

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: مالية ومحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

الرقابة الداخلية أهميتها وآليات تطبيقها داخل

المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية "المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - المسيلة"

إشراف الأستاذ الدكتور:

سعيد يحي

إعداد الطالب:

- رحالي إبراهيم

- كمال عمارة

| الصفة | الجامعة | الرتبة العلمية | الاسم واللقب |
|--------------|---------------|----------------|------------------|
| رئيسا | جامعة المسيلة | أستاذ دكتور | قاسمي السعيد |
| مشرفا ومقررا | جامعة المسيلة | أستاذ دكتور | سعيد يحي |
| مناقشا | جامعة المسيلة | دكتور | بيصار عبد الحميد |

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا لإنجاز

هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في تعليمنا وتربيتنا، ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور

سعيد بصير الذي أشرف علينا بإنجاز هذا العمل والذي لم يبخل علينا بمعارفه وتوجيهاته

القيمة والتي كانت زخرا لنا في إنجاز هذا العمل وساهمت في أتراسه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل موظفي المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الودم التقني

بالمسيلة، الذين استقبلونا أحسن استقبال وقدموا لنا يد العون وكل المعلومات الضرورية لإنجاز

هذا البحث.

كما لا يفوتنا شكر كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث وشجعنا من بعيد أو من قريب ولو بكلمة

طيبة.

فشكرا لكم جميعا وجعلها الله لكم في ميزان حسناتكم

فهرس المحتويات

شكر وتقدير.....3

فهرس المحتويات4

مقدمةVII

الفصل الأول: نظرية الرقابة الداخلية.....4

تمهيد:.....5

المطلب الثاني: تعاريف الرقابة الداخلية.....9

المطلب الثالث: مبادئ الرقابة الداخلية.....11

المبحث الثاني: أهمية الرقابة الداخلية.....15

للرقابة الداخلية غاية بالغة في ادارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة التي تتعيقها دوما في تحقيق

اهدافها المسطرة و اعاقه السير الحسن العمل للتعليمات و الهدر لقدراتها و مواردها، الرقابة الداخلية

هي الوسيلة الوحيدة للتغلب على التحديات القائمة، و هذا كما هو مبين في التفاصيل القادمة. .. 15

المطلب الأول: اهداف الرقابة الداخلية.....15

المطلب الثاني: دور الرقابة الداخلية داخل الكيانات.....17

المطلب الثالث: الأطر المنظمة للرقابة الداخلية.....18

المبحث الثالث: آليات تطبيق الرقابة الداخلية داخل المؤسسة العمومية.....23

المطلب الأول: الأطراف المعنية بالرقابة الداخلية.....23

المطلب الثاني: ميكانيزمات إرساء أسس الرقابة الداخلية.....23

المطلب الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بالوظيفة المحاسبية.....28

المبحث الرابع: تقييم الرقابة الداخلية.....31

المطلب الأول: كيفية التقييم.....31

المطلب الثاني: أدوات التقييم.....33

المطلب الثالث: وظائف التقييم.....34

خلاصة الفصل:.....37

من هذا الفصل عرفنا ان الرقابة الداخلية آلية لابد منها من أجل البقاء كفرد، كمؤسسة، ككيان

اجتماعي، في وسط عدائي، رفع الإنسان من اهميتها ليجعلها من احدى اهم ادوات ادارة المخاطر

المحدقة به.37

| | |
|---|----|
| المسيلة..... | 37 |
| تمهيد:..... | 38 |
| المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة..... | 40 |
| يتمثل ميدان دراستنا في المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني بولاية المسيلة و التي تعتبر أداة من أدوات تكريس سياسة الحكومة في الحفاظ على البيئة برسكلة الفضلات بجميع أشكالها ومصادرها واعادة استرجاعها لخلق نشاط اقتصادي جديد مشغل لليد العاملة ومولد لقيمة مضافة أخرى في جميع ولايات الوطن..... | 40 |
| المطلب الأول: النشأة..... | 40 |
| المطلب الثاني: النشاط..... | 40 |
| المطلب الثالث: التنظيم..... | 42 |
| المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة..... | 47 |
| المبحث الثاني: الاطراف الوصية عن الرقابة الداخلية..... | 47 |
| المطلب الأول: الأطراف الوصية الداخلية..... | 47 |
| المطلب الثاني: الأطراف الوصية الخارجية..... | 48 |
| المطلب الثالث : الغاية من إرساء الرقابة الداخلية داخل المؤسسة..... | 48 |
| المطلب الرابع: ظروف إرساء نظام رقابة داخلية في المؤسسة..... | 49 |
| المبحث الثالث: آليات تثبيت الرقابة الداخلية داخل المؤسسة..... | 50 |
| المطلب الأول: التنظيم الهيكلي..... | 50 |
| المطلب الثاني: الدليل الوصفي للوظائف Manuel des Fiches de poste..... | 53 |
| المطلب الثالث: دليل الإجراءات التسييرية Manuel des procédures de gestion..... | 54 |
| المبحث الرابع: دراسة ميدانية عن آلية تطبيق نظام الرقابة الداخلية لتسيير التثبيتات بالمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني بالمسيلة..... | 56 |
| المطلب الأول: التنظيم الهيكلي..... | 58 |
| لضمان السير الحسن لوظيفة تسيير التثبيتات (العتاد والوسائل) قامت المؤسسة مع مركز الدراسات بوضع دليل تنظيمي يحدد بدقة الهيكل التنظيمي لوظيفة تسيير التثبيتات بالإضافة الى الوظائف والتعداد البشري اللازم لتسييرها، كما هو مبين أدناه:..... | 58 |
| المطلب الثاني: الدليل الوصفي للوظائف Manuel des fiches de postes..... | 61 |

| | |
|----|--|
| 63 | المطلب الثالث: دليل الإجراءات التسييرية لوظيفة تسيير العتاد..... |
| 74 | المطلب الرابع: تقييم تفعيل الرقابة الداخلية داخل المؤسسة..... |
| 80 | خلاصة الفصل |
| 82 | خاتمة..... |
| 85 | قائمة المراجع..... |
| 89 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 13 | المبادئ الـ 17 للرقابة الداخلية | 01 |
| 47 | التعداد الإجمالي | 02 |
| 57 | قائمة التثبيتات للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني | 03 |
| 59 | التعداد البشري لمصلحة العتاد | 04 |
| 59 | وظائف مصلحة العتاد | 05 |
| 60 | وظائف فصيلة البرمجة و الطرائق | 06 |
| 60 | وظائف فصيلة الصيانة | 07 |
| 61 | وظائف فصيلة الميكانيكيين و الكهروميكانيكيين | 08 |
| 62 | مهام و صلاحيات رئيس مصلحة العتاد | 09 |
| 63 | متطلبات الإلتحاق بوظيفة رئيس مصلحة العتاد | 10 |
| 82 | حماية الأصول الأخطار القائمة: التثبيتات | 11 |
| 83 | استبيان الرقابة الداخلية | 12 |
| 84 | : شبكة فصل المهام | 13 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 17 | اهداف الرقابة الداخلية | 01 |
| 28 | متطلبات الرقابة الداخلية | 02 |
| 30 | الوظيفة المحاسبية | 03 |
| 46 | التنظيمي العام المعتمد | 04 |
| 47 | التنظيم التفصيلي لمراكز الردم. صنف "د" | 05 |
| 53 | الهيكل التنظيمي المعدل | 06 |
| 58 | مخطط التنظيمي لوظيفة تسيير العتاد | 07 |
| 73 | خريطة المخطط الوصفي للإجراء | 08 |
| 81 | خريطة تقييم نظام الرقابة الداخلية داخل مؤسسة | 09 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|---|-------|
| 90 | الهيكل التنظيمي القديم للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني بالمسيلة | 01 |
| 94 | ميزان المراجعة للثبنيات للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني بالمسيلة | 02 |
| 96 | مستخلص من الدليل الوصفي للوظائف | 03 |
| 107 | نماذج من المستندات المستخدمة في وظيفة تسيير العتاد | 04 |

مقدمة

مقدمة:

خير ما نستفتح به هذه المذكرة هي هذه الآية القرآنية المستمدة من سورة طه، الآية 117، حيث يقول عز وجل، بعد بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَّكَ وَلِزَوْجِكَ فَلَا يُخْرِجَنَّكَ مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَى﴾.

إن المجتمع البشري بني على هذا الإنذار الرباني لآدم ولزوجه، محذرا إياه أن العيش خارج الجنة ما هو إلى مشقة ومخاطر، فان خرجتما منها وزرعتما في الأرض ستكون حياتكما صراع لا متناهي بين الانسان والانسان، الانسان واحتياجاته اللامتناهية والانسان والطبيعة. بما أنه جعل الأسباب للأخذ بها فخير جادة منحها الله للإنسان في خلقه هي نعمة العقل والتفكير ووهب الحكمة لمن يشاء من عباده.

العيش في محيط مليء بالمخاطر هذا هو نصيب بنو آدم حتى يرث الله الأرض ومن عليها. للإنسان خيارين لا ثالث لهما التعامل معها او التقليل من اثرها. أكبر خطر يحدق بالإنسان هو خطر الزوال والانقراض كفرد، كمؤسسة او كمجتمع فكيف ياترى يتفاداه؟ من هنا تبدأ فكرة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية كأداة من ادواته.

أولاً- الإشكالية

من خلال ما سبق و من اجل معالجة لموضوع الدراسة تم طرح الإشكالية التالية :
كيف تكون الرقابة الداخلية اداة فعالة في يد المؤسسة العمومية من اجل بلوغ اهدافها ؟
بهدف الإلمام باهم جوانب هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما المقصود من الرقابة الداخلية ؟
2. ما هي المخاطر التي تواجهها المؤسسة؟
3. كيف تكون الرقابة الداخلية اداة لإدارة المخاطر ؟
4. ماهي آليات ارسائها داخل المؤسسة؟
5. ماهي العلاقة بين الرقابة الداخلية مع الوظيفة المحاسبية؟

ثانيا - فرضيات البحث

ننطلق في هذا البحث من الفرضيات التالية:

- 1- الرقابة الداخلية ادات من أدوات إدارة المخاطر ومسايرتها
- 2- الرقابة الداخلية وظيفة شاملة تمس جميع مستويات المؤسسة.
- 3- الرقابة الداخلية آلية تنظيمية تضعها الأطراف الوصية على المؤسسة من ملاك ومسيرين.
- 4- الرقابة الاخلية وسيلة تضعها المؤسسة لضمان بلوغ اهدافها.
- 5- الرقابة الداخلية تدرج بطريقة آلية من خلال سياغة تنظيم المؤسسة وهيكلتها.
- 6- الرقابة الداخلية تساهم نجاح مهمة الوظيفة المحاسبية المكلفة باعداد التقارير المالية السليمة.
- 7- الرقابة الداخلية هي من اهم مفاتيح نجاح المؤسسة

ثالثا- أسباب اختيار البحث

يعد هذا البحث من المواضيع الشيقة للدراسة نظرا لما يحمله من غموض وأهمية في آن واحد، فلم نجد بحوث سابقة محليا تتناول موضوع الرقابة الداخلية وآليات ارسائها داخل المؤسسة.

رابعا - أهمية البحث

هذا البحث يكتسي أهمية بالغة من وجهة نظرنا لانه واحد من الاعمال المتواضعة التي تتناول هذا الموضوع بهذا الطرق، الرقابة الداخلية بتعاريفها وميزاتها، أهدافها وآليات التطبيق داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

خامسا - أهداف البحث

- يهدف البحث الى رفع الغموض والملابسات التي تنال الرقابة الداخلية كمصطلح في حد ذاته، كوظيفة وكادات من أدوات إدارة المخاطر كالمراجعة الداخلية والخارجية وغيرهم.
- كما يهدف الى محاولة اظهار:
- آليات إرساء الرقابة الداخلية بالمؤسسة مع اللجوء الى مثال تطبيقي وميداني،
 - العلاقة بين هذه الوظيفة ووظيفة المحاسبة داخل المؤسسة بوجه الخصوص.

سادسا- المنهج المستخدم في البحث

المنهاج المتبع في انجاز هذا العمل المتواضع هو الوصفي التحليلي بانسبة للجانب النظري كما تم الاعتماد على المنهج التاريخي في مسايرة تطور ادات الرقابة الداخلية من نشاتها مع فجر البشرية حتى استحوذت ودخلت كل ميادين النشاط البشري بالاحص منها ميدان الأعمال والإدارة. حيث يتناول الفصل الأول وباختصار الرقابة الداخلية بتعاريفها واليات التطبيق والفصل الثاني مثال تطبيقي حي عن الرقابة الداخلية داخل مؤسسة عمومية جزائرية.

الفصل الأول: نظرية الرقابة الداخلية

تمهيد:

يعتبر نظام الرقابة الداخلية جزء مهم من كل نظام تستخدمه المؤسسة لتنظيم وتوجيه عملياتها، وينبغي ان تهتم به كافة المؤسسات لكونه نظام يضبط الأداء ويضمن تحقيق الأهداف المرسومة، ويتكون نظام الرقابة الداخلية من مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تحدث بشكل مستمر خلال عمليات المؤسسة، وتتباها الإدارة في وضع الخطة التنظيمية لغرض حماية الموجودات، والاطمئنان على دقة البيانات المحاسبية، وتحقيق الكفاءة الانتاجية القصوى وضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الادارية. يعتبر نظام الرقابة الداخلية في أي مؤسسة بمثابة الخط الدفاعي الاولي الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة بصفة عامة، حيث انه يوفر الحماية لعملية انتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات الاستثمار والائتمان السليمة، ويعد بمثابة الركن الأول الذي يوليه المدقق اهتمامه لدى فحص وتدقيق القوائم المالية والحسابات الختامية.

بناء على ما سبق، ومن خلال هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على الرقابة الداخلية، والإلمام بجميع

جوانبها، من خلال تقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث:

المبحث الاول: الرقابة الداخلية

المبحث الثاني: أهمية الرقابة الداخلية

المبحث الثالث: آليات تطبيقها داخل المؤسسة العمومية

المبحث الرابع: تقييم الرقابة الداخلية

المبحث الأول: الرقابة الداخلية

تقوم المؤسسة بتصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من عمليات المراقبة المختلفة والتي تخص الجوانب الإدارية والمحاسبية، وذلك كضمان لحسن سير العمل في المؤسسة والتقييد بالسياسات الموضوعية. فنظام رقابة داخلية فعال يعتبر بمثابة الوقاية من احتمال وقوع الأخطاء والمخالفات.

المطلب الأول: ماهية الرقابة الداخلية

1- تطور الرقابة الداخلية¹

ظهرت الحاجة الى رقابة عمل الغير من قديم الزمان حيث كان العمل والاحتفاظ بالأصول موجه للأفراد لحساب الدولة، وتطلب الامر الى الرقابة على عمل هؤلاء الافراد حيث يقومون بالاحتفاظ بالأصول وتسجيل تحركات هذه الأصول، مما ادى هذا الى حاجة افراد ملاك الارض الى من يقوم بالرقابة على العمال والأعمال الموكلة لهم.

وفي بدايات مراحل التقدم البشري طرق الرقابة بدائية يتولاها اصحابها بسبب قلة العمليات التجارية وعدم اتساعها وبذلك كان الفرد نفسه يقيد ويراقب عمله في نفس الوقت. إلا ان التقدم البشري واتساع نطاق التجارة الداخلية ادى الى فصل الملكية عن الادارة وبالتالي ازدادت الحاجة الى الرقابة لصالح الادارة حيث زاد العاملون وكذلك الرقابة لصالح اصحاب رأس المال. وأصبحت من وظائف الادارة رقابة اعمال العاملين ومحاسبتهم عن اخطائهم وتصحيح هذه الاخطاء.

وأيضاً تطلب الأمر ان يتابع اصحاب رأس المال المديرين في نجاحهم او فشلهم في ادارة المشروع. وبذلك يمكن محاسبتهم عن الاخطاء التي يقعون فيها اثناء قيامهم بعملهم.

- المرحلة الأولى:

قبل 1500 ميلادية، كانت العمليات المالية تسجل في سجلين منفصلين من طرف شخصين منفصلين وهذا لغرض وجود سجلين يمكن تطابقيهما، وبالتالي يمنع التلاعب والاختلاس، فبهذا كانت الوظيفة الرقابية الداخلية تتحقق داخليا وليس هناك من يراقب العمل من خارج المشروع، ويتطور النشاط التجاري وازدياد حجم الاتصالات الدولية نتيجة فتح آفاق جديدة عن طريق النقل البحري واستعمار أماكن جديدة، تطلب الامر محاسبة العائدين من قباطنة السفن والعائدين بالثروات من القارة الاوروبية فتطلب الامر استخدام مراجعين لغرض محاسبتهم ومنع اختلاس الثروات فكان الرقابة وجدت في هذا الوقت للتحقق من

¹ دعوة ونام، العمليات المراقبية للأنشطة الاقتصادية في المؤسسة دراسة حالة: وحدة تغذية الأنعام مستغانم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية نقود وتأمينات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016، ص3-4.

امانة الاشخاص الذين عهد اليهم المسؤوليات المالية فالأسلوب الذي كان متبعاً للمراجعة في ذلك الوقت هو تحقق مفصل لكل عملية او حدث مالي يتم.

- المرحلة الثانية:

من سنة 1500 الى سنة 1850م اتسع استخدام الرقابة لتشمل النشاط الصناعي الذي ظهر بوجود الثورة الصناعية وظلت الرقابة تعني اكتشاف الاختلاسات والتلاعبات، وازدادت اهمية ذلك بسبب انفصال الملكية لرأس المال عن الادارة وكانت الرقابة المالية تتركز في فحص مفصل للأحداث المالية. إلا ان هناك تغيرات جوهرية في اتجاهات الرقابة وأدواتها تحققت في خلال هاته المرحلة.

- المرحلة الثالثة:

وتتمثل في الفترة من سنة 1850 الى ما بعد ذلك في هذه المرحلة ظهرت المشاريع كبيرة الحجم وشركات المساهمة وانتقلت الادارة من افراد الى مهنين وأصبح اصحاب راس المال غائبون عن الادارة وبالتالي انصب اهتمامهم على سلامة المحافظة على راس المال وتنميته. وظهرت مهنة المراجعة كرقابة خارجية محايدة واعتراف بالرقابة الداخلية كنظام ضروري لأي نظام محاسبي.

- المرحلة الرابعة:

مرحلة نظام الرقابة الداخلية وهي تتضمن المفهوم الحديث للرقابة الداخلية، وفيها تم استبدال مصطلح الرقابة الداخلية بنظام الرقابة الداخلية باعتبار أن هذه الأخيرة أكثر شمولاً، وقد وضع تعريف جديد لها وأعتبرت بموجبه على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات الموضوعية بما يوفر تأكيد معقول بأن أهداف المؤسسة سوف يتم تحقيقها، ويرتكز مبدأ الرقابة الداخلية هنا على أنه لأداء أي نشاط مسؤوليات أساسية يتحملها المسؤول عن هذا النشاط، وبالتالي عليه تأدية مهامه الخاصة بطريقة معينة وبدرجة من الكفاءة.¹

¹براج بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من المراجعين الداخليين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة عبد أمجد بوقر، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 4.

2- عوامل نشأة نظام الرقابة الداخلية¹

رغم قدم فكرة نظام الرقابة الداخلية، إلا أنه في أواخر النصف الأول من القرن العشرين زاد الاهتمام بها، وذلك لمجموعة من العوامل التي ساعدت على ظهورها ونذكر منها:

- **الأصناف العديدة للمؤسسات حسب النشاط:** ظهرت عدة أصناف للمؤسسات، ويمكن تقسيمها حسب طبيعة نشاطها مؤسسات (تجارية، فلاحية، صناعية، خدمائية)، أو حسب طبيعة القانون (خاصة، عمومية) أو حجمها (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، وبالتالي هذه الأشكال هي نتيجة لتتبع النشاطات والقطاعات التي يزداد الاستثمار فيها، لذلك أصبح من الضروري على المساهمين تكوين مجلس إدارة تناقش فيه كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة، ويقوم فيه عمل الهيئة المسيرة لها، هذا التقييم يكون بمقارنة ما توصلت إليه الهيئة المسيرة من نتائج في شكل قوائم للمعلومات، وكشوف تحليلية وموازنات تبرز بشكل مفصل كل أطوار النشاط داخل المؤسسة، بما تم رسمه في الخطة التنظيمية التي هي من الوسائل الأساسية لنظام الرقابة الداخلية.

- **تعدد العمليات:** تقوم المؤسسة بعدة عمليات تختلف بحسب الوظائف المتعلقة بها، وبحسب نشاط المؤسسة وفي ظل هذا الاختلاف يجب على الهيئة المشرفة على كل وظيفة، أن تتقيد بما هو مرسوم في الخطة الخاصة بها، وهذه الأخيرة مثبتة في الخطة التنظيمية الإجمالية للمؤسسة.

- **توزيع السلطات والمسؤوليات:** إن التوسع الجغرافي للمؤسسات سواء على التراب الوطني أو التوسع الذي تعرفه الشركات متعددة الجنسيات يدعو إلى ضرورة توزيع السلطات والمسؤوليات على المديرية الفرعية، والتي يقوم أداؤها مقارنة بما هو مرسوم في الخطة التنظيمية، وباستعمال كل الوسائل والإجراءات التي تكفل الأهداف المتوخاة من نظام الرقابة الداخلية.

وفي هذا الإطار يجب على كل شخص من العاملين في المؤسسة، أن يعرف الواجبات المسندة إليه وحدودها، مما يسمح له بالتصرف في حدود سلطته ومسؤوليته.

- **الحاجة الدائمة للمعلومات:** إن الحاجة المستمرة للمعلومات ناتجة على الاستعمال الدائم لها، كون أن هذه الأخيرة تعتبر قاعدة تبنى عليها قرارات قد تؤثر على وضعية المؤسسة، خاصة ما يتعلق منها بشقها الذي يخص حاجيات إدارة المؤسسة التي تريد أن تطمئن على صحة المعلومات المقدمة

¹ محمودي عبد السلام، دور المراجع الخارجي في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية التوزيع برج بوعريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 26-28.

لها، بغية اتخاذ القرارات باستعمال وسائل نظام الرقابة الداخلية التي تقدم معلومات تلقى القبول من طرف مستعمليها.

إن هذا الاستعمال المتميز لوسائل نظام الرقابة الداخلية كان عاملاً مساعداً لتطويره من خلال محاولة الحكم على المعلومات المقدمة للأطراف الطالبة لها، ودرجة مساهمتها في القرارات المتخذة. ومن العوامل الرئيسية لنشأة نظام الرقابة الداخلية هي الحاجة الماسة لإدارة المؤسسة إلى صيانة وحماية أموالها من خلال توفير نظام للرقابة الداخلية سليم يحد ويمنع حدوث الأخطاء والغش أو التقليل من احتمال ارتكابها.

المطلب الثاني: تعاريف الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية عدة تعريفات ومفاهيم حديثة ومعاصرة.

1- عرض التعاريف

من أهمها ما صدر عن المعاهد والمنظمات والهيئات الدولية المتخصصة في هذا الميدان ومنها:

- **تعريف لجنة الهيئات الراعية (Committee of Sponsoring Organizations):** هي عملية يقوم بها مجلس الإدارة والهيئة الإدارية وغيره من الأفراد ويتم تصميمها لتقديم تأكيد معقول حول تحقق المؤسسة لأهدافها المتعلقة بالعمليات التشغيلية وحماية الأصول من الضياع واعداد التقارير موثوق بها والامتثال الى القوانين الموضوعية من قبل الإدارة.¹

- **تعريف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (American Institute of Certified Public Accountants):** هي عملية يتم تنفيذها من خلال خطة تضعها الإدارة وموظفين آخرين والقائمين على الحكم في المؤسسة من اجل توفير تأكيد معقول بتحقيق الاهداف المتعلقة بمصادقية التقارير المالية للشركة، وتتمثل تلك الاهداف بالخطط والسياسات والاجراءات والتصميم المنظمي والامن المادي لجميع اجزاء عملية الرقابة الداخلية.²

- **تعريف المجلس الدولي لمعايير التدقيق والتأكد (IAASB):** عرف نظام الرقابة الداخلية من خلال المعيار الدولي للتدقيق المراجع سنة 2019 (ISA 315) على أنه نظام يصممه وينفذه ويحافظ عليه المكلفون بالحوكمة والإدارة وغيرهم من الموظفين، لتوفير تأكيد معقول عن تحقيق أهداف المنشأة

¹ السامرائي محمد حامد مجيد، أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية دراسة تحليلية على شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، 2016، ص 16.

² المرجع نفسه، ص 16-17.

فيما يتعلق بإمكانية الاعتماد على التقرير المالي، وكفاءة وفاعلية العمليات، والالتزام بالأنظمة واللوائح المنطبقة.¹

- المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية (IFACI): عرفت الرقابة الداخلية على أنها "نظام في المؤسسة محدد ومعرف ويضع تحت تصرفه مجموعة من المسؤوليات، وهو يشمل مجموعة من الموارد والسلوكيات والإجراءات والأعمال التي تتناسب مع خصائص كل مؤسسة، كما أنه يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية، ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة من جهة ويمكنها من الأخذ في الحسبان وبطريقة مناسبة كافة المخاطر المؤثرة عليها بما فيها التشغيلية والمالية من جهة أخرى".²

كما صدرت عدة تعريفات لمفهوم الرقابة الداخلية من عدة باحثين منها:

"الرقابة الداخلية وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين بغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم".³

"هي الخطوات التي تقوم باتخاذها منشآت الأعمال لمنع الغش بواسطة موظفي المنشأة، وفي الحقيقة، فإن هذه الأمور تعد جزءاً من الرقابة الداخلية، وفي المعنى الواسع نظام الرقابة الداخلية يحتوي على السياسات والإجراءات التي تنشأ من أجل توفير تأكيد معقول بأنه سوف يتم تحقيق أهداف المنظمة، ويعني مفهوم التأكيد المعقول أنه لا يوجد هيكل متكامل وأن تكلفة الرقابة الداخلية لمنشأة ينبغي ألا تتجاوز المنافع المتوقعة منه".⁴

¹ المجلس الدولي لمعايير التدقيق: المعيار الدولي للتدقيق 315، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2021، ص 6. https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315_Full-Standard_ar_secure.pdf

² براهيم بلال، مرجع سبق ذكره، ص 5.

³ نعمة كاظم حسين، أحمد محسن حسن، دور الرقابة الداخلية في حماية أصول وأموال المنظمة دراسة تطبيقية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، العدد 3، 2008، ص 900.

⁴ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات قطاع عام خاص ومصارف-المبادئ-التجارب-المتطلبات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007-2008، ص 229.

المطلب الثالث: مبادئ الرقابة الداخلية

تشمل الرقابة الداخلية على خمسة مبادئ تصممها وتنفذها الإدارة لتوفير تأكيد معقول عن تحقيق أهداف الرقابة المرجوة، وتتمثل هذه المبادئ في العناصر التالية:

1- بيئة الرقابة Control Environment¹

تعتبر البيئة الرقابية أساس نظام الرقابة الداخلية بكامله إذ أنها توفر الانضباطية والهيكلية وأيضا المناخ الذي يؤثر على الكيفية التي يتم بها وضع الإستراتيجيات والأهداف فضلا عن أنها تقوم بمراقبة الأنشطة المهيكلية. تشمل بيئة الرقابة التصرفات والإلمام بالأمر وتصرفات الإدارة والمسؤولين عن الحوكمة فيما يخص نظام الرقابة الداخلية وأهميته في المنشأة. وتشمل بيئة الرقابة أيضا وظائف الحوكمة والإدارة وضبط إيقاع المنظمة، وتقوي من مدى الوعي الرقابي للعاملين بها. إنها الأساس للرقابة الداخلية الفعالة، والتي توفر الإلتزام والهيكل التنظيمي.

تتكون بيئة الرقابة من سبعة عناصر وهي كالتالي:

- إيصال وتنفيذ النزاهة والقيم الأخلاقية؛
- الإلتزام بالكفاءة؛
- سياسات وممارسات الموارد البشرية؛
- تفويض الصلاحيات والمسؤوليات؛
- فلسفة الإدارة وأسلوبها التشغيلي؛
- مشاركة المسؤولون عن الحوكمة؛
- الهيكل التنظيمي.

2- تقييم المخاطر Risk Assessment²

تشمل المخاطر التي قد تؤثر على قدرة المنشأة على مباشرة وتسجيل ومعالجة وتلخيص وإعداد التقارير المالية بما يتفق مع إثباتات الإدارة في البيانات المالية، حيث يجب على المدقق أن يحصل على فهم فيما إذا كانت المنشأة تملك عملية لما يلي:

- تحديد مخاطر العمل المتعلقة بأهداف إعداد التقارير المالية؛
- تقدير أهمية المخاطر؛
- تقييم احتمال حدوثها؛

¹ سعدي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 51-54.

² المرجع نفسه، ص 54-57.

- اتخاذ القرارات لمعالجة هذه المخاطر.
- مما سبق يمكن القول بأن تقييم المخاطر هي عملية التعرف على المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المنشأة وتحليلها وتحديد كيفية مواجهتها بشكل ملائم، وتشمل هذه العملية ما يلي:
 - التعرف على المخاطر:
 - المتعلقة بأهداف المنشأة
 - الشاملة
 - الناتجة عن عوامل خارجية وداخلية على مستوى كل من المنشأة والنشاط
 - تقييم المخاطر من حيث:
 - أهميتها و احتمال حدوثها
 - تقييم مدى ميل المنشأة للوقوع في المخاطر
 - تطوير حلول لمواجهة المخاطر
 - من الضروري دراسة أربعة أنواع من حلول مواجهة المخاطر وهي النقل، التحمل، المعالجة والإنهاء، ومن هذه الحلول تعتبر معالجة المخاطر هي الأكثر ارتباطا بهذه القواعد الإرشادية لأن الرقابة الداخلية الفعالة هي الآلية الرئيسية لمعالجة المخاطر.
 - الضوابط الرقابية الملائمة إما أن تكون ضوابط كاشفة أو وقائية.
- ونظرا لأن الظروف الحكومية الإقتصادية، الصناعية، القانونية والتشغيلية هي ظروف دائمة التغير فإن عملية تقييم المخاطر يجب أن تكون متكررة ومستمرة إذ أنها تعني ضمنا التعرف على الظروف والفرص والمخاطر المتغيرة (دورة تقييم المخاطر) وتحليلها وبالتالي تعديل الضوابط الرقابية الداخلية لمواجهة المخاطر المتغيرة.

3- أنشطة الرقابة: Control Activities¹

- يجب أن يحصل المدقق على فهم لأنشطة الرقابة المتعلقة بالتدقيق التي يعتبر المدقق من أجلها أنه من الضروري الحصول على فهم من أجل تقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية عند مستوى الإثبات ومن أجل تصميم المزيد من إجراءات التدقيق التي تستجيب للمخاطر المقيمة.
- وعملية التدقيق لا تتطلب فهم جميع أنشطة الرقابة الخاصة بكل فئة هامة من المعاملات وأرصدة الحسابات والإفصاحات في البيانات المالية أو لكل إثبات خاص بها.

¹ المرجع نفسه، ص 57-58.

4- الإعلام والاتصال ¹Information & Communication

يتكون نظام المعلومات المتعلق بأهداف التقارير المالية بما في ذلك النظام المحاسبي من الطرق المحاسبية والسجلات التي أنشئت لتسجيل ومعالجة، وتلخيص، والتقارير عن عمليات المنشأة، والأحداث والظروف وضمن استمرارية مسؤولية المحاسبة عن الأصول والخصوم وحقوق الملاك. وتؤثر جودة المعلومات التي يولدها النظام على قدرة الإدارة في اتخاذ قرارات ملائمة للرقابة على أنشطة المنشأة ولإعداد تقارير مالية موثوق بها.

ويتضمن الاتصال توفير فهم للأدوار والمسئوليات الفردية المتعلقة بالرقابة الداخلية على التقارير المالية.

تعتبر المعلومات والتبليغ من الوسائل الجوهرية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية.

5- المراقبة والمتابعة ²Monitoring

«هي عملية لتقييم فاعلية أداء الرقابة الداخلية على مدى الوقت، وهي تشمل تقييم تصميم وعمل أنظمة الرقابة في الوقت المناسب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة المعدلة حسب التغيرات في الظروف».

من التعريف السابق نستنتج بأن المتابعة تقدم التغذية العكسية للإدارة فيما إذا كان نظام الرقابة الداخلية المصمم لتقليل المخاطر:

- فعال في تناول أهداف الرقابة المذكورة؛
- تم تنفيذه وفهمه بالشكل السليم من قبل الموظفين؛
- تم استخدامه والإمتثال له على أساس يومي؛
- بحاجة إلى التعديل والتحسين ليعكس التغيرات في الظروف.

يمكن تلخيص المبادئ السبعة عشر المحتواة في الاطار العام للرقابة الداخلية في الجدول الموالي:

¹ المرجع نفسه، ص 58-60.

² المرجع نفسه، ص 60-62.

الجدول رقم 1: المبادئ الـ 17 للرقابة الداخلية

| بيئة الرقابة |
|--|
| <p>1. الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية.</p> <p>2. ممارسة مسؤولية الرقابة.</p> <p>3. تحديد الهيكل، السلطة والمسؤولية.</p> <p>4. توضيح الالتزام بالاختصاص.</p> <p>5. فرض المساءلة.</p> |
| تقييم الخطر |
| <p>6. تحديد الأهداف ذات الصلة.</p> <p>7. تحديد وتحليل المخاطر.</p> <p>8. تقييم خطر الاحتيال.</p> <p>9. تحديد وتحليل التغير المهم</p> |
| أنشطة الرقابة |
| <p>10. تحديد وتطوير أنشطة الرقابة</p> <p>11. تحديد ووضع ضوابط عامة للتكنولوجيا</p> <p>12. النشر من خلال السياسات والإجراءات</p> |
| الإعلام والاتصال |
| <p>13. استخدام المعلومات ذات الصلة</p> <p>14. الاتصال داخليا</p> <p>15. الاتصال خارجي</p> |
| مراقبة الأنشطة |
| <p>16. إجراء التقييمات الجارية / أو المنفصلة</p> <p>17. تقييم وتوصيل أوجه القصور</p> |

المصدر: Robert R.Moeller, Executive's guide to COSO internal controls Understanding and implementing the new Framework, WILEY, New Jersey, USA, 2014, P38.

المبحث الثاني: أهمية الرقابة الداخلية

للرقابة الداخلية غاية بالغة في ادارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة التي تتبعها دوما في تحقيق اهدافها المسطرة و اعاقه السير الحسن العمل للتعليمات و الهدر لقدراتها و مواردها، الرقابة الداخلية هي الوسيلة الوحيدة للتغلب على التحديات القائمة، و هذا كما هو مبين في التفاصيل القادمة.

المطلب الأول: اهداف الرقابة الداخلية¹

1- تنفيذ العمليات التشغيلية بشكل نظامي وأخلاقي واقتصادي وفعال ومؤثر

يجب أن تكون العمليات التشغيلية للمنشأة نظامية وأخلاقية واقتصادية وفعالة ومؤثرة وأن تكون كذلك متناسقة مع المهام التي تقوم بها المنشأة. ويقصد بالنظامية هنا أن تكون بطريقة منظمة جدا وممنهجة. أما الشكل الأخلاقي فإنه يتعلق بالمبادئ الأخلاقية حيث أصبح من الأمور المؤكدة كثيرا منذ التسعينيات التشديد على أهمية السلوك الأخلاقي ومنع التلاعب والفساد والكشف عنهم. أما المقصود بالجانب الاقتصادي هو ألا تتسبب العمليات التشغيلية عن ضياع أو هدر المال أو تبذيره وذلك بالحصول على القدر المناسب من الأصول بالنوعية المناسبة واستلامها في الوقت والمكان المناسبين بأقل التكاليف.

بينما تشير الفعالية إلى الأصول المستخدمة في تحقيق الأهداف وهي تعني الحد الأدنى من الأصول الداخلة في الإنتاج لتحقيق كمية ونوعية محددة من المنتجات أو بمعنى آخر الحصول على أقصى كمية منتجات ذات نوعية معينة من الأصول المستخدمة في الإنتاج. أما أثر العمليات التشغيلية فهو يشير إلى تحقيق الأهداف أو إلى أن حجم الإنتاج يتفق مع الأهداف الموضوعه أو أنه يعادل الأثر المطلوب لذلك النشاط.

2- استيفاء التزامات محاسبة المسؤوليات

محاسبة المسؤولية هي عملية تكون بموجبها المؤسسات الخدمية الحكومية والأفراد مسؤولين عن قراراتهم وتصرفاتهم بما في ذلك إدارتهم للأموال العامة وبعادلة ومن كافة جوانب الأداء. ويتحقق ذلك بتطوير والإحتفاظ بالمعلومات المالية وغير المالية على أن تكون موثوقة وذات صلة وكذلك بالإفصاح العادل عن تلك المعلومات في تقارير دورية يتم تقديمها إلى المستفيدين ذوي العلاقة. وقد تتعلق المعلومات غير المالية باقتصاديات وكفاءة وفعالية السياسات وعمليات التشغيل وأيضا بالرقابة الداخلية وفعاليتها.

¹ المرجع نفسه، ص 44-46.

3- الإلتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها

يتعين على المنشآت أن تتبع العديد من القوانين واللوائح، ففي المنشآت الحكومية تعمل القوانين واللوائح على تنظيم أعمال تحصيل وإنفاق الإيرادات والأموال الحكومية وطريقة التشغيل. وتتناول تلك القوانين الميزانيات التقديرية والمعاهدات الدولية وقوانين الأجهزة الإدارية للدولة وقوانين المحاسبة وحماية البيئة والحقوق المدنية وضريبة الدخل وقوانين مكافحة التلاعب والفساد.

4- تفادي خسارة الأصول

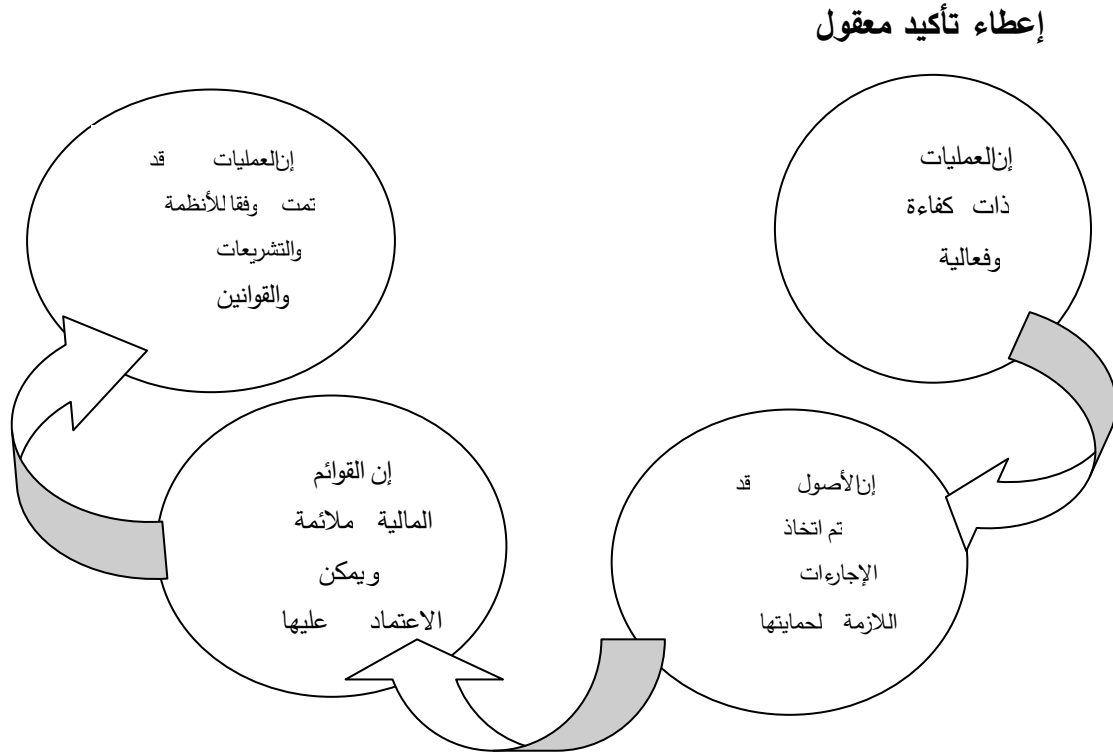
إن الأصول الحكومية عادة ما تجسد أموالاً عامة وطريقة استخدامها للمصلحة العامة فإنها وبشكل عام تتطلب عناية خاصة. فضلاً عن ذلك فإن إعداد الميزانيات التقديرية بإتباع الأساس النقدي ما زال إجراءً واسع الانتشار في القطاع الحكومي ولكنه لا يوفر ضماناً كافياً بخصوص اقتناء واستخدام الأصول والتصرف فيها. ونتيجة لذلك تفنقر الدوائر الحكومية دائماً إلى وجود سجلات لكافة أصولها مما يجعل تلك الأصول عرضة للسرقة وبالتالي فإنه يجب غرس الضوابط الرقابية في كافة الأنشطة المتعلقة بإدارة أصول المنشأة بدءاً من الاقتناء والانتهاؤ بالتصرف فيها بالبيع.

كما تعتبر الأصول الأخرى مثل المعلومات والمستندات المصدرية والسجلات المحاسبية هي أيضاً أصول معرضة لمخاطر السرقة وسوء الاستغلال والتلف. وقد تزايدت أهمية حماية بعض الأصول والسجلات مع بدء استخدام أنظمة الكمبيوتر إذ أن البيانات الحساسة المخزونة في أجهزة الكمبيوتر يمكن إتلافها أو نسخها وتوزيعها وإساءة استخدامها إذا لم تتم العناية بها بحمايتها.

يمكن تلخيص أهداف الرقابة الداخلية في النقاط التالية:

- تنفيذ العمليات التشغيلية بشكل نظامي وأخلاقي واقتصادي وفعال ومؤثر؛
- استيفاء التزامات محاسبة المسؤولين؛
- الإلتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها؛
- تفادي خسارة الأصول.

الشكل 1: أهداف الرقابة الداخلية



المصدر: سعيدي يحيى، محاضرة بعنوان الرقابة الداخلية، ص. 44

المطلب الثاني: دور الرقابة الداخلية داخل الكيانات

من أجل إبراز دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية هناك شروط إذا تحققت فإننا نستطيع القول بأن الرقابة الداخلية تساهم وبشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسة، وهذه الشروط هي:

1- الملائمة:

على المؤسسة استعمال نظام رقابي جيد يناسب طبيعة عملها وحجمها، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة يفضل لها اختيار أسلوب رقابي بسيط وغير معقد، والعكس بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم.¹

2- المرونة:

المقصود بالمرونة مناسبة أسلوب الرقابة المتبع مع احتياجات المؤسسة، بحيث يجب التعديل والتطوير في هذه الأساليب كلما تطلب الأمر ذلك، وهذا حتى يمكن متابعة التغيرات ومواكبتها.²

¹ بديرة فارس، بيطار بهاء الدين، دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة في مطاحن الحنونة المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص. 38.

² المرجع نفسه، ص 38.

3- الفعالية:

يقصد بها استخدام نظام رقابي جيد ومتطور وقادر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بأسلوب علمي وطريقة تضمن عدم ظهورها في المستقبل، وكذلك يقوم هذا الأسلوب على معالجة الأخطاء الناجمة بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت وأقل جهد.¹

4- الموضوعية:

تتمثل الإدارة في مجموعة من الأفراد، ومسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة وألا يكون خاضعا لمحددات واعتبارات شخصية مهمة جدا، لأن الإدارات والأساليب الرقابية عندما تكون شخصية لا موضوعية تؤثر في الحكم على الأداء كما يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء وفي الوقت المناسب والتأكد من مصادرها من خلال الوثائق والسجلات المحاسبية من جهة، وعلى القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت، خاصة القائمين بإعداد التقارير المالية وإيصالها في الوقت المحدد من جهة أخرى.²

المطلب الثالث: الأطر المنظمة للرقابة الداخلية

لا يوجد لحد الآن إطارا ملزما ذو بعد دولي لإدارة المخاطر في المؤسسة. حتى بعض المصطلحات مثل « حوكمة الشركات » والتي يبدو أنها تفهم بنفس الطريقة من طرف أغلب الشركات، ليست لديها أي خلفية قانونية ملزمة في أغلب الحالات، ولكنها عبارة عن إقرار بالإرادة تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة.³

1- معيار الجودة ISA 31000:⁴

منذ نهاية 2008 تم اعتماد عالميا معيار يتعلق بإدارة المخاطر. المعيار العالمي هو ISO 31000 والذي تم نشره في أواخر 2009. ينطوي هذا المعيار على ثلاثة مبادئ هي:

- اعتبار إدارة المخاطر كوظيفة تنفيذية.
- يستعمل في إطار التحرك في التقدير من أعلى إلى أسفل (top-down).
- إن ISO 31000 يبين وجود قاعدة عامة والتي تأخذ في الاعتبار كل المخاطر الموجودة بالمؤسسة.

¹ المرجع نفسه، ص 39.

² المرجع نفسه، ص 39.

³ سعدي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁴ المرجع نفسه، ص 31-32.

وكما هو الشأن بالنسبة لمعيار الجودة ISO 9001، لقد جاء المعيار ISO 31000 عبر توصيات عامة للسماح بتطبيق واسع. وبالموازاة تم نشر ثلاثة أدلة لضمان نجاح تطبيق ISO 31000 وهي:

- إدراج إدارة المخاطر في النظام الإداري؛

- طرق تقييم الخطر؛

- إدارة حالات الطوارئ، إدارة الأزمات وإدارة الاستمرارية.

2- قانون ساربانيز اوكسلي Sarbanes-Oxley Act¹:

هو قانون أمريكي صدر في عام 2002 ويحمل اختصار SOX الغرض منه حماية المستثمرين عن طريق تحسين دقة وموثوقية نظام الإفصاح أو التعريف المقدمة عملا لقوانين الأوراق المالية، ولأغراض أخرى. وهذا النظام يؤثر على جميع الشركات المدرجة في أسواق الأوراق المالية في الولايات المتحدة. وقانون SOX يتطلب " كل تقرير سنوي... يحتوي على تقرير للرقابة الداخلية.. وذلك يتضمن تقييما لفاعلية هيكله وإجراءات المراقبة الداخلية من الجهة المصدرة لإعداد التقارير المالية". كما أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا رئيسيا في عملية إعداد التقارير المالية والتي السيطرة عليها ستكون من الضروري لتقييم معرفة إذا كان قانون SOX تحقق أم لا.

حسب هذا القانون فإنه سيتم تحميل الرئيس التنفيذي ومدير القطاع المالي مسؤولية شخصية عن إعلان بيانات مالية خاطئة. وقد جاء هذا القانون إثر تداعيات المخالفات المالية الجسيمة التي أدت إلى انهيار شركتي Enron و WorldCom.

وبهذا فإن هناك علاقة مباشرة بين SOX وحوكمة الشركات، حيث إن وظيفة ومسؤولية الإدارة العليا سيكون من ضمنها تأكيد صلاحية وسلامة القوائم المالية للشركات المساهمة العامة (بالولايات المتحدة) .

3- هيئة حوكمة الشركات²

يعتبر مصطلح الحوكمة « Governance » أو حوكمة الشركات « Corporate Governance » من المصطلحات الحديثة، ويقصد به مجموعة إجراءات الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح في المنشأة (الملاك، الدائنون... إلخ) « Stakeholders » للرقابة على ما تقوم به إدارة المنشأة (المسؤولة أمامهم) من إجراءات رقابة وإدارة مخاطر. أي أنها رقابة على مستوى أعلى وعلى مستوى الإدارة.

كما تعرف الحوكمة على أنها "مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي تضطلع بها وتمارسها الهيئة الإدارية بهدف ; (أ) توفير التوجه الإستراتيجي (ب) ضمان تحقيق تلك الأهداف (ج) التأكد من أن

¹ المرجع نفسه، ص 33-34.

² المرجع نفسه، ص 34-36.

المخاطر قد أديرت بشكل مناسب (د) التحقق من أن موارد المنشأة قد استخدمت بشكل مناسب ويعكس هذا التعريف جانبي الحوكمة وهما: الأداء والتوافق.

يشمل الأداء سياسات وإجراءات تركز على الفرص والمخاطر، الإستراتيجية، إضافة القيمة، واستغلال الموارد، وترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمنشأة. أما التوافق فهو الإلتزام بالقوانين والقواعد المنظمة، واتباع أفضل ممارسات الحوكمة، والمساءلة، وتوفير الضمانات لذوي المصالح بشكل عام. ويمكن أن يشير المصطلح إلى عناصر داخلية حددها المسؤولون، أو المساهمون، أو النظام الأساس للمنشأة، وأيضا العوامل الخارجية مثل مجموعات المستهلكين، العملاء، والمنظمين.

تشتمل حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ نوجزها في الآتي:

- تأكيد أساس الإطار الفعال لحوكمة الشركات: يتعين أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تنمية أسواق تتسم بالشفافية والكفاءة، كما يتعين أن يتمشى مع حكم القانون وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للمالكين: يتعين أن يقوم إطار حوكمة الشركات بحماية ممارسة المساهمين لحقوقهم وتيسير ذلك.
- معاملة المساهمين بإنصاف: يتعين أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المنصفة لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، إذ يجب أن تتاح لهم جميعا الفرصة للحصول على معالجة فعالة عند حدوث انتهاك لأي من حقوقهم.
- دور ذوي الشأن في حوكمة الشركات: يتعين أن يسلم إطار حوكمة الشركات بحقوق ذوي الشأن، تلك الحقوق التي أرساها القانون أو الاتفاقيات المتبادلة بل ويتعين عليه تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وذوي الشأن في إيجاد الثروة وخلق الوظائف والعمل على استمرار المشروعات التي تتمتع بموقف مالي قوي.
- الإفصاح والشفافية: يتعين أن يكفل إطار حوكمة الشركات الإفصاح - في الوقت المناسب وعلى نحو دقيق - عن كافة الأمور الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة، تشتمل تلك على الموقف المالي للشركة وأدائها وملكيته وحوكمتها.
- مسؤوليات مجلس الإدارة: يتعين أن يكفل إطار حوكمة الشركات أن الشركة يجرى إرشادها إرشادا إستراتيجيا وكذلك المتابعة المتواصلة الفعالة للإدارة التي يمارسها المجلس ومثول المجلس للمحاسبة أمام الشركة والمساهمين.

4- كوزو COSO¹

هي اختصار لـ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission لجنة رعاية المؤسسات، تأسست سنة 1985 وهي عبارة عن مبادرة مشتركة من خمسة منظمات تابعة للقطاع الخاص مختصة في تقديم فكر القيادة من خلال وضع الأطر والتوجيهات بشأن إدارة مخاطر المؤسسة، الرقابة الداخلية وقمع الغش، تقوم على رعايتها أكبر خمس مؤسسات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي:

- معهد المدراء الماليين (FEI) The Financial Executives Institute
- معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- معهد المدققين الداخليين (IIA) The Institute of Internal Auditors
- جمعية المحاسبين الأمريكيين (AAA) The American Accountants Association
- معهد المحاسبين الإداريين (IMA) The Institute of Management Accountants

يعتبر نظام الرقابة الداخلية في أي شركة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة، حيث أنه يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. ونظرا لأهمية الرقابة الداخلية فقد أبدت عدة جهات مهنية دولية اهتماما كبيرا بأنظمة الرقابة الداخلية، وأصدرت عدة نشرات وتقارير من أجل تعريف وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية ومن أهمها على الإطلاق ما يعرف باسم تقرير « COSO ».

لأكثر من عشرين سنة و COSO يعتبر مرجعا أساسيا في مجال الرقابة الداخلية عبر العالم. إن

مرجع COSO "الرقابة الداخلية-إطار متكامل" « Internal Control-Integrated Framework »

الصادر في سنة 1992 حدد أساسيات الرقابة الداخلية. ومن أجل مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الإقتصادية والتنظيمية للمنظمات - ظهور مخاطر جديدة، قوانين جديدة متعلقة بالحوكمة، تعاظم أهمية دور التكنولوجيا، تزايد اللجوء للاستعانة بالمصادر الخارجية، متطلبات تقديم تقارير تتجاوز المعلومة المالية - ظهر تحديث لهذا المرجع بتاريخ 14 ماي 2013.

إن كلا من المرجع الأول الصادر في سنة 1992 (COSO I) وطبعته الجديدة الصادرة في سنة

2013 تم إعدادهما من طرف شركة برايس ووتر هاوس (PwC) Price water house تحت رعاية

.COSO

¹المرجع نفسه، ص 36-38.

يمكن تلخيص التطورات التي مر بها مرجع COSO في النقاط التالية:

- صدر أول تقرير للجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوي. " Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions (COSO) في سنة 1992 تحت عنوان "الرقابة الداخلية-إطار متكامل". «Internal Control-Integrated Framework» والذي يطلق عليه اختصارا (COSO I) وهو يعد من أهم الإصدارات التي تناولت أنظمة الرقابة الداخلية، وساهم بتطوير قواعدها ومفاهيمها وزيادة الاهتمام بها.
- وفي عام 2004 توسعت COSO في الإطار المتكامل للرقابة الداخلية وأصدرت تقريرا بعنوان "إدارة مخاطر المشروع-إطار متكامل" « Enterprise Risk Management-Integrated Framework» ويطلق عليه اختصارا (COSO II) وأيضا (COSO-ERM) حيث احتفظ بمفهوم نظام الرقابة الداخلية الوارد في التقرير الأول وتم التوسع في مفهوم إدارة المخاطر، حيث اعتبر أن نظام الرقابة الداخلية الفعال جزء من إدارة مخاطر المنظمة.
- وفي سنة 2013 تم صدور التقرير الثالث لمجموعة المنظمات الراعية (COSO) والذي هو عبارة عن تحديث للتقرير الأول يحمل عنوان "الرقابة الداخلية-إطار متكامل" Internal Control Integrated Framework ».

المبحث الثالث: آليات تطبيق الرقابة الداخلية داخل المؤسسة العمومية

ان تطبيق الرقابة الداخلية داخل المؤسسات بصفة عامة و الجزائرية لا تستثني للقاعدة، ليس بالعمل السهل و ذلك بحكم طبيعة هذه الأداة في حد ذاتها، مجردة فهي بمثابة اليد الخفية، تتطلب محيط بجميع مكوناتها متقبلها و مستعدا مهنيا و اخلاقيا لها، فهي تعني جميع الاطراف داخل و خارج المؤسسة.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بالرقابة الداخلية

تقع مسؤولية الرقابة الداخلية على عاتق جميع الأطراف داخل المنشأة، حيث يستخدم المرجع COSO 2013 نموذج من ثلاث خطوات من أجل وصف المسؤوليات الأساسية لكل وظيفة رئيسية. هذه الخطوات هي:

- في المرتبة الأولى نجد التنفيذيين: (مثلا المسؤولين عن الإنتاج، المبيعات...إلخ)، المطالبون بالتأكد من التصميم الجيد وحسن تشغيل نظام الرقابة الداخلية.
- ثانيا نجد وظائف الدعم: (مثل: المكلفون بالمطابقة، الأمن، إدارة المخاطر...إلخ) الذين يقدمون الخبرة والنصح في مجال أهداف الأداء والرقابة.
- ثالثا نجد وظيفة التدقيق الداخلي التي تسمح بتقديم نظرة مستقلة، وملاحظات متنوعة بهدف تحسين وتطوير الرقابة الداخلية للمنشأة.¹

المطلب الثاني: ميكانيزمات إرساء أسس الرقابة الداخلية

وفق جاك رونارد² الرقابة الداخلية ليست و وظيفة في حد ذاتها بل مجموعة من الترتيبات التنظيمية و الوظيفية داخل المؤسسة و يدعم بالتعريف الذي يقترحه مصف خبراء المحاسبين بفرنسا سنة 1977 اين تعرف بانها مجموعة الضمانات المساهمة في التحكم في المؤسسة، هدفها حماية أصولها ونوعية المعلومة المالية من جهة التطبيق الصحيح للتعليمات الصادرة عن الإدارة و تعزيز و تحسين الأداء، و تتجلى الرقابة الداخلية بالتنظيم، الطرق و الإجراءات التسييرية لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حتى تضمن ديمومة نشاطها.

هذه الرؤية تناولتها اللجنة الإستشارية للمحاسبين البريطانيين، و المعهد الأمريكي للمحاسبين العموميين في سنة 1978.

¹ المرجع نفسه، ص 48.

² Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'audit Interne, Edition Eyrolles, France, 2016, P119, P120.

من أجل ارضاء الرقابة الداخلية داخل المؤسسة يجب احترام المراحل الزمنية متتابعة وفق جاك

رونار:¹

- تقييم المتطلبات **Appréciation des préalables**

- تحديد ضوابط داخلية محددة **Identification**
des contrôles internes spécifiques.

- التحقق من الاتساق **Validation de la Cohérence**

1- تقييم المتطلبات: هناك 4 متطلبات يجب ان تتوفر داخل أي مؤسسة لبلوغ المرحلة الأولى:

1-1- معرفة المهمة Connaissance de la mission

معرفة المهمة التي سيقوم بهام سؤول ما ضرورية لنجاح مهمته فان ادرك ان هناك غياب او سوء فهم او تعين ان هناك تضاربات في المهام على المسير ان يرفع جميع الشكوك و يتصل بالإدارة العليا لتصحيح المهام وتوضيحها اكثر للمضي قدما في مهمته.

1-2- تثمين عوامل النجاح Appréciation des facteurs de reussite

على القائمين على الأمر ان يقوموا بحصر جميع عوامل نجاح المهمة و التعرف على ماهو حاضر و جاهز للإستعمال من موارد و كفاءة و من المستحسن ان يقوم بعملية حصر هذه العوامل مجموعة من الأفراد عوضا شخصا واحد.

ان توفر الموارد و الكفاءة قد يؤثر من توسيع المهام او التغيير فيها ان تعين انه سيكون عجز في التنفيذ في المستقبل. عملية الحصر هذه تساعد المؤسسة في التأكد من قلبلية تنفيذ المهام المنوطة بها.

ان هذا التريث في الإنجاز يساعد المؤسسة ان تقع في مواقع غامضة و تتجنب النزاعات المحتمل وقوعها، في حالة ما كان هناك تعريف كافي للمهام المسطرة.

1-3- تحديد القواعد الواجب احترامها Identification des règles à respecter

كل فرد مكلف يجب ان يقوم بحصر ما لا يدرك، ما يدرك او ما يجب ان يدرك في تادية وظيفة ما، ان تعذر فيجب ان تجرى دورات تدريبية حتى ترفع من كفاءات الفرد، و الا ستخاطر المؤسسة بجهالة مستخدميها ارتكاب أخطاء قد تؤثر سلبا على عملها.

¹ Ibid, P177-185.

1-4- تقييم المحيط الداخليAppréciation de l'environnement Interne

يجب ان يكون العاملون داخل المنظمة مقتنعين بموضوع الرقابة الداخلية و يسعون الى تكريسها، و هذا على كل مستويات الهرم التنظيمي لأن هذا الأمر يتطلب مساهمة الجميع في وضع لبنته و ان تعذر ذلك على الإدارة و أصحاب القرار ان يقوموا بدورات تكوينية و تحسيسية للإفادة.

2- تحديد ضوابط الرقابة الداخلية محددة:

ما يقصد بهذه العبارة هو تحديد أنشطة الرقابة التي سوف تستعملها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها، فأنشطة الرقابة غير متناهية و تختلف من مؤسسة الى أخرى من قطاع الى آخر و من ومن الى آخر. بالرغم من هذا التنوع الصريح يترتب على المؤسسة ان تركز على أنشطة الرقابة التي تليق بنشاطها، بحجمها و بخصائصها.

و غالبا ما تصنف أنواع الرقابة المعتمدة الى ثلاثة :

- الرقابة المخصصة (Spécifique): سقسيم الهمام، كلمات مرور، إجراءات امنية

- الرقابة الكاشفة (Détective): تحقق، تقرير، مقاربات ...

- الرقابة التوجيهية (Directive): إجراءات مكتوبة، تكوين، تأشيرة بالسماح

حسب رأينا من أجل تحديد هذه الضوابط يجب العمل على احترام المراحل الأربعة التالية :

1-2- المرحلة الأولى: وضع هيكل تنظيمي عقلائي للعمل الضروري، يسمح بتحقيق اهداف المنشأة و يتقأدى به المخاطر الخارجية.

2-2- المرحلة الثانية: وصف جميع الوظائف الموضوعة حسب أهميتها و تجسيدها بدليل، كما يعمل على تحديد المخاطر الكامنة بالنشاط و يصف مدى تأثيرها على المؤسسة (ضعيف، متوسط، كبير).

2-3- المرحلة الثالثة: وضع إجراءات تسييرية واضحة المعالم حتى لا يوقع خلط في المهام و لا تداخل في الصلاحيات كما يحدد ضمن الوظائف (عمل مراقبي) آليات تقاديها او الحد منها..

2-4- المرحلة الرابعة: التأهيل، بعد وصف الوظائف و ضبط الإجراءات التسييرية الملائمة لها، لم يبقى سوى تاهيل عمليات الرقابة الملازمة لها وفق الأهداف، الوسائل، نظام المعلومات القائم، التنظيم، مناهج، إجراءات و الإشراف.

3- التحقق من الاتساق:

- سيتم تجميع كل جهاز محدد في عائلته: أي شيء متعلق بالأهداف، بالوسائل الخ... وبالتالي سنقوم بالتحقق من صحة الآلية المحددة للتأكد من توافقها مع بعضها البعض:
- الوظائف المصنفة كأهداف تدخل في خانة الأهداف المراد الوصول اليه،
 - الوظائف المصنفة كوسائل، تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة،
 - الوظائف المصنفة كنظام اعلام او توجيهية pilotage فتعمل على قياس تحقق الأهداف.
- انطلاقا من هذا التجميع يتبين ان هناك حالتين:

3-1- الحالة الأولى: يتجلى ان هناك عدم تلائم المهام مع ما هو مسطر، في هذه الحالة نعود الى المراحل الأولى المرتبطة بفهم المؤسسة و نشاطها و إعادة سياغة الوظائف التي تتماشى.

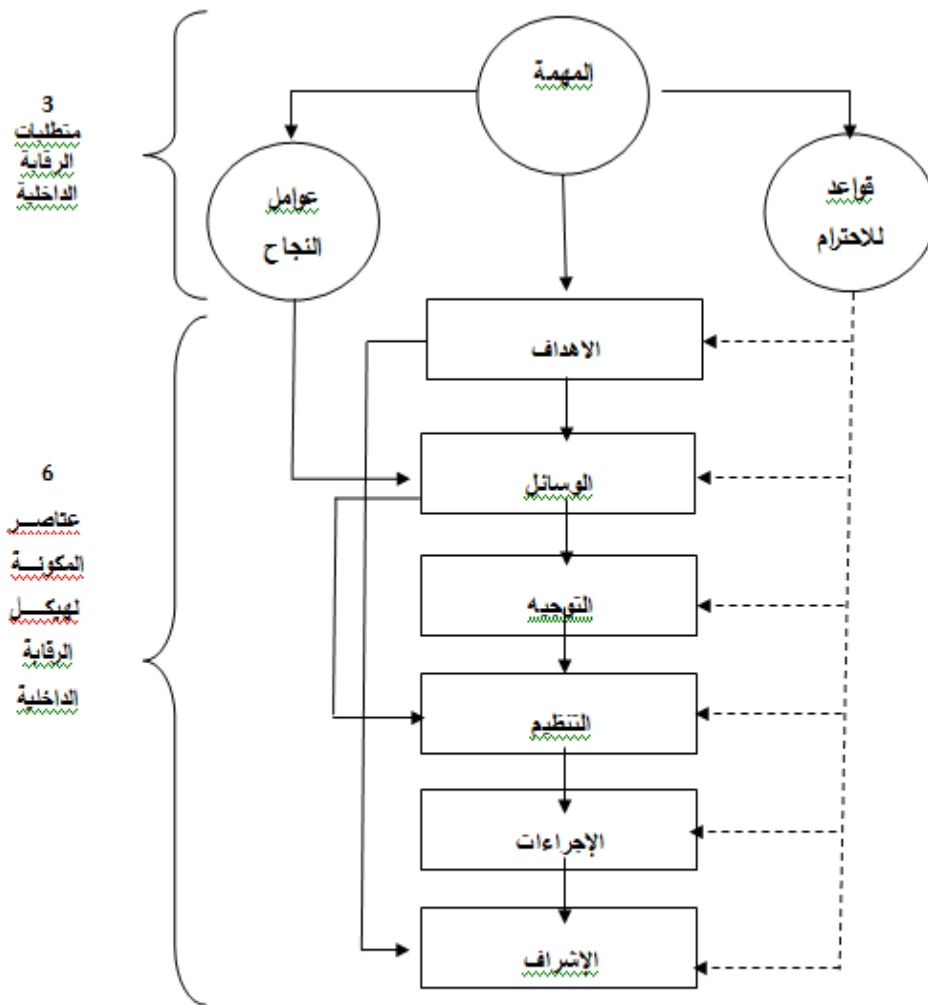
3-2- الحالة الثانية: يظهر لنا ان هناك ان وظائف الرقابة الداخلية نوع ما منعدمة بحكم نسيان ادراج مهام تلبي المهام المنشودة او عكس ذلك نجد ان هناك فائض في وظائف الرقابة الداخلية بحكم رغبة مصمم النظام في الحصول على التأكيد الكامل من خلال الإجراءات الموضوعية و هذا مما يتولد عنه تلقائيا شلل في تادية المهام و بيروقراطية مخذلة و تعقيدا للأمور.

في كلتا الحالتين يجب دائما النظر و إعادة النظر في المنظومة الموضوعية حتى يتوصل الكيان من الإحراز على نظام رقابة داخلية فعال و منتظم.

حتى و ان تجلت نقائص فيه فعمليات التقييم التي يخضع لها مع وظيفة المراجعة الداخلية ان وجدت او اللجوء الى خدمات الخارجية للحصول على تقييم مستمر.

في الدراسة الميدانية غالبية مراح الإرساء لا تتجلى للعيان، فالاشغال غالبا ما تكون مجردة و غير مادية و ما يتبين منها الا نواتج مخاض العمل المنجو الذي يتولد عنه التنظيم الهيكلي، تحديد الوظائف، وصف المناصب و دليل الجراءات التسييرية.

الشكل (2): متطلبات الرقابة الداخلية



النقاط المتقطعة للقواعد للإحترام تعني انها تخص جميع مكونات الرقابة

المصدر : Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'audit Interne, Opcit, P174

المطلب الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بالوظيفة المحاسبية

1- الوظيفة المحاسبية:

المحاسبة هي نظام لتنظيم المعلومات المالية لإدخال البيانات الأساسية وتصنيفها وتقييمها وتسجيلها كمياً وعرضها ببيانات تعكس صورة مخلص لأصول و الوضع المالي و نتيجة الكيان في تاريخ الإغلاق.

وفقاً للقانون التجاري، أي شخص طبيعي أو اعتباري يمارس نشاطاً تجارياً، الصناعي، الخ... يجب أن يمسك الحسابات.

2- الدور المحاسبي:

يقع دور المحاسبة بشكل عام كوسيلة و نظام اعلام Systeme d'Informaion على أربعة مستويات:

- للمؤسسة :

- هي أداة لمعرفة نتيجة التشغيل المعبر عنها تباعاً في الهامش الإجمالي، والقيمة المضافة، ونتائج التشغيل، والنتيجة باستثناء عمليات ونتائج السنة المالية.
- يجعل من الممكن معرفة تطور الثروة
- يوفر معلومات لمحاسبة التكاليف.
- هو أساس التحليل المالي

- للغير :

- إنها أداة معلومات للجهات الخارجية التي تكون الشركة على اتصال بها، العملاء والموردين والبنوك والمساهمين والجمهور .

- للوطن :

- هي المورد الأساسي للجهات المختصة وطنياً لحساب الدخل الوطني و باقي معايير المحاسبة الوطنية.
- لإدارة الضرائب :
- المحاسبة هي الأدوات الأساسية لحساب وعاء مختلف الضرائب المفروضة على المكلفين أين كان شخصه، حجمه و طبيعته نشاطه.
- المحاسبة هي عصب الخزينة العمومية (جيب الدولة).

من هذه المقدمة نستنتج ان المحاسبة وظيفية مؤسساتية مهمتها جمع البيانات المرتبطة بالمؤسسة معالجتها و تسجيلها قصد إعطاء تقارير مالية واسعة الإستعمال و متعددة المستعملين. الوظيفة المحاسبية تلعب دور مورد لوجيستي للمعلومات المالية لأنظمة أخرى كل حسب طبيعته. و بالتالي الكثير من الإستنتاجات و القرارات ستعتمد على نوعية هذه المعلومة فكل ما كانت ذات نوعية تأثر بها الأنظمة المستعملون لها.

نظرا لهذه الأهمية تعين ان جودة المعلومة لا يتوقف فقط عند الوظيفة المحاسبية فهذه الأخيرة ماهي الا ادات لمعالجة البيانات التي تصل اليها و منها نستخلص الشكل التالي :

الشكل 3: الوظيفة المحاسبية



من هذا الشكل يتضح لنا ان الوظيفة المحاسبية هي محطة لإستلام جميع الدعامات الوثائقية المتولدة عن نشاط المؤسسة من فواتير على اختلافها، وأوامر بالصرف، سندات استلام، حصيلة الأجر، الكشوف و الأوراق البنكية و النقدية، ملفات الإستثمار الخ... فنقوم بمعالجتها و تنتج عنه معلومات و تقارير.

لا تستطيع الوظيفة المحاسبية لوحدها التأثير عن المعلومة التي تنتجها بعد بحكم الدعائم التي ترسل اليها و لا تاثير لها فيها.

3- مميزات الوظيفة المحاسبية:

تكون هنا ميزة الوظيفة المحاسبية هي المرات الصادقة العاكسة لنشاط المؤسسة لا اكثر و لا اقل، فمصادقية التقارير المنجزة تعود أساسا الى مصادقية الوثائق و الدعائم و المعالجة السليمة. ان سقل المعلومات و التأكد من مصداقيتها يعود الى الكيان ككل و ليس الى وظيفة معينة. يكرس النظام المحاسبي تطورات مهمة للرقابة الداخلية و التنظيم المحاسبي للشركات.

و هذا ما أشار اليه المشرع في 11/07 المؤرخ في 2007/11/25 و المتضمن النظام المحاسبي المالي في المادة 11 من افصل الثالث المتعلق بتنظيم المحاسبة قائلًا¹: "يحدد الكيان تحت مسؤوليته، الإجراءات اللازمة لوضع تنظيم محاسبي يسمح بالرقابة الداخلية والخارجية على السواء".
اعتبارات متعلقة بالرقابة الداخلية و التنظيم المحاسبي:

- نظام المحاسبة في المؤسسة يجب ان ينظم بكفاءة حتي يكون قادر على إنتاج المعلومات المالية المطلوبة.
 - التنظيم المحاسبي جزءا قاعدي في التنظيم العام للمؤسسة حتى تتمكن من معالجة و تقييد و قياس النشاط بشكل سليم ليتمكن التحكم فيه.
 - ان التنظيم العام للمؤسسة يجب ان يبنى على وجود نظام رقابة داخلية مفعول و اين الوظيفة المحاسبية ماهي إلا إحدى مكوناته الأساسية.
- الوظيفة المحاسبية عنصر يتأثر مباشرة بالرقابة الداخلية و تنظيم المؤسسة.**
- يهدف التنظيم بشكل عام و معايير الرقابة الداخلية إلى توجيه المؤسسات و اقتيادها من أجل تنفيذ تنظيم مناسب يغطي جميع وظائف الكيان بحيث البيانات المالية تفي بالأهداف والخصائص المخصصة لها.
- لكي تفي المعلومات المنبثقة عن الوظيفة المحاسبية للميزات الخاضعة لها وفق الإطار المفاهيمي الموضوع، يجب على المؤسسة ان تنشأ نظام رقابة داخلية فعال و ناجح.
- 4- مسؤولية المؤسسة في مسك المحاسبة.**
- يعتبر تنظيم و مسك الحسابات من مسؤولية الجهة الوصية عن المؤسسة من رؤساء مجالس و مديرين تنفيذيين.

يعود الى المديرية العامة مهمة وضع أنظمة مناسبة لإرصاء الرقابة الداخلية.
كل هذه الاعتبارات مستنبطة من نصوص قانونية تنظم مهنة المحاسبة كل من الجزائر و دول الجوار التي نتقاسم معها تراث و تاريخ و خبرات مشتركة.
نفس الحال كذلك التي تتعامل مع مناهج محاسبية مقننة على غرار فرنسا و المانيا او مع الدول الأنكلوساكسونية الولايات المتحدة و بريطانيا و ما تابعها التي تعتمد على المبادئ المتبعة.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 74، التاريخ نوفمبر 2007، المطبعة الرسمية ص 4.

المبحث الرابع: تقييم الرقابة الداخلية

سنتناول في هذا المبحث طرق تقييم الرقابة الداخلية المعمول بها ميدانياً.

المطلب الأول: كيفية التقييم

تتطلب كيفية تقييم ودراسة نظام الرقابة الداخلية ثلاثة مراحل مهمة وهي:

1- دراسة شاملة لنظام الرقابة الداخلية:¹

علي المراجع أن يحقق المعرفة الكافية، والفهم الكامل للنظام المحاسبي للشركة (المنشأة)، وأساليب الرقابة المحاسبية الداخلية المرتبطة به، ويجب أن يتم ذلك لأحد السببين:

- للتأكد من إجراءات الرقابة الداخلية المحاسبية، كافية بدرجة مكن الاعتماد عليها، وبذلك يمكن تخطيط وتحديد طبيعة وتوقيت وإطار الاختبارات التحليلية؛

- يساعد المراجع في تصميم الاختبارات التحليلية، في حالة عدم كفاية إجراءات الرقابة الداخلية المحاسبية، لدرجة يمكن الاعتماد عليها؛

ولاكتساب المعرفة المناسبة، والفهم الكافي حول الرقابة الداخلية المحاسبية، على المراجع أن يكمل الاستقصاءات حول الرقابة، ويعد خرائط التدفق للأنظمة ويقوم بالتوصيف الدقيق، المحدد لعناصر هذا النظام، ومع ذلك قد يتعرف المراجع في بعض الحالات خلال المرحلة المبدئية من المراجعة، على أنه لا يمكن الاعتماد على نظام المراقبة المحاسبية الداخلية، وذلك لأنه وحدة نظام ضعيف جداً، وفي هذه الحالة يبرز التساؤل عن الحد الأدنى من الدراسة والتقييم، الذي يعتبر كافياً لمقابلة متطلبات المعيار الثاني من معايير العمل الميداني، إن ذلك الحد الأدنى هو الذي يمكن المراجع من الحصول على فهم بيئة الرقابة وتدفق العمليات.

2- لتقييم المبدئي لنظام الرقابة الداخلية:²

يمكن للمراجع أن يعد تقييماً مبدئياً، لنظام الرقابة الداخلية بمجرد تفهمه لهذا النظام، وقبل أن يعد هذا التقييم يجب أن يقدم بعض الأعمال على سبيل التجريب، ومثال ذلك أن يختار المراجع عملية تم إنجازها ويعاد تكرار الخطوات التي يتضمنها نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، وبذلك يحصل المراجع على درجة من التأكد، بأن الإجراءات المستخدمة تطبق فعلاً، وفقاً لما ينص عليه النظام وما أوضحه الموظفون.

¹ كراد رميساء، دور آليات الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص مراجعة وتدقيق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2015، ص 58-59.

² المرجع نفسه، ص 59.

ومن الناحية الفنية يمكن اعتبار هذا الأسلوب جانبا من اختبارات الالتزام، يتم قبل عملية التقييم المبدئي؛ خلال عملية التقييم للنظام، يجب أن يقوم المراجع بتحليل نظام الرقابة الداخلية، من منظور ما هي مكونات النظام الجيد في التصميم، وللنظام الجيد التصميم ميزات مثل: أفراد أكفاء قادرين، استخدام مستندات مرقمة... وهكذا، ويقدم التقييم المبدئي للنظام أساسا لتحديد اختبارات الالتزام، كما يسمح للمراجع بالتعرف على نقاط الضعف في النظام، والتي سوف تقوم بدورها الأساسي لتصميم إجراءات المراجعة اللاحقة، وعندما يتضح للمراجع جوانب الضعف، فإنه يحدد أنواع الأخطاء أو التلاعب المحتمل حدوثه نتيجة كل جانب ضعف أو خلل معين في النظام وتهدف الاختبارات لتحديد ما إذا كان الاختلال والأخطاء تحدث فعلا أم لا.

3- إجراء اختبارات المراجعة:¹

يمكننا التمييز بين الاختبارات التي يتضمنها فكر المراجعة، والدراسات الخاصة بها من الناحية العملية والنظرية، وبين تلك الاختبارات التي تلقى مجالا واسعا في التطبيق العملي، ونعرضها على النحو التالي:

3-1- إجراءات المراجعة التحليلية: وهي تشمل تحليلا لمعادلات والاتجاهات، لأغراض المقارنة مع السنوات السابقة، أو المقارنة بمعايير القطاع وتساعد هذه الاختبارات المراجع، في فهم النشاط بدرجة أفضل والتعرف على المجالات التي تحتاج إلى فحص أكثر، وحينما تظهر الدراسة التحليلية نتائج تختلف اختلافا جوهريا عن توقع المراجع. فسوف تعتبر المتابعة باستخدام واحد من الاختبارات الأخرى أمرا ضروريا.

3-2- إختبارات الالتزام: وتصمم هذه الاختبارات، للتحقق من أن أساليب الرقابة تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها، وإذا اعتقد المراجع بعد عملية الاختبار أن أساليب الرقابة الداخلية تعمل بفاعلية، فإن ذلك يبرر له الاعتماد على النظام، وبالتالي يقلل من اختبارات التحقق، وتهتم اختبارات الالتزام بثلاثة عوامل من أساليب الرقابة:

- تكرار القيام بإجراءات الرقابة الضرورية.
- جودة تنفيذ إجراءات الرقابة.
- الأفراد الذين يقومون بإجراءات الرقابة.

¹ محمودي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المطلب الثاني: أدوات التقييم

يستخدم المراجعون عدة أساليب وأدوات، لدراسة اجراءات نظام الرقابة الداخلية والتعرف عليها بهدف الحكم على فعالية وأداء النظام، في إنتاج البيانات المحاسبية السليمة والمحافظة على أصول المؤسسة، وبهدف تحديد جوانب الضعف والانحراف التي تتطلب فحصا وتمحيصا دقيقين ولتحديد نطاق المراجعة.

1- التقرير الوصفي:¹

هو استعمال قوائم استقصاء أساسها ليس تقديم أسئلة لفحص الإجراءات بالإجابة عليها بل أساسها أن يطلب المدقق من مساعده تقريراً يشرح فيه الإجراءات المتبعة في المؤسسة بالنسبة لكل عملية من العمليات من وصف نظام الرقابة وخطط سير المستندات، وهي تناسب المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم. حيث يكون نظام الرقابة الداخلية محدوداً أو ضعيفاً.

- **مميزاته:** من بين المميزات الخاصة به هو أن التقرير الوصفي يحدد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلي الموجود أو بيان شامل لنقاط الضعف ومحاسن النظام في نفس الوقت.
- **عيوبه:** من بين العيوب هو صعوبة تتبع الشرح المطول في وصف الإجراءات لغرض التعرف على نقاط الضعف في الرقابة. وكذلك صعوبة التأكد من تغطية جميع العناصر بالطريقة المتبعة إلا بعد إجراء استقصاءات أخرى.

2- طريقة الاستقصاء:²

تقوم هذه الطريقة على إعداد قائمة أسئلة، تغطي إجراءات الرقابة الداخلية لكل دورة عمليات، والبيانات الواردة ويجب أن تصاغ هذه الأسئلة بطريقة تهدف إلى الاستفسار عن تفاصيل العمل، وخطواته المتبعة في مركز النشاط، ويراعى عند تصميم القائمة تحديد العلاقة بين الأسئلة المختلفة، بطريقة تمكن المراجع من مراعاة الاعتبارات التالية:

- إظهار مصادر المعلومات المستخدمة في الإجابة عن كل سؤال، والتحقق التي تتم للتأكد منها؛
 - التفرقة بين نواحي الضعف البسيطة ونواحي الضعف الجسيمة في إجراءات الرقابة، الداخلية؛
 - احتوائها على وصف تفصيلي لنواحي الضعف في إجراءات الرقابة الداخلية.
- تقسم هذه الأسئلة إلى عدة أبواب هي كالتالي:

¹ أوكل فيروز، دور نظام الرقابة الداخلي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة عين البيضاء 325-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص محاسبة ومالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013/2014، ص 30-31.

² بديرة فارس، بيطار بهاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

- مدى صحة النظام المحاسبي.
- تأمين المعلومات الناتجة عن النظام المحاسبي.
- المشتريات والمبيعات.
- المخزونات.
- المدفوعات والمقبوضات النقدية.
- الرواتب والأجور.

3- طريقة خرائط التدفق:

طبقاً لهذا الأسلوب يتم تصوير نظام الرقابة الداخلية لأي عملية من عمليات المنشأة في شكل خريطة معبراً عنها على شكل رموز أو رسومات تبين الإدارات والأقسام المختصة بأداء العمليات والمستندات التي تعد بكل خطوة. وتتميز هذه الخرائط بأنها تعطي لمعدها وقارئها فكرة سريعة عن نظام الرقابة وتمكنه بسهولة الحكم على مدى جودته، ويعاب على هذه الطريقة أن إعدادها يتطلب وقتاً طويلاً كما أنها قد تكون صعبة الفهم إذا تضمنت تفاصيل كثيرة".¹

المطلب الثالث: وظائف التقييم

1- داخليا:

1-1- تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية من طرف الإدارة

ألزم القسم 404 من قانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes—Oxley) من الإدارة أن تدرج في تقريرها السنوي للمساهمين تقييمها عن فعالية نظام الرقابة الداخلية، وبين أن المستثمرين يجب أن يكون لديهم ثقة ليس فقط في القوائم المالية الصادرة عن طريق المؤسسة وإنما أيضاً في العمليات القائمة وضوابط الرقابة الداخلية التي يتم الاعتماد عليها لإنتاج تلك القوائم المالية،" وقد وجه القسم 404 من قانون الهيئة الأمريكية لتنظيم تداول الأوراق المالية (SEC) إلى تقرير قواعد تستلزم من إدارة كافة الشركات العامة إلى إصدار تقرير عن الرقابة الداخلية، يتم تضمينه في تقريرها السنوي يتضمن الآتي:

-إيضاح بأن الإدارة مسؤولة عن وضع والاحتفاظ بنظام وإجراءات رقابة داخلية كاف للتقرير المالي؛

-تقييم فعالية نظام وإجراءات الرقابة الداخلية للتقرير المالي في نهاية السنة المالية للمؤسسة؛

-إيضاح يحدد إطار العمل المستخدم عن طريق الإدارة لتقييم فعالية الرقابة الداخلية على التقرير المالي؛

¹ بن عزيزة محمد، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب سوحة عين الدفلى-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2019/2018، ص 15.

-إيضاح بأن محافظي حسابات المؤسسة قد أصدروا تقريراً يهدف إلى التصديق على تقرير الإدارة عن الرقابة الداخلية على عملية التقرير المالي.¹

1-2- تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الداخلي

نص معيار المراجعة الداخلية رقم 2130 على أنه: «يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المنشأة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعلية (فعالة) من خلال تقييم فعاليتها وكفايتها، والدفع لتحسينها المستمر»². من خلال نص المعيار ومن خلال تعريف المراجعة الداخلية فإن وظيفة المراجعة الداخلية يقع عليها مسؤولية تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد نقاط الضعف ووضع التوصيات اللازمة وتتبع أهمية تقييم نظام الرقابة الداخلية في أن هذا النظام يتم وضعه لإعطاء المؤسسة تأكيد معقول بأن أهدافها ستتحقق، ومع مرور الوقت فإن هذا النظام يمكن أن يتأثر نتيجة العديد من التغييرات ك: استعمال تكنولوجيا جديدة، تغيير الموظفين وكذا الأحداث الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... إلخ، لذا فعلى المؤسسة تحديث هذا النظام باستمرار بالاعتماد على التوصيات والتوجيهات المقترحة من طرف المراجعين الداخليين. ويقع على المراجعين الداخليين مسؤولية تحديد أي من هذه التغييرات التي قد تؤثر على نظام الرقابة الداخلية، وكذا مساعدة الموظفين على التكيف مع هذا التغيير من خلال التوصيات والمشورة معهم، وتكمن العلاقة بين المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية في أن وظيفة المراجعة الداخلية الفعالة تساعد على جعل نظام الرقابة الداخلية أكثر فعالية والعكس، كما أن غياب أو عدم فعالية وظيفة المراجعة الداخلية تجعل من مع مرور الوقت. وفي حالة توافر وظيفة فعالة للمراجعة نظام الرقابة الداخلية الجيد يفقد فعاليته الداخلية، فإن كل نقاط الضعف التي تؤثر على مكونات الرقابة الداخلية سوف لا تؤثر على الفعالية العامة للنظام لأنه من المعقول أنه سيتم الكشف عنها وتصحيحها في الوقت المناسب.³

2- خارجياً:

يهدف محافظ الحسابات بصفة أساسية إلى الحكم على مدى صدق المعلومات في القوائم المالية في تصوير نتيجة النشاط والمركز المالي في نهاية الفترة المالية، وتعتبر الرقابة الداخلية نقطة البداية بالنسبة لمهام محافظ الحسابات والأساس الذي يركز عليه عند إعداد برنامج المراجعة، وتحديد مدى الاعتبارات التي سيقوم بها. كما أن دور محافظ الحسابات في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية يقتصر فقط في تقييم

¹ بوسكين حمزة، فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الوكالة الوطنية لتحويل وتوزيع الذهب والمعادن الثمينة الأخرى (AGENOR)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2016/2015، ص 166.

² المرجع نفسه، ص 172.

³ المرجع والموضع نفسه.

أنظمة الرقابة المحاسبية والضبط الداخلي، أما فيما يتعلق بالرقابة الإدارية، فمحافظ الحسابات لا يعتبر مسؤولاً عن فحص وتقييم أنظمة هذا النوع من فروع الرقابة الداخلية، ذلك لأن هذا الفرع يهدف أساساً إلى تحقيق أكبر كفاية إنتاجية ممكنة وضمان تنفيذ السياسات الإدارية طبقاً للخطة المرسومة، ولكن إذا ما اتضح لمحافظ الحسابات أن بعض وسائل هذه الرقابة لها علاقة أو تأثير على مدى عدالة القوائم المالية الختامية وجب عليه أن يوليها عنايته من الدراسة والفحص.¹

غير أن البعض يرى ضرورة قيام محافظ الحسابات بفحص وتقويم وسائل وإجراءات الرقابة الإدارية ذلك أن خطط المؤسسة وسياساتها تتعكس أثارها انعكاساً مباشراً على نتائج نشاطها وعلى مركزها المالي، فضلاً عن أن دراسة قواعد وإجراءات الرقابة الإدارية إنما يهتم المراجع في تهديد حجم العينة التي يختارها في برنامجها².

¹ المرجع نفسه، ص 179.

² المرجع نفسه، ص 179-180.

خلاصة الفصل:

من هذا الفصل عرفنا ان الرقابة الداخلية آلية لا بد منها من أجل البقاء كفرد، كمؤسسة، ككيان اجتماعي، في وسط عدائي، رفع الإنسان من أهميتها ليجعلها من احدى اهم ادوات ادارة المخاطر المحدقة به.

حتى و ان كانت مصطلحها لا يعكس معناها الحقيقي نظرا للترجمة الخامة التي منيت بها كما تطرقنا إليه من الوسط الأمريكي الذي تطورت فيه الذي يعني علم و فن التحكم الموارد النادرة و قدرات و استعمالها خير استعمال من اجل بلوغ اهداف المؤسسة.

"نظام الرقابة الداخلية" يشمل كل الإجراءات التي تتبناها إدارة المنشأة في الوصول إلى هدف الإدارة وهو إدارة العمل بشكل منظم وكفؤ، والمتضمنة الإلتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع واكتشاف والإحتيال والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وإعداد معلومات مالية صادقة.

تم هذه الآلية في وسط بيئة محددة، تقيم و تقيم فيها المخاطر و تحدد الأنشطة الرقابية اللازمة لمجابهتها ضمن العمل الروتيني للأفراد المكلفين بها كل حسب منصبه، و تضبط بها دعائم الإعلام و الإتصال لاعداد تقارير خالية نسبيا من الخطأ، هذا ما جعل اصحاب الشأن في المؤسسة من مالكين، و ممثلهم في مجلس الإدارة و الجمعيات العامة و المديرين التنفيذيين هم المخولون طبيعيا و قانونيا في أن واحد من الصاهرين على ارسائها و متابعتها بشكل دائم و متواصل داخل المؤسسة و تقييمها المستمر بواسطة هياكل داخلية او باللجوء الى مدققين خارجيين للتأكيد على تفعيلها بشكل دائم و مستمر .

نظرا لأهمية آلية الرقابة الداخلية داخل المؤسسات و الهيئات هناك مؤسسات عالمية و غير حكومية تجمع مختصين و مهنيين على غرار الهيئة الراعية للمنظمات التجارية، معاهد اصدار معايير الجودة العالمية تقف كراعي لإرساء الرقابة الداخلية في كل الهيئات حتي تؤمن مستعملوا القوائم المالية و اصحاب المصلحة من المغالطات التي قد تكلف المجتمعات البشرية خسائر كبيرة كما حدث في العشرية السابقة مع فضائح اينرون، وورلد كوم و غيرهم و هذا ما يجعل علاقة الرقابة الداخلية بجميع الوظائف المؤسسة متداخلة و ذات تاثير متبادل و نذكر على وجه الخصوص الوظيفة المحاسبية التي تعتبر المرآة العاكسة لوضع المؤسسة لدى الغير، ان نجحت الرقابة الداخلية في تحقيق اهدافها نجحت المحاسبة في ايصال الصورة الصادقة للمؤسسة، و العكس صحيح .

بالرغم من لزومها ان ارساء الرقابة الداخلية داخل المؤسسة ليس بالشيء السهل كما تناولناه في بحثنا هذا، بحكم انه يتطلب الى التحلي بالنزاهة و المسؤولية من قبل كل الأفراد المعنيين بها.

يتطلب توضيح كافي للوظائف داخل المؤسسة و شرح للمهام و تحديد صريح للصلاحيات و المسؤوليات لكل متدخل.

الفصل الثاني: الرقابة
الداخلية تطبيق ميداني
بالمؤسسة العمومية الولائية
لتسيير مراكز الردم التقني
المسيطة

تمهيد:

لا تكمل نظرية الرقابة الداخلية الماما و فهما و تحصيلا ان لم يعالج هذا الموضوع في تطبيق ميداني يكرس و يجسد عملياتها.

ان الموضوع في حد ذاته يدفع بالطالب كما هو وضعنا الى الخوض فيه نظرا لأهميته و حبذ لو كان من الممكن التطرق الى جميع وظائف المؤسسة حتى يكون هناك المام شامل، لكن قيود البحث من جهة و عامل الوقت اجبرنا الى تناول عنصر واحد و لكن ذو اهمية معتبرة داخل هيئة التريص المختارة و المتمثلة في المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية المسيلة " التثبيات".

عملنا في هذا الفصل على تناول هذا الموضوع وفق الخطوات التالية :

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: الاطراف الوصية عن الرقابة الداخلية

المبحث الثالث: آليات تثبيت الرقابة الداخلية داخل المؤسسة

المبحث الرابع: امثلة ميدانية عن أنظمة رقابة داخلية متعلقة بالتثبيات

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

يتمثل ميدان دراستنا في المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني بولاية المسيلة و التي تعتبر أداة من أدوات تكريس سياسة الحكومة في الحفاظ على البيئة برسكلة الفضلات بجميع أشكالها ومصادرها وإعادة استرجاعها لخلق نشاط اقتصادي جديد مشغل لليد العاملة ومولد لقيمة مضافة أخرى في جميع ولايات الوطن

المطلب الأول: النشأة

أنشأت المؤسسة بالمرسوم الوزاري المؤرخ في 08/11/2008، عقب مداولة المجلس الشعبي الولائي لولاية المسيلة المرقمة تحت 07/04 المؤرخة بتاريخ 21/03/2007 والقرار الوزاري الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 07/19 المؤرخ في 07/04/2007، المصادق على المداولة الولائية المذكورة.

المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني -المسيلة، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري خاضعة لأحكام القانون التجاري، فهي بذلك تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

وضعت المؤسسة تحت وصاية السيد الوالي للولاية.

أنشأت من أجل تكريس السياسة الحكومية في معالجة الفضلات على اختلاف أشكالها، انواعها ومصادرها والتخلص منها مع إلزامية المحافظة على البيئة والمحيط والتقليل من آثار التلوث حتى يقضى عليه نسبيا، كما أن القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08/11/2008، يخول للمؤسسة في المادتين 5، 6 و 7 أن تضمن السير المنتظم لمراكز الردم التقني الناشئة على كل اقليم الولاية كما تقوم بتنظيم التسيير التقني، الإداري والحسابي للمراكز لحساب الولاية.

المطلب الثاني: النشاط

تضمن المؤسسة مهمة المرفق العام، كما خول للمؤسسة العمومية لتسيير مركز الردم التقني لولاية المسيلة القيام بالأنشطة التالية:

- معالجة النفايات (المنزلية وما شابهها، الخاملة، إلخ)؛
- استعادة وتقييم النفايات القابلة لإعادة التدوير؛
- بيع النفايات القابلة لإعادة التدوير؛
- إزالة وجمع النفايات لحساب البلديات؛

- القضاء على المكبات غير الشرعية في الفضاء العام؛
 - خدمات أخرى: خدمات الوزن، تأجير الحاويات والصناديق...إلخ.
- تمتد أنشطة المؤسسة العمومية لتسيير مركز الردم التقني لولاية المسيلة على كامل تراب ولاية المسيلة.

يوجد في المؤسسة العمومية لتسيير مركز الردم التقني لولاية المسيلة حاليًا ثلاث مطامير للنفايات، الأول يقع على مشارف المسيلة والآخرين في كل من بوسعادة وعين الملح. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استلام ثلاثة مطامير أخرى في كل من أولاد دراج وسيدي عيسى ومقرة. من المتوقع أن تزداد الإمكانيات البشرية للمؤسسة العمومية لتسيير مركز الردم التقني لولاية المسيلة بشكل كبير في المستقبل القريب.

1- مراكز الردم المسيرة من قبل المؤسسة:

- مركز للردم مابين البلديات لمعالجة النفايات المنزلية وماشابه ذلك من الرتبة 2 للمسيلة والذي شرع العمل في 2010/11/10.
- مركز للردم مابين البلديات لمعالجة النفايات المنزلية وماشابه ذلك من الرتبة 2 لبوسعادة والذي شرع العمل في 2012/04/01.
- مركز للردم مابين البلديات لمعالجة النفايات المنزلية وماشابه ذلك من الرتبة 2 لعين الملح والذي شرع العمل في 2016/10/04.
- مركز للردم لمعالجة النفايات الهادمة الناشئة عن الأنشطة الصناعية للمسيلة والذي شرع العمل في 2010/11/10.
- مركز لاسترجاع النفايات وتوضيها وفق طبيعتها (الورق والكارطون، الحديد، الالومينيوم، البلاستيك، الزجاج) والذي شرع العمل في 2011/03/01.

2- عملاء المؤسسة

أهم عملاء المؤسسة هم البلديات، المؤسسات الصناعية، مؤسسات البناء والهدم، المذابح والمستشفيات، مؤسسات استرجاع النفايات.

المطلب الثالث: التنظيم.

يشرف على إدارة وتسيير المؤسسة مجلس إدارة و تسيير و يديرها مدير عام.

1- تشكيلة مجلس الإدارة:

يرأس مجلس الإدارة الوالي أو ممثله، ويتكون من المدراء التنفيذيين للقطاعات الناشطة:

- رئيس المجلس الشعبي الولائي او ممثلا عنه،
- المدير المكلف بالإدارة المحلية،
- المدير المكلف بالتخطيط التهيئة العمرانية،
- المدير المكلف بأملاك الدولة،
- المدير المكلف بالمصالح الفلاحية،
- المدير المكلف بالبيئة،
- المدير المكلف بالتعمير،
- المدير المكلف بالري،
- المدير المكلف بالسياحة،
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية المسيلة،
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بوسعادة،
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية الشلال،
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية عين الملح،

يحضر مدير المؤسسة اجتماعات المجلس بصوت استشاري ويتكفل بضمان الامانة، كما يمكن

للمجلس الاستعانة بأي شخص الذي بحكم اختصاصه ومؤهلاته بإمكانه مساعدة المجلس.

يتم تعيين أعضاء مجلس الادارة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد وفي حالة شغور منصب ما

يعين العضو الجديد بنفس الشكل للمدة المتبقية من العهدة.

يتولى مجلس الادارة والتسيير تنشيط، تنسيق، توجيه، ومراقبة نشاطات المؤسسة.

وفي هذا الإطار وتطبيقا لما هو معمول به في التشريعات السارية المفعول، يقرر مجلس الإدارة

ويداول في المسائل التالية:

- التنظيم، التسيير والنظام الداخلي للمؤسسة،
- برنامج النشاط السنوي والميزانية الخاصة به،

- مشاريع المخططات التنموية للمؤسسة القصيرة، المتوسطة وطويلة المدى،
 - الميزانيات، حسابات النتائج وكذا حسابات تخصيص النتائج،
 - التقرير السنوي للتسيير،
 - تقرير محافظ الحسابات،
 - المقتنيات، التنازلات، وإيجار العقارات،
 - الظروف العامة لإبرام الصفقات العمومية، العقود والاتفاقيات،
 - قبول وتخصيص الهبات والوصايا،
 - كل موضوع يتم دراسته والتطرق اليه في اطار المجلس،
- يجتمع مجلس الادارة في دورة عادية ثلاث مرات في السنة باستدعاء من رئيسه، ويمكن ان يجتمع في دورة استثنائية بطلب من رئيسه، من مدير المؤسسة او باقتراح من ثلثي اعضائه.
- تسجل مداوات وقرارات مجلس الإدارة في سجل خاص باجتماعات مجلس الإدارة مؤشر ومرقم من طرف رئيس المجلس.

تسجل مداوات وقرارات مجلس الإدارة في محاضر وترسل في خلال ثمانية أيام للوصاية للموافقة عليها من قبل الرئيس وتصبح قابلة للتنفيذ (من قبل المدير التنفيذي) خمسة عشر يوما بعد ايداعها في الولاية.

2- مدير المؤسسة (الإدارة التنفيذية).

يعين مدير المؤسسة بقرار من رئيس مجلس الادارة وتنتهى مهامه بنفس الاشكال.

يمارس المدير العام مهامه في اطار القوانين والتنظيمات السارية المفعول وتحت مراقبة مجلس الإدارة والتسيير.

- يعد مسؤولا عن السير الحسن للمؤسسة التي يمثلها في جميع اعمال الحياة المدنية،
- يسهر على تطبيق نظام المصلحة،
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين،
- يتولى تنفيذ المداوات والقرارات التي يتخذها مجلس الإدارة،
- يحضر اجتماعات مجلس الإدارة والتسيير،
- يقوم باعداد ميزانية المؤسسة،
- يمارس مهام الأمر بالصرف للنفقات وإيرادات المؤسسة،

▪ يقوم بإبرام كل العقود والصفقات والاتفاقيات لحساب المؤسسة.

3- النظام المالي والمحاسبي للمؤسسة:

تفتح السنة المالية في الاول من جانفي وتغلق في الواحد والثلاثون من ديسمبر، تمسك المحاسبة في شكل تجاري وفقا للتشريعات السارية (أي النظام المالي المحاسبي الصادر عن الامر 11/2007)،
يضمن مراقبة الحسابات محافظ حسابات يتم توظيفه طبقا للتشريع والتنظيم الساري.
تنجز المؤسسة كل سنة ميزانية تحمل في معطياتها ايرادا ونفقات المؤسسة.

تتكون إيرادات المؤسسة من:

- الإيرادات الناتجة عن نشاط المؤسسة
 - اعانات الجماعات المحلية
 - المساهمات المالية للدولة (اعانات الإستغلال)
 - القروض المحصل عليها
 - الهبات والوصايا
- تتكون نفقات المؤسسة من:
- نفقات التسيير
 - نفقات التجهيز والإستثمار
 - كل النفقات الأخرى التي تدخل ضمن مهامها.

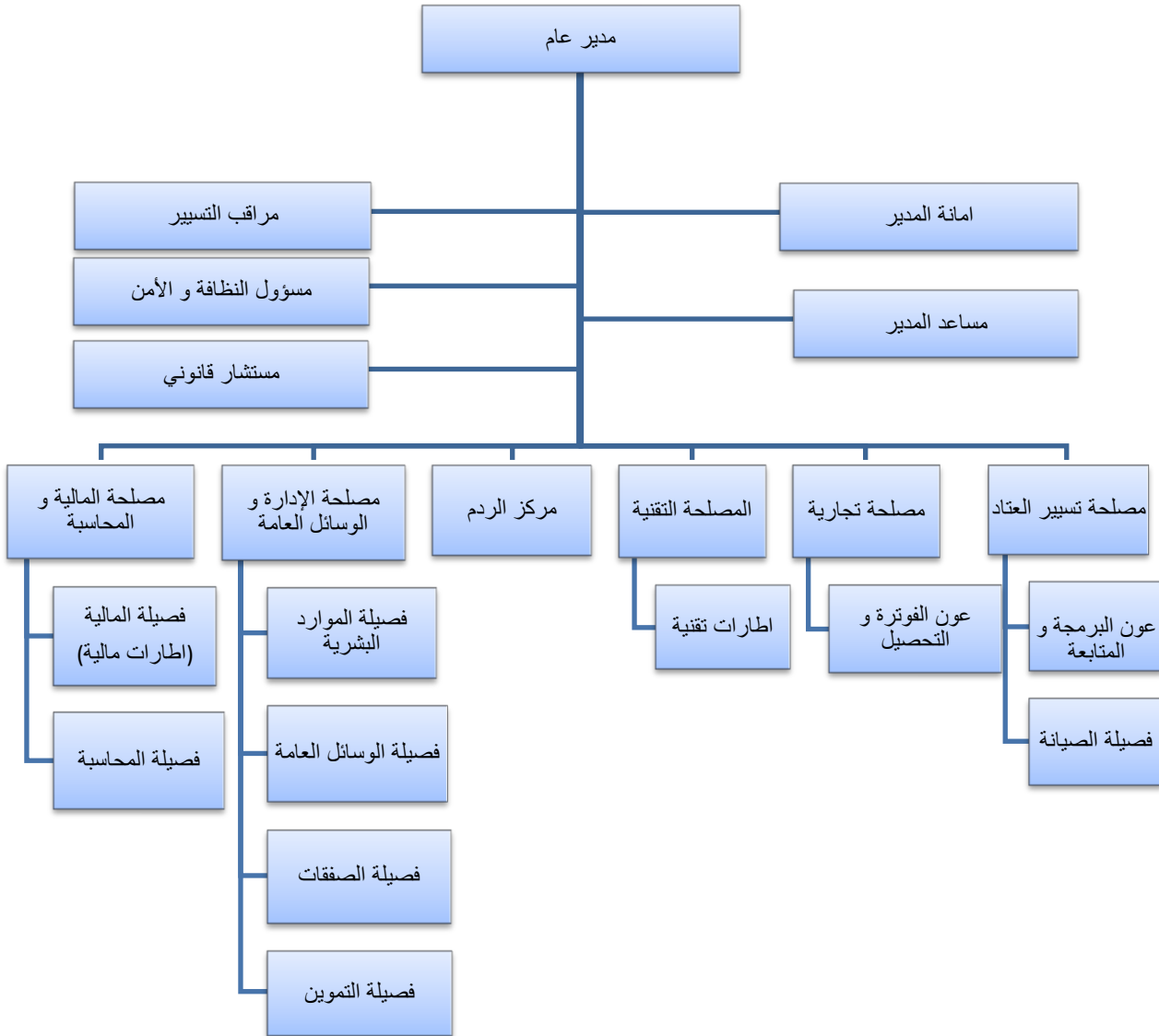
4- ممتلكات المؤسسة:

تتكون ممتلكات المؤسسة من كل الاملاك المنقولة وغير المنقولة المقتناة والمحولة من قبل الدولة والجماعات المحلية لفائدة المؤسسة.

5- الهيكل التنظيمي:

اعتمدت المؤسسة التنظيم التالي من اجل أداء مهامها كما هو موضح في الشكل أدناه:

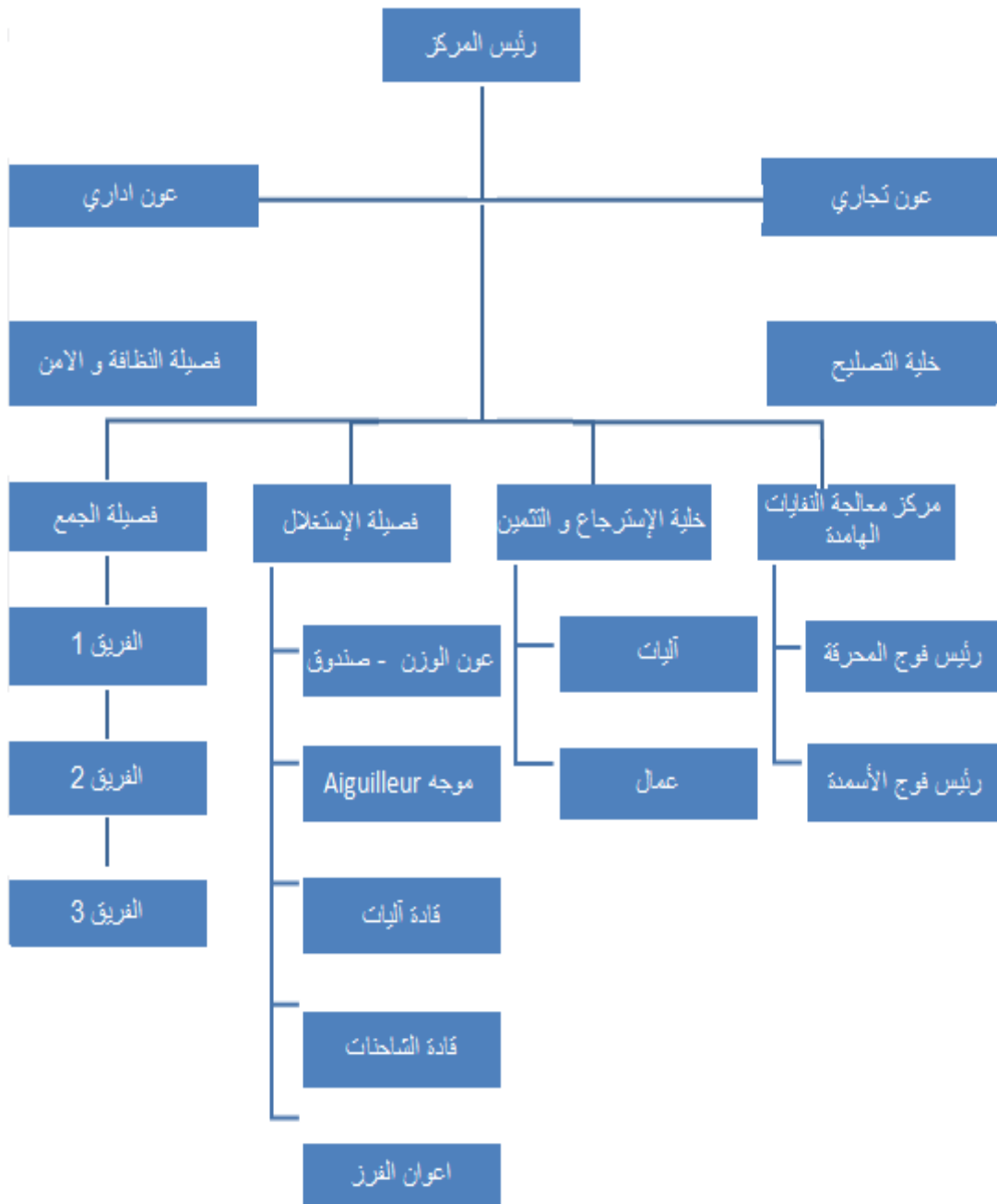
الشكل 4: الهيكل التنظيمي المعتمد



** هيكلية مركز الردم التقني مفصل بالأسفل.

المصدر: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل 5: التنظيم التفصيلي لمراكز اليردم. صنف "د"



المصدر: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شغلت المؤسسة في السنوات الاخيرة متوسط التعداد التالي المستمد من تقارير التسيير المعدة

الجدول 2: التعداد الإجمالي

| الفرع | الإطارات | التحكم | التنفيذ | المجموع |
|--------------------|-----------|-----------|------------|------------|
| المديرية العامة | 10 | 2 | 3 | 15 |
| المالية والمحاسبة | 7 | 2 | 5 | 14 |
| الإدارة والوسائل | 5 | 2 | 5 | 12 |
| المصالح التقنية | 3 | 2 | 5 | 10 |
| مراكز الردم | 5 | 2 | 48 | 55 |
| مراكز الردم الهامد | 3 | 1 | 15 | 19 |
| استرداد النفايات | 3 | 1 | 115 | 119 |
| المجموع | 36 | 12 | 196 | 244 |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة

المبحث الثاني: الاطراف الوصية عن الرقابة الداخلية

للملاك أهمية كبيرة في بلوغ المؤسسة الأهداف المسطرة من قبل البرامج الحكومية ولا بديل لهم للتأكد من ذلك إلا بقيام رقابة داخلية تضمن ذلك

المطلب الأول: الأطراف الوصية الداخلية

"الرقابة الداخلية هي عملية تتأثر بكل من مجلس إدارة الوحدة، الإدارة التنفيذية، وكل الأفراد المعنيين العاملين في الوحدة، وذلك بهدف تقديم تأكيد معقول حول تحقيق العديد من الأهداف التي تندرج تحت واحدة أو أكثر من الأهداف"¹.

وفقا للقانون الأساسي للمنشأة توضع المؤسسة تحت وصاية السيد والي الولاية ويشرف على ادارتها مجلس الإدارة السالف الذكر، ويقوم بإدارتها مدير عام.

مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن تسيير، تنشيط، تنسيق توجيه ومراقبة نشاطات المؤسسة. المدير العام والجهاز التنفيذي المعين داخل المؤسسة يقع على عاتقه تسيير المؤسسة واستعمال الموارد المتاحة بالطرق العقلانية لتحقيق الأهداف المسطرة والموافق عليها من قبل المجلس وتقديم نتائج عمله ملخصة في تقارير مكتوبة تشكل من قوائم مالية وغيرها.

¹ يحي سعيدي، مرجع سابق، ص 64

الجهاز التنفيذي يتكون من جميع العاملين الفاعلين داخل المؤسسة كل حسب وظيفته، مسؤوليته ورتبته داخل السلم التنظيمي المسطر .

المطلب الثاني: الأطراف الوصية الخارجية

محافظ الحسابات ملزم قانونا وفق المرسوم التنفيذي رقم 96-431 المؤرخ في 30 نوفمبر 1996¹، بحكم وظيفته التأكد من سلامة:

- البيانات المقدمة

- نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة

- تقييم فعالية نظام الرقابة، حتى يتسنى له من تحقيق اهدافه.

كما يلزم نص المادة 2 من المرسوم التنفيذي 11-202 الصادر بتاريخ 26/05/2011 محافظ الحسابات ان يقدم تقريرا حول اجراءات الرقابة الداخلية بالمؤسسة التي كلف بمراقبتها². لمحافظ الحسابات ادواته و طرقه الخاصة لتقييم نظام الرقابة الداخلية، نوجزها في المبحث الرابع من هذا الفصل للمذكرة.

المطلب الثالث : الغاية من إرساء الرقابة الداخلية داخل المؤسسة

إن الهدف من إرساء الرقابة الداخلية داخل المؤسسة:

1. تأمين سير العمل داخل المؤسسة

هناك احتمال تعطيل السير الحسن للعمل داخل المؤسسة الذي قد يهدد تحقيق اهدافها وحتى المساس باستمرارية نشاطها، من ما مسؤولوا المؤسسة للمسائلة.

2. حماية الأشخاص

ومن الامور التي قد تؤثر سلبا وتعرض المؤسسة للانهايار:

- عدم الامتثال للقوانين والتشريعات

- الخلط بين الوظائف

- اخطاء تسييرية خطيرة

لهذا يلزم على الأطراف الوصية وضع آليات تعمل على ضمان القضاء على الإختلالات التي قد

تهدد مسار المؤسسة ومسارها وهذا ما يسمى بنظام الرقابة الداخلية.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 74، الصادر بتاريخ 1/12/1996، ص 10.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 30، الصادر بتاريخ 01/06/2011، ص 18.

المطلب الرابع: ظروف إرساء نظام رقابة داخلية في المؤسسة

ضرورة النظر في نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة محل الدراسة ظهر جليا مع توسع نشاط المؤسسة واتساع رقعتها الجغرافية وكبر حجمها اين لم يعد بإمكان التنظيم الساري قادرا على مواجهة التحديات الجديدة ومقابلة المخاطر المباشرة المترتبة عن هذا الوضع.

كما ان التحفظات المتكررة لمحافظي حسابات المتعاقدين مع المؤسسة عبر تقاريرهم المتعلقة بالرقابة الداخلية أكدت على ضرورة إرساء نظام رقابة داخلية فعال ويستجيب الى الأهداف المنشودة منها:

- تنفيذ العمليات التشغيلية بشكل نظامي وأخلاقي واقتصادي وفعال ومؤثر؛
- استيفاء التزامات محاسبة المسؤوليات؛
- الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها؛
- تفادي خسارة الأصول.

بهدف الايفاء بهذا الغرض عرضت الهيئة التنفيذية للمؤسسة على مجلس الإدارة ضرورة اللجوء إلى إعادة تنظيم هيكله المؤسسة فقامت مع مراعاة حتمية إرساء آليات رقابة داخلية في تنظيمها الجديد. للنجاح في ذلك قامت المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني بالتعاقد مع مركز الدراسات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال Centre d'Etudes et des Technologies de l'Information et de la Communication – CETIC الكائن مقرها بمدينة بومرداس من أجل إعادة دراسة هيكله المؤسسة وإرساء تنظيم عقلاي يستجيب لوضع آليات تنظيمية تعمل على وضع نظام رقابة داخلية فعال يستجيب لما هو متعارف عليه: الرقابة وظيفة إدارية منظمة ومستمرة تهدف إلى تقديم درجة تأكيد معقولة وبأنه قد تم إنجاز الأهداف حسب ما تم تحديده لهذه الأهداف. وتعتبر نظم الرقابة الداخلية النظام الرئيسي لتمكين وظيفة الرقابة بالمنشأة.

من أجل توفير الضمانات اللازمة حول تحقيق المؤسسة أهدافها المرتبطة ب:¹

- الاعتماد على التقارير المالية؛
- كفاءة وفعالية التشغيل؛
- الاستجابة للقوانين والقواعد التنظيمية.

¹ ألفين أرينز، جيمس لوبك، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة محمد عبد القادر الديسبي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2002، ص378.

المبحث الثالث: آليات تثبيت الرقابة الداخلية داخل المؤسسة

إن تجسيد الرقابة الداخلية داخل كيان ما لا يكون ممكناً إن تعذرت بيئة تستجيب لمتطلباتها وهذا من خلال ارساء تنظيم محكم وتوضيح للوظائف والمعام وتحديد للمسؤوليات كما هو مبين فيما يلي:

المطلب الأول: التنظيم الهيكلي

يشترط نجاح إرساء الرقابة الداخلية احترام الشروط اللازمة لها حتى تتفادى المؤسسة حدود الرقابة الداخلية التي قد تؤثر سلباً عن تحقيق أهدافها والامتجالية في:

- التخفيف والحد من الأخطاء البشرية وهذا بإرساء نقاط رقابة متقاطعة على مختلف الوظائف والتسلسل الهرمي؛

- القضاء على اللامسؤولية واللامبالاة وهذا بتحديد مسؤوليات كل فر في وظيفته وفي مهامه؛

- جعل من دوران الموظفين كادت لتفعيل الرقابة بدل ان تكون عائق؛

- القضاء على التواطؤ بين الموظفين ووضع حد لتراكم المهام حتى لا يؤثر سلباً على فعالية نظام الرقابة؛

- مراعاة مبدأ التكلفة مقابل الفائدة؛

ولإنجاح هذه العملية تم التأكد من توفر بيئة قابلة لاستقبال نظام رقابة داخلية وهذا بعد التأكد من

وجود:

- بيئة الرقابة؛

- عملية تقييم الخطر في المنشأة؛

- الأنشطة الرقابية؛

- نظام المعلومات ويتضمن ذلك عمليات النشاط ذات الصلة المتعلقة بإعداد التقارير

المالية والاتصالات؛

- متابعة عناصر الرقابة.

قامت المؤسسة بمعية مركز الدراسات والابحاث بتفصيل نشاط المؤسسة، واستخراج نقاط القوة والضعف الموجودة في تنظيمها السابق، بناء على هذا العمل حافظت على نواة تنظيمها الهيكلي السابق (انظر الملحق 1) قبل التوسع في النشاط (توسع في عملية جمع النفايات، تنظيف المدينة ومحيطها، انشاء محرقة للنفايات الطبية والمذابح، صناعة الأسمدة من فضلات اسواق الخضر والفواكه...) والجغرافية (انشاء مراكز أخرى ببلديات مجاورة).

قامت المؤسسة بمعية مركز الدراسات الى تطوير التنظيم الهيكلي وادراج الوظائف الجديدة، وهذا كما هو مبين في الشكل (6) أدناه.

وعقب ذلك تم حصر جميع الوظائف اللازمة داخل المؤسسة بالعدد، العتاد والعدة اللازمة من اجل نجاحها في تأدية وظيفتها في كل المهام المسندة على اختلاف الرتبة داخل الهرم التنظيمي. حيث قامت المؤسسة بصحبة المركز بـ:

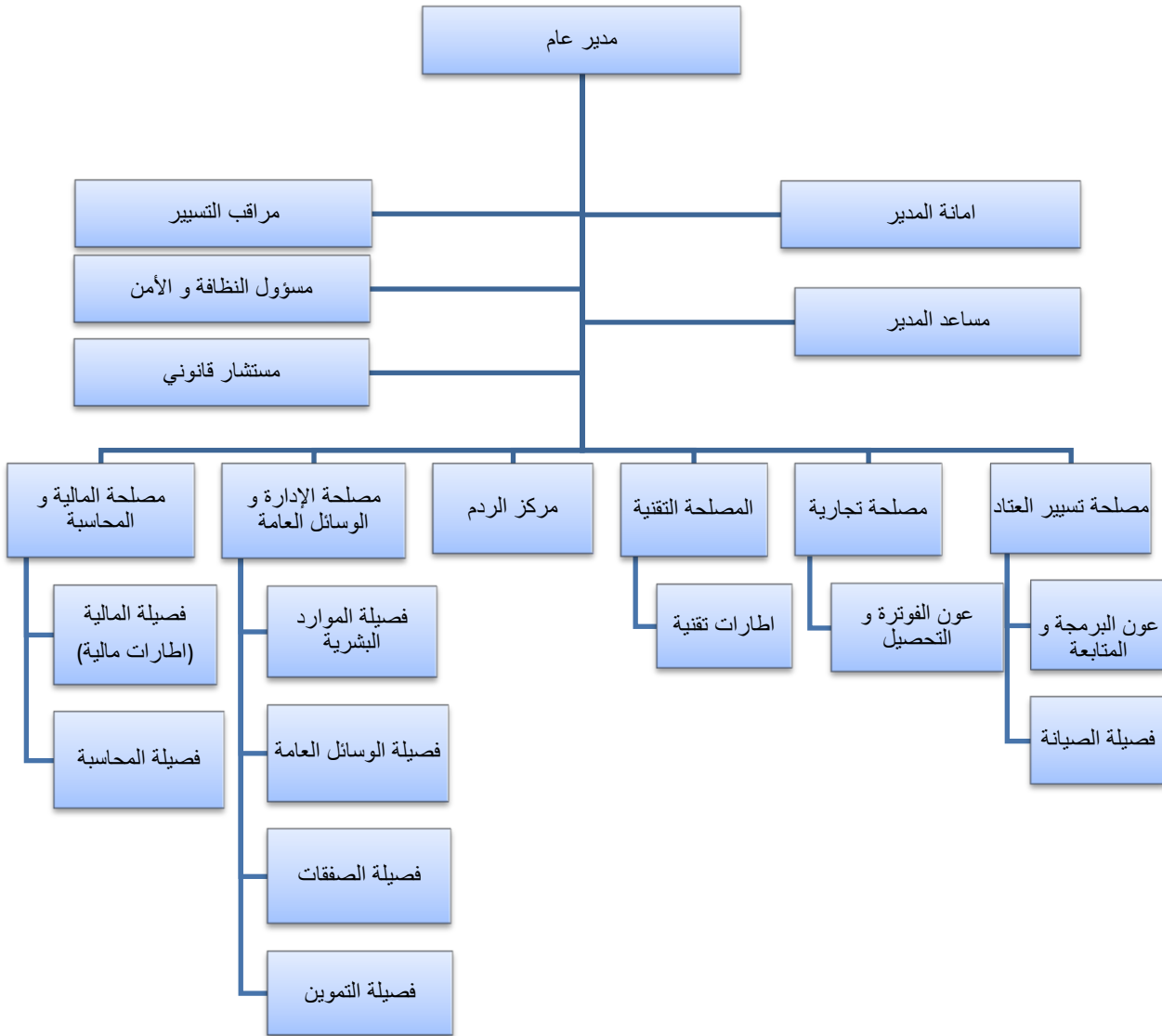
- تحديد كل وظيفة.
- جرد كل المهام المتعلقة بها والدعامات المستعملة.
- تحديد العلاقات العمودية والأفقية داخل الهرم.
- تحديد المسؤوليات الخاصة بها.

حررت في مدونات لكل اجراء وقدم دليل تنظيمي (Manuel d'Organisation) يحتوي أساسا

على:

- أ- الخطة الرئيسية للتنظيم
- ب- تنظيم الهياكل:
- الإدارة العامة والمستشارون
- المصلحة التقنية
- المصلحة التجارية
- مصلحة تسيير العتاد
- مصلحة الإدارة والوسائل العامة
- مصلحة المالية والمحاسبة
- المراكز العملياتية (مراكز الردم)

الشكل 6: الهيكل الانتزيمي المعدل



المصدر: الدليل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثاني: الدليل الوصفي للوظائف Manuel des Fiches de poste

يقوم الدليل الوصفي للوظائف بتفصيل دقيق لكل وظيفة حيث يوضح:

1- المركز الوظيفي: ويحدد بالتفصيل العناصر التالية:

- عنوان الوظيفة (مثال: مدير عام)؛
- الجهة التي يرفع لها تقاريره (مثال: مجلس الإدارة)؛
- الهيئات التي يتراسها (مثال: الأمانة، مراقب التسيير، المستشار القانوني، رؤساء المصالح، رؤساء مراكز الردم)؛
- العلاقات الوظيفية والتقنية (الوصايه -الولاية-، السلطات المحلية، محافظ الحسابات، الموردين والعملاء، البنوك وجميع الجهات الخارجية ذات علاقة.

2- الهدف الرئيسي من الوظيفة: ويحدد بصورة مفصلة العناصر التالية:

- تحديد استراتيجية المؤسسة وتفسير كيفية تحقيقها؛
- إرساء البرامج لتحقيق غاية المؤسسة.

3- المهام والصلاحيات: ويحدد بالتفصيل العناصر التالية:

- مع السلطات الهرمية العليا؛
- مع الوظائف الهرمية الدنيا.

4- شروط المنصب: يوضح التكوين العلمي اللازم للوظيفة، الشهادات المتخصصة، قدرات خاصة

للوظيفة، الخبرة المهنية، معايير خاصة لاداء الوظيفة.

المطلب الثالث: دليل الإجراءات التسييرية Manuel des procédures de gestion

يعتبر دليل الإجراءات التسييرية منارة توجيه وقيادة لجميع الأنشطة الملازمة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها.

يحمل دليل الإجراءات التسييرية للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني بالمسيلة في طياته:

1- وصف اجراءات عمل الـ 12 وظيفة التالية:

- إجراءات تسيير العتاد
- إجراءات تسيير الصيانة الترميمية
- إجراءات تسيير الصيانة الوقائية
- إجراءات تسيير الاجور
- إجراءات تسيير التوظيف
- إجراءات تسيير التكوين
- إجراءات تسيير التجاري الفوترة والتحصيل
- إجراءات المحاسبة
- إجراءات تسيير المشتريات
- إجراءات تسيير المحروقات
- إجراءات تسيير الشؤون المالية
- إجراءات تسيير المخزون

2- وصف و تفسير الاجراء التسييري وفق النموذج التالي:

- هدف الاجراء التسييري في حد ذاته
- المعنيين بالإجراء التسييري وتحديد مسؤولياتهم.
- المجال المعني بالإجراء
- تفسير واضح للمصطلحات والمختصرات المستعملة
- إجراءات عامة
- الأدوات المرجعية
- توضيح مسار الإجراء

- مخطط بياني يرسم تسلسل الاجراء
- ملاحق، تشمل مختلف الدعامات المستعملة لكل وظيفة مع تعيين المشرفين على تحريرها،
التحقق من صحتها ومراقبة مصداقيتها.
- مع صياغة الهيكل التنظيمي المفصل، ووصف الوظائف وانجاز دليل وافي للاجراءات التسييرية
تكون المؤسسة قد قامت بالاجابة على الأسئلة الجوهرية التي تؤسس لنظام الرقابة الداخلية داخل
المؤسسة:

من يفعل ماذا كيف ومتى ؟

"Qui fait Quoi, Comment et Quand ?"

المبحث الرابع: دراسة ميدانية عن آلية تطبيق نظام الرقابة الداخلية لتسيير التثبيات بالمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني بالمسيلة

التثبيات هي الأدوات الرئيسية التي ستسمح للمؤسسة من أداء وظيفتها فجميع الهياكل داخل المؤسسة معنية بها و تستعملها لأداء وظائفها على أحسن وجه. وتتكون التثبيات من:

- الأراضي؛
- البنايات بجميع أنواعها إدارية، صناعية، صلبة، مهئية، مستودعات، مخازن الخ ... فهي الهياكل التي تسقبل جميع أنشطة المؤسسة (إدارة، تجارة، معالجة نفايات، نقل و جمع، طبع التقارير الخ...)
- معدات الرفع و الجر و الجرف؛
- معدات النقل و التنقل بجميع احجامها و طبيعتها؛
- معدات الوزن؛
- التهيئات العامة (ماء، كهرباء، هاتف و انترنت...)
- تجهيزات المكاتب و معداتھا؛
- أجهزة الاعلام الآلي؛
- تثبيات مالية.

قيمتها تعتبر جد معتبرة والحصول عليها ليس بالبساطة التي يتصورها الفرد، ففي المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني بالمسيلة التي نترقب بها تبلغ قيمتها في 2021/12/31 مبلغ 1.567.686.444,34 دج، وتمثل حوالي 70% من إجمالي أصول المؤسسة وتتكون من العناصر التالية :

الجدول 3: قائمة التثبيات للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الريم التقني

| المباغ | التعيين |
|-------------------------|--|
| 357 000,00 | برامج الإعلام الآلي |
| 357 000,00 | التثبيات الغير المنقولة (برمجيات) |
| 118.956.733,57 | مباني ادارية |
| 21.365.116,30 | مخازن و مستودعات |
| 776.181.708,22 | تجهيزات مركبة منقولة من الدولة (مديرية البيئة) |
| 5.587.017,53 | تجهيزات مركبة مقتناة |
| 9 000 000,01 | معدات و ادوات منقولة من الدولة (مديرية البيئة) |
| 15.238.036,64 | معدات و ادوات مركبة مقتناة |
| 252 941,18 | تثبيات اخرى منقولة |
| 24.088.691,06 | تهيئات مختلفة مقتناة |
| 343.859.525,94 | معدات نقل منقولة من الدولة (مديرية البيئة) |
| 143.870.406,12 | معدات نقل مقتناة |
| 7.227.707,77 | تجهيزات مكتب |
| 1.465.627.884,34 | مجموع تثبيات منقولة |
| 1.388.010,94 | استثمارات قيد الإنجاز |
| 1.388.010,94 | استثمارات قيد الإنجاز |
| 100 000 000,00 | ايداعات مالية لدى البنوك طويلة الأجل |
| 313.549,06 | اعتمادات مدفوعة |
| 100.313.549,06 | تثبيات مالية |
| 1.567.686.444.34 | اجمالي الإستثمارات |

المصدر: ميزان المراجعة للمؤسسة في 2021/12/31 (الملحق 2)

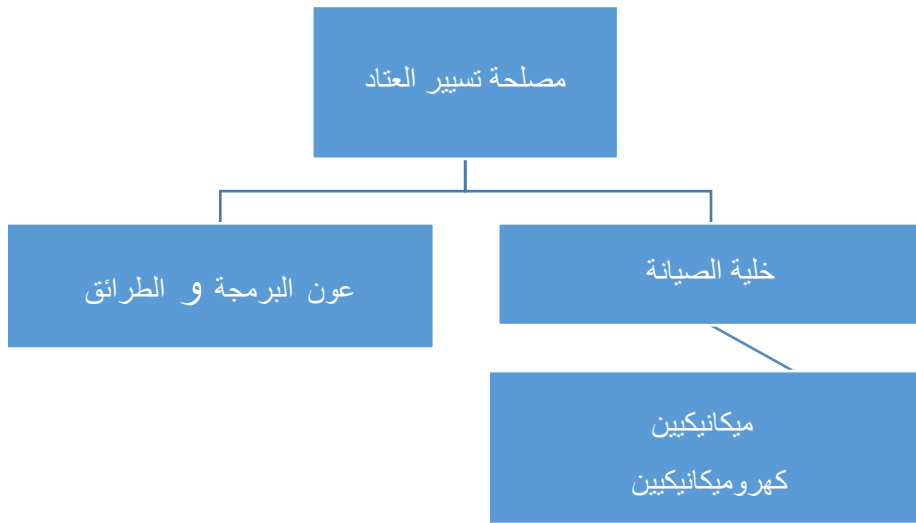
قد تتعرض التثبيات كغيرها من أصول المؤسسة الى عدة اخطار منها الإستعمال الغير الناجع او عدم استعمالها، الضياع (اختفاء، تحطم، الحرائق الخ...)، ان لم تضع آليات رقابة تحافظ عليها و تستعملها بالشكل الأنسب، و تكمن اساسا في ارضاء تنظيم هيكل محكم، تفسير للمهام و الوظائف، وضع اجراءات تسييرية كفيلة مع تحديد الدعائم اللازمة لها.

المطلب الأول: التنظيم الهيكلي

لضمان السير الحسن لوظيفة تسيير التثبيات (العتاد والوسائل) قامت المؤسسة مع مركز الدراسات بوضع دليل تنظيمي يحدد بدقة الهيكل التنظيمي لوظيفة تسيير التثبيات بالإضافة الى الوظائف والتعداد البشري اللازم لتسييرها، كما هو مبين أدناه:

1- الهرم التنظيمي لوظيفة تسيير التثبيات:

الشكل 7: مخطط التنظيمي لوظيفة تسيير العتاد



المصدر: الدليل التنظيمي للمؤسسة.

2- التعداد البشري:

الجدول 4: التعداد البشري لمصلحة العتاد

| العدد | المنصب | الوظيفة |
|-------|-----------------------|--------------------|
| 1 | رئيس المصلحة | مصلحة تسيير العتاد |
| 1 | عون البرمجة و الطرائق | |
| 1 | رئيس فصيلة الصيانة | |
| 2 | ميكانيكيين | |
| 2 | كهروميكانيكيين | |
| 7 | المجموع | |

المصدر: الدليل التنظيمي للمؤسسة.

3- الوظائف:

3-1- وظائف مصلحة تسيير العتاد

الجدول 5: وظائف مصلحة العتاد

| المهام | مصلحة تسيير العتاد |
|---|--------------------|
| التأكد من إدارة وسائل النقل اللازمة للهيكل التشغيلية وخاصة هيكل الصيانة. | |
| جدولة توفير الموارد وفقاً لاحتياجات المستخدم (هيكل الصيانة على وجه الخصوص). | |
| التأكد من أن المعدات المتاحة تستخدم في ظروف تضمن الحفاظ عليها وطول عمرها. | |
| ضمان الصيانة الدورية وفق دفاتر الصيانة. | |
| ضمان إدارة الوقود، والتأكد من أن الاستهلاك ضمن المعايير. | |
| تأمين المركبات مع شركات التأمين. | |
| تقديم المركبات للفحوصات الفنية المطلوبة. | |
| تحديد تكلفة تشغيل المعدات | |
| الخ قائمة مفتوحة.... | |

المصدر: الدليل التنظيمي للمؤسسة.

3-2- وظائف فصيلة البرمجة و الطرائق

جدول 6: وظائف فصيلة البرمجة و الطرائق

| المهام | المنصب |
|--|-------------------|
| تطوير الجدول الزمني للتدخلات العلاجية والوقائية للألات والمعدات وإيصالها إلى وكلاء الصيانة والسائقين (حالة الصيانة الوقائية من الدرجة الأولى) للتنفيذ. | البرمجة و الطرائق |
| تنسيق تدخلات الوكلاء المسؤولين عن الصيانة الوقائية والعلاجية. | |
| تحليل ومتابعة توصيات الشركات المصنعة لمعدات الإنتاج والنقل للتأكد من صيانتها بشكل صحيح. | |
| تطوير نطاقات تشغيل الصيانة تحت إشراف مدير الصيانة. | |
| تأسيس الملفات الفنية والتاريخية لمعدات الإنتاج والنقل. | |
| متابعة و مراقبة استهلاك العمالة وقطع الغيار بالمعدات | |
| يجمع على مستواه جميع المعلومات الإدارية المتعلقة بالصيانة. | |
| تحديد تكاليف الصيانة. | |
| إجراء دراسات خاصة بالصيانة. | |

المصدر: الدليل التنظيمي للمؤسسة.

3-3- وظائف فصيلة البرمجة و الطرائق ووظائف فصيلة البرمجة و الطرائق

جدول 7: وظائف فصيلة الصيانة

| المهام | المنصب |
|---|---------------|
| وضع كافة برامج الصيانة الوقائية والعلاجية للمعدات، الآلات و الوسائل | فصيلة الصيانة |
| الإصلاح والإشراف على برنامج الصيانة الوقائية والعلاجية للوسائل المذكورة. | |
| تنسيق تدخلات عمال الصيانة الوقائية والعلاجية. | |
| التوصية بقطع الغيار المراد تخزينها للتعويض عن الأحداث غير المتوقعة والأعطال المفاجئة. | |
| يشارك في تحديد القواعد والتعليمات الصادرة بشأن استخدام الموارد. | |
| الخ قائمة مفتوحة..... | |

المصدر: الدليل التنظيمي للمؤسسة.

3-4- وظائف فصيلة الميكانيكيين و الكهروميكانيكيين

جدول 8: وظائف فصيلة الميكانيكيين و الكهروميكانيكيين

| المهام | المنصب |
|---|--------------------------------|
| تشخيص أعطال الآلات وموقع الأجزاء التالفة والأعضاء . | ميكانيكيين - كهروميكانيكيين |
| طلب الأجزاء الضرورية. | |
| التأكد من فك وإعادة تجميع الأجزاء المراد إصلاحها. | |
| إصلاح الأجزاء الميكانيكية المعيبة للآلات. | |
| الخ قائمة مفتوحة..... | |

المصدر: الدليل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثاني: الدليل الوصفي للوظائف Manuel des fiches de postes

يأتي بأكثر دقة في وصف المناصب و المهام المتوقعة و علاقات كل عامل مع غيره كما يحدد صفات و مؤهلات الافراد القابل لتوظيفهم في المهام المحددة و هذا على النحو التالي:

1- الموضع الهرمي Position hierrarchique

- تسمية الوظيفة: رئيس مصلحة العتاد.
- مسؤوله المباشر: المدير العام
- الاشراف: رئيس فصيلة الصيانة، عون البرمجة و الطرائق
- العلاقات الوظيفية و التقنية: رؤساء مراكز الردم، يضع تحت تصرفه جميع المعدات اللازمة وفق حجم الأشغال المرتقبة، رئيس مصلحة الوسائل العامة الذي يوفر له جميع قطع الغيار اللازمة للحفاظ على جاهزية العتاد.

2- الأهداف الرئيسية للمنصب Objectifs essentiels du poste

ضمان إدارة وصيانة العتاد و الآلات وتوزيع الوسائل وفق برنامج الاعمال المظبوط من قبل الإدارة.

3- المهام والصلاحيات Missions et attributions

يقوم هذا الدليل بحصر المهام والصلاحيات للأشخاص القائمون على الوظائف، وتم تناول رئيس مصلحة تسيير العتاد كمثال توضيحي، كما هو مبين أدناه:

الجدول 9: مهام و صلاحيات رئيس مصلحة العتاد

| المهام | المنصب |
|--|-------------------------|
| جدولة تخصيص الموارد وفقاً لأهمية مراكز الردم و أنشطتها وخطط عبء العمل. | رئيس مصلحة تسيير العتاد |
| يتحقق من المستندات الإدارية لكل آلة أو مركبة: التأمين، البطاقة الرمادية، القسيمة، السجل | |
| يخصص العتاد و الموارد بعد تحرير أوامر بالمهمة. | |
| يجمع دفاتر الوقود والتحقق من مطابقتها. | |
| يسجل الدفاتر و يتحقق من سلسلة ترقيم التذاكر. | |
| يسلم بعد التوقيع على السجل أو دفاتر ملاحظات أو تذاكر وقود لمستخدمي الآلات والمركبات | |
| يضمن توزيع الوقود، ويضمن أن الاستهلاك ملائم مع المعايير. | |
| يصوغ الجدول الزمني لصيانة العتاد وإعلام المستخدمين | |
| يضمن الصيانة الدورية، وفقاً لدفاتر الصيانة. | |
| يتحقق بانتظام من حالة الآلات والمركبات: الحالة العامة لهيكل السيارة، حالة الإطارات، نظام الفرامل، أضواء السيارة، تشغيل المحرك. يحدد أي عطب لم يبلغ عنه المستخدم. | |
| يفتح ملفات متابعة لكل مركبة يحتوي على نسخ البطاقة الرمادية، القسيمة، ويبلغ من خلال أوراق بيانات الصيانة، والتخصيص، واستهلاك الوقود، والمطالبات، والإصلاحات المنفذة على الأصول الثابتة. | |

| |
|---|
| يتبع ذلك تاريخ صلاحية التأمين لكل آلة ولكل مركبة. |
| يؤمن المعدات عند شركات التأمين من الاخطار الواردة |
| يقوم بإعداد وتسجيل إقرارات الخسارة قبل إعلانها لشركة التأمين. |
| يتحقق في جودة الإصلاحات التي يتم إجراؤها قبل مورده الخدمات في حالة الإصلاح الخارجي. |
| تحرير بيان شهري للاستهلاك حسب الماكينة والمركبة وتحليل استخدامها. |
| يحرص ان تخضع المركبات للفحوصات الفنية المطلوبة. |
| تحديد تكلفة تشغيل المعدات |
| يوفر جميع الإحصاءات المطلوبة عن النشاط |
| يساعد فرق الجرد العيني في تسهيل العملية في اخر السنة |
| مطلوب منه أداء أي مهمة تتعلق بوظيفته و بمهاراته وقدراته ضمن الإطار المنظم، والغير موصوف صراحة في هذا الوصف الوظيفي. |

المصدر: دليل وصف الوظائف للمؤسسة.

4- متطلبات الانتحاق بالوظيفة:

يقوم الدليل الوصفي للوظائف لدى المؤسسة بتحديد المؤهلات العلمية والعملية للمرشح الى وظيفة رئيس مصلحة تسيير العتا، كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول (10): متطلبات الإلتحاق بوظيفة رئيس مصلحة العتاد

| | |
|--|-------------------|
| • تقني سامي في الميكانيك او ما يعادته | التكوين القاعدي |
| • استعمال معدات الاعلام الآلي | تكوين اضافي متخصص |
| • روح الفريق • صارم و مثابر • منهجي في العمل • يتحلى بروح المسؤولية | قدرات خاصة |
| • 4 الى 6 سنوات في الميدان | خبرة مهنية |
| • احترام رزنامة التصليح المحددة • جاهزية الوسائل • رفع من نسبة جاهزية العتاد • المحافظة على المعدات | معايير التميز |

المصدر: دليل وصف الوظائف للمؤسسة.

على نفس المنوال حددت الوظائف الأخرى المتعلقة بالأشخاص المعينين كرئيس فصيلة الصيانة، عون البرمجة والطرائق وكلا من الميكانيكيين و الكهروميكانيكيين و المسندة الى المذكرة في الملحق (أنظر الملحق 3) ومحررة باللغة الفرنسية.

المطلب الثالث: دليل الإجراءات التسييرية لوظيفة تسيير العتاد

نواصل تقديمنا لآليات إرساء الرقابة الداخلية داخل المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية المسيلة بعرض دليل الإجراءات التسييرية لوظيفة تسيير العتاد و المكملة للدليلين المقدمين فيما سبق

هذا الدليل يعطي شرحا دقيقا و مفصلا لأنشطة الوظائف المهمة داخل المؤسسة:

| | |
|---|---------------------------------|
| Procédure de gestion Matériel | اجراءات تسيير العتاد |
| Procédure de gestion de la Maintenance Curative | اجراءات تسيير الصيانة الإصلاحية |
| Procédure de gestion de la Maintenance Préventive | اجراءات تسيير الصيانة الوقائية |

يتطرق دليل الاجراءات التسييرية لتسيير العتاد المذكور أعلاه الى وصف المهام المنوطة لكل واحدة منها ويقدمها وفق الطرح التالي:

الجدول (11): هيكله الاجراء التسييري لوظيفة تسيير العتاد

| Structuration de la procédure de gestion | هيكله الاجراء التسييري |
|---|--|
| Objet de la Procédure | هدف الاجراء |
| Désignataires et Responsabilités | الجهات المعنية بها و المسؤوليات |
| Domaine couvert | المجال المغطى |
| Définition des concepts et signification des abréviations | تعريف المصطلحات و الاختصارات المستعملة |
| Dispositions generals | قواعد عامة |
| Outils de references | الأدوات المرجعية |
| Déroulement de la procedure | مسار الاجراء |
| Logigramme | المخطط الوصفي |
| Annexes – documents utilises | الملحق – الوثائق المستعملة |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على دليل الاجراءات التسييرية للمؤسسة.

نتناول باختصار في هذا البحث إجراءات تسيير العتاد حتى نعطي صورة جلية عن ميكانيزمات إرساء آليات الرقابة الداخلية داخل المؤسسة فيما يتعلق بهذه الوظيفة النموذجية حسب الترتيب المقدم في الجدول أعلاه والمرقم من 1 الى 9:

- هدف الاجراء

هدف هذا الاجراء هو توضيح كيفيات تسيير العتاد داخل المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني للمسيلة

- الجهات المعنية بها والمسؤوليات

- الهياكل الداخلية المستغلة للعتاد داخل المؤسسة، تعبر عن احتياجاتها من العتاد و المعدات لاداء وظائفها و هي مسؤولة عن المعدات الموضوعه تحت تصرفها
- مجلس الإدارة يوافق على الميزانية التقديرية السنوية للاستثمارات
- مصلحة الإدارة و الوسائل العامة مكلفة باقتناء ما هو مطلوب من استثمارات مع احترام حدود الميزانية التقديرية
- الهيئات المكلفة بتسيير العتاد داخل المؤسسة و التي تضمن متابعته و عملياته هي
 - مصلحة تسيير العتاد، مكلفة بتسيير عتاد الاستغلال و متابعته
 - مصلحة الإدارة و الوسائل العامة، مكلفة بشراء المعدات المساعدة (أراضي، بنايات، اعلام آلي، تجهيزات الخ...)
 - مراكز الردم التقني مكلفة بمتابعة و الحفاظ على عتاد الاستغلال
 - مصلحة المحاسبة مكلفة بتسجيل و متابعة الاستثمارات محاسبيا و حساب أقساط الإهلاك

- المجال المغطى

هذا الاجراء يتعلق أساسا بمتابعة الاستثمارات من العتاد و المعدات الثقيلة المستعملة بطريقة فردية و الأدوات الأخرى المستعملة جماعيا داخل المؤسسة
هذا الاجراء لا يخص الاستثمارات الغير المنقولة و الاستثمارات المنقولة التالية أراضي و بنايات.

- تعريف المصطلحات والاختصارات المستعملة

- تعريف الإستثمار

- تعريف 1 - من النظرة الاقتصادية: النفقات الجارية التي تدر منافع اقتصادية مستقبلية
 - تعريف 2 - من النظرة القانونية: أصل خاضع للرقابة (مملوك قانونياً أو غير مملوك بالكامل للكيان) والذي يُستحق دخله المستقبلي للكيان المذكور
 - تعريف 3 - من النظرة المحاسبية: الصف الثاني من أصول الميزانية.
- بصفة ادق يخص كل اصل له مدة استعمال و تكلفة معتبرة يستلزم اهتلاكها على عدة سنوات و متابعته بطريقة فردية.
- الاستثمارات هي كل الأ أصول و القيم الدائمة المنقولة و غير المنقولة (مقتنات، منتجة أو مستأجرة من طرف المؤسسة) لتستعمل بصفة دائمة لمزاولة نشاطها.

الاستثمارات ممثلة في الأوصاف التالية :

- ✓ الاستثمارات غير المادية
- ✓ الاستثمارات المادية
- أراضي
- معدات انتاج (بنايات، معدات و أدوات، معدات نقل، رفع، جر الخ...)
- معدات و تجهيزات مكاتب
- معدات اجتماعية
- ✓ تثبتات بامتياز (أي محصل عليها بواسطة عقود امتياز)
- ✓ تثبتات قيد التنفيذ
- ✓ مساهمات و اسهم

هذه الإستثمارات يستلزم تسييرها وفقا للتعليمات القانونية السارية المفعول المتعلقة بالاستثمارات المنقولة و الغير المنقولة، لقواعد البيع بالايجار و الأدوات المالية

- تعريفات إضافية

- الترميز Codification منظومة تشفير رقمية، ابجدية و كليتها معا منظمة بطريقة عقلانية و متجانسة مع الأصول التي ستسمح للتعرف عنها بسرعة بمجرد قراءتها.
- الثروة Patrimoine هو مجموع الأصول و الحقوق و الالتزامات المرتبطة بشخص ما.
- الأصول Biens المادية و الغير المادية ملك المؤسسة و تحت تصرفها الكامل.
- التتبع Traçabilité هو إمكانية العثور على تاريخ اصل، استعمالاته و/او تحديد مكان وجوده بواسطة آليات تسجيل و التعرف و متابعة حركاته داخل المؤسسة.

- الأدوات القانونية لتسيير الإستثمارات

- سجل الجرد: وثيقة قانونية مشترطة، مرقمة و مؤشر عليها من قبل رئيس محكمة دائرة الإختصاص.

هذا السجل ليعطي ترميز (تشفير) و رقم تسجيل لكل اصل جديد تم اقتنائه و إيضاح كل المعلومات المتعلقة بذلك :

- ✓ تاريخ شراء اة انشاء الأصل
- ✓ قيمة الأصل
- ✓ تعيين الأصل
- ✓ اسم المورد و رقم الفاتورة
- ✓ مرجعية الأصل مقتني، منشأ او مؤجر
- ✓ خروج الأصل لسبب محدد (تنازل، محطم، مفقود ... وفق المحضر المفسر للخروج)، كما يبين السجل وضع الأصل في حال ما اذا تم ترحيله الى وحدات أخرى جارج نطاق الجرد (نقل الى هيئات أخرى).
- الملفات المؤسسة للإستثمار: مكونة من اجمالي الوثائق الإدارية و المحاسبية المؤسسة للأصل (فاتورة الشراء، وضعيات اشغال، عقود، سند الطلب، الاستلام، امر التخصيص، وثائق التأمين، و باقي الوثائق المبررة للمصاريف الإضافية).
- بطاقة تعريف الأصل: تؤسس بشكل منفرد لكل اصل و تحتوي أساسا على :
 - ✓ رقم الجرد للأصل و الذي يشترط ان يكون مطابقا لما هو عليه في سجل الجرد،
 - ✓ التعيين الكامل للأصل (المنتج، النوع، رقم التسلسل الخ...) ،
 - ✓ ذكر مصدر الحياة، المورد، رقم الفاتورة الخ... ،
 - ✓ قيمة شراء الأصل، الاهتلاكات و فقدان القيمة،
 - ✓ الحركات التي عرفها الأصل داخل المؤسسة وفقا لوثيقة "ورقة حركة العتاد" المحددة في الدليل.

- الجرد المحاسبي للاستثمارات Inventaire Comptable des investissements

، يعد على الأقل مرة في السنة، لمتابعة الاستثمارات محاسبيا وفق طرق التقييم المستعملة :

القيمة المحاسبية الصافية = قيمة شراء الأصل - اجمالي الإهلاكات - اجمالي فقدان القيمة

ويجب ان يحترم هذا الجرد النموذج المقدم و يحتوي على ما يلي :

- ✓ رقم الحساب
- ✓ تاريخ الشراء
- ✓ قيمة الشراء
- ✓ رقم "امر الإنشاء"
- ✓ رقم العنصر
- ✓ اجمالي الإهلاكات السابقة
- ✓ حصة الإهلاك السنوية
- ✓ اجمالي الإهلاكات الحالية
- ✓ تدهور قيمة الأصل
- ✓ صافي القيمة المحاسبية.
- تحركات العتاد
- الإستلام عند الاقتناء او الإنشاء
- التحويل
- إعادة الادماج
- التنازل و بيع الأصول

- المتوقع من المحاسبة الصادقة للاستثمارات، محاسبة صادقة للإستثمارات تسمح :

- بمعرفة القدرات الفعلية للإنتاج
- التحقق من الإهلاك الفعلي للمعدات وفقا للمعايير المعمول بها و معرفة القيمة الفعلية للأصل تحت كل اشكاله
- التحقق من الوجود الفعلي للإستثمارات المقيدة محاسبيا
- التطبيق بصرامة لكل التعاليم القانونية المتعلقة بإعادة تقييم الأصول.
- التحقق من تطابق دورة حياة (دورة استعمال) الأصل مع عمر الإهلاك

- معرفة الموقع الجغرافي لكل اصل داخل المؤسسة و خارجها في حال التحويل.
- قواعد عامة
- ان متابعة الاستثمارات غالبا ما تكون بشكل فردي كل اصل على حدى ما عدا الأدوات الصغيرة (علب مفاتيح...) فتكون متابعة بصفة جماعية.
- لايجوز في أي حال من الأحوال تحريك اصل من الأصول خارج الظروف التالية :
- تاسيسه في بطاقة لتحريك الأصل **Feuille de Mouvement Matériel** (استلام، تخصيص، تحويل، إعادة ادماج، اقراضه لجهة أخرى).
- تسجيله في سجل الجرد و على بطاقة متابعة الأصل.
- ان مختلف تحركات العتاد يجب ان تكون مصحوبة بوثيقة وحيدة ببطاقة لتحريك الأصل **Feuille de Movement Matériel** و التي تظهر في كل مرة طبيعة التحرك.
- **الأدوات المرجعية**
- يتطلب تطبيق هذه الاجراءات احترام الأدوات المرجعية التالية :
- مخطط المحاسبة لمؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية المسيلة
- ملف الاستثمارات المؤسس في برنامج الاعلام الآلي المستعمل
- نظام الترميز المستعمل في المؤسسة
- **مسار الاجراء**
- استقبال الأصل من اجل المراقبة و التحقق عند شراء الأصل تقوم مصلحة الإدارة و الوسائل العامة بحضور المستعملين الداخليين للعتاد من التحقق في تطابق الأصل المقتني على أساس الوثائق التالية :
- نسخة عن سند الطلب
- نسخة عن الفاتورة النهائية
- نسخة عن سند الاستلام مع التأكد من تطابقه مع طلب الشراء (صادر المصلحة الطالبة).
- وثائق الجمركة و الاستيراد في حالة الاستيراد من الخارج
- كل الوثائق الإدارية و التقنية المرتبطة بالأصل
- محاضر نتائج تجارب جاهزية الأصل للعمل.

- الاستلام بعد التحقق

بعد التحقق في تطابق الأصل المقتني تقوم مصلحة الإدارة و الوسائل العامة بحضور المستعملين الداخليين للعتاد من تجربة العتاد و التأكد من تشغيله السليم، و خالي من العيوب، باعداد محضر استلام للأصل مرقم مسبقا.

- تسجيل العتاد المشتري

تقوم مصلحة الإدارة و الوسائل العامة باعطاء ترميز (تشفير) وفقا لما هة معمول به داخل المؤسسة من سجلات مادية (الجرد) و اعلام الآلي.

- تأسيس الملف الإداري للعتاد

تقوم مصلحة الإدارة و الوسائل العامة بتأسيس ملف إداري للعتاد و يتكون من الوثائق التالية :

- فاتورة الشراء
- سند الطلب
- عقود الملكية فيما يخص العقارات
- قرار تخصيص الأصل او ورقة حركة الأصل
- سند او محضر استلام الأصل
- بطاقة تعريف الأصل
- نسخة عن شهادة المطابقة
- التصريح الجمركي
- تصريح بالبيع
- تصريح مؤقت للتشغيل بما يخص العتاد الاشغال العمومية
- محضر مديرية الصناعة و المناجم
- قرار الإحالة على الخردة في حالة تحطم الأصل.

- توفير الأصل للمستخدم

تقوم مصلحة الإدارة و الوسائل العامة باعداد "ورقة حركة العتاد" و تضع الأصل تحت تصرف المستعملين الداخليين بشرط ان يمضي على استلامه عن العتاد على "ورقة حركة العتاد" تقوم المصالح الداخلية المستعملة للعتاد من فتح سجلات لمتابعة العتاد المستعمل (على برامج الاعلام الآلي او سجلات عادية)

توضع تحت مسؤولية المستخدمين المباشرين العتاد و المعدات و التجهيزات الواقعة العتاد الصغير تحت تصرفهم بصفة دائمة او مؤقتة.

ورقة حركة العتاد لها أهمية قصوى لضمان متابعة الأصل .

تعتبر هذه الوثيقة بمثابة تأشيرة (سند) ادخال لاي عتاد الى مصلحة العتاد، الوسائل العامة اة غيرها، يجب عليها امضاءها و المحافظة على هذه الوثيقة و حفظها و فقا الترتيب الزمني حتى يتسنى التحقق من متابعة الأصل عند الحاجة.

- ارسال الوثائق الى مصلحة المالية و المحاسبة

تقوم مصلحة الإدارة و الوسائل العامة بارسال الى مصلحة المالية و المحاسبة الوثائق التالية، فاتورة الشراء، سند او محضر استلام الأصل موقع عليه من طرفها و من الجهة المستلمة.

- المعالجة المحاسبية

على أساس الوثائق المستلمة يقوم المحاسب بتقييد الأصل في محاسبة المؤسسة و يقوم بحساب مخصصات الإهلاك في حينها وفقا للتشريع السائد.

- حركات العتاد

• تخصيص المعدات المقتتات حديثا.

ان تخصيص المعدات و العتاد حديث الإقتناء يكون بتحرير "ورقة حركة المعدات" من طرف المصلحة المكلفة بتسييره (مصلحة العتاد او مصلحة الإدارة و الوسائل العامة) و تمضى مع المصلحة المستعملة عند الحصول عنها.

بعد تخصيص كل عتاد استنادا الى "ورقة حركة العتاد" تقوم مصلحة المالية و المحاسبة بتعيين قوائم

الجرد حسب الهياكل Actualisation des états d'inventaire par structure.

• إعادة ادماج المعدات.

المعدات و العتاد الغير المستعمل من طرف المصالح المستغلة له يسترجع فورا و دون انتظار حتى يوجه لجهات أخرى ان تطلب الأمر الى المصالح المسيره له سوى كانت مصلحة العتاد ان تعلق الأمر بالعتاد الكبير، جرافات، شاحنات، رافعات، سيارات جرارات الخ...

او مصلحة الإدارة و الوسائل العامة ان تعلق بتجهيزات أخرى تجهيزات و معدات مكتب، عتاد الإعلام الآلي و غيرها من التجهيزات.

عملية إعادة ادماج المعدات تكون بواسطة "ورقة حركة العتاد" التي تطلب الجهة المستغلة اعدادها من طرف مصلحة العتاد او مصلحة الإدارة و الوسائل العامة حسب الحالة.

في هذا الوضع تصبح المصلحة المستغلة و مصلحة العتاد او مصلحة الإدارة و الوسائل العامة هي المستلمة.

بعد إعادة ادماج كل عتاد استنادا الى "ورقة حركة العتاد" تقوم مصلحة المالية و المحاسبة بتحيين قوائم الجرد حسب الهياكل

- تحويل المعدات.

المعدات و العتاد الغير المستعمل من طرف المصالح المستغلة له يسترجع فوراً يوجه لجهات أخرى ان تطلب الأمر حتى يتم استغلاله و لا يتعطل عن العمل.

عملية تحويل المعدات تكون بواسطة "ورقة حركة العتاد" التي تعدها الجهة المستغلة و تمضي على استلامها الجهة المستغلة الجديدة للعتاد، ترسل نسخة عن الوثيقة المحررة الى مصالح المكلفة بتسيير العتاد في اقرب الأجال.

كل هذا يكون تحت اشراف المصالح المسيرة للعتاد مصلحة العتاد او مصلحة الإدارة و الوسائل العامة بعد تحويل كل عتاد استنادا الى "ورقة حركة العتاد" تقوم مصلحة المالية و المحاسبة بتحيين قوائم الجرد حسب الهياكل

- المخطط الوصفي للإجراء Logigram

الشكل 8: المخطط الوصفي للأداء

| الوثيقة المستعملة | المرحلة | المتدخل |
|--|--|--|
| | إجراء اقتناء العتاد و استلامه | |
| <ul style="list-style-type: none"> - نظام الترميز. - بطاقة تعريف الأصل. | <p>تسجيل الأصل وترميزه وإعطائه رقم الجرد ويوضع تحت تصرف الجهة المستعملة.</p> | <p>1-الهيئة المكلفة بالشراء (مصلحة الإدارة و الوسائل العامة)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - ورقة حركة العتاد. | <p>وضعه تحت تصرف المستخدم</p> | <p>2-الجهة المستعملة للعتاد(مصلحة العتاد أو مصلحة الوسائل العامة) المستعمل</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - بطاقة تعريف الأصل - طلب الشراء | <p>إرسال وثائق لمصلحة المحاسبة والمالية</p> | <p>3- الجهة المستعملة للعتاد(مصلحة العتاد أو مصلحة الوسائل العامة)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - بطاقة تعريف الأصل. - ورقة حركة العتاد. - ملف الشراء. - المخطط المحاسبي. - البرنامج | <p>معالجة محاسبية ومتابعة</p> | <p>4-مصلحة المالية والمحاسبة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - ورقة حركة العتاد. - البرنامج | <p>حركة العتاد</p> | <p>5- الجهة المستعملة للعتاد(مصلحة العتاد أو مصلحة الوسائل العامة)</p> |

المصدر : دليل الإجراءات التسييرية للمؤسسة

- الملحق - الوثائق المستعملة

في هذه الفقرة يقوم دليل الإجراءات التسييرية في و اعطاء تسمية الدعائم الوثائقية المحررة داخل المنشأة،

DA 01 PR MM..... محضر الإستلام مرمز للوثيقة بالعبارة

DA 02 PR MM..... بطاقة تعريف الإستثمار مرمز للوثيقة بالعبارة

DA 03 PR MM..... ورقة حركة العتاد مرمز للوثيقة بالعبارة

DA 04 PR MM..... جدول الاهتلاكات و إعادة التقييم مرمز للوثيقة بالعبارة

كما يعطي نموذجها الجاهز للإستعمال، انظر الملحق 4 من المذكرة.

على نفس الشاكلة و المنهاج توضح اجراءات العمل لباقي الوظائف المذكورة سابقا داخل المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية المسيلة.

جميع الوظائف على اختلاف طبيعتها لها ارتباط مباشر مع مصلحة المالية و المحاسبة لتغذيها بمعلومات عن نشاطها لترجمتها بدورها في اطار وظيفتها الى ارقام و هذا بعد معالجتها و تبويبها تستخرج منها تقارير مالية تعطي صورة عن نشاط المؤسسة برمته.

نجاح تطبيق الإجراءات التسييرية يزيد من نجاعة العمل، فاعليته كما يرفع من مستوى مصداقية المعلومات الواردة في المستندات بحكم :

- التفسير الدقيق للوظائف المختلفة الموكلة لكل جهة على اختلاف مكانها داخل الهرم التسلسلي.

- التحديد الواضح للمسؤوليات لكل عضو داخل المؤسسة.

كل هذا يسعى الى إرساء ضوابط الرقابة الداخلية داخل الكيان و يعمل على تجسيده من خلال العمل اليومي لكل فرد إبان أداء مهامه.

المطلب الرابع: تقييم تفعيل الرقابة الداخلية داخل المؤسسة

ان عملية تقييم الرقابة الداخلية تكون دائما مستمرة من قبل الجهات الوصية عنها و هذا من خلال الممارسات و التصحيحات المتتالية لعدة أساليب منها ملاحظات المتدخلين، الجهات الخارجية الخ كما تتسعمل المؤسسة أساليب التغذية العكسية حتى يمكنها متابعة منظومة الرقابة الموضوعية و تحسينها على الدوام.

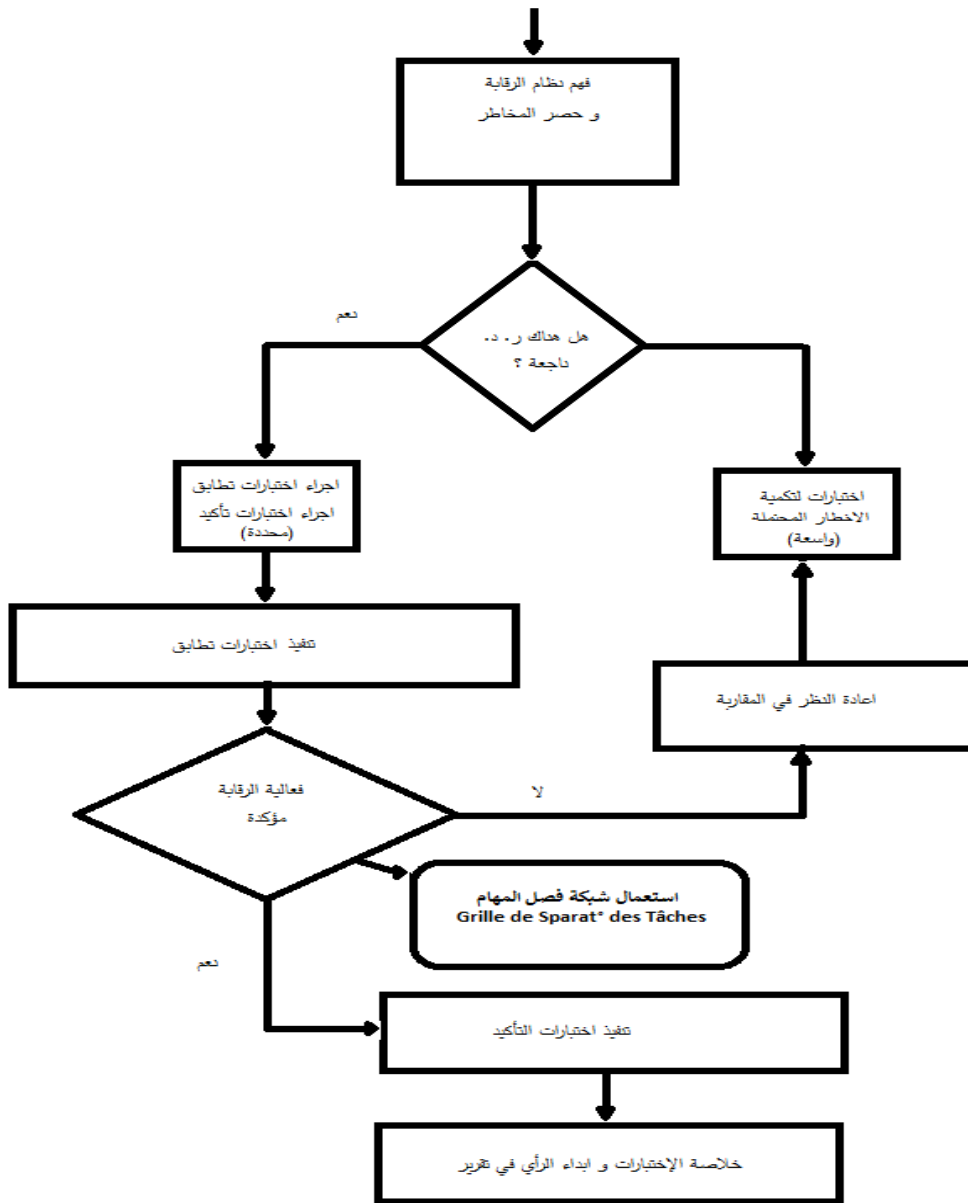
كما قد تلجأ المؤسسة عبر مدققيها الخارجيين الى تقييم نظام الرقابة الداخلية لمنظومة الإستثمارات (العنصر التناول كمنوال في الدراسة التطبيقية) و هذا من خلال تدخلاتهم القانونية (او بالتعاقد مع المهنيين المؤهلين) عند تقييم نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

هذه الآلية التي سنتعرضها في هذه المذكرة بحكم الممارسة من جهة و سرعة التقييم للمنظومة في أيام معدودة و هذا عكس الطريقة الأولى التي تستغرق وقت أطول (عدة أشهر) و عدم استعمالها لآليات تقييمية مطبوعة فهي غالبا ما تعتمد على الملاحظة.

يباشر المراجع عمله بمنهجية و مهنية في أداء مهامه لهذا ارتأينا لأستعمال ادواته وفق الطرق المقترحة في دليل المدقق¹ بصفة ملخصة و هذا كما تصفه الخطوات التالية.

¹ SNC: Guide d'audit et de commissariat aux comptes, Algerie, 1989, P2140.

الشكل (9): خريطة تقييم نظام الرقابة الداخلية داخل مؤسسة



المصدر: SNC: opcit, P2140

1- الخطوة الأولى

اول ما يبداً به المدقق هو فهم التنظيم الموضوع حصر المخاطر التي قد تتعرض لها التثبيات.

الجدول 12: حماية الأصول الأخطار القائمة: التثبيات

| هل هنا احتمال ضياع اصول | مهام الرقابة المفعلة لتفادي الخسائر | إجراءات المحافظة على الأصول |
|-------------------------|-------------------------------------|---|
| | | غياب سجل الجرد للتأكد من الوجود الفعلي |
| | | اللوج الحر لمفات الإستثمار |
| | | احتمال وجود معلومات قديمة، خاطئة و غير كاملة بملف الإستثمار |
| | | هل هناك جرد عيني متناوب للأستثمارات من اطراف مستقلة |
| | | مشتريات غير مرخص بها |
| | | مشكل في تتبع ميزانية الإستثمار |
| | | تنازل او وضع في حالة خردة غير مرخص بها |
| | | تسديد فواتير قبل التأكد من تشغيل المعدات |
| | | تحويلات من الميزانية غير مرخص بها |
| | | دراسة عروض غير كافية او ناقصة قبل اعداد الطلبات |
| | | استعمال الأصول في غير محلها |
| | | سرقة و تحطيم الأصول |
| | | تأمينات غير كافية |
| | | تدهور العتاد بسبب نقص الصيانة |
| | | تقييد عمليات محاسبية غير مسموح بها |

المصدر: SNC, Opcit, P2140

2- الخطوة الثانية :

بعد ذلك يقوم باستخراج مهام الرقابة الداخلية المدرجة ضمن المهام المتسقة بالوظائف و يحدد نوعيتها (رقابة وقائية، رقابة استكشافية) و التحقق من وجودها كما يربط كل واحدة منها مع تأكيدات التدقيق المميزة لمصادقية القوائم المالية (من شمولية، وجود، تقييم، الملكية، تسجيل).

يقوم المدقق باجراء اختبارات التوافق (Tests de Conformité) و التأكيد (Tests de Validité) لوجود اعمال رقابة فعلية و التحقق من التنفيذ الصحيح للمهام و الإجراءات التسييرية

القائمة داخل المؤسسة. يؤدي المراجع هذا العمل بواسطة استبيان الرقابة الداخلية

Questionnaire de Controle Interne المقدم في الجدول التالي :

جدول 13: استبيان الرقابة الداخلية

| ورقة العمل | ناجعة ؟ | المراقبة موجودة ؟ | تأكيدات | | | | نوع الرقابة | الرقابة الداخلية |
|------------|---------|-------------------|---------|---|---|---|-------------|---|
| | | | م | ت | و | ش | | |
| | | | | | | | و | التأكد من وجود سند طلب قبل استلام عتاد ؟ |
| | | | | | | | ك | مقارنة ملف الإستثمار مع الجرد الفعلي ؟ |
| | | | | | | | ك | التحقق من فروقات الجرد ؟ |
| | | | | | | | ك | مقارنة الفاتورة - الإستلام - الطلب ؟ |
| | | | | | | | و | التحقق من صحة حساب الفواتير ؟ |
| | | | | | | | و | التأكد الترميز وفق طريقة المؤسسة ؟ |
| | | | | | | | ك | التحقق من التقييم الصحيح لتكلفة الأصل ؟ |
| | | | | | | | و | التأكد من احترام سياسة الراسمالة ؟ |
| | | | | | | | و | التأكد من ان التقييد تم على الفاتورة الأصلية ؟ |
| | | | | | | | و | التحقق من ان استعمال البرامج مرخص ؟ |
| | | | | | | | ك | التأكد من ان التازل و التخريد مرخص ؟ |
| | | | | | | | ك | مقارنة جداول الإستثمار و الاهتلاك الى الحسابات |
| | | | | | | | ك | التحقق من احترام التواصل في نهاية السنة |
| | | | | | | | و | التحقق ان مدة الحياة للأصل صحيحة ؟ |
| | | | | | | | و | التحقق من حساب الصحيح للإهلاكات ؟ |
| | | | | | | | ك | التأكد من خلو الخطأ في جدول الإهلاكات |
| | | | | | | | ك | التحقق من صحة حساب فقدان القيمة |
| | | | | | | | ك | التحقق من احترام الميزانية التقديرية من الإدارة |
| | | | | | | | | الخ |

المصدر: SNC, Opcit, P2140

3- الخطوة الثالثة :

بعد الانتهاء من هذا الإجراء يقوم المدقق بإجراء تقييم لنجاعة efficacité نظام الرقابة و هذا باتحقق من فصل فعلي في وظائف "الإذن، السماح -أ- "Autorisation ،"التنفيذ" -ف- Execution "المراقبة" -م- Contrôle ،"التسجيل" -ت- Enregistrement.

ان جمع هذه المهام عند شخص واحد قد يكون مضعفا لفعالية الرقابة الداخلية للمؤسسة، يتم تحديد تراكم المهام باستعمال شبكة فصل المهام المقدمة ادناه :

الجدول 14: شبكة فصل المهام

| الأشخاص المعنيين | | | | الدرجة | المهمة |
|------------------|-----|-----|-----|--------|--|
| ش 4 | ش 3 | ش 2 | ش 1 | | |
| | | | | أ | المصادقة على ميزانية الإستثمارات |
| | | | | أ | الموافقة على تجاوز الميزانية |
| | | | | ف | اصدار سندات الطلب |
| | | | | أ | الموافقة على سندات الطلب |
| | | | | م | التحقق من فواتر الشراء |
| | | | | ت | التسجيل المحاسبي |
| | | | | م | التحقق من التسجيل المحاسبي |
| | | | | أ | الموافقة على التسديد |
| | | | | أ | الموافقة على التازل و التخريد |
| | | | | ف | اعداد فواتر التنازل |
| | | | | ف | مسك ملف الإستثمارات |
| | | | | ت | التسجيل في حساب الإستثمارات |
| | | | | ت | التسجيل في حساب الموردين |
| | | | | م | مقاربة ملف الإستثمار مع حساباته |
| | | | | ف | المسؤول عن الجرد العيني للإستثمارات |
| | | | | م | مقاربة الجرد العيني للإستثمارات مع حساباته |
| | | | | أ | المصادقة على التسويات بعد المقاربة |
| | | | | ت | حساب الإهلاكات |
| | | | | م | التحقق من حساب الإهلاكات |

المصدر: SNC, Opcit, P2140

العمل بهذه الشبكة يكون كما يلي :

ان تجمعت اكثر من مهمة من المهام عند شخص واحد من المكلفين بالإستثمارات فهناك احتمال

أن يمس بنجاعة الرقابة الداخلية، لذا يلجأ المدقق الى توسيع اختبارات التأكيد Tests de

Validité الى اكبر حجم ممكن من العينات حتى يصل الى احدى الخلاصتين :

- الأولى يتأكد ضعف نظام الرقابة الداخلية و يقوم بقياس الأثر ان توفر له ذلك و يحاول تتبع

هذا الأثر على القوائم المالية بالمؤسسة و يوسع في برنامجه الخاص بمراجعة الحسابات.

- الثانية يستنتج المدقق ان نظام الرقابة الداخلية فعال و قائم، فيؤكد ذلك باجراء اختبارات

تأكيدية على مجتمعات إحصائية محددة.

عند انهاء عمله يقوم المدقق باعداد تقريره المتعلق بتقييم نظام الرقابة الداخلية ليرفعه للجهات الوصية.

يكون التقرير محرر على المنهاج التالي، عند الإنتهاء من التقييم ان لم يلاحظ أي اشكال في نظام الرقابة

الداخلية لوظيفة ما، فلا يذكرها و يواصل، في حين ما توصل الى إيجاد اختلالات، يقوم بتحديد الوظيفة

المتضررة، يصف الخلل ن يحاول تقييم اثره على الوظيفة بالمؤسسة و على قوائمها المالية، و يقوم

بتوصيات للمؤسسة لتصحيح الإختلال و يظهر اثر التصحيح على الوظيفة و على الحسابات.

في حالة المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية المسيلة لم يتسنى لنا ان لاحضنا خلل في

وظيفة الرقابة الداخلية المتعلقة بوظيفة الإستثمار، فالنظام في هذه الوظيفة فعال و سليم و لا يدعوا الى

أي ملاحظة معتبرة.

خلاصة الفصل

الرقابة الداخلية تتجلى اول بوادرها مع إنشاء المشروع. حدد دور الذي ستلعبه مؤسسة تسيير الردم التقني في المجتمع لتكريس سياسة الحكومة في المحافظة على البيئة و معالجة النفايات بجميع اشكالها كما حدد النطاق الجغرافي لممارسة عملها، حددت أيضا تشكيلتها من قبل ملاكها (الدولة) كما حددت المناصب الدنيا لمباشرة عملها في شكل هرم تنظيمي و عينت لها إدارة تنفيذية لأخذ بزمام الأمور و العمل على تكريس اهداف المؤسسة مع احترام اللوائح و القوانين السارية المفعول، استغلال الموارد و الكفآت المتاحة على احسن وجه و اعلام الملاك و الشركاء الإجتماعيين بواسطة التقارير المعدة.

ما فتأ ان اخذت في العمل و النمو حتى بدأت بوادر الانسداد بالرغم من عدم وجود منافسة جادة في السوق، فتقييم التنظيم المعمول به و نظام الرقابة الداخلية السائد من قبل هيئة الحوكمة للمؤسسة ومحافظو الحسابات تجلى لهم ضرورة إعادة النظر في هذا النظام الذي لم يعد يتماشى و حجم المؤسسة و نظرتها الإستراتيجية البعيدة الأمد نتيجة توسع رقعة عملها و تنوع انشطتها.

لجأت المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية المسيلة بموافقة الهيئة الوصية لها الى مركز دراسة متخصص و ذو خبرة و كفاءة في تنظيم المؤسسات لبعث مشروع تنظيم جديد يتماشى و التحديات الجديدة.

تعاملت المؤسسة بمعية المركز المتخصص في تحليل دقيق للتنظيم الحالي فحافظت على نقاط القوة الموجودة و حسنت فيها و صححت في نقاط الضعف التي تجلت كما قدموا إضافات تتماشى و الأهداف الجديدة للمؤسسة.

حصرت جميع الوظائف وجسدت في شكل هيكل تنظيمي شامل لكل المؤسسة ومدقق لكل وظيفة. حددت المهام بدقة مقبولة و تم تحديد العلاقات الوظيفية و الاستشارية و الصلاحيات و المسؤوليات لكل هيئة و فرد.

حررت المؤسسة بمعية المركز دلائل وصفية لتنظيم المؤسسة و حددت الكفاءات المطلوبة لكل منصب كما وضحت جميع مناصب الشغل المبرمة في محررة خاصة بها، كما اجزت مرشد واضح للإجراءات التسييرية داخل المؤسسة حتى يتمكن أي موظف من المؤسسة العمل وفق الإرشادات و التوجيهات المدونة و استعمال الدعائم المعرفة مسبقا حتى يفسح المجال للإبداع في العمل المسطر مسبقا من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

بفضل هذا العمل اجابت المؤسسة الى دعائم الرقابة الداخلية الموجزة في الأسئلة الجوهرية التالية:

ما هي الوظائف اللازمة لسير المؤسسة كي تحقق أهدافها؟

من الذي يقوم بالعمل و ما هي كفاءته المطلوبة؟

ماهي علاقاتك بالوظائف الأخرى من أين تبدأ صلاحياتك و مسؤولياتك وأين تنتهي؟

ماهو العمل الذي تقوم به في وظيفتك و متى؟

ماهي الدعائم المستعملة؟

كل هذا ساهم في إرساء مهام منقطة تحقق الرقابة المتبادلة و تحرير الدعامات اصبح يحمل في طياته معلومات و معطيات تعالج و تتأكد منها مصالح المالية و المحاسبة لتنتج منها بعد تبويبها تقارير مالية تلخص نشاط المؤسسة في ارقام تدل نسبيا على واقع المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية المسيلة.

و الشيء الملاحظ من خلال مؤسسة التريص هو ان تبين من خلال التعامل ان كل فرد على دراية بوظيفته و مسؤولياته و على العمل الذي تنتظره منه المؤسسة لبلوغ أهدافها.

كما إن الآليات الموضوعة تبقى دائما مفتوحة لإضافات مستقبلية و تتسم هكذا بالديناميكية و قابلية تحضير المؤسسة للتأقلم مع أي تطور أو تغير في مناخ الأعمال.

خاتمة

خاتمة

الموضوع مهم جدا و الخوض فيه شيق نظرا لأهمية موضوع الرقابة الداخلية داخل المؤسسة. من خلال عرضنا هذا تجلى ان الرقابة الداخلية أوسع من ان تكون وظيفة منحصرة في مهام محدودة او مرتبطة بهيكل معين، فهي تنشأ تلقائيا منذ ظهور المشروع، فانها تبرز مباشرة مع الفكرة. فهي بعبارة التنفس للمولود الجديد ما إن يخرج من صلب أمه حتى يبدأ بقدره القادر التمرن وممارسة التنفس ليتشبث بالحياة و الا سيضيع.

من ما سبق نفهم ان الرقابة الداخلية ليست مجرد و وظيفة تقوم بها جهة معينة و في وقت محدد، بل تتأكد تفسيرات الذين سبقونا في تناول هذا الموضوع فهي مجموعة الوظائف المنفذة من جميع اطراف المؤسسة على اختلاف موضعهم و دورهم داخل الكيان و تعين واضحا ان الرقابة الداخلية هي حاصلة Résultante المهام التي يقوم بها هؤلاء الأفراد برمتهم.

هذا التجاذب في القوى العاملة داخل المؤسسة و الموجهة بواسطة تنظيم عقلاني و محكم هي التي تكون الآلية التي تحرك وظيفة الرقابة الداخلية.

عقب هذا العمل نتأكد فعلا بان :

- الرقابة الداخلية وسيلة تضعها المؤسسة لضمان بلوغ اهدافها
- الرقابة الداخلية آلية تنظيمية تضعها الأطراف الوصية على المؤسسة من ملاك و مسيرين.
- الرقابة الداخلية ادات من أدوات إدارة المخاطر و مسابقتها
- الرقابة الداخلية وظيفة شاملة تمس جميع مستويات المؤسسة
- الرقابة الداخلية تدرج بطريقة آلية من خلال سياغة تنظيم المؤسسة و هيكلتها بصفة عقلانية و ذكية.

- الرقابة الداخلية تساهم نجاح مهمة الوظيفة المحاسبية المكلفة باعداد التقارير المالية السليمة
- الرقابة الداخلية هي من اهم مفاتيح نجاح المؤسسة.

كما تبين لنا من خلال الفصل الثاني من هذا العمل و المتعلق بالجانب الميداني للدراسة ان الرقابة الداخلية فعلا أداة من أدوات إدارة المخاطر بتجنبها عبر أنشطة و مهام يمارسها الأفراد من خلال وظائفهم، تحويلها عن المؤسسة (ابرار عقود التامين مثلا) او التعامل معها ان اقتضى الأمر الى ذلك دون ان تعيق السير الحسن للمؤسسة.

كما تجلى كذلك كيف تنظم و تعد الدعائم الوثائقية و ينظم تدفقها الى مختلف المصالح بالأخص الوظيفة المحاسبية بهدف استغلال معلوماتها و استخراج تقارير يسهل استغلالها من قبل الغير.

من هنا نريد ان نأكد عن ضرورة تعميم استعمال الرقابة الداخلية داخل المؤسسة الجزائرية مهما كانت طبيعتها القانونية او القطاع الذي تنشط فيه.

الرقابة الداخلية تعد الكافل الوحيد الضامن :

- للاستعمال الأمثل للموارد و الكفاءات المتاحة من الجانب التشغيلي.
 - لاحترام اللوائح، التوجيهات و القوانين السارية.
 - لإعداد تقارير تعبر بصدق عن وضعية المؤسسة.
- كما ان الرقابة الداخلية هي اللبنة الأساسية لبناء كيانات المؤسسات تسير بثقافتها المؤسساتية الخاصة بها و ليس بمعرفة الأشخاص، بفضلها لا تزول المؤسسة بزوال الأفراد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- أرفين أرينز، جيمس لوبك، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة محمد عبد القادر الديسبي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2002.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات قطاع عام خاص ومصارف-المبادئ-التجارب-المتطلبات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007-2008.

2- الأطروحات والرسائل الجامعية:

- أوكل فيروز، دور نظام الرقابة الداخلي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة عين البيضاء 325-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص محاسبة ومالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013/2014.
- بديرة فارس، بيطار بهاء الدين، دور الرقابة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة في مطاحن الحضنة المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- براج بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من المراجعين الداخليين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة عبد أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
- بن عزيزة محمد، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب -وحدة عين الدفلى-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2018/2019.
- بوسكين حمزة، فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الوكالة الوطنية لتحويل وتوزيع الذهب والمعادن الثمينة الأخرى (AGENOR)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2015/2016.
- دعوة وئام، العمليات المراقبية للأنشطة الاقتصادية في المؤسسة دراسة حالة: وحدة تغذية الأنعام مستغانم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية نقود وتأمينات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016.

- السامرائي محمد حامد مجيد، أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية دراسة تحليلية على شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، 2016، ص 16.
- كراد رميساء، دور آليات الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص مراجعة وتدقيق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2015.
- محمودي عبد السلام، دور المراجع الخارجي في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة توزيغ برج بوعرييج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- نعمة كاظم حسين، أحمد محسن حسن، دور الرقابة الداخلية في حماية أصول وأموال المنظمة دراسة تطبيقية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، العدد 3، 2008.

3- المحاضرات:

- سعدي يحيى، محاضرة بعنوان الرقابة الداخلية (2020-2021) Le contrôle Interne، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022.

4- الجرائد الرسمية:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 74، التاريخ نوفمبر 2007.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 74، الصادرة بتاريخ 1996/12/1.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 30، الصادرة بتاريخ 2011/06/01.

5- التقارير:

- المجلس الدولي لمعايير التدقيق: المعيار الدولي للتدقيق 315، ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2021.

https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315_Full-Standard_ar_secure.pdf

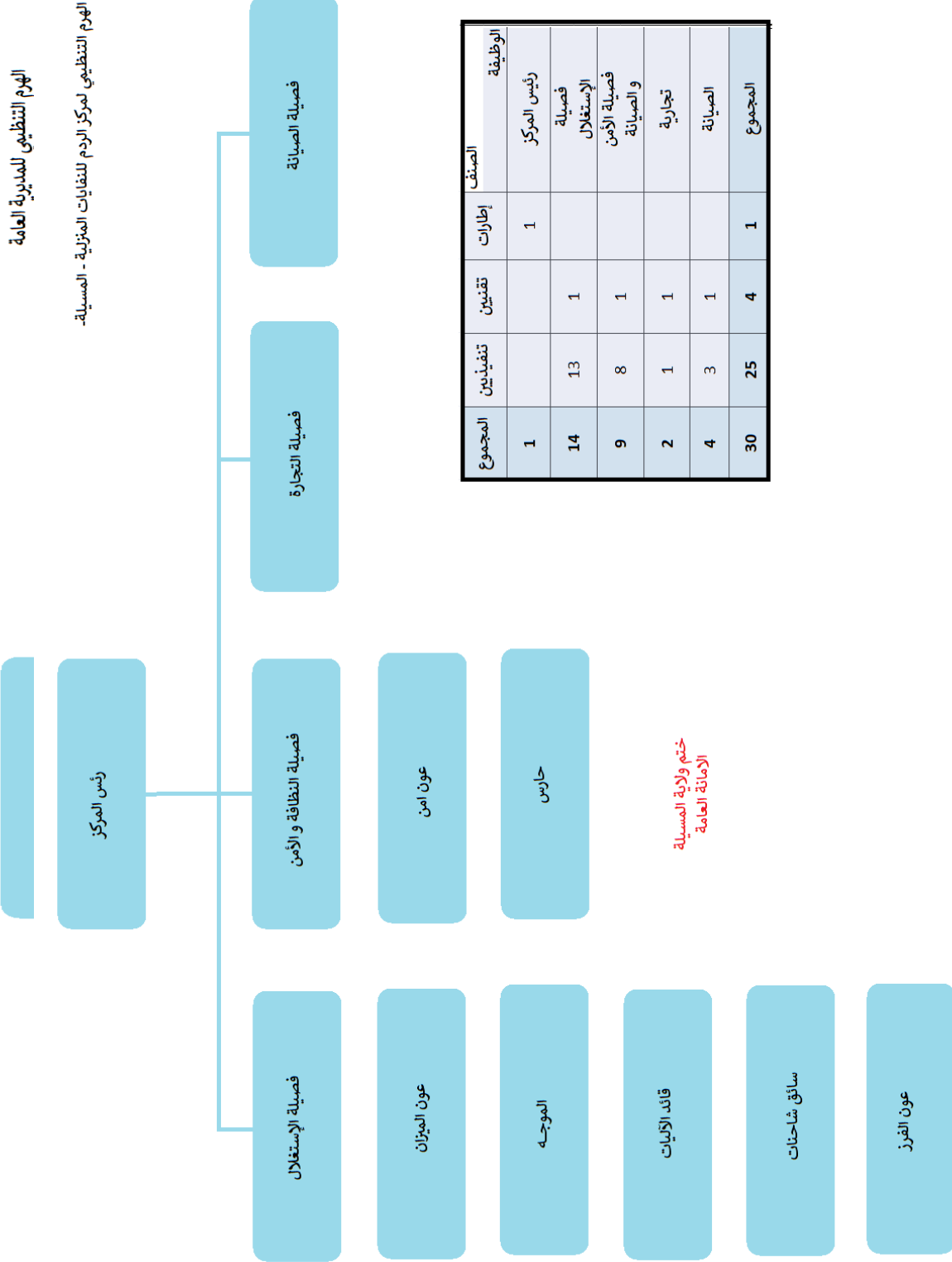
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- Les ouvrages:

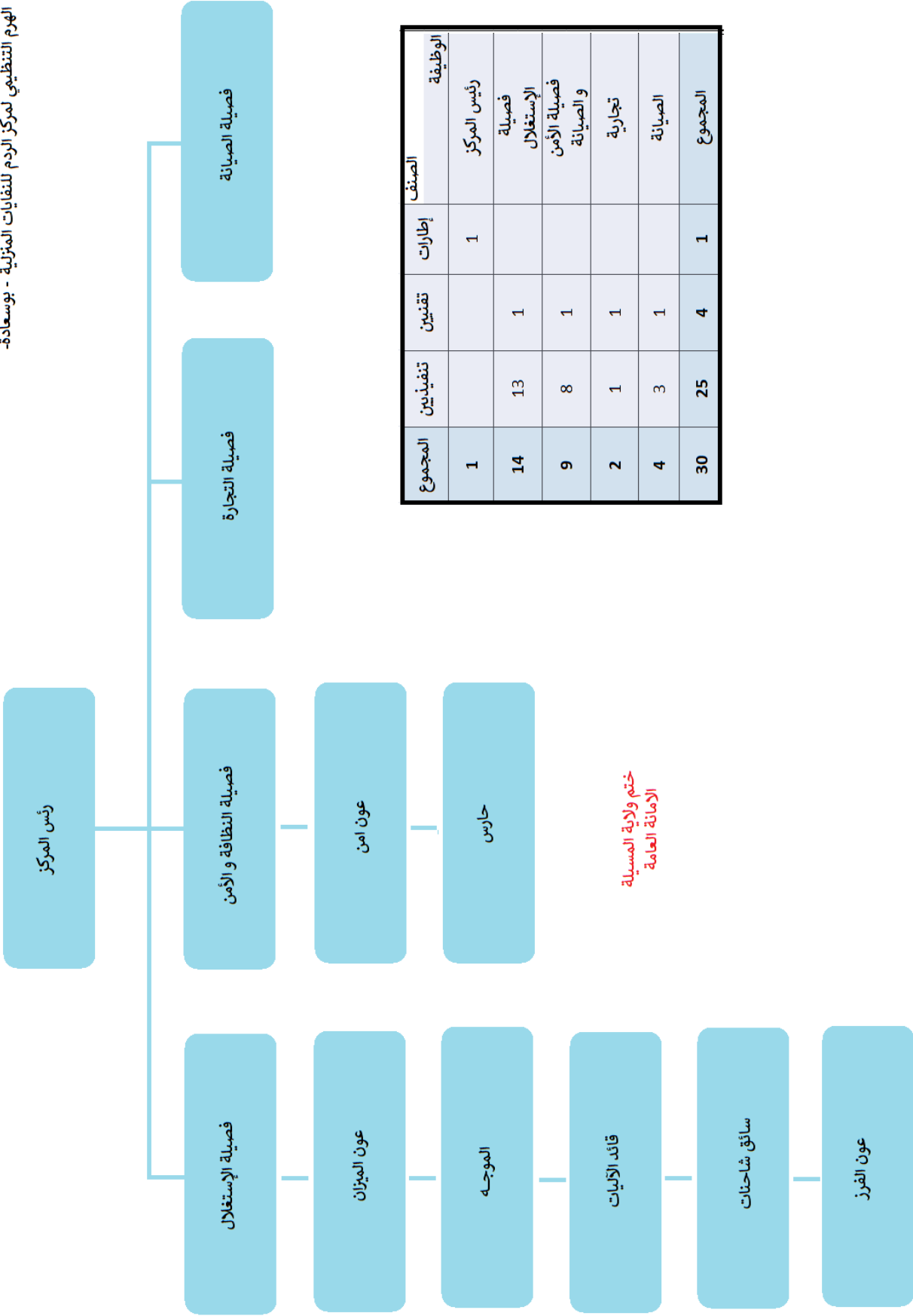
- Jacques Renard, Comprendre et mettre en oeuvre le Contôle interne, Edition Eyroles, France, 2012.
- Jacques Renard, Théorie et Pratique de l'audit Interne, Edition Eyrolles, France, 2016.
- Robert R.Moeller, Executive's guide to COSO internal controls Understanding and implementing the new Framework, WILEY, New Jersey, USA, 2014.
- SNC : Guide d'audit et de commissariat aux comptes, Algerie, 1989.

الملاحق

الملحق 01: الهيكل التنظيمي القديم للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الريم التقني بالمسيلة



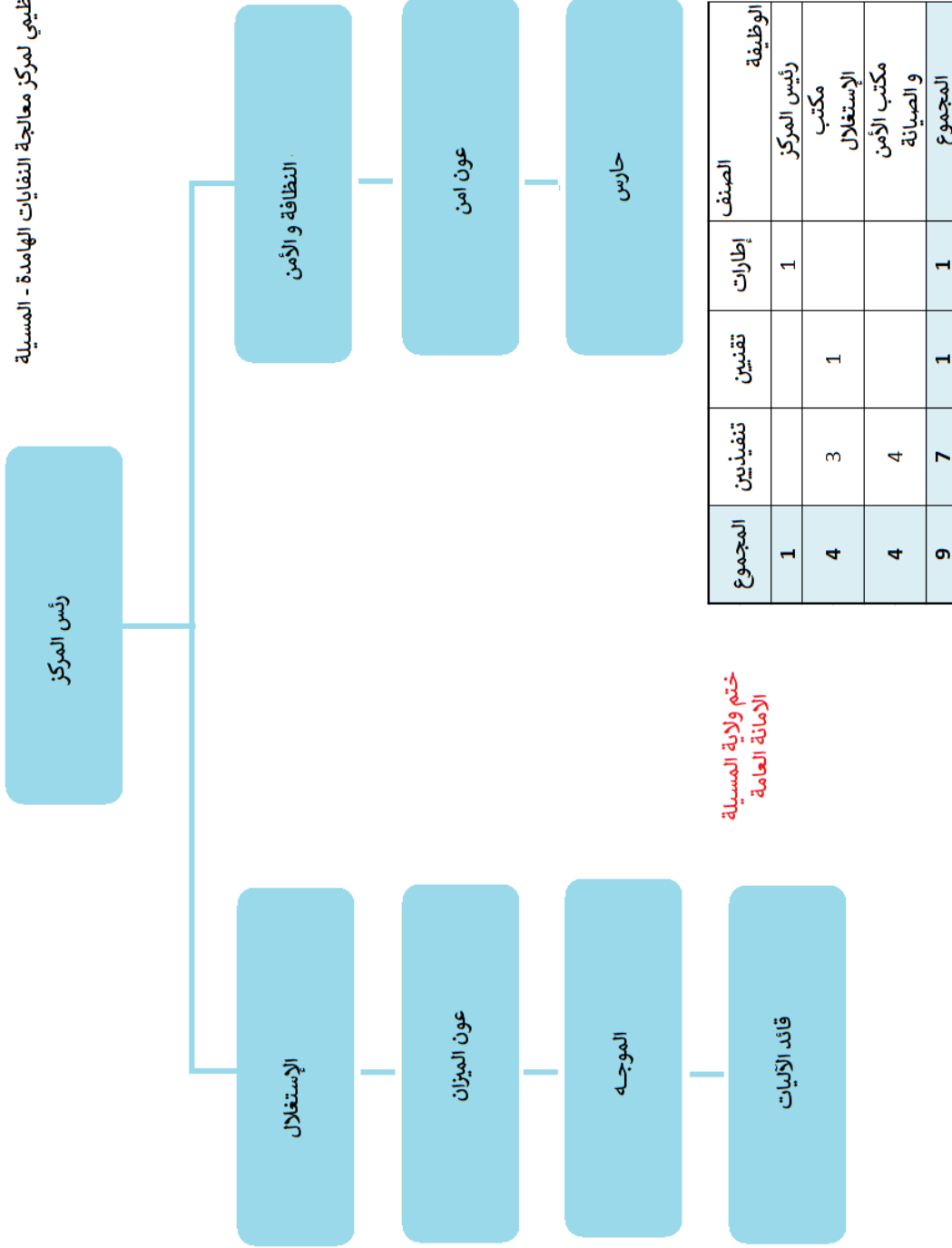
الهرم التنظيمي لمركز الردم للنفايات المنزلية - بوسعادة-



ختم ولاية المسيلة
الإمانة العامة

| المجموع | تنفيذيين | تقنيين | إطارات | الصف | الوظيفة |
|---------|----------|--------|--------|------|-----------------------|
| 1 | | | 1 | | رئيس المركز |
| 14 | 13 | 1 | | | فصيلة الإستغلال |
| 9 | 8 | 1 | | | فصيلة الأمن و الصيانة |
| 2 | 1 | 1 | | | تجارية |
| 4 | 3 | 1 | | | الصيانة |
| 30 | 25 | 4 | 1 | | المجموع |

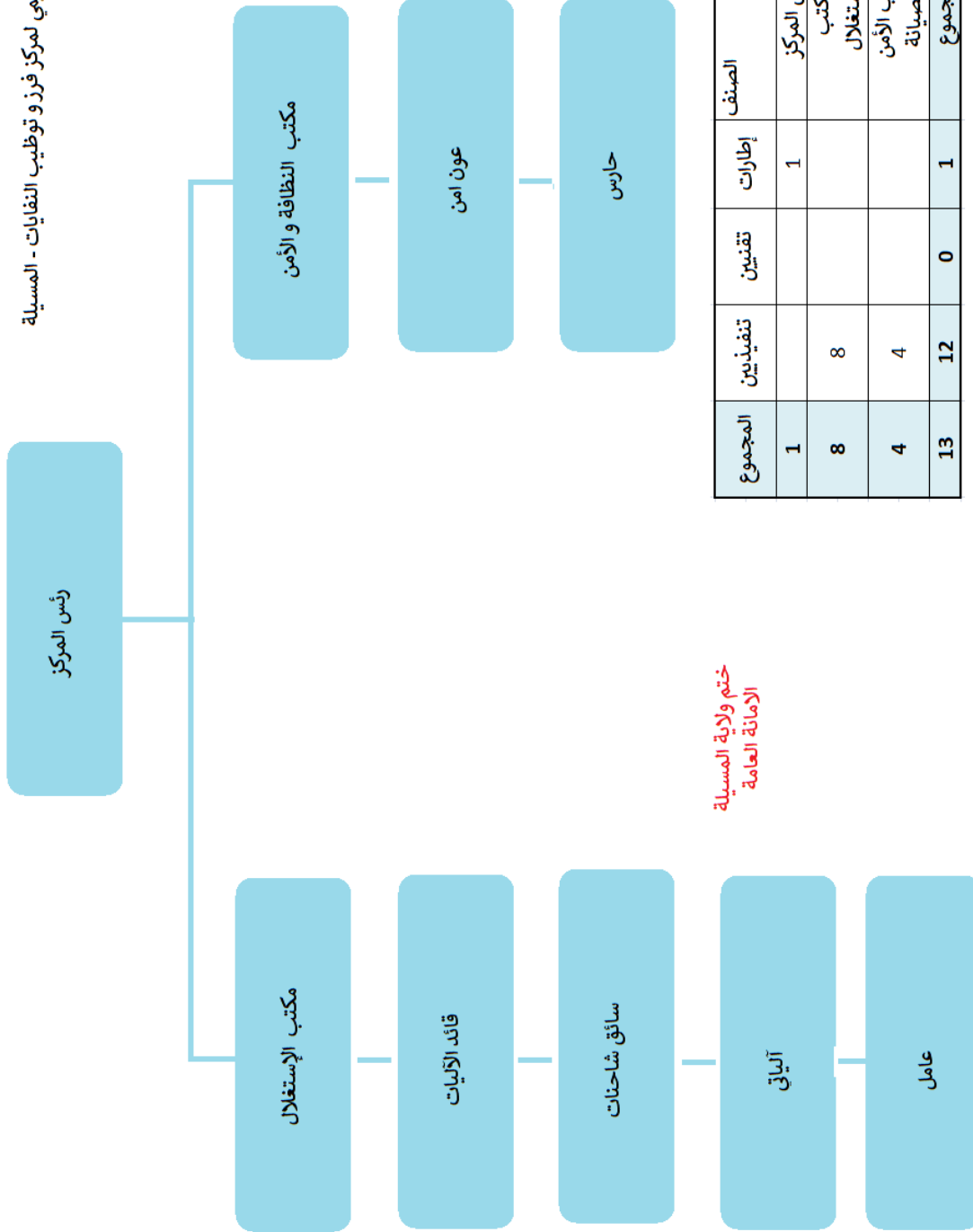
هرم تنظيمي لمركز معالجة النفايات الهامة - المسيية



ختم ولاية المسيية
الإمانة العامة

| المجموع | تنفيذيين | تقنيين | إطارات | الصف | الوظيفة |
|---------|----------|--------|--------|------|---------------------|
| 1 | | | 1 | | رئيس المركز |
| 4 | 3 | 1 | | | مكتب الإستغلال |
| 4 | 4 | | | | مكتب الأمن والصيانة |
| 9 | 7 | 1 | 1 | | المجموع |

هرم التنظيمي لمركز فرز و توظيف النفايات - المسيلة



ختم ولاية المسيلة
الامانة العامة

| المجموع | تنفيذيين | تقنيين | إطارات | الصف | الوظيفة |
|---------|----------|--------|--------|---------------------|---------------------|
| 1 | | | 1 | رئيس المركز | مكتب الإستغلال |
| 8 | 8 | | | مكتب الإستغلال | مكتب الأمن والصيانة |
| 4 | 4 | | | مكتب الأمن والصيانة | المجموع |
| 13 | 12 | 0 | 1 | | |

الملحق 02: ميزان المراجعة للتبثبات للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الريم التقني بالمسيلة

BALANCE GENERALE

EPWG CET
M SILA
M SILA

LIBELLE

EDITION DU 20/06/2022
EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

MVM DU 01/01/21 AU 31/12/21

SOLDE AU 31/12/21

| COMPTE | LIBELLE | DEBIT | CREDIT | DEBIT | CREDIT |
|---------|--|----------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|
| 102000 | APPORT DE L'ETAT | 0,00 | 0,00 | | 1 504 377 506,49 |
| 10***** | Capital, réserves et assimilés | 0,00 | 0,00 | | 1 504 377 506,49 |
| 1110000 | REPORT A NOUVEAU BENEFICE | 0,00 | 8 558 711,95 | | 13 703 919,14 |
| 11***** | Report à nouveau | 0,00 | 8 558 711,95 | | 13 703 919,14 |
| 1200000 | RESULTAT DE L'EXERCICE BENEFICE | 8 558 711,95 | 0,00 | | 0,00 |
| 12***** | Résultat de l'exercice | 8 558 711,95 | 0,00 | | 0,00 |
| 2040000 | LOGICIELS INFORMATIQUE | 0,00 | 0,00 | 357 000,00 | |
| 20***** | Immobilisations incorporelles | 0,00 | 0,00 | 357 000,00 | |
| 2131000 | BLOCS ADMINISTRATIFS | 0,00 | 0,00 | 118 956 733,57 | |
| 2131110 | BLOCS MAGASINS ET HANGARS | 0,00 | 0,00 | 21 365 116,30 | |
| 2135000 | INSTALLATION & AGENCEMENT TRANSFERE | 0,00 | 0,00 | 776 181 708,22 | |
| 2135110 | INSTALLATIONS AGENCEMENTS ACQUIS | 0,00 | 0,00 | 5 587 017,53 | |
| 2150000 | MATERIEL & OUTILLAGE TRANSFERE | 4 000 398,81 | 0,00 | 9 000 000,01 | |
| 2151000 | MATERIEL & OUTILLAGE ACQUIS | 0,00 | 0,00 | 15 238 036,64 | |
| 2180000 | AUTRES IMMOBILISATION CORPORELLES | 425 208,00 | 0,00 | 252 941,18 | |
| 2181000 | AMENAGEMENTS & AGENCEMENTS DIVERS ACQUIS | 517 600,00 | 0,00 | 24 088 691,06 | |
| 2182000 | MATERIEL DE TRANSPORT TRANSFERE | 0,00 | 0,00 | 343 859 525,94 | |
| 2183000 | MATERIEL DE TRANSPORT ACQUIS | 32 258 800,00 | 0,00 | 143 870 406,12 | |
| 2184000 | EQUIPEMENTS DE BUREAU | 108 000,00 | 0,00 | 7 227 707,77 | |
| 21***** | Immobilisations corporelles | 37 310 006,81 | 0,00 | 1 465 627 884,34 | |
| 2350000 | Immobilisations en cours | 0,00 | 0,00 | 1 388 010,94 | |
| 23***** | Immobilisations en cours | 0,00 | 0,00 | 1 388 010,94 | |
| 2721000 | DEPOT A TERME (BDL M SILA) | 0,00 | 0,00 | 100 000 000,00 | |
| 2751000 | CAUTION VERSEE LINDE GAS ALGERIE | 0,00 | 0,00 | 40 000,00 | |
| | TOTAL A REPORTER | 45 868 718,76 | 8 558 711,95 | 1 567 412 895,28 | 1 518 081 425,63 |

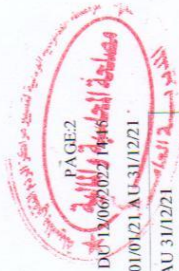
PCCOMPTA (c) DLG

BALANCE GENERALE

E P W G CET

M SILA

M SILA



EDITION DU 12/06/2022
EXERCICE:01/01/21 A U-31/12/21

| COMPTE | LIBELLE | MVM DU 01/01/21 AU 31/12/21 | | SOLDE AU 31/12/21 | |
|---------|---|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| | | DEBIT | CREDIT | DEBIT | CREDIT |
| | REPORT | | | | |
| 275200 | CAUTIONNEMENT VERSE SONELGAZ | 45 868 718,76 | 8 558 711,95 | 1 567 412 895,28 | 1 518 081 425,63 |
| 27***** | Autres immobilisations financières | 0,00 | 0,00 | 273 549,06 | |
| | | 0,00 | 0,00 | 100 313 549,06 | |
| 280400 | AMORT. LOGICIEL INFORMATIQUE | 0,00 | 50 000,00 | | 330 333,33 |
| 281310 | AMORTISSEMENT BATIMENT ADMINISTRATIF | 0,00 | 5 947 836,68 | | 26 571 682,27 |
| 281311 | AMORTISSEMENT HANGAR MAGASIN ET ATELIER MAINTENANCE | 0,00 | 1 068 255,82 | | 3 494 520,89 |
| 281350 | AMORTISSEMENT INSTAL - AGENC TRANSFERES | 0,00 | 51 142 150,96 | | 324 128 487,37 |
| 281351 | AMORTISSEMENTS INSTALLATIONS & AGENCEMENTS ACQUIS | 0,00 | 1 979 821,64 | | 3 311 498,24 |
| 281500 | AMORTISSEMENT MAT ET OUTILLAGE TRANSFERES | 0,00 | 0,00 | | 9 000 000,01 |
| 281510 | AMORTISSEMENTS MATERIEL & OUTILLAGES ACQUIS | 0,00 | 797 145,05 | | 8 873 098,80 |
| 281810 | AMORTISS/AGENCEMENT & AMGT DIVERS | 0,00 | 4 004 089,64 | | 16 392 272,10 |
| 281820 | AMORTISSEMENT MATERIEL DE TRANSPORT | 0,00 | 15 906 231,45 | | 255 695 452,81 |
| 281830 | AMORTISSEMENTS MATERIEL DE TRANSPORTS ACQUIS | 0,00 | 10 322 160,41 | | 107 566 600,26 |
| 281840 | AMORTISSEMENT, MATERIELS DE BUREAU ET MATER, INFORMATIQUE | 0,00 | 564 880,10 | | 6 191 226,13 |
| 28***** | Amortissement des immobilisations | 0,00 | 91 782 571,75 | | 761 555 172,21 |
| 310010 | STOCKS PIECES DE RECHANGES + BATTERIES ET EAUX | 19 405 763,16 | 16 631 822,28 | 20 679 877,67 | |
| 310020 | STOCKS CARBURANT LUBRIFIANTS | 10 653 533,29 | 9 757 393,58 | 1 885 169,97 | |
| 310030 | FURNITURES DE BUREAU | 423 250,00 | 387 290,17 | 161 118,24 | |
| 310040 | STOCKS HABILLEMENT | 1 950 180,16 | 1 753 002,41 | 1 584 982,44 | |
| 310050 | STOCKS QUINCALLERIE | 1 920 489,78 | 1 989 711,06 | 707 674,83 | |
| 31***** | Matières premières et fournitures | 34 353 216,39 | 30 519 219,50 | 25 018 823,15 | |
| 320060 | STOCKS DIVERS (AUTRES MATIERS) | 3 023 100,00 | 229 969,65 | 2 852 950,35 | |
| 32***** | Autres approvisionnements | 3 023 100,00 | 229 969,65 | 2 852 950,35 | |
| 358010 | STOCKS DECHETS RECUPERES (CARTON) | 33 280,00 | 42 042,00 | 33 280,00 | |
| | TOTAL A REPORTER | 83 278 315,15 | 131 132 514,85 | 1 595 591 497,84 | 2 279 636 597,84 |

PCCOMPTA (c) DLG

الملحق 03: مستخلص من الدليل الوصفي للوظائف

Manuel des fiches de postes

EPWG. CET.M'SILA

Manuel des fiches de poste

Mai 2016

Division Consulting

Manuel des fiches de postes

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| 1. Direction Générale et staff..... | 4 |
| Directeur Général..... | 4 |
| Secrétaire du Directeur Général..... | 7 |
| Contrôleur de Gestion..... | 9 |
| Responsable QHSE..... | 11 |
| Juriste..... | 14 |
| Assistant du Directeur Général..... | 17 |
| 2. Service Finances et Comptabilité..... | 19 |
| Chef de Service Finances et Comptabilité..... | 19 |
| Chef de Section Comptabilité Générale..... | 21 |
| Chef de Section Finances..... | 23 |
| Caissier..... | 25 |
| 3. Service Administration et Moyens Généraux..... | 27 |
| Chef de Service Administration et Moyens Généraux..... | 27 |
| Chef de Section GRH..... | 30 |
| Agent Administratif Paie et Social..... | 32 |
| Chef de section Moyens Généraux..... | 34 |
| Gestionnaire des Stocks..... | 36 |
| Acheteur démarcheur..... | 38 |
| Chargé des Marchés & Contrats..... | 40 |
| 4. Service Commercial..... | 42 |
| Chef de Service Commercial..... | 42 |
| Agent de Facturation et de Recouvrement..... | 44 |
| 5. Service Technique..... | 46 |
| Chef de service Technique..... | 46 |
| Cadres d'Etudes Techniques..... | 48 |
| 6. Service Gestion du Parc Matériel..... | 50 |
| Chef de Service Gestion du Parc Matériel..... | 50 |
| Agent Méthodes et Programmation..... | 52 |
| Chef de Section Maintenance..... | 54 |
| Mécanicien..... | 56 |
| Electromécanicien..... | 58 |

Manuel des fiches de postes

| | |
|--|-----|
| 7. Centre d'Enfouissement Technique (CET)..... | 60 |
| Chef de centre CET type D..... | 61 |
| Agent d'administration..... | 63 |
| Agent commercial..... | 65 |
| Chef de section HSE..... | 67 |
| Agent de sécurité..... | 69 |
| Chef de cellule Maintenance..... | 71 |
| Mécanicien..... | 73 |
| Electromécanicien..... | 75 |
| Chef de Section collecte..... | 77 |
| Chef d'équipe collecte..... | 79 |
| Agent de collecte..... | 81 |
| Chef de section Exploitation..... | 83 |
| Agent de pesée caissier..... | 85 |
| Aiguilleur..... | 87 |
| Enginiste..... | 89 |
| Chauffeur PL..... | 91 |
| Agent de tri..... | 93 |
| Chef de section Récupération et Valorisation..... | 95 |
| Machiniste..... | 97 |
| Ouvrier..... | 99 |
| Chef de groupe de décharge de déchets inertes..... | 101 |
| Chef de groupe incinération..... | 103 |
| Opérateur incinérateur..... | 105 |
| Ouvrier..... | 107 |
| Chef de groupe compostage..... | 109 |
| Ouvrier compostage..... | 111 |

Manuel des fiches de postes

.../...

| | | |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| EPGW-CET-MSILA | Fiche de poste | Réf : |
| | | Date : Avril 2016 |
| Service Gestion du Parc matériel | Agent Méthodes et Programmation | Révision : 00 |
| | | Page : |

1- Position Hiérarchique

1.1 Intitulé du poste :

Agent Méthodes et programmation

1.2 Rend Compte :

Au Chef de Service Gestion du Parc Matériel.

1.3 Supervise :

- Néant.

1.4 Relations fonctionnelles et techniques :

Principalement avec les CET pour la mise à disposition le matériel, en fonction du plan de charge.

Les agents de maintenance, auxquels il remet les ordres de réparation et dont il reçoit les retours d'informations.

2- Objectifs essentiels du poste

Assurer la planification et le suivi des réparations curatives et préventives des engins et véhicule
Assister le Chef de Service dans pilotage de la structure

3- Missions et attributions

Assiste son responsable hiérarchique dans la gestion des moyens et de la maintenance. A cet effet, il

- Elabore un planning des interventions curatives et préventives des équipements de réalisation t les communiquer aux agents de maintenance et aux conducteurs (cas de la maintenance préventive de premier degré) pour exécution.
- Suit, en liaison avec les CET, l'entretien du matériel encore sous garantie, dans le cadre du service après-vente.
- Répartit et supervise la réalisation du programme de maintenance préventive et curative desdits équipements.
- Coordonne les interventions des agents chargés de la maintenance préventive et curative.

Manuel des fiches de postes

- Participe à la préconisation des pièces de rechange à stocker pour pallier aux imprévus et aux pannes intempestives.
- Analyse et suit les préconisations des constructions des engins et véhicules pour assurer leur bonne maintenance.
- Elabore, sous le contrôle du responsable de la maintenance, les gammes opératoires de maintenance.
- Constitue les dossiers techniques et historiques des équipements de réalisation et de transport.
- Suit les consommations en main d'œuvre et en pièces de rechange par équipement.
- Centralise à son niveau toutes les informations de gestion liées à la maintenance.
- Détermine les coûts de la maintenance.
- Elabore toutes études liées à la maintenance .

Est tenu d'effectuer toute mission ou tâche liée à son poste de travail et en rapport avec ses compétences et aptitudes dans le cadre organisé, et non expressément décrite dans la présente fiche de poste.

4- Exigences d'accès au poste

| | |
|---|---|
| Formation de base | <ul style="list-style-type: none"> • Technicien supérieur en mécanique ou équivalent. |
| Formation complémentaire spécialisée | <ul style="list-style-type: none"> • Bonnes connaissances du matériel des CE • Sachant utiliser l'outil informatique. |
| Aptitudes particulières | <ul style="list-style-type: none"> • Sens de l'organisation. • Méthodique, persévérant. • Sens de l'analyse et de la synthèse. • Esprit d'équipe. • Sens des relations humaines. • Sens de la communication et de la pédagogie. |
| Expérience professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • 4 à 6 ans d'expérience professionnelle en industrie. |
| Critères de performances | <ul style="list-style-type: none"> • Respect des planning de maintenance. • Taux de disponibilité des moyens. • Qualité du système d'information de la maintenance (coûts, historique, conservation des dossiers...). |

| Rédacteur | Approbateur | Date de diffusion | N° de version |
|-----------|-------------|-------------------|----------------|
| CETIC | | | 00/ Avril 2016 |

Manuel des fiches de postes

| | | |
|----------------------------------|-----------------------------|-------------------|
| EPGW-CET-MSILA | Fiche de poste | Réf : |
| | | Date : Avril 2016 |
| Service Gestion du Parc matériel | Chef de Section Maintenance | Révision : 00 |
| | | Page : |

1- Position Hiérarchique

1.1 Intitulé du poste :

Chef de Section Maintenance

1.2 Rend Compte :

Au Chef de Service Gestion du Parc Matériel.

1.3 Supervise :

- Les mécaniciens et électromécaniciens placés sous sa hiérarchie.

1.4 Relations fonctionnelles et techniques :

Principalement avec :

- les CET pour la réparation du matériel.
- l'Agent méthodes, dont il reçoit le plan de maintenance et les ordres de réparation
- le gestionnaire des stocks, dont il reçoit la pièce de rechange et les consommables nécessaires à la réparation des engins et véhicules.

2- Objectifs essentiels du poste

Diriger, animer, coordonner et contrôler les activités de la maintenance et l'entretien des moyens matériels de l'OPWG-CET-M'SILA et assurer leur disponibilité optimale.

3- Missions et attributions

- Fait réaliser tous les programmes de maintenance préventive et curative des engins, véhicules et autres.
- Répartit et supervise la réalisation du programme de maintenance préventive et curative desdits moyens.
- Coordonne les interventions des services de la maintenance préventive et curative des moyens de réalisation et de transport.
- Préconise les pièces de rechange à stocker pour pallier aux imprévus et aux pannes intempestives.

Manuel des fiches de postes

- Analyse les préconisations des constructeurs des moyens pour assurer leur bonne maintenance.
- Sous –traite, en liaison avec le responsable des achats, éventuellement les travaux pour lesquels l'EPWG-CET-M'SILA n'est pas équipée.
- Définit les règles de fonctionnement de sa structure.
- Participe à la définition des règles et instructions édictées en matière d'utilisation des moyens de réalisation et de transport.
- Donne son avis sur les choix de nouveaux équipements à acquérir en vue de la prise en charge de leur maintenance.
- Propose et/ou décide et fait exécuter les actions adéquates pour la résolution des problèmes de maintenance.
- Procède à toute étude spécifique relative à la maintenance.

Est tenu d'effectuer toute mission ou tâche liée à son poste de travail et en rapport avec ses compétences et aptitudes dans le cadre organisé, et non expressément décrite dans la présente fiche de poste.

4- Exigences d'accès au poste

| | |
|---|---|
| Formation de base | <ul style="list-style-type: none"> • Ingénieur universitaire ou technicien supérieur (baccalauréat + 10 semestres) dans le domaine technique (mécanique, électrotechnique). |
| Formation complémentaire spécialisée | <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des engins et matériels spécifiques au CET. • Sachant utiliser l'outil informatique. |
| Aptitudes particulières | <ul style="list-style-type: none"> • Sens de la gestion et de l'organisation. • Sens de la responsabilité. • Sens de la communication • Esprit d'équipe. |
| Expérience professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • 8 à 10 ans d'expérience professionnelle en industrie. |
| Critères de performances | <ul style="list-style-type: none"> • Taux de disponibilité des moyens. • Etat des moyens. • Coûts de la maintenance des moyens. • Respect des plannings de maintenance. |

| Rédacteur | Approbateur | Date de diffusion | N° de version |
|-----------|-------------|-------------------|----------------|
| CETIC | | | 00/ Avril 2016 |

Manuel des fiches de postes

| | | |
|----------------------------------|----------------|-------------------|
| EPGW-CET-MSILA | Fiche de poste | Réf : |
| | | Date : Avril 2016 |
| Service Gestion du Parc matériel | Mécanicien | Révision : 00 |
| | | Page : |

1- Position Hiérarchique

1.1 Intitulé du poste :

Mécanicien engins

1.2 Rend Compte :

Chef de Section Maintenance

1.3 Supervise :

- Néant.

1.4 Relations fonctionnelles et techniques :

Principalement avec :

- Les utilisateurs des engins et véhicule, dans le cadre des opérations de réparation et des essais de mise en marche après réparation.

2- Objectifs essentiels du poste

Assurer la maintenance préventive et curative des engins, véhicules et autres, en fonction des programmes de maintenance préventive et curative.

3- Missions et attributions

Pour tout ce qui a trait à sa spécialité de mécaniciens engins et véhicules :

- Exécute les travaux de maintenance préventive sur les engins et véhicules, dans le domaine de la mécanique.
- Exécute, en cas de besoin, les travaux de maintenance curative et de réparations mécaniques sur lesdits équipements.
- Au besoin, travaille en équipe avec les autres spécialistes du service ou de la section maintenance, pour la résolution de problèmes complexes.
- Participe à la préconisation de pièces de rechange mécanique à mettre en stock ou à acquérir pour le bon fonctionnement des équipements.

Manuel des fiches de postes

- Participe à définition des règles de fonctionnement de la section maintenance.
- Participe à l'élaboration des règles et instructions à observer en matière d'utilisation des engins et véhicules.
- Proposer les actions adéquates pour la résolution des problèmes de maintenance liés à la mécanique des engins et véhicules.
- Participe à l'amélioration qualitative des performances de la Section Maintenance.
- Observe les règles de sécurité permanente dans son travail, pour soi-même et pour autrui.

Est tenu d'effectuer toute mission ou tâche liée à son poste de travail et en rapport avec ses compétences et aptitudes dans le cadre organisé, et non expressément décrite dans la présente fiche de poste.

4- Exigences d'accès au poste

| | |
|---|---|
| Formation de base | <ul style="list-style-type: none"> • Technicien supérieur (baccalauréat + 6 semestres) dans le domaine technique (mécanique,). |
| Formation complémentaire spécialisée | <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des engins et matériels spécifiques au CET. |
| Aptitudes particulières | <ul style="list-style-type: none"> • Méthodique. • Appliqué. • Sens de l'analyse pour la détection des causes des pannes. |
| Expérience professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • 4 à 6 ans d'expérience professionnelle en industrie. |
| Critères de performances | <ul style="list-style-type: none"> • Taux de disponibilité des moyens. • Etat des moyens. • Coûts de la maintenance des moyens. • Respect des plannings de maintenance. |

| Rédacteur | Approbateur | Date de diffusion | N° de version |
|-----------|-------------|-------------------|----------------|
| CETIC | | | 00/ Avril 2016 |

Manuel des fiches de postes

| | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| EPGW-CET-MSILA | Fiche de poste | Réf : |
| | | Date : Avril 2016 |
| Service Gestion du Parc matériel | Electromécanicien | Révision : 00 |
| | | Page : |

1- Position Hiérarchique

1.1 Intitulé du poste :

Electromécanicien

1.2 Rend Compte :

Chef de Section Maintenance

1.3 Supervise :

- Néant.

1.4 Relations fonctionnelles et techniques :

Principalement avec :

- Les utilisateurs des engins et véhicule, dans le cadre des opérations de réparation et des essais de mise en marche après réparation.

2- Objectifs essentiels du poste

Assurer la maintenance préventive et curative des engins, véhicules et autres, en fonction des programmes de maintenance préventive et curative.

3- Missions et attributions

Pour tout ce qui a trait à sa spécialité d'électromécanicien engins et véhicules :

- Exécute les travaux de maintenance préventive sur les engins et véhicules, dans le domaine de la l'électromécanique.
- Exécute, en cas de besoin, les travaux de maintenance curative et de réparations électromécaniques sur lesdits équipements.
- Au besoin, travaille en équipe avec les autres spécialistes du service ou de la section maintenance, pour la résolution de problèmes complexes.
- Participe à la préconisation de pièces de rechange électromécaniques à mettre en stock ou à acquérir pour le bon fonctionnement des équipements.

Manuel des fiches de postes

- Participe à définition des règles de fonctionnement de la section maintenance.
- Participe à l'élaboration des règles et instructions à observer en matière d'utilisation des engins et véhicules.
- Proposer les actions adéquates pour la résolution des problèmes de maintenance des engins et véhicules.
- Participe à l'amélioration qualitative des performances de la Section Maintenance.
- Observe les règles de sécurité permanente dans son travail, pour soi-même et pour autrui.

Est tenu d'effectuer toute mission ou tâche liée à son poste de travail et en rapport avec ses compétences et aptitudes dans le cadre organisé, et non expressément décrite dans la présente fiche de poste.

4- Exigences d'accès au poste

| | |
|---|---|
| Formation de base | <ul style="list-style-type: none"> • Technicien supérieur (baccalauréat + 6 semestres) dans le domaine technique (électromécanique). |
| Formation complémentaire spécialisée | <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des engins et matériels spécifiques au CET. |
| Aptitudes particulières | <ul style="list-style-type: none"> • Méthodique. • Appliqué. • Sens de l'analyse pour la détection des causes des pannes. |
| Expérience professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • 4 à 6 ans d'expérience professionnelle en industrie. |
| Critères de performances | <ul style="list-style-type: none"> • Taux de disponibilité des moyens. • Etat des moyens. • Coûts de la maintenance des moyens. • Respect des plannings de maintenance. |

| Rédacteur | Approbateur | Date de diffusion | N° de version |
|-----------|-------------|-------------------|----------------|
| CETIC | | | 00/ Avril 2016 |

الملحق 4: نماذج من المستندات المستخدمة في وظيفة تسيير العتاد

EPWG CET M'SILA

Rapport

Manuel des procédures de gestion

Février 2017

Division Consulting



مركز تقنيات الإعلام و الإتصال

Centre des Techniques de l'Information et de la Communication
Entreprise Publique Economique S.p.a au capital de 315.485.000,00 DA
CETIC, cte des 406 logis, BP 29 BOUMERDES Sd : 024 79 82 65/66/66 Td/Fax: 024 79 82 59/61/67
E-mail : cetic_dmn@yahoo.fr site Web : www.cetic.dz



SOMMAIRE

- I. Procédure de Gestion du Matériel
- II. Procédure de Gestion de la Maintenance Curative
- III. Procédure de Gestion de la Maintenance Préventive
- IV. Procédure de gestion de la paye
- V. Procédure de Recrutement
- VI. Procédure de Formation
- VII. Procédure de gestion commerciale de facturation et de recouvrement
- VIII. Procédure Comptabilité
- IX. Procédure de gestion des Achats courants
- X. Procédure de gestion du carburant
- XI. Procédure finances
- XII. Procédure de gestion des stocks

EPGW-CET-MSILA
Etablissement Public de Gestion des Centres d'Enfouissement Technique de M'Sila

**Procédure de
Gestion du Matériel**

| | Rédaction | Vérification | Validation |
|-----------|-----------|--------------|------------|
| Fonction: | | | |
| Nom: | | | |
| Date: | | | |
| Visa: | | | |

| | | |
|----------------------------|---|--------------|
| EPGW-CET- MSILA | Processus Matériel | Référence : |
| | | Version : |
| | Procédure de Gestion du Matériel | Date : |
| | | Page : 2 /18 |

SOMMAIRE

- 1- Objet de la procédure
- 2- Responsabilités et destinataires
- 3- Domaine couvert
- 4- Définitions de concepts et signification des abréviations utilisées
- 5- Dispositions générales
- 6- Outils de référence
- 7- Déroulement de la procédure
- 8- Logigramme
- 9- Annexe : Modèles des documents associés

Annexe 01 : Fiche d'identification d'immobilisation

EPGW-CET-MSILA
Etablissement Public de Gestion des Centres d'Enfouissement Technique de M'Sila

Fiche d'identification d'immobilisation

Désignation :

Date de réception :

Bon de livraison N° :

Facture N° : du :

Fournisseur :

Caractéristiques (marque, série, technologie) :

.....

.....

Code:

N° d'inventaire :

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

Durée de vie :

Système d'amortissement :

Quantité comptable et/ou composant.....

Affectation :

Annexe 01 : Fiche d'Identification d'Immobilisation (Verso)

EPGW-CET-MSILA
Etablissement Public de Gestion des Centres d'Enfouissement Technique de M'Sila

Historique des mouvements des investissements

| Date de mouvement | FMM n°...Date... | Structure cédante | Structure réceptrice | Observation |
|-------------------|------------------|-------------------|----------------------|-------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Tableau des Amortissements

Valeur d'acquisition :

| Année | Amortis. [†] | Dotation (+) | Perte de valeur (-) | Régularisation | Valeur Nette Comptable |
|--------|-----------------------|--------------|---------------------|----------------|------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Totaux | | | | | |

Annexe 02 : Feuille de Mouvement de Matériel

EPGW-CET-MSILA
Etablissement Public de Gestion des Centres d'Enfouissement Technique de M'Sila

Feuille de Mouvement de Matériel

N°Date.....

1. Caractéristiques

Désignation :Marque :

Type :Genre et modèle.....

N° Identification.....N° de Série :

Code Interne : Immatriculation:.....

Etat :

2. Mouvement

Affectation Transfert Réintégration Cession exceptionnelle

Structure de Provenance :Code d'Imputation :Date.....

Destination : Code d'Imputation :Date.....

Motif :Transport :

Observations :
.....
.....

3. Accessoires

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| | | | |
|-------|-------|-------|-------|

4. Documentation

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| | | | |
|-------|-------|-------|-------|

5. Visas

| Structure cédante | Structure destinataire | Structure gestionnaire (le Service Gestion du Parc Matériel ou SERVICE ADMINISTRATION ET MOYENS GÉNÉRAUX) |
|-------------------|------------------------|---|
| Date : | Date : | Date : |
| Signature : | Signature : | Signature : |
| Obs. : | Obs. : | Obs. : |

المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني المسيلة

محضر الإستلام

الرقم التاريخ

التعيين:

تاريخ الإستلام:

رقم سند التسليم:

فاتورة رقم: محررة بتاريخ

المورد:

الميزات (العلامة، رقم التسلسلي، التكنولوجية):

.....

.....

.....

الكمية / المكونات:

.....

تكلفة الشراء:

التحفظات

.....

.....

.....

توقيعات

| المصلحة المسيرة للعتاد | الجهة المستلمة (الطالبة): | المورد: |
|------------------------|---------------------------|---------|
| التاريخ | التاريخ | التاريخ |
| الامضاء | الامضاء | الامضاء |
| ملاحظات | ملاحظات | ملاحظات |

المسيلة في:

رقم:

إلى السيد: **المدير العام للتسيير العمومي**
الولاية للدراسات والتقنيّة للمسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: **المالية والمحاسبة** تخصص: **تدريسي** من **الولاية للتسيير**

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسساتكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

| الرقم | الاسم واللقب | رقم بطاقة الطالب | رقم ب.ت.و/ر.س | الإمضاء |
|--|---------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| 01 | عمارة كمال | 2083 7757 | 109630523 000 470209 | |
| 02 | رحالي ابراهيم | 17173508 2129 | 10998099 600 236 0008 | |
| عنوان المذكرة: البرقيات الداخلية اسمها وآليات تسييرها داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية | | | | |
| المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء) | | هيئة التريض (الإمضاء والختم) | | رئيس القسم (الإمضاء والختم) |
| | | | | |

عويديدي أيوب



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **عامة كمال** المولود(ة) بتاريخ: **24/11/1963** ب: **بوزغاف**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: **105069954** الصادرة بتاريخ: **10/09/2019** عن: **المسيلة**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **هاليد حناسة** تخصص: **تربية ورفاهية كسرة** خلال السنة الجامعية: **2022/2021**
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **الرقابة الداخلية أهميتها وآليات**
تطبيقها داخل المؤسسة العمومية الجزائرية
المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم النفتية للإيه المسيلة

أصريح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حررت بتاريخ: **2022/06/09**

التوقيع والبصمة



عن رئيس المجلس العلمي الوطني
ويتضمن
ملحق الإدارة الإقليمية
سلطانة قاحلة الوجوه



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **رحالي ابراهيم** المولود(ة) بتاريخ: **1998/40/2** ب. حمام الجامعة المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **1.000.22.735** الصادرة بتاريخ: **2016/6/13** عن: ونوعه:

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **المالية والمحاسبة** تخصص: **المحاسبة** بتاريخ: **2021/4022** خلال السنة الجامعية:

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **الرقابة الداخلية أهميتها وآليات تطبيقها داخل**

المؤسسة الحكومية الجزائرية - المؤسسة العمومية للتسيير مركز الودم التقني
لولاية المسيلة

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

09 جون 2022

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع والبصمة



ملخص الدراسة:

يهدف البحث الى رفع الغموض و الملايسات التي تتال الرقابة الداخلية كمصطلح في حد ذاته، كوظيفة و كادات من أدوات إدارة المخاطر كالمراجعة الداخلية و الخارجية و غيرهم كما يهدف الى محاولة اظهار :

- آليات إرساء الرقابة الداخلية بالمؤسسة مع اللجوء الى مثال تطبيقي و ميداني،
- العلاقة بين هذه الوظيفة و وظيفة المحاسبة داخل المؤسسة بوجه الخصوص.

اتضح عبر هذا البحث ان الرقابة الداخلية هي أداة تنشأ مع المؤسسة، و يقع على عاتق الجهات الوصية عنها و المكلفون بالإدارة العمل على تطويرها، تحيينها و جعلها تتماشى و التحديات القائمة يوميا.

لقد عملنا في فصلين مستقلين على تفسير ماهية الرقابة الداخلية، تعاريفها، أهدافها، مبادئها و سرد عناصرها و كيفية تقييمها و مكانها في المؤسسة كوسيلة من وسائل إدارة المخاطر استنادا أساسا الى ما درس خلال السنة الجامعية و كان الإلمام بها نوع ما شامل بفضل ماقدم من دروس و محاضرات.

في الفصل اثناني فتنظرنا الى دراسة ميدانية لدى المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني حيث عملت على وضع تنظيم محكم يستجيب لإرساء و تفعيل نظام رقابة داخلية بآليات تتجسد في التنظيم الموضوع في حد ذاته.

كما تبين ان هذه الآلية هي التي تحدد مسار المهام و الدعائم الوثائقية التي تحمل في طياتها المعلومة الى مصالح المحاسبة و التي في اطار مهامها الطبيعية داخل المؤسسة تقوم بالتحقق مع الواقع (الجرد) و معالجة المعلومة لإعداد تقارير مالية صادقة.

الرقبة الداخلية هي اليد الخفية التي تحمي المؤسسة و تساعدنا في بلوغ أهدافها بالوسائل المتاحة و في ظل احترام القواعد و في شفافية كاملة.

كلمات مفتاحية: المنظمة، الرقابة الداخلية، التدقيق المحاسبية، إدارة المخاطر القوائم المالية، الشفافية.

Abstract:

The research aims to raise the ambiguity and circumstances that affect internal control as a term in itself, as a function and tools of risk management tools such as internal and external audit and others. It also aims to try to show :

- Mechanisms for consolidating the internal control of the institution with recourse to an applied example,
- The relationship between this job and the accounting function within the organization.

Through this research, it became clear that internal control is a tool that is established with the institution, and it is the responsibility of the guardians and those in charge of management to work on developing it, updating it and making it in line with the existing challenges on a daily basis.

We have worked in two independent chapters to explain the nature of internal control, its definitions, objectives, principles and narration of its elements and how to evaluate it and its place in the organization as a means of risk management based mainly on what was studied during the university year, and knowledge of it was kind of comprehensive thanks to the lessons presented and lectures.

In the second chapter, we dealt with a field study of the public institution for the management of technical landfill centers, where it worked to develop a tight organization that responds to the establishment and activation of an internal control system with mechanisms that are embodied in the organization that is in itself.

It was also found that this mechanism determines the course of tasks and documentary props that carry the necessary information to the accounting departments, which, within the framework of their normal tasks within the institution, verify with reality (inventory) and process the information to prepare financial reports that are relatively fair.

Internal control is the invisible hand that protects the institution and helps it achieve its goals by the available means and in the light of respect for the rules and in complete transparency.

Key words: Organisations, Internal Control, Audit, Accounting, risk management; financial reports, transparency