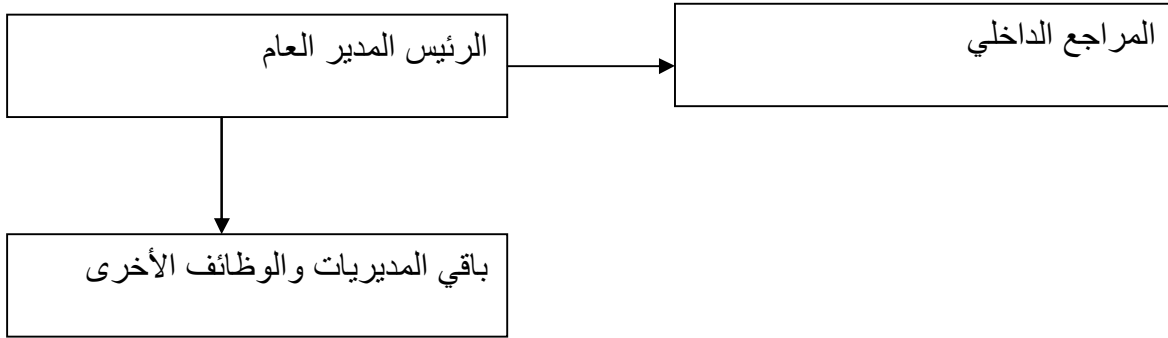
سوف نتناول في هذا المبحث أهم الجوانب الخاصة بالمراجعة الداخلية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، وذلك من خلال موقعها في الهيكل التنظيمي، ثم التطرق إلى كيفية عملها، وعلى ماذا يحتوي التقرير، ثم التوجه نحو أهمية المراجعة الداخلية

### المطلب الأول: موقع المراجعة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة

نصت المادة 40 من القانون 01/91 على " أن المؤسسات الاقتصادية العمومية مدعوة لإقامة وتدعيم نظم داخلية لمراجعة المؤسسات وتحسين طرق أدائها بشكل ملحوظ " <sup>1</sup>.

والمراجعة الداخلية هي عبارة عن مصلحة داخل المؤسسة وتكون تابعة إلى الرئيس المدير العام مباشرة وهذا ما يجعلها تحظى بالاستقلالية، وفي الشكل الموالي سوف نبرز مكانة المراجعة الداخلية للمؤسسة.

### شكل رقم 2: موقع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة



### المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال المقابلة مع المراجع الداخلي نجد أن المؤسسة تعتمد على مراجع داخلي واحد، حيث يقوم بعملية المراقبة الداخلية على كل المصالح والمديرات بصفة دورية، وهذا من خلال تطبيق البرنامج السنوي لمهمة المراجعة. وتنتهي كل مهمة بكتابة تقرير يحتوي على التوصيات، ويوجه هذا التقرير إلى الرئيس المدير العام للاطلاع على نتائج الفحص واتخاذ القرارات اللازمة. وباختصار تتمثل مهام المراجع الداخلي في مراقبة ما يجب أن يكون وما هو موجود (كائن)، بمعنى مراقبة كل إجراءات المصالح المعدة من طرف المؤسسة في حد ذاتها أو من مكتب خارجي مع ما تم انجازه من طرف رؤساء المصالح ومعاونيهم.

ويتميز عمل المراجع الداخلي في المؤسسة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الاستقلال:** في هذه الحالة يكون مراجع داخلي في المؤسسة مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها ويكون بعيدا عن تأثير الجهة التي يتولى مراجعة عملياتها.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : العدد 20، الموافق ل 27 افريل 1991، ص112.

- الموضوعية: بحيث أن المراجع ليس عليه سلطة من طرف الجهة المراجعة فمعنى أن لديه الحق في اتخاذ قراراته.

- تقديم النصائح: يقوم المراجع بتقديم النصائح إلى من يحتاج ذلك.

### المطلب الثاني: خطوات عمل المراجع الداخلي ومحتوى تقاريره

#### 1- خطوات عمل المراجع الداخلي:

يعتمد المراجع الداخلي على الخطوات الموائية لعملية المراجعة داخل المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المتمثلة في العناصر الموائية:

#### 1-1 الخطوة الأولى: إعداد البرنامج

في بداية السنة المالية يعد مجلس إدارة المؤسسة برنامج سنوي للمراجع الداخلي من أجل فرض الرقابة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتقوم المؤسسة بالمصادقة عليه، كما يمكن أن تضع بعض التعديلات عليه، حيث يشمل هذا البرنامج المصالح المراد مراجعتها وكذا نقاط المراقبة ( نقاط تدخل)، بالإضافة إلى الفترة التي تتم فيها المراجعة، كما توجد هناك بعض أعمال المراجعة الاستثنائية خارج البرنامج وهذا إذا تطلب الأمر ذلك حيث يقوم المراجع الداخلي بالتنفيذ مباشرة.

#### 2-1 الخطوة الثانية: بداية تنفيذ المهمة

في هذه الخطوة يقوم المراجع الداخلي بإرسال إشعار إلى رئيس المصلحة المراد مراجعتها وذلك يكون قبل مدة زمنية من بداية المهمة، حيث يتضمن الإشعار جميع الإجراءات المتعلقة بالمراجعة ونذكر على سبيل المثال المعلومات الواجب توفيرها من أجل مراجعتها ووقت بداية المهمة، وذلك من أجل تحضير نفسه. وعند بداية المهمة في الوقت المحدد يقوم المراجع بالتوجيه إلى المصلحة المراد مراجعتها، حيث أن رئيس المصلحة يكون قد حضر جميع الوثائق والمعلومات المطلوبة منه سابقا، ويحق للمراجع الداخلي كذلك رؤية كيفية سير العمل وكذا الاستفسار عن الأشياء الغامضة إن وجد ذلك، بحيث يكون بشكل طلب يتضمن فيه الخلية أو دائرة وتاريخ الزيارة، ومثال على هذا الطلب:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن والعمران

التاريخ : .../../....

ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة

إلى السيد : رئيس دائرة

المديرية العامة

رئيس خلية

خلية التدقيق الداخلي

الموضوع : ف/ي تكليف بمهمة التدقيق

المرجع : المخطط السنوي لسنة

بناء على المخطط السنوي للمراجعة الداخلية المبرمج لسنة .... نطلب منكم القيام بعملية التدقيق مع

دائرة ... :

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المدير العام

المصدر : من خلال المقابلة التي تمت مع رئيس خلية التدقيق الداخلي للديوان بتاريخ

2021/05/02

3-1 الخطوة الثالثة: كتابة التقرير

بعد الانتهاء من المهمة يتولى المراجع الداخلي بكتابة تقرير أولي بخصوص العملية التي قام بها، حيث أنه يقوم بعرض هذا التقرير على رئيس المصلحة التي أجريت فيها عملية المراجعة من اجل مناقشته وإيضاح جميع النقاط الغامضة، وتصحيح ما يجب تصحيحه، وفي الأخير يتم إمضاءه من طرف المراجع الداخلي ورئيس المصلحة.

وفي المرحلة التالية يقوم المراجع الداخلي بكتابة التقرير النهائي ويوجه إلى المدير العام للمؤسسة ومعه الملخص، حيث يشمل هذا التقرير على جميع التوصيات، وبعدها يتولى هذا الأخير بإعطاء التعليمات لتطبيق تلك التوصيات. ومن خلال المقابلة مع رئيس خلية التدقيق تم الحصول على نماذج تخص التقارير وهي كالتالي:

جدول رقم 2: يمثل نموذج عن تقرير التدقيق الداخلي

إلى مصلحة أو دائرة أو خلية	اليوم	تاريخ التقرير	بداية أعمال التقرير	نهاية أعمال التقرير

الرقم	العمليات عليها	المدقق	نوع التدقيق	نتيجة التدقيق	حالات عدم المطابقة	الإجراء التصحيح	التنفيذ	عدم التنفيذ
01								
02								
03								
04								

	الايجابيات خلال فترة التدقيق
	السلبيات خلال فترة التدقيق
	التوصيات

إمضاء رئيس خلية التدقيق الداخلي

المصدر : من خلال المقابلة التي تمت مع رئيس خلية التدقيق الداخلي لديوان بتاريخ: 2021/05/03.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن والعمران

ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة

المديرية العامة

خلية التدقيق الداخلي

جدول رقم 3: يمثل التقرير السنوي لخلية التدقيق الداخلي

رقم	الدوائر والخلايا	المصالح	موضوع التدقيق	نتيجة التدقيق التفصيل	الأسباب المطابقة أو عدم المطابقة	الإجراءات التصحيحية المتفق عليها	الآجال المتفق عليها لتصحيح	ملاحظات عامة
01								
02								
03								
04								

إمضاء رئيس خلية التدقيق الداخلي

المصدر: من خلال المقابلة التي تمت مع رئيس خلية التدقيق للديوان بتاريخ 2021/04/02

4-1 الخطوة الرابعة: متابعة تنفيذ التوصيات

بعد اقتراح المراجع الداخلي لمجموعة من التوصيات التصحيحية الواجب القيام بها، بناء على الملاحظات التي سجلها أثناء القيام بمهمته، فإنه يقوم بمتابعة مدى الالتزام بالتنفيذ تلك التوصيات، وفي حالة عدم تنفيذها وتطبيقها، يقوم المراجع بإعداد تقرير حول الموضوع وإرساله إلى المدير العام من أجل الإجراءات اللازمة.

2- محتوى تقرير المراجع الداخلي:

يعتبر تقرير المراجع الداخلي المرحلة الأخيرة لعملية المراجعة، ويقدر ما يجيد المراجع هذه الخطوة بقدر ما يكتمل عمله بصورة جيدة، يعتبر التقرير وسيلة اتصال تغطي أهداف المراجعة ونطاق لفحص والنتائج والتوصيات التي توصل إليها المراجع.

فيما يلي عرض مكونات ومحتوى التقرير المعد من طرف المراجع الداخلي للمصلحة محل الدراسة.

1-2 رقم التقرير: حيث يشمل كل تقرير على رقم وذلك لأن عمل المراجع الداخلي يكون بشكل دوري.

- 2-2 عنوان التقرير: هي نوع المهمة التي سوف يقوم بها المراجع الداخلي.
- 3-2 البرنامج : هي عبارة عن ما يجب على المراجع الداخلي مراجعته أو مراقبته (نقاط التدخل).
- 4-2 اسم المصلحة المراد مراجعتها: هي مصلحة التي ستتم بها عملية المراجعة.
- 5-2 عناصر التقرير: تتمثل عناصر التقرير فيما يلي:
- التمهيد: حيث أن المراجع الداخلي يقوم بتحديد ما يجب القيام به.
  - الملاحظات: على المراجع الداخلي أن يدلي بجميع ملاحظاته وبعد عملية المراجعة وتكون هذه الملاحظات إما ايجابية أو سلبية، ولكن لا يجب أن تخرج الملاحظات عن النقاط المراد مراجعتها.
  - التوصيات: هي عبارة عن حلول تنقسم إلى قسمين هما:
- توصيات بعدم تنفيذ الإجراءات: بحيث يقوم المراجع الداخلي باكتشاف ما إذا تم تنفيذ الإجراءات الخاصة بها، إذ أن هذه الأخيرة تعتبر بمثابة السياسات المتبعة داخل كل مصلحة.
- توصيات تحسين الأداء: بمعنى أن المراجع الداخلي يعطي اقتراحات من أجل تطوير وتحسين طرق العمل إذا لاحظ بعض الخلل في ذلك فمثلا يجب أن تكون هنالك وثائق إثبات لتعامل المصالح فيما بينهم.
- تاريخ تنفيذ التوصيات: في هذه الحالة يقوم المراجع بإعطاء مدة زمنية لتنفيذ هذه التوصيات ويكون تحديد المدة على أساس أهمية التوصية وضرورة تطبيقها.
  - رأي المراجع الداخلي: في نهاية التقرير يقوم المراجع بإبداء رأيه.
  - التوقيع: ينبغي توقيع التقرير من طرف المراجع ومن طرف رئيس المصلحة وذلك من أجل إثبات صحة التقرير.
- يكون التقرير ملخص يحتوي على أهم النقاط التي تمت مراجعتها والتوصيات المتوصل إليها وكذا النتائج، وذلك من أجل سهولة قراءة التقرير وتوفير الوقت.
- المطلب الثالث: أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة**

تلعب المراجعة الداخلية دورا بالغ الأهمية داخل المؤسسة، حيث تقوم المراجعة الداخلية بهذا الدور من خلال تقارير المراجعة، والذي يوضح النتائج التي توصل إليها المراجع الداخلي من جراء الفحص الذي قام به.

وبما أن المؤسسة لم تقع بها أخطاء جسيمة بمعنى أخطاء تقف أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها، فهذا يعني أن نظام الرقابة الداخلية جيد، لكن هذا لا يعني خلو المؤسسة من الأخطاء وغير دليل على ذلك هو التقارير المقدمة من طرف مراجع المؤسسة التي تحتوي على الملاحظات الايجابية منها والسلبية (نظرا لسرية المعلومات لم تقدم التقارير)، لكن هذا لا يعني عدم ملاحظتها.

ومن خلال المقابلة التي جرت مع المراجع الداخلي للمؤسسة وملاحظة الوثائق (التقارير) تبين أن مجلس الإدارة يصادق على معظم أو جل التوصيات التي يخرج بها المراجع من جراء مراجعته للوظائف المختلفة للمؤسسة، وهذا من خلال اللوائح التي يصدرها مجلس الإدارة بخصوص تنفيذ هذه التوصيات. بمعنى أن التوصيات المقترحة من طرف المراجع يعتبرها مجلس الإدارة قرارات وتأخذ بعين الاعتبار.

ويعتبر المراجع كذلك كمستشار من طرف المدير، وذلك من خلال تقاريره التي تحتوي على معلومات تفصيلية غير متحيزة، بحيث يستعان به من أجل حل مشكلة معينة وإيجاد الحلول الممكنة ومتابعة تنفيذها.

ومن جهة أخرى فإن المراجعة الداخلية في المؤسسة تمتاز بدور مهم لمختلف الوظائف الأخرى، وذلك من خلال تقرير المراجع الداخلي يعتبر بمثابة تقييم عن أدائه وهذا ما يجعلهم يحسنون في تأدية مهامهم من أجل تحقيق أهداف المسطرة.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد كان للدراسة الميدانية دور كبير في إبراز بعض العناصر الغير واضحة في الجانب النظري، ولهذا حاولنا قدر الإمكان إسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي لها. إذ تطرقنا في البداية إلى إعطاء لمحة عن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة ونشأتها، ثم تطرقنا على هيكلها تنظيمي وكذلك موقع مراجع داخلي في المؤسسة والمراحل التي يتبعها عند أداء مهمته حيث يقوم بإعداد تقارير والتي يوضح فيها النتائج التي توصل إليها من جراء الفحص الذي قام به وكذلك وضعنا أهميته ودوره بالغ الأهمية الذي يلعبه داخل المؤسسة.

---

# الختمة

---

### الخاتمة:

تعد المراجعة الداخلية من أهم الوظائف في التنظيم المؤسسة، حيث تظهر هذه الأهمية في الدور الكبير الذي تقوم به من أجل حماية ممتلكاتها من الاختلاس، التلاعب والضياع وهذا عن طريق الرقابة والفحص المستمر لجميع الأنشطة و أعمال المؤسسة.

والى جانب مهمة المراجع الداخلي في الحكم على مدى صحة المعلومات و مصداقيتها من خلاله رأيه، الذي يتمثل في التقارير التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة، التي تمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة، وذلك نتيجة للكفاءة التي يتمتع بها المراجع الداخلي.

كما قمنا بدراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري، وتم الاستعانة بمراجع داخلي يشغل منصب رئيس خلية التدقيق الداخلي وهذا للوقوف أكثر على واقع مهنة التدقيق الداخلي وكانت النتائج المتوصل إليها ملخصة في:

- تعتبر المراجعة الداخلية نشاط داخلي مستقل.
- إن الإخلال بتطبيق معيار من معايير المراجعة الداخلية من قبل المراجع يؤدي على التأثير على مصداقية المراجع والى تحقيق أهدافها.
- اعتماد المراجع الداخلي على الإجراءات المعدة من طرف المديرية العامة للمؤسسة دون أخذ رأيه في الصعوبات التي تواجهه أثناء تطبيق هذه الإجراءات.
- أما النتائج المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة ومن بينها:
- إن وظيفة المراجعة في المؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري يتمثل في دورها في التقييم الدوري لجميع الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة، والتأكد من مدى مطابقتها للسياسات الموضوعة والخطط المعتمدة، وتقديم التقارير إلى الجهات المعنية بذلك.

### اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** تتم ممارسة المهنة للمراجع الداخلي وفقا للمعايير التالية استقلالية المراجع الداخلي والعناية المهنية، نطاق العمل، أداء الأعمال المراجعة، ادارة قسم المراجعة الداخلية. فهي محققة لأن إخلال بأي معيار من معايير المراجعة يؤدي إلى التأثير على مصداقية المراجع.

**الفرضية الثانية:** المراجعة الداخلية هي وظيفة مستقلة بالمؤسسة لها دور فعال في إعطاء معلومات ذات مصداقية يمكن الاعتماد عليها، ويتوقف نجاحها على إتباع المراجع لمجموعة من المعايير، وهي محققة لأن المراجعة الداخلية هي من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة وتتبع مجموعة من المعايير.

### الاقتراحات والتوصيات:

- زيادة عدد المراجعين الداخليين باعتبار أن المؤسسة كبيرة الحجم وعدم ترك فراغ في قسم المراجعة الداخلية في حال غياب المراجع الداخلي.

- إعطاء استقلالية أكبر لوظيفة المراجعة الداخلية داخل المؤسسة.
- رفع من كفاءة المراجعين من خلال تنظيم دورات علمية تماشيا مع التطورات الحاصلة في المهنة والغرض منها الاطلاع المراجعين وتحسيسهم بآثار الناجمة عند القيام بعملية المراجعة.

### آفاق الدراسة:

- إسهام المراجع الداخلي في تحسين جودة المعلومة المحاسبية في المؤسسة.
- دور الكفاءة المراجعة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

---

---

# قائمة المصادر والمراجع

---

---

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- الصحن عبد الفتاح محمد وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 2- القطامين عطا الله أحمد، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 1996.
- 3- الواردات خلف عبد الله، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الورق لنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 4- خيري أسامة، القيادة الادارية، دار الرياءة النشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 5- حجازي وجدى حامد، أصول والمراجعة الداخلية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- 6- عبد الرحمان عبد الله محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999.
- 7- محمد عبد الله رحيم عبد الفتاح، الأسس النظرية الادارية المؤسسات الاجتماعية، دار المعارف، مصر، 2004.
- 8- مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية ، دار اقرأ للكتاب.

المذكرات والأطروحات:

- 1- بلحاج وسيلة، معايير قياس كفاءة الاطارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2017.
- 2- خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة -باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019.
- 3- صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012.
- 4- بوقرة عز الدين، مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل ادارة المخاطر، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2017.
- 5- جاب الله عادل جنجاب وسامي طاهر، دور الرقابة الادارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2019.
- 6- نوادي خديجة، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة نيل شهادة ماستر، جامعة المسيلة، 2017.

- 7- صواش عادل، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2017.
- 8- طاع الله عبد اللطيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل ادارة المخاطرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2017.
- 9- شطي آسية، دور المراجعة الداخلية في تفعيل عملية اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2015.
- 10- يحيات حمزة والعرابة فوزية، دور المراجعة الداخلية في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2017.
- الملتقيات و المداخلات:**

1- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية المنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير -تجارب الدول-"، يومي 03-04 ديسمبر 2012، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

**المجلات والجرائد:**

- 1- خلادي راضية، دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة لداخلية وانعكاساته على حوكمة الشركات، مجلة الآراء لدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة المدية، 2020.
- 2- عبد العزيز محمد صديق، محمد برمّة محمد سارة وآخرون، مراجعة الداخلية ودورها في تقليل المخاطر المراجعة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، 2017.
- 3- محمد علي رمضان محمد أحمد وعمر نبق عبد الله بشرى، دور الخبرة المهنية والتزام بالمعايير في تقدير المراجع لمخاطر المراجعة الداخلية، دفاثر البحوث العلمية، العدد الثاني عشر، جوان 2018.
- 4- منصوري كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجلات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010.
- 5- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 02، الموافق ل 6 يناير 1993، السنة الثلاثون.
- 6- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 17، الموافق ل 17 أبريل 1985، السنة الثانية والعشرون.
- 7- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 20، الموافق ل 27 ابريل 1991.
- 8- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 25، الموافق ل 29 ماي 1991، المادة 01، السنة الثامنة والعشرون.
- 9- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46، الموافق ل 6 نوفمبر 1985، السنة الثانية والعشرون.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Tywoniak (S) le Modèle des ressources et compétences, un nouveau paradigme pour le management stratégique, 7<sup>ème</sup>, conférence de l'amis, louvain-la neuve, mail, 1998,p65.

---

---

الملاحق

---

---



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم .....



المسيلة في: .....

رقم: .....

إلى السيد: محمد بوزيد بوزيان التريص  
والسيد: الهادي التريص

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات  
تيل شهادة الماستر في شعبة: ... علوم الحاسب الآلي والمحاكاة تخصص: ... محاسبة ... وتدقيق ...  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريصهم الميداني بمؤسساتكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	يمينة بن علية	16.1635103991	200327978	
02	فاطمة لقرادة	161635103995	200327991	
عنوان المندوبة: ... معارض الكفاية المهنية ودورها في ترقية كفاءة المراجعة الداخلية				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة التريص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
Pr Gasmi Said Université Med Boudiaf M'sila Algerie				

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsecg>

<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
ص ب، 166 المسيلة 28000، الجزائر. ☎ : 33-33-35-035

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييراسم: **البيالبيّة والبيجاسية**

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **لقمرادة فاطمة** المولود(ة) بتاريخ: **27/01/1996** ب: **جميل امساعه**  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **20327991** الصادرة بتاريخ: **24/04/2016** عن: **جميل امساعه**  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **محاسبة ومحاسبات تخصص محاسبة وثقافة** خلال السنة الجامعية: **2021**  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **معايير الكفاءة المهنية ودورها في زيادة كفاءة المراجعة الداخلية دراسة حالة الديوان الشرقيّة والتسيير العقاري لولاية المسيلة**

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **09/06/2021**

التوقيع و البصمة





## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : **بن عليّة يسينة** المولود(ة) بتاريخ: **1997/12/31** ب **عين طلمح**  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **200327978** الصادرة بتاريخ: **24/04/2016** عن **جبل اصماعد**  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **المحاسبة والمجاسية** تخصص: **محاسبة وتقييم** خلال السنة الجامعية: **2021**  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **معايير الكفاءة المهنية ودورها في زيادة**  
**كفاءة المراجعة الداخلية دراسة حالة الديوان الشرقيّة**  
**والتسيير العقاري لولاية المسيلة**

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2021/06/09**

التوقيع و البصمة

.....  




## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة معايير الكفاءة المهنية ودورها في زيادة كفاءة المراجعة الداخلية في المؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى جميع المفاهيم والمتغيرات المحيطة بمصطلحين الكفاءة المهنية والمراجعة الداخلية من خصائص وأنواع ومعايير وغيرها، وكذا العوامل المؤثرة في المراجعة الداخلية. كما تمت محاولة إسقاط ما سبق على المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالولاية المسيلة حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها التأكد من أن استقلالية المراجع الداخلي يؤدي إلى كفاءة عمله كما أن هناك دور كبير في زيادة كفاءة المراجع الداخلي من خلال تقاريره المعدة في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة المهنية – المراجعة الداخلية.

## Abstract:

This study aims to know the standards of professional competence and its role in increasing the efficiency of internal auditing in the organization, by addressing all the concepts and variables surrounding the two terms professional competence and internal audit of characteristics, types, standards and others, as well as the factors affecting internal audit.

An attempt was also made to drop the above on the Institution, the Office of Promotion and Real Estate Management in the Wilayat of M'sila, where the study reached several results, the most important of which is to ensure that the independence of the internal auditor leads to the efficiency of his work, and there is a major role in increasing the efficiency of the internal auditor through his reports prepared in the institution.

**Keywords:** professional competence, internal audit.