

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère de L'enseignement Supérieur et
de La Recherche Scientifique
Université de Boumedes
Faculté des sciences Economiques ,
Commerciales et sciences de gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير

رقم المذكرة : SGMF51

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة مالية

الموضوع :

المراجعة الداخلية للمشتريات والمبيعات
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والإشهار
وحدة الطباعة الروبية Anep Spa

الأستاذ المشرف :

أحمد جنان

من إعداد الطلبة :

❖ محمد العوادي

❖ عادل موساوي

السنة الجامعية: 2021 – 2022

الشكر والتقدير

قال الله تعالى: "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم

الحمد لله كثيرا على نعمة العلم ونشكر الله الذي أعاننا ووفقنا

على إنجاز هذا العمل المتواضع الذي نسأله أن يكون في ميزان حسناتنا.

نتقدم بجزيل الشكر ووافر العرفان إلى استاذنا القدير **احمد جنان**

لقبوله الإشراف على مذكرتنا والمساعدة التي قدمها لنا

والتوجيهات الجليلة التي أنارت دربنا في إنجاز هذه الدراسة فلك منا أستاذنا الفاضل

فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام.

كما نتقدم بجزيل شكرنا إلى أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

وفي الأخير نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد.

الإهداء



إلى من أفضلها على نفسي ولما لا
فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل اسعادي على الدوام
(أمي الحبيبة)

نسير في دروب الحياة ، و يبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب و الأفعال الحسنة فلم يبخل علي طيلة حياته فرحمة الله
عليك يا والدي العزيز

إلى أفراد عائلتي إخوتي و أخواتي و أبناءهم و أصدقائي دون الذكر و جميع من
وقفوا بجواري و ساعدوني بكل ما يملكون ، وفي أصعدة
كثيرة أقدم لكم هذا البحث و أتتمى أن يحوز على رضاكم

عادل موساوي

الإهداء



إلى من أفضلها على نفسي ولما لا
فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل اسعادي على الدوام
(أمي الحبيبة)

نسير في دروب الحياة ، و يبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب و الأفعال الحسنة فلم يبخل علي طيلة حياته فرحمة الله
عليك يا والدي العزيز

إلى زوجتي و أولادي ، أفراد عائلتي إخوتي و أخواتي و أبناءهم و أصدقائي دون
الذكر و جميع من وقفوا بجواري و ساعدوني بكل ما يملكون ، وفي أصعدة
كثيرة أقدم لكم هذا البحث و أتتمى أن يحوز على رضاكم

محمد العوادي

الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة دور المراجعة الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية حيث، حاولنا أن نتقدم لمحة عامة عن المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية وقد استخدم "المنهج الوصفي" حيث أنه يمكننا من توضيح جوانب الموضوع النظرية، والذي يهتم بتجميع البيانات والمعلومات، وتنظيمها بشكل تسلسلي من ناحية النظرية إلى الإطار النظري للموضوع هناك إطار تطبيقي تمثل في إجراء دراسة ميدانية فهي عبارة عن دراسة حالة مصلحة المبيعات على مستوى المؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والإشهار وحدة الطباعة الروبية حيث اعتمدنا على المقابلة الشخصية مع ذوي الاختصاص و المنهج التحليلي وهذا لمعرفة دراسة حالة حول دور من خلال طرح الأسئلة علي المراجع الداخلي والخروج بنتائج وقد لخصت الدراسة على أن المراجعة الداخلية ما هي إلا اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لنظام الرقابة الداخلية لسير المؤسسة وضمان استمراريتها من خلال تقريره النهائي

الكلمات المفتاحية:

RESUME

L'étude vise à connaître le rôle de l'audit interne dans l'amélioration du système de contrôle interne, où, nous avons essayé de présenter une vue d'ensemble de l'audit interne et du système de contrôle interne

L'« approche descriptive » a été utilisée car elle permet de clarifier les aspects du sujet théorique, qui concerne la collecte de données et d'informations, et de les organiser séquentiellement du point de vue théorique au cadre théorique du sujet. cadre appliqué représenté dans la conduite d'une étude de terrain l'autorité d'achat et autorité de vente au niveau de l'entreprise nationale de communication de distribution et publicité unité de l'imprimerie Rouiba

Où nous nous sommes appuyés sur l'entretien personnel avec des spécialistes et l'approche analytique, et c'est pour connaître une étude de cas sur le rôle de en posant des questions à l'auditeur interne et obtenir des résultats

L'étude a conclu que l'audit interne n'est rien d'autre que de découvrir les forces et les faiblesses du système de contrôle interne pour le fonctionnement de l'institution et l'assurer sa continuité à travers son rapport final.



الفهرس



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والتقدير
	ملخص المذكرة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة
	المقدمة العامة
	الفصل الأول : عموميات حول المراجعة
02	تمهيد
03	المبحث الأول : المراجعة مفهومها، أنواعها و أهدافها
03	المطلب الأول : مفهوم المراجعة
04	المطلب الثاني : أنواع المراجعة
05	المطلب الثالث : أهداف المراجعة
05	الفرع الأول : أهداف المراجعة
06	المبحث الثاني : ماهية المراجعة الداخلية
06	المطلب الأول : مفهوم المراجعة الداخلية وأهميتها
06	الفرع الأول : تعريف المراجعة الداخلية
07	الفرع الثاني : أهمية المراجعة الداخلية
08	المطلب الثاني : مهام وأهداف المراجعة الداخلية
08	الفرع الأول : مهام المراجعة الداخلية
09	الفرع الثاني : أهداف المراجعة الداخلية
10	المطلب الثالث : معايير المراجعة الداخلية وأنواعها
10	الفرع الأول : معايير المراجعة الداخلية
12	الفرع الأول : الأنواع الأساسية للمراجعة
13	المبحث الثالث : المراجع الداخلي
13	المطلب الأول : تعريف المراجع الداخلي
13	المطلب الثاني : مهام المراجع الداخلي

13	الفرع الأول : مسؤوليات المراجع الداخلي
14	الفرع الثاني : صلاحيات المراجع الداخلي
14	المطلب الثالث : أهداف المراجع الداخلي
16	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : دور المراجعة الداخلية في تقويم نظام الرقابة الداخلية
18	تمهيد
18	المبحث الأول : ماهية الرقابة الداخلية
18	المطلب الأول : مفهوم و تطور نظام الرقابة الداخلية
19	الفرع الأول : التطور التاريخي لنظام الرقابة الداخلية
21	الفرع الثاني : تعريف الرقابة الداخلية
22	المطلب الثاني : أهداف ومقومات الرقابة الداخلية
22	الفرع الأول : أهداف نظام الرقابة الداخلية
22	الفرع الثاني : مقومات نظام الرقابة الداخلية
23	الفرع الثالث : خصائص نظام الرقابة الداخلية
24	المطلب الثالث : عناصر نظام الرقابة الداخلية
24	الفرع الأول : الخطة التنظيمية
24	الفرع الثاني : نظام محاسبي سليم
24	الفرع الثالث : اختيار الموظفين الأكفاء
25	المبحث الثاني : طرق و خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية
25	المطلب الأول : طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية
25	الفرع الأول : الطريقة الوصفية للرقابة الداخلية
25	الفرع الثاني : خرائط التدفق
29	الفرع الثالث : طرق وقوائم الاستقصاء
32	المطلب الثاني : خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية
32	الفرع الأول : وصف الأنظمة والإجراءات
33	الفرع الثاني : التحقق من فهم الأنظمة
34	الفرع الثالث : التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلي
35	الفرع الرابع : التأكد من تطبيق النظام
35	الفرع الخامس : التقييم النهائي
37	المبحث الثالث : علاقة المراجعة الداخلية في تقويم نظام الرقابة الداخلية
37	المطلب الأول : أهمية الرقابة الداخلية بالنسبة لعمل المراجع الداخلي

38	المطلب الثاني : مسؤولية المراجعة الداخلية اتجاه تقييم وتطوير نظام الرقابة الداخلي
40	المطلب الثالث : دور المراجعة الداخلية في فحص نظام الرقابة الداخلية
40	المطلب الرابع : دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية
41	المطلب الخامس : دور المراجعة الداخلية في التقرير فعالية نظام الرقابة الداخلية وتحسينه
43	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دراسة حالة المشتريات والمبيعات لوحدة الطباعة للروبية
45	تمهيد
45	المبحث الأول : تقديم المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار
45	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للاتصال ، النشر والإشهار
46	المطلب الثاني : تقديم وحدة الطباعة بالروبية ونشاطها الاقتصادي
49	المبحث الثاني : وصف آلية سير قسم المشتريات و المراحل الأساسية لعملية الشراء
49	المطلب الأول : وصف قسم المشتريات
49	المطلب الثاني : آلية الشراء في قسم المشتريات في المؤسسة الوطنية للاتصال ، النشر و التوزيع
51	المطلب الثالث: المراحل الأساسية لعملية الشراء
54	المبحث الثالث : وصف آلية سير قسم المبيعات و المراحل الأساسية لعملية البيع
54	المطلب الأول : وصف قسم المبيعات
54	المطلب الثاني : آلية البيع في قسم المبيعات في المؤسسة الوطنية للاتصال ، النشر و التوزيع
55	المطلب الثالث: المراحل الأساسية لعملية البيع
56	المبحث الرابع : عملية المراجعة الداخلية للمشتريات والمبيعات في الوحدة
56	المطلب الأول : عملية المراجعة الداخلية للمشتريات
56	الفرع الأول: تقييم المراجع لنظام الرقابة الداخلية الخاص بالمشتريات/الموردون:
60	المطلب الثاني : عملية المراجعة الداخلية للمبيعات
60	الفرع الأول: تقييم المراجع لنظام الرقابة الداخلية الخاص بالمبيعات/ الزبائن
66	خلاصة الفصل الثالث
67	الخاتمة
71-70	قائمة المصادر



قائمة الجداول



قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	الرقابة الداخلية على المبيعات	جدول (01-02)



قائمة الأشكال



قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	أشكال و رموز خريطة التدفق	الشكل رقم (01-02)
27	خريطة تدفق عمودية	الشكل رقم (02-02)
28	خريطة تدفق أفقية	الشكل رقم (03-02)
35	خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية و الوسائل المستعملة لذلك	الشكل رقم (04-02)
47	الهيكل التنظيمي العام لوحدة الطباعة ANEP	الشكل رقم (01-03)
52	مراحل سير عملية الشراء للمؤسسة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار	الشكل رقم (02-03)



قائمة الملاحق



الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	مراحل سير عملية الشراء	01
	طلب التمويل	02
	Bon de commande وصل الطلب	03
	Contrat اتفاقية	04
	Facture فاتورة	05
	Procès Verbale de la commission de Réception	06
	Facture فاتورة	07
	Bon de livraison وصل التسليم	08
	طلب الدفع	09
	Dossier de fabrication	10
	Dossier de fabrication	11
	Bon de commande	12
	Facture	13
	Facture	14
	Bon de livraison	15



المقدمة العامة



لقد عرف العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحولات السياسية ، الاجتماعية و خاصة الاقتصادية التي شهدتها خلال القرن الماضي ، فكانت لهذه التحولات أثارا مباشرة على المحيط الاقتصادي و الاجتماعي للمنظمات المالية و المؤسسات الاقتصادية و الذي شهد بدوره تطورا ملحوظا بعد النكبة المالية التي شهدها العالم في اواخر العشرينيات من القرن التاسع عشر .

فهذا التطور الاقتصادي مسّ حجم المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتميز في وقتنا الحاضر بكبرها و تعدد الوظائف المكونة لها و تشابكها ، هذا ما أدى إلى اهتمام بنظم الرقابة الداخلية نظرا لدورها الهام في المحافظة على أصول و أموال المؤسسة ، وكذلك وجود أداة ادارية تقوم بمتابعة هذه النظم الرقابية ، اذ ترغب ادارة المؤسسة دائما في التحقق من أن نظم الرقابة التي قامت بوضعها تعمل بطريقة مرضية و سليمة .

ومما سبق نتجت الحاجة بالمراجعة الداخلية التي تعتبر تلك الأداة الإدارية التي تعتمد عليها الإدارة لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية و تقييمها .

فوظيفة المراجعة الداخلية تعتبر كنشاط تقييمي مستقل نسبيا بالمؤسسة ، يهدف إلى مراجعة العمليات المالية و المحاسبية و غيرها من العمليات لخدمة الإدارة من خلال متابعة مدى فعالية أدوات الرقابية المستخدمة ، كما تهدف المراجعة الداخلية إلى التحقق من الدقة المحاسبية و المحافظة على الأصول و كذلك مراجعة أنشطة المؤسسة .

فوظيفة المراجعة الداخلية يقوم بها شخص يطلق عليه اسم المراجع الداخلي الذي يتولى مهام تقييم الرقابة الداخلية لكونها تقع تحت مسؤوليته ، و كذا مدى الالتزام بالسياسات و اللوائح و القوانين الموضوعة و العملية التشغيلية للأنشطة ، و جميع الإجراءات و العمليات للتحقق من كفاءتها و مدى انتظامها ، و التأكد من صحة المعلومات و اكتمالها ، و درجة الأمان المصاحبة لها .

كما يتدخل المراجع الداخلي لإبداء رأيه و اقتراح التصحيحات اللازمة لنظام الرقابة الداخلية ، هذا حتى تصل المؤسسة إلى تحقيق رقابة تامة و كلية تتيح للوصول الى أهدافها المسطرة

و يتضح من دور المراجع الداخلي مع ادارة المؤسسة ، أن هذه الأخيرة تعتبر بمثابة العميل الرئيسي للمراجعة الداخلية و طالما أن الإدارة تتطور بصورة سريعة ، متنامية و معقدة سواء كانت نتيجة تغيرات الجذرية في البيئة الخارجية أو الداخلية ، فان ذلك يضاعف من اعتماد الإدارة على مجهودات المراجعة الداخلية في تقليل و منع الأخطاء و تقديم النصائح الضرورية للمديرين عن التصحيحات الواجبة في نظام الرقابة الداخلية .

و بغية الإلمام بهذا الموضوع والخوض فيه بصفة أكثر تفصيلا، سنحاول من خلال مذكرتنا الإجابة على الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة نظام المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة و في مساهمته في عملية اتخاذ القرار و تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و بالمؤسسة الوطنية للاتصال ، النشر و التوزيع ANEP ؟

و على ضوء هذا التساؤل يمكن الإشارة إلى مجموعة من التساؤلات التي تشكل تلك الاهتمامات المتعلقة بالموضوع منها:

فيما تكمن أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة ؟

ما هي مختلف الأدوات و التقنيات المستعملة من قبل المراجع الداخلي ؟

ماهي الأدوات المستعملة لتقييم نظام الرقابة الداخلية ؟

ماهي المراحل المنهجية المعتمدة لتقييم نظام الرقابة الداخلية ؟

كيف تتم المراجعة الداخلية لعمليات المشتريات و المبيعات في مؤسسة SPA ANEP وحدة الطباعة الروبية ؟

فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات السابقة ننطلق من الفرضيات التالية :

- يتوقف نجاح عملية المراجعة على اتباع المراجع لمجموعة المعايير المتعارف عليها
- اتباع المراجع لمنهجية تمكنه من الالمام أو الاطلاع بكل المعلومات المالية والمحاسبية بغية ابداء رأيه الفني بشأنها
- المراجع الداخلي دور في تقويم نظام الرقابة الداخلية و كذا تطوير كفاءة و فعالية البيئة الرقابية ، فوجود بيئة رقابية قوية سيساعد الادارة على التصدي لاختلالات نظام الرقابة الداخلية وكذا المساهمة في رصد و تقييم مخاطر انظمة ادارتها
- تعمل المراجعة الداخلية على اكتشاف و ابراز نقاط القوة و الضعف لنظام الرقابة الداخلية قيام المراجعة الداخلية بإعطاء نصائح تصحيحية لمتخذي القرار بالمؤسسة و مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة

أهمية البحث :

تأتي أهمية هذه الدراسة من أنها تتناول موضوعا مهما و هو المراجعة الداخلية التي تعتبر اداة ادارية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها اذا حسن استغلالها ، و حاجة المؤسسة لها كأداة لتشخيص و تقويم نظام الرقابة الداخلية المطبق فيها من خلال كشف الاختلالات التي تعيق تشغيله الجيد و الفعال ، و ادراج مجموعة من النصائح الممكنة ، كما تعمل على التأكد من تطبيق الاجراءات و اللوائح الموضوعية ، و بالتالي فالمراجعة الداخلية تساهم في الاداء التسييري للمؤسسة

أهداف البحث : تهدف هذه الدراسة و بصفة أساسية الى ابراز الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في كشف اختلالات نظام الرقابة الداخلية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و ينبثق هذا الهدف الأساسي إلى أهداف فرعية تالية :

- 1- محاولة ابراز أهمية المراجعة الداخلية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة
- 2- التعرف على مختلف الأدوات و التقنيات المستعملة من قبل المراجع الداخلي
- 3- محاولة اظهار الاعمال التي تقوم بها المراجعة الداخلية و مدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة

أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبل الصدفة إنما يعود إلى الاتجاه العالمي نحو الاعتماد أكثر فأكثر على وسيلتي المراجعة والتدقيق الداخلي ، و الأمر الذي يحتم على كل المؤسسات التكيف مع التحولات والتغيرات السريعة لمراجعة سير المؤسسات الاقتصادية.

الضعف الذي تعرفه تجربة التدقيق والمراجعة الداخلية في مؤسساتنا بسبب حداتها.

- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر ، خاصة ما يتعلق بالمراجعة الداخلية
- حاجة المؤسسات الجزائرية للمراجعة الداخلية قصد تحقيق الفعالية خاصة بعد التحولات الاقتصادية التي شهدتها المحيط الذي تنشط فيه

وكل هذه الأسباب تندرج ضمن الاعتبارات الموضوعية لاختيارنا لهذا الموضوع أما الأسباب الذاتية فنذكر منها محاولة البحث والمساهمة في كسر الجمود الحاصل بشأن البحوث المتعلقة بمجال المراجعة والتدقيق الداخلي، والمساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه البحوث وأخيرا بغية الاختصاص في هذا المجال مستقبلا إن شاء الله.

حدود الدراسة :

- **الحدود المكانية :** تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على واقع ممارسات المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حيث تم اختيار المؤسسة الوطنية للاتصال و النشر و الاشهار ANEP و حدة الطباعة الروبية حيث تم إنجاز الدراسة الميدانية تحت اشراف المراجع الداخلي العامل بها و مرافقتنا ميدانيا .
- **الحدود الزمنية :** يرتبط مضمون و نتائج الدراسة بالزمن الذي اجريت فيه ، حيث تم اجراء هذه الدراسة ما بين 2022 /03 إلى 2022/05

صعوبات البحث:

واجهتنا صعوبات عديدة في انجاز هذه الدراسة من الناحية التطبيقية فكانت الصعوبة في اعطاءنا الموافقة في انجاز المراجعة الداخلية في احد مصالح المؤسسة الوطنية للاتصال و النشر بغية تشخيص نظامها الرقابي الداخلي المطبق و كشف الاختلالات ان وجدت

منهج الدراسة :

قصد الاحاطة بمختلف جوانب الموضوع و الاجابة على الاشكالية الرئيسية و اختبار صحة الفرضيات المعتمدة ، و في سبيل الوصول إلى اهداف البحث فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحديد الخلفية النظرية للمراجعة الداخلية و أهمية النظم الرقابة الداخلية ، و دراسة دور المراجعة الداخلية في اكتشاف اختلالات نظام الرقابة الداخلية

اما في الجانب الميداني للدراسة ، قمنا بإعتماد منهج دراسة الحالة من خلال انجاز مهمة المراجعة الداخلية بصفة مراجع داخلي وتحت اشراف المراجع الداخلي العامل بالمؤسسة

هيكل البحث : للإجابة على الأسئلة المطروحة قسمنا دراستنا إلى ثلاث فصول، فقد تناولنا في الفصل الأول عموميات حول المراجعة من خلال عرض أولا منهجية المراجعة والتي تتضمن التعريف العام للمراجعة، الأنواع الأساسية للمراجعة ومعايير الأساسية للمراجعة، ثانيا ماهية المراجعة الداخلية المتضمنة مفهوم المراجعة الداخلية وأهميتها، مهمة وأهداف ومعايير المراجعة الداخلية وأنواعها، اما في المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل والذي نتناول فيه تعريف المراجع الداخلي، مهامه وأهدافه.

أما الفصل الثاني ضمنه الرقابة الداخلية بحيث تطرقنا من خلاله إلى ماهية وتعريف الرقابة الداخلية من خلال التطرق إلى مفهوم تعريف نظام الرقابة وأهداف ومقومات الرقابة الداخلية، وإلى خطوات وطرق تقييم أنظمة الرقابة الذي يشير إلى مكانة تقييم النظام ضمن برنامج المراجعة.

أما الفصل الثالث فتضمن مهمة دراسة حالة لعملية المراجعة الداخلية لقسم المشتريات وقسم المبيعات، وحدة الطباعة الروبية ANEP SPA.

وذلك من خلال التعرض إلى تقديم المؤسسة واستعراض هيكلها الداخلية وعرض كل التقسيمات والعلاقة بين كل منها وبيان مهامها ثم انتقلنا إلى الإطار التطبيقي لسير العمليات المشتريات والمبيعات ومهمة عمل المراجعة الداخلية للقسمين.



الفصل الأول

عموميات حول المراجعة



تمهيد:

تمثل المراجعة إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها أن تكون هناك متابعة مستمرة لكل التطورات الداخلية التي تحدث في المؤسسة، إذ هي وظيفة تقييمية مستقلة بالمؤسسة، تعمل على فحص وتقييم الأنشطة الداخلية التي تقوم بها، حيث أن الهدف من المراجعة الداخلية يتمثل في التحقق من البيانات المحاسبية والمالية والإدارية مع التأكد من مدى صحتها و تمثيلها للمركز المالي للمؤسسة، إذ يتوقف نجاح عمل المراجعة الداخلية على مدى كفاءة و نجاعة المراجع الداخلي و مدى شفافيته في عمله ، فالمراجع الداخلي أو المدقق الداخلي هو شخص يعمل ضمن قسم المراجعة الداخلية للمؤسسة حيث يقوم بعمليات المراجعة الداخلية و يتحمل مسؤولياتها.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، نتناول في المبحث الأول عن المراجعة مفهومها ، أنواعها و أهدافها بصفة عامة وبشكل مفصل سنتطرق فيه إلى مفهوم المراجعة في المطلب الأول، و في المطلب الثاني إلى أنواع المراجعة وفي المطلب الثالث و الأخير إلى أهداف المراجعة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى لب موضوعنا ألا وهو المراجعة الداخلية و الذي نجد فيه المطلب الأول مفهوم المراجعة الداخلية وأهميتها وفي المطلب الثاني لدينا مهمة و أهداف المراجعة الداخلية وفي المطلب الأخير معايير المراجعة الداخلية و أنواعها، و في المبحث الثالث نتناول بصفة موجزة المراجع الداخلي حيث سنتطرق فيه إلى تعريف المراجع الداخلي كمطلب أول، وفي المطلب الثاني مهام المراجع الداخلي وأخيرا أهداف المراجع الداخلي.

المبحث الأول: المراجعة مفهومها ، أنواعها و أهدافها

أدى التغير الحادث في المؤسسات إلى تطور عملية المراجعة منذ بداية نشأتها وحتى يومنا هذا، حيث بدأت هذه العملية من مجرد قراءة للحسابات على أصحاب الأعمال أو المسؤولين حتى يطمئنوا على مدى صحتها، إذ أن المراجعة عملية منتظمة تتم من خلال منهج يعتمد على التخطيط وفق برنامج محدد مسبقاً، وعليه سنتطرق إلى مفهوم المراجعة وأنواع المراجعة، أهداف وأهمية المراجعة، وذلك بشكل مفصل.

المطلب الأول: مفهوم المراجعة

لقد تعدد تعريف المراجعة إلا أنها تشترك في نفس الأهداف وعليه سنحاول عرض أهم التعاريف:

عرفت المراجعة على أنها : "عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية و تقييمها بطريقة موضوعية، لغرض التأكد من درجة مسابرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية " ¹.

كما أنها : "اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة وعلى مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف، وعلى مدى احترام لقواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها في الصورة الصادقة على الموجودات والوضعية المالية ونتائج المؤسسة." ²

ويمكن تعريفها أيضا على أنها : "عملية فحص واختبار البنود الواردة بالقوائم المالية بالرجوع إلى الحسابات والسجلات المنشأة لها، وكذلك المستندات المؤيدة لها وذلك لغرض إعطاء رأي فني محايد حول مدى عدالة القوائم المالية وتمثيلها للمركز المالي، ونتائج الأعمال للوحدة الاقتصادية موضوع المراجعة." ³

من التعاريف السابقة يستخلص أن المراجعة هي:

- عملية منتظمة تقييم الأحداث الاقتصادية بطريقة موضوعية.
- يقوم بها مهني مؤهل ومستقل.
- تقوم باختبار البنود الواردة في القوائم المالية لغرض اكتشاف التلاعبات والغش.
- تتم بتقديم النتائج إلى الأطراف المعنية.

¹الصبان محمد سمير، الفيومي محمد، المراجعة بين التنظير والتطبيق، الدار الجامعية: بيروت، 1990، ص 18.

²محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي المراجعة وتدقيق الحسابات (الإطار النظري والممارسة التطبيقية) ديوان المطبوعات الجزائرية 2005 ص9.

³ ادريس عبد السلام اشتوي المراجعة (معايير واجراءات) طبعة 4 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر: لبنان .1996 ص 3-4.

المطلب الثاني: أنواع المراجعة

تختلف أنواع المراجعة باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إلى المراجعة وكذلك من زاوية القائم بها.

أ. من حيث حتمية المراجعة:

ينظر المشرع الجزائري من خلال القانون التجاري إلى إلزامية المراجعة لبعض الشركات، كشركة المساهمة وعدم إلزاميتها لشركات أخرى وسنميز نوعين من المراجعة:¹

المراجعة الإلزامية: هي المراجعة التي يحتم القانون القيام بها، أي تتميز بوجود عنصر الإلزام والجبر ومنه يمكن الجزاء على المخالفين لأحكامها، وكذلك يجب أن تتم المراجعة وفقا للقواعد والنصوص والإجراءات المنصوص عليها وعلى المراجع أن يتحقق من أن عملية تعيينه لم تتم بمخالفة الأحكام القانونية.

المراجعة الاختيارية: في حقيقة الأمر إن قرار مراجعة الحسابات الاختيارية راجع إلى أصحاب المؤسسة أنفسهم وإلى غيرهم من أصحاب المسألة والمصلحة فيه، وبناء على ذلك فإن عملية تعيين مراجع الحسابات في المشروعات الفردية أو شركات الأشخاص يرجع إلى أصحاب المؤسسة.

ب. من حيث نطاق المراجعة

يعتبر مجال أو نطاق المراجعة من بين أهم المحددات التي تفرز نوعين من المراجعة هما على النحو التالي:²

المراجعة الكاملة: في هذا النوع من المراجعة يخول للمراجع إطار غير محدد للعمل الذي يؤديه، إذ يقوم بفحص البيانات والسجلات والقيود المثبتة بقصد إبداء رأي فني محايد.

المراجعة الجزئية: تعتبر المراجعة الجزئية من بين الأنواع الأكثر تطبيقا في المراجعة الخارجية، كأن يوكل إلى مراجع خارجي مراجعة بند معين من مجموع البنود، كمراجعة النقدية أو الديون أو الحقوق أو المخزون دون غيرها، وتبعاً لما سبق، أصبح من الضروري تقييد هذا النوع من المراجعة بالعناصر التالية:

- وجود عقد كتابي يوضح نطاق عملية المراجعة.

- إبراء ذمة المراجع من القصور والإهمال في مراجعة بند لم يعهد إليه.

ت. من حيث توقيت عملية المراجعة:

يمكن أن ننظر من هذه الزاوية إلى أنواع المراجعة ونميز بين نوعين هما:

¹ محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 20.

² مرجع ذكر أعلاه، ص 20-21.

المراجعة المستمرة: وفي هذه الحالة تتم عمليات الفحص وإجراء الاختبار على مدار السنة المالية¹ للمؤسسة، وعادة ما يتم ذلك بطريقة منتظمة ووفقا لبرنامج زمني محدد مسبقا، مع ضرورة إجراء مراجعة أخرى بعد إقفال الدفاتر في نهاية السنة المالية للتحقق من التسويات الضرورية لإعداد القوائم المالية الختامية.

المراجعة النهائية: في هذا النوع من المراجعة يقوم المراجع بعملية المراجعة بعد انتهاء الفترة المالية² وانتهاء المحاسب من عمله وإقفاله للحسابات الختامية، وهذا النوع من المراجعة يصلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين يقتصر المراجع على فحص ومراجعة الميزانية، كما يطلق على هذا النوع من المراجعة اسم "مراجعة الميزانية".

ث. من حيث الجهة التي تقوم بالمراجعة:

وتنقسم الى نوعين أساسياتهما:

المراجعة الخارجية: هي المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة، حيث يكون حر ومستقلا عن إدارة المؤسسة.

المراجعة الداخلية: هي أداة مستقلة تعمل داخل المؤسسة، للحكم والتقييم لخدمة أهداف المؤسسة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات التشغيلية الأخرى.

ج. من حيث مدى الفحص أو جمع الاختبارات:

وتنقسم إلى نوعين:

المراجعة الشاملة: وتعني ان يقوم المراجع بمراجعة جميع القيود والدفاتر والسجلات والحسابات والمستندات.

المراجعة الاختبارية: في هذا النوع يقوم المراجع بمراجعة جزء من الكل حيث يقوم باختبار عدد من المفردات لكي تخضع لعملية الفحص ليعمم بعد ذلك نتائج هذا الفحص على مجموع المفردات (المجتمع) التي تم اختيار هذا الجزء منها.

المطلب الثالث: أهداف المراجعة

الفرع الأول: أهداف المراجعة

الهدف الأساسي من المراجعة هو إبداء الرأي حول عدالة القوائم المالية للمؤسسة، فهي تهدف إلى إضفاء الثقة بهذه القوائم، ولتحقيق هذا الهدف ينبغي تحقيق عدة أهداف تفصيلية أخرى وتشمل:

-التحقق من عرض القوائم المالية بصدق وعدالة: التأكد من أن العرض تم وفقا للمعايير المتعارف عليها.

¹خالدي المعتر بالله مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية مذكرة شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص9.

²شعباني لطفي المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2004 ص33.

-التحقق من صحة وشرعية العمليات المالية: التأكد ان العمليات المالية تخص المؤسسة وتمت معالجتها وفقا لأنظمة المؤسسة.

- التحقق من الملكية: أي التأكد من أن الأصول مملوكة للمؤسسة وليست مستأجرة مثلا.

-التحقق من أن الأصول موجودة في الميدان فعلا، فقد تكون مملوكة ولكنها غير موجودة والعكس صحيح.

- التأكد من أن عملية عملية التقويم للأصول تمت وفقا لمبادئ المحاسبة، مثلا هل تم تقويم الأصول الثابتة على أساس التكلفة التاريخية كما تنص عليه مبادئ المحاسبة؟

-التحقق من استقلال الفترة المالية: أي التأكد من ان جميع البيانات المالية التي تم استخدامها في إعداد القوائم المالية تخص نفس السنة المعنية.

المبحث الثاني: ماهية المراجعة الداخلية:

ظهرت المراجعة الداخلية نتيجة للاحتياجات المتزايدة لمسييري المؤسسات من أجل فحص البيانات المالية والمحاسبية وتقييم أنظمتها الرقابية و اكتشاف نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل اتخاذ قرارات سليمة مبنية على أساس معلومات حقيقية وصحيحة، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم المراجعة الداخلية وأهميتها في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني سنتناول مهمة وأهداف المراجعة الداخلية، وكما طلب ثالث معايير المراجعة الداخلية وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم المراجعة الداخلية وأهميتها:

الفرع الأول: تعريف المراجعة الداخلية:

لقد عرفت المراجعة الداخلية بمجموعة من التعاريف نورد أهمها فيما يلي :

1- حسب المراجعين الداخليين للمعهد الأمريكي I.I.A عرفت على أنها : "نشاط مستقل للتقييم داخل المؤسسة، يعمل على مراجعة النواحي المحاسبية و المالية و الأعمال الأخرى، وذلك لخدمة الإدارة، كما أنها رقابة إدارية تقوم بقياس و تقييم الوسائل الأخرى للرقابة"¹.

2- حسب جمعية المراجعين الداخليين: (أو المدققين الداخليين) سنة 1945 المراجعة الداخلية "عبارة عن نشاط تقويم مستقل يعمل بصفة أساسية في مجال الموضوعات المحاسبية والمالية ولكن من الجائز أن يتعامل في بعض المسائل ذات الطبيعة المستقبلية".

وفي سنة 1971 عرفته بأنه "نشاط تقويم مستقل في المؤسسة لمراجعة كل العمليات لخدمة الإدارة"، وكان آخر مفهوم أصدرته هذه الجمعية سنة 1978 هو "إن المراجعة الداخلية أو التدقيق الداخلي وظيفة تقويم مستقلة أنشئت داخل المشروع لغرض خدمته عن طريق فحص ومراجعة أنشطته المختلفة " ، كما يعرف بأنه (مجموعة من أوجه النشاط المستعملة داخل المؤسسة تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والبنود وبشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وفي التأكيد من كفاية الإحتياطات المتخذة لحماية أصول وعمال المؤسسة ، ومن التحقق من

¹ عطاء الله محمود شوقي دراسات متقدمة المراجعة، مكتب الشباب، القاهرة 1994 ص 202.

إتباع موظفي المؤسسة للسياسات والخطط و الإجراءات الإدارية المرسومة لها في قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة والتفتيش الداخلية عليها وبذلك يصل المشروع إلى درجة الكفاية الإنتاجية الممكنة ."

3- وقد عرفت حسب معهد المدققين الداخليين الأمريكي طبقاً لنشرة سنة 1997 المراجعة الداخلية نشاط نوعي واستشاري وموضوعي مستقل داخل المؤسسة مصمم لمراقبة و تحسين انجاز هذه الأهداف من خلال التحقق من إتباع السياسات والخطط و الإجراءات الموضوعية واقتراح التحسينات اللازم إدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى¹

4- حسب نشرة لسنة 1999 لمعهد المدققين (IIA) ' على أنه نشاط تأكيد استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة لتحسين عملياتها وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة، والتوجيه (التحكم)'.²

لذلك فالمراجعة الداخلية تعتبر وظيفة مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل المؤسسة لفحص وتقييم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسؤولين داخل المؤسسة في القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وذلك عن طريق توفير التحليل،و التقييم، والتوصيات، المشورة².

فالمراجعة تمثل عملية فحص ، نوعية من المعلومات ،تقوم على الاستقصاء ، بهدف التحقق من سلامة الكشوف المالية ،وتعكس احتياجات مستخدمي تلك الكشوف، وإيصال هذا الرأي إلى الأطراف المعنية لمعاونتها في الحكم على مدى جودة ، ونوعية هذه المعلومات، وتحديد مدى الإعتماد عليها³.

الفرع الثاني: أهمية المراجعة الداخلية:

لقد ازدادت أهمية المراجعة الداخلية في الوقت الحالي واصبح نشاطها تقويميا لكافة الأنشطة والعمليات في المؤسسة، ومن ثم تطوير هذه الأنشطة ورفع كفايتها الإنتاجية ،كما زادت أهميتها نظراً للأسباب التالية⁴:

- 1-تطور حجم الشركات والمؤسسات
- 2-اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمؤسسات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمؤسسة.
- 3-حاجة إدارة المؤسسة إلى حماية وصيانة أموال المؤسسة من الغش والسرقة والأخطار.
- 4-حاجة إدارة المؤسسة إلى بيانات دورية دقيقة لرسم السياسات والتخطيط وعمل القرارات.
- 5-حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة للتخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية والتسعيرة.
- 6-تطور إجراءات المراجعة من تفصيلية كاملة إلى اختبارية تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية.

¹The Institute of Internal Auditors, Statement of Internal Auditors Responsibilities, IIA, New York, 1994, p3

²جمعية المحاسبين السعودية، معايير المراجعة الداخلية / السعودية 2004 ص1.

³صبان وآخرون الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية / مصر 1998 ص21.

⁴يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق الطبعة 1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان -الأردن 2008 ص 128.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المراجعة الداخلية

الفرع الأول: مهام المراجعة الداخلية:

لتنفيذ أعمال ومهام المراجعة الداخلية ينبغي أن تعتمد على مجموعة من الخطوات الهامة، والتي تشمل ثلاث خطوات رئيسية:

الخطوة الأولى: التحضير لمهمة المراجعة الداخلية: إذ يتطلب الأمر من المراجع الداخلي قبل البدء بالتنفيذ لأعمال

المراجعة ان يقوم بالتحضير الجيد لهذه المهمة في مرحلتين واللذان نوضحهما كما يلي:

1. الأمر بالمهمة: هو عبارة عن التفويض الذي يعطى من قبل الإدارة العامة للمراجعين الداخليين في المؤسسة، والذي

يعلم فيه المسؤولين المعنيين بقيام المراجعة الداخلية بمهمة المراجعة الداخلية.

2. الدراسة والتخطيط: إن هذه المرحلة تعتبر ضرورية وهامة جدا لإنجاح مهمة المراجعة الداخلية، حيث يجب على

المراجعين الداخليين وضع خطة المراجعة المبنية على المخاطر، لتحديد أوليات مهمة المراجعة ويتم تنفيذ هذه المرحلة كالآتي:

✓ **الاطلاع والفهم:** في هذه الخطوة يجب على المراجع القيام بعملية الاطلاع وجمع المعلومات الكافية واللازمة التي

تمكنه من فهم الموضوع.

✓ **خطة التقارب:** بعد أن يقوم المراجع الداخلي بالاطلاع والفهم للمهمة المكلف بها، ومن خلال المعلومات التي قام

بجمعها فإنه يقوم بإعداد خطة التقارب وهي عبارة عن وثيقة تظهر في شكل جدول يقوم بتقسيم النشاط أو الوظيفة محل الدراسة إلى مجموعة من الأعمال الأولية.

✓ **تحديد مواقع الخطر:** ان على المراجع الداخلي أن يقوم بتقييم مدى ملائمة وفعالية إدارة مخاطر النشاط وأنظمة

الضبط مقارنة بإطار العمل المتعلق به.

✓ **التقرير التوجيهي:** يحدد التقرير التوجيهي أسس تحقيق مهمة المراجعة الداخلية ونطاقها، ويعرض الأهداف التي

يسعى المراجع الداخلي إلى تحقيقها، كما يعرف مواقع الخطر المحددة سابقا ضمن خطة التقارب والتي على ضوءها يتم تحديد نطاق المهمة.

الخطوة الثانية: تنفيذ عملية المراجعة الداخلية بعد أن ينتهي المراجع الداخلي من دراسته وتخطيطه لمهمة المراجعة

المكلف بها، تبدأ خطوات التنفيذ الميداني للمهمة المراجعة والتي من خلالها يقوم بجمع المعلومات و أدلة الإثبات، بما يمكنه من تحقيق أهداف هذه المهمة، و تركز هذه الخطوات على ثلاث مراحل هي¹:

1. **اجتماع الافتتاح:** يتم عقد اجتماع الافتتاح في مقر النشاط الذي سيتم مراجعته، بين الفريق المكلف بالمهمة

ومسؤولو النشاط محل المراجعة وفيه يتم بناء أولى العلاقات بين الطرفين.

1 عيادي محمد أمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، "جامعة الجزائر" 2007-2008 ص 113.

2. برنامج المراجعة (مخطط التنفيذ): يقوم برنامج المراجعة بتقسيم أعمال المراجعة بين مختلف أعضاء فريق المراجعة وفقا لمؤهلاتهم وخبرتهم وحسب الزمن، ويسمح للمراجع بمعرفة أدق التفاصيل عن المهمة، ويساعد على تتبع عمل المراجعين المساعدين.

3. العمل الميداني: يتم تنفيذ هذه المرحلة مباشرة بعد إعداد برنامج المراجعة واعتماده من قبل مدير المراجعة حيث يقوم فريق المراجعة بتطبيق هذا البرنامج على الواقع من خلال إجراء الاختبارات، المقارنات وغيرها من تقنيات المراجعة بغرض جمع أدلة الإثبات الكافية والملائمة، لتحقيق أهداف مهمة المراجعة والكشف عن مشاكل أو انحرافات قد تحدث¹.

الخطوة الثالثة: التقرير عن مهمة المراجعة الداخلية: هذه الخطوة تعتبر الأخيرة في انجاز مهمة المراجعة الداخلية وتتمثل في أربعة مراحل هي:²

1- التقرير الأولي للمراجعة: يتم إعداد هذا التقرير من خلال أوراق إبراز وتحليل المشاكل، التي تم إعدادها أثناء تنفيذ برنامج المراجعة، والتي تشمل على كافة المشاكل والمخالفات التي تكشف للمراجعين أثناء تنفيذهم للمهمة.

2- حق الرد من الأشخاص المراجعة أعمالهم: يتم عقد اجتماع بين فريق المراجعة الذي قام بتنفيذ مهمة المراجعة والأشخاص المعنيين محل مراجعة أعمالهم، وفي هذا الاجتماع يقوم فريق المراجعة بعرض الملاحظات والنتائج التي توصلوا إليها واستماع الرد والإجابة من المسؤولين محل المراجعة.

3- التقرير النهائي: بعد انتهاء التدخل، يتم إعداد تقرير المراجعة في صورته النهائية، ويتم إرساله لأهم المسؤولين المعنيين والإدارة وإعلامهم بنتائج مهمة المراجعة، والتوصيات المقترحة لمعالجة المشكلات التي كانت موجودة خلال عملية المراجعة.

4- متابعة تنفيذ التوصيات: بعد اقتراح المراجع الداخلي لمجموعة من التوصيات التصحيحية الواجب القيام بها والتي سجلها أثناء القيام بمهمته، فإنه يقوم بمتابعة مدى الالتزام بتنفيذ تلك التوصيات، وتنتهي هذه المرحلة عند تنفيذ كل التوصيات المقترحة والتي صادقت عليها الإدارة.

الفرع الثاني: أهداف المراجعة الداخلية

الهدف الرئيسي للمراجعة الداخلية هو مساعدة جميع أعضاء إدارة المؤسسة على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة وذلك بتزويدهم بتحليل موضوعية للبيانات، وبتقارير صحيحة عن نشاط المشروع بوجه عام، ويمكن تقسيم أهداف المراجعة إلى ثلاثة أقسام كالتالي³:

أ. الفحص:

يهدف المراجع الداخلي في هذه الحالة إلى فحص السجلات المحاسبية ومراقبة الأصول والتحقق من التقارير المالية.

1 عبد السلام، عبد الله سعيد ابو سرعة التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية التعاقدية ماجستير : محاسبة و تدقيق : جامعة الجزائر 3. كلية العلوم الإقتصاد و علوم التسيير : جامعة الجزائر3: 2010 ص68.
2 داود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية اتحاد المصارف العربية بيرت 2007 ص 239.
3 عبد الفتاح الصحن احمد النور، الرقابة ومراجعة الحسابات مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ، 2003-2004 ص46.

ب. التقييم:

يتم الحكم على النظام الموضوع داخل المؤسسة وإظهار نقاط القوة والضعف فيه، ثم تقييم المؤسسة ككل من النواحي التشغيلية، الإدارية والمحاسبية، واقتراح التعديلات المناسبة.

ج. مراقبة التنفيذ: تتم مراقبة التنفيذ من خلال الملاحظة والسؤال وفحص السجلات والتأكد من أن العمل قد تم كما هو مرسوم له وبالنظر إلى هذه الأهداف من زاوية أخرى فإننا نستطيع تقسيمها إلى قسمين هما: ¹

✓ **أهداف الحماية:** يتم القيام بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوع مسبقاً لكل من: سياسات المؤسسة، الإجراءات المحاسبية، نظم الضبط الداخلي، سجلات المؤسسة، أصول المؤسسة وأنشطة التشغيل.

✓ **أهداف البناء والتطوير:** تظهر أهداف البناء والتطوير من خلال الوظيفة الرقابية العلاجية والإرشادية التي يلعبها المراجع الداخلي في المؤسسة، إذ يتم اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمطابقة وتقديم النصح للإدارة من أجل اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.

المطلب الثالث: معايير المراجعة الداخلية وأنواعها:

الفرع الأول: معايير المراجعة الداخلية

لقد أصدرت معايير المراجعة الداخلية سنة 1978م من قبل معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم تقسيم معايير المراجعة الداخلية إلى خمسة أقسام تغطي الجوانب المختلفة للمراجعة الداخلية في أي تنظيم وتمثل تلك الأقسام في الاستقلالية، العناية المهنية، نطاق العمل، أدوات أعمال المراجعة وإدارة قسم المراجعة.²

1- معايير الاستقلالية:

يجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، أي مستقلاً عن باقي الوظائف المتواجدة في المؤسسة، وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية يتمتع باستقلالية كافية بما يسمح بأداء المسؤوليات المنوطة بها، كما يجب أن يكون المراجع موضوعياً في أدائه لعمال المراجعة.

2- معايير العناية المهنية:

يجب على المراجع الداخلي أن يؤدي مهامه بما يتفق والعناية المهنية اللازمة وهذا ما يتطلب: ³

أ. بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية:

يجب القيام بما يلي:

- أن يتأكد المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية أن المراجعين لداخليين لديهم التأهيل العلمي والعملية المناسبين للقيام بعملية المراجعة في صورتها الصحيحة.

- يجب أن يكون لدى قسم المراجعة الداخلية المعرفة، المهارات والأصول اللازمة لأدائه لمسؤوليات المراجعة.

¹فتحي رزقي السوافيري ، سمير كامل محمد، محمود مراد مصطفى، الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2008 ص 46 .

²عبد الفتاح الصحن ، محمد السرايا، فتحي رزق السوافيري، الرقابة و المراجعة الداخلية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، القاهرة - ص 207 .

³فتحي رزقي السوافيري وآخرون، مرجع ذكر اعلاه ص 103.

- يجب أن يتأكد المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية من توفر الإشراف الكافي على جميع أعمال المراجعة الداخلية.
ب. بالنسبة للمراجع الداخلي:

يجب توفر ما يلي:

- يجب على المراجع الداخلي الالتزام بمعايير سلوك المهنة.

- يجب أن يتوفر لدى المراجع الداخلي المهارات الخاصة بالتعامل مع الأفراد والقدرة على الاتصال بفاعلية.

- يجب على المراجع الداخلي الحفاظ وزيادة من تأهيله الفني والعلمي عن طريق التعلم المستمر.

- يجب على المراجع الداخلي بذل العناية المهنية اللازمة في أدائه لأعمال المراجعة.

3- معايير نطاق العمل:

يجب أن يتضمن نطاق عمل المراجعة الداخلية فحص وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية داخل تنظيم

معين والتأكد من جودة الأخطاء فيما يتعلق بالمسؤوليات المختلفة.

4- معايير أدوات عمل المراجعة:

يجب أن تتضمن أعمال المراجع كل من التخطيط لعملية المراجعة، فحص وتقييم المعلومات والتقارير عن النتائج ومتابعة التوصيات، إذ يتضمن تخطيط المراجعة ضرورة وضع أهداف للمراجعة ونطاق للعمل والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف تتم مراجعتها وتحديد الموارد اللازمة لأداء عملية المراجعة والاتصال بكل من تكون له علاقة بعملية المراجعة المعينة، ثم القيام بمسح الأنشطة، المخاطر والإجراءات الرقابية وذلك لتحديد تلك الجوانب التي تحتاج اهتماما أكبر أثناء عملية المراجعة وأخيرا الحصول على الموافقة من المشرف على قسم المراجعة الداخلية على خطة أعمال المراجعة، حيث يتضمن فحص وتقييم المعلومات ضرورة قيام المراجع بتجميع المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتوثيقها لتدعيم نتائج المراجعة.¹

5- معايير إدارة قسم المراجعة:

تقتضي معايير المراجعة الداخلية بضرورة أن يدير مشرف معين من قبل الإدارة العليا قسم المراجعة الداخلية وذلك بطريقة مناسبة بحيث:²

- تحقق المراجعة الأغراض العامة والمستويات التي اعتمدها الإدارة العليا وقبلها الإدارة.

- تستخدم الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية.

- تتماشى جميع أعمال المراجعة مع معايير الممارسة المهنية الداخلية وحتى يتمكن المشرف على قسم المراجعة

الداخلية من غدارة القسم بما يحقق تلك الأهداف العامة.

¹ فتحي رزق السوافيري مرجع سبق ذكره ص 104-105.

² عبد الفتاح الصحن وآخرون مرجع سبق ذكره ص 213.

الفرع الثاني: الأنواع الأساسية للمراجعة

إن مجال تطبيق المراجعة الداخلية واسع، حيث أنه يقوم على أساس الرقابة الداخلية للمؤسسة كما أنها تعتمد على الفحص ومدى احترام القوانين والأنظمة، وبالتالي تنقسم إلى:¹

- مراجعة محاسبية ومالية،
- مراجعة إدارية تشغيلية.

1. المراجعة المحاسبية والمالية :

لقد كان المفهوم التقليدي للمراجعة الداخلية مرتبطا بالمعلومات المحاسبية والمالية والتأكد من دقتها وصحتها، حتى يتسنى للإدارة الاعتماد عليها في رسم السياسات و اتخاذ القرارات الإدارية. حيث يهدف المراجع الداخلي في إطار المراجعة المحاسبية والمالية إلى فحص ومراجعة الوثائق المالية والمحاسبية لتجنب الوقوع في أخطاء تتعلق بالتسيير.

2. المراجعة الإدارية (التشغيلية):

تعتبر المراجعة الإدارية مصطلحا مرادفا للمراجعة الداخلية، لكنها في الحقيقة تشكل جزء من المراجعة الداخلية، وتعرف بأنها مراقبة تحقيق عملية تسييرية وحسن تطبيق إجراءات التسيير الداخلية.²

فالمراجعة الإدارية هي فحص مستمر لأوجه الأنشطة المالية والإدارية وتقييم الأهداف والخطط والإجراءات والهيكلة التنظيمية وتقييم الأداء، وأساليب الرقابة المالية والإدارية و فحص مدى انعكاس الآثار غير المالية على أوجه نشاط المؤسسة.

وبما أن الخطط الموضوعية بحاجة إلى تعديل من خلال تنظيم إداري متكامل ومتوازن، وفي المراجعة الإدارية الداخلية فإن ما يتم مراجعته والتأكد منه هو أظ الأفراد العاملين في المؤسسة وفي هذه المراجعة يقوم المراجع الداخلي بمعرفة السياسات المطبقة بهدف صياغة أحكامه من جهة ومن جهة ثانية يجب عليه معرفة تامة بالميدان الواجب فحصه، فالمراجعة التشغيلية تفترض هدف تيسير الطرق المطبقة، وتتطلب تصميم رقابات خاصة تهدف إلى فعالية العمليات، وتعتبر المراجعة الإدارية إحدى نتائج تطور المراجعة الداخلية.

¹. موقع جامعة البويرة، منصة المحاضرة عن بعد مقياس التدقيق المالي الجمهورية الجزائرية.

². مرجع ذكر أعلاه.

المبحث الثالث: المراجع الداخلي:

المراجع الداخلي هو شخص يقوم بنشاط تقييمي مستقل داخل المؤسسة من أجل مراقبة العمليات المحاسبية والمالية، والعمليات الأخرى، و تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المراجع الداخلي ومهامه و أهدافه .

المطلب الأول: تعريف المراجع الداخلي :

هو موظف يتم تعيينه ضمن جهاز من داخل المؤسسة لخدمة الإدارة، وللتأكد من أن أنظمة الرقابة الداخلية تعمل بكفاءة، وعلى منع واكتشاف الغش وتحفيز التشغيل بكفاءة، ولذلك فإن المراجع الداخلي يمثل عين الإدارة داخل المؤسسة حيث يقوم بفحص و تدقيق أداء العاملين فيها، وتحفيز التشغيل بكفاءة من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها في مجال التدقيق المالي، وتدقيق الالتزام، و تدقيق الكفاءة¹

المطلب الثاني: مهام المراجع الداخلي

يمكن حصر مهام المراجع الداخلي في المسؤوليات القائمة عليه وصلاحياته.

الفرع الأول: مسؤوليات المراجع الداخلي

أ- مسؤوليات مدير المراجعة الداخلية: يعتبر مدير المراجعة الداخلية يعتبر حلقة وصل بين المراجعة و الإدارة العليا والمسؤول الأول عن إدارة المراجعة الداخلية ولكي يقوم بتمثيل دوره، فإنه يتوجب عليه أن يتحلى بمجموعة من المسؤوليات والتي من ضمنها تنسيق العمل مع المراجع الخارجي، بما يضمن تغطية أشمل لنطاق عمل المراجعة بقدر الإمكان من ازدواجية الجهود حيث يوزع العمل على الطرفين وهذا يضمن تحقيق الأهداف المثالية والمرجوة من عملية المراجعة.²

ب- مسؤوليات مشرف المراجعة (رئيس قسم):

مشرف المراجعة الداخلية هو شخص موظف بإدارة المراجعة الداخلية، مهمته الإشراف على أنشطة المراجعة الرئيسية وتنسيق أعمال المراجعة مع المراجعين الداخليين، ولذلك فإن مسؤولياته تتمثل في الآتي:³

1. المسؤولية عن أداء المراجعين وتوجيههم وتدريبهم.
 2. وضع وتطبيق وتحديث برامج المراجعة لكل مهمة مراجعة.
 3. التأكد أن أعمال المراجعة قد تمت بموضوعية واستقلالية تامة من قبل المراجعين.
 4. التأكد من أن أعمال المراجعة تمت استناداً لمعايير المراجعة الداخلية.
- مراجعة مسودة تقرير المراجعة، ومناقشته مع مدير المراجعة الداخلية.

¹ . رزق أبو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقاً لمعايير التدقيق الدولية (الإطار النظري)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى 2015 ص 42 .

² . امجد منذر الصابر المحددات العشر لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، مجلة المدقق العدد 51 آ ب 2002 ص 20.

³ خلف الله الوردات التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن 2006 ص 266.

ج - مسؤوليات المراجع:

- يعتبر المراجع مسؤولاً عن تنفيذ مهمات المراجعة الداخلية طبقاً لبرنامج المراجعة المعد لهذا الغرض من قبل مشرف المراجعة. وعليه فإن على المراجع أن يقوم بالمسؤوليات التالية:¹
- 1- وضع خطة العمل شاملة النطاق والأسلوب وبرنامج الوقت اللازم لانتهاء من المهمة .
 - 2- مراجعة المستندات والقيود والوثائق والسجلات اللازمة للقيام بأعمال التدقيق كما هو خطط لها.
 - 3- التنسيق مع منسق إدارة الجهة الخاضعة للمراجعة بخصوص الحصول على الوثائق اللازمة والاحتياجات اللازمة لتنفيذ المهمة.
 - 4- تقييم مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية على النشاط الخاضع للمراجعة.

الفرع الثاني: صلاحيات المراجع الداخلي :

حتى تتمكن المراجعة الداخلية من تحقيق غرضها بكفاءة وفاعلية فإنه لا بد من أن يتمتع المراجع بمجموعة من الصلاحيات من أهمها:

1. الوصول غير المشروط أو المقيد لجميع أنشطة و سجلات وممتلكات وموظفي المؤسسة.
2. تحديد نطاق عمل المراجعة، بما فيها اختيار الأنشطة وتطبيق الأساليب المطلوبة لتحقيق أهداف المراجعة؛ إذ يجب أن يكون نطاق أعمال المراجعة الداخلية غير مقيد، بمعنى أن إدارة المراجعة الداخلية تكون لديها السلطة التي تحتاجها لمتابعة الإجراءات الرقابية في النظام ككل دون تدخل إدارة المؤسسة.
3. الحصول على المساعدة المطلوبة من موظفي المؤسسة في كافة قطاعاتها، أي أن على جميع موظفي المؤسسة مساعدة المراجعين الداخليين والتعاون معهم بشكل كامل وإعطاء الحق في طلب خدمات خاصة من خارج المؤسسة إذا لزم الأمر.

المطلب الثالث: أهداف المراجع الداخلي

تنبثق مهام المراجع الداخلي كلها من أهم أهداف المراجعة الداخلية، حيث أن الهدف الرئيسي لوحد المراجعة الداخلية في أي مشروع هو الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية لهذا المشروع من خلال قيام المراجعين الداخليين بعدة مهام تنبثق كلها في مهام رقابية وعموماً فإن المراجعين الداخليين يسعون بصفة أساسية إلى القيام بالمهام الآتية ولتحقيق الأهداف التالية:

- مراجعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية.
- تحديد مدى التزام العاملين بسياسات المشروع وإجراءاته.
- حماية أصول المشروع.

¹. جربوع محمد يوسف، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر وتوزيع، عمان الأردن 2000، ص 128.

- منع الغش والأخطاء واكتشافها إذا ما وقعت.
- تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية والتأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر بدقة عن الواقع.
- القيام بمراجعات منتظمة ودورية للأنشطة المختلفة ورفع تقارير بالنتائج والتوصيات إلى الإدارة العليا.
- تحديد مدى التزام المشروع بالمتطلبات الحكومية الاجتماعية.
- تقييم أداء الأفراد بشكل عام.
- التعاون مع المراجع الخارجي لتحديد مجالات المراجعة الخارجية.
- المشاركة في برامج تخفيض التكاليف ووضع الإجراءات اللازمة لها.

خلاصة الفصل الأول:

إن ظهور المراجعة وتطورها ووصولها إلى ما هي عليه الآن كان أمرا حتميا وذلك نتيجة توسع المؤسسة وتشعب وتعقد وظائفها.

فالمراجعة الداخلية تعمل على مراقبة أعمال المؤسسة و محاولة اكتشاف الأخطاء و تصحيحها عن طريق إجراءات و خطوات يجب إتباعها ، و ذلك من أجل الوصول إلى معلومات صحيحة يمكن الاعتماد عليها لاحقا من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة مبنية على معلومات دقيقة و صادقة، كما يقتصر عمل المراجع الداخلي في تقديم النصائح و الإرشادات للمؤسسة حول العمليات التي قام بمراجعتها، من خلال تطبيقه لجملة من المبادئ و المعايير التي ألزم بها مراعيًا بذلك قواعد السلوك المهني و الأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به أثناء قيامه بعملية المراجعة .

كما أن عمل المراجعة الداخلية لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء فقط بل تتكفل المراجعة الداخلية أيضا بتقييم نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة والذي بدوره يسهر على ضمان حسن تنفيذ السياسات والإجراءات الموضوعة من طرف المؤسسة، وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الثاني من بحثنا.



الفصل الثاني

دور المراجعة الداخلية في تقويم نظام
المراقبة الداخلية



تمهيد:

باعتبار الرقابة الداخلية مجموع الضمانات التي تساهم في التحكم في المؤسسة وتحقيق هدفها من جهة الحفاظ على الممتلكات ودقة المعلومات، ومن جهة أخرى السهر على تطبيق التعليمات والأوامر الإدارية والتشجيع على تحسين الأداء، والتي تتجلى من خلال التنظيم وطرق وإجراءات العمل التي تتحكم في نشاط المؤسسة.

والمراقبة الداخلية ليست وظيفة ولكنها نظام والمراجعة الداخلية هي التي تقوم بالتقييم والحكم على نظام الرقابة الداخلية بالإجابة على سؤالين،

- أولهما كيف تستطيع أن تختبر مدى دقة وسلامة نظام الرقابة الداخلية المطبق فعلا داخل المؤسسة؟
 - وثانيهما كيف تستطيع أن تحدد إجراءات المراجعة اللازمة، وخاصة إذا ثبت عدم دقة وسلامة نظام الرقابة الداخلية؟
- وسوف نعالج النقاط السابقة من خلال مباحث هذا الفصل و هي :

01- ماهية وتعريف الرقابة الداخلية

02- خطوات وطرق تقييم أنظمة الرقابة الداخلية

03- دور المراجعة الداخلية في تقويم نظام الرقابة الداخلية وكشف اختلالاته.

المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية.

إن المراجعة الداخلية تلعب دورا مهما في المؤسسة، إذ أنها تعمل على اكتشاف نقاط القوة والضعف من أجل المساهمة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة ، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث الى التطور التاريخي لنظام الرقابة الداخلية في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني نتطرق الى تعريف نظام الرقابة الداخلية. والمطلب الثالث نتطرق إلى أهداف ومقومات نظام الرقابة الداخلية والمطلب الرابع عناصر نظام الرقابة الداخلية اما المطلب الخامس فهو عن طرق وتقييم نظم الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: مفهوم و تطور نظام الرقابة الداخلية:

الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظام الرقابة الداخلية.

نبعت الحاجة إلى رقابة عمل الغير من قديم الزمان حيث ظهرت حاجة ملاك الأرض أو القائمون بالتسويق إلى من يقوم بمراقبة الأعمال التي يقوم بها العاملون لحسابهم في التسجيل والاحتفاظ بالأصول نيابة عنهم، ونظرا لقلّة العمليات التجارية وعدم اتساعها في المراحل الأولى من التقدم البشري، كان الفرد نفسه يقيد ويراقب عمله في نفس الوقت، غير أن التقدم الذي عرف فيما بعد نتيجة انتشار التجارة العالمية واتساع نطاق التجارة الداخلية، أدى إلى فصل الملكية عن الإدارة وبالتالي ازدادت الحاجة إلى الرقابة لصالح الإدارة.

فازدياد رأس مال المستثمر في العمل وظهور الملكية الجماعية في صورة شركات فردية أو مساهمة، ألزم إسناد إدارة المشروع إلى نخبة من الإداريين للقيام بوظائف المشروع وإسناد مهمة الرقابة إلى أصحاب رأس المال، وعليه أصبح الأمر يتطلب تنظيما داخليا في المشروع يتيح رقابة ومتابعة أعمال القائمين بالتنفيذ للسياسات الموضوعة لصالح المديرين. وأصبحت الحاجة ماسة إلى من يراقب المديرين نيابة عن أصحاب رأس المال، على أن يقدم لهم تقريرا عما لمسّه أثناء رقبته، وبذلك يمكن محاسبتهم عن الأخطاء التي يقعون فيها ويمكن تلخيص التطور التاريخي لنظام الرقابة الداخلية في المراحل التالية:

المرحلة الأولى (قبل سنة 1500 ميلادية):

كانت الأحداث المالية تسجل في سجلين منفصلين بواسطة أشخاص مستقلين يتولى كل منهم تسجيل كل العمليات باستقلالية عن الآخر وهذا لغرض وجود سجلين يمكن تطابقهما، وبالتالي منع التلاعب والاختلاس، وعليه فإن وظيفة الرقابة 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 الأمر استخدام مراجعين بهدف محاسبة قباطنة السفن ومنع الاختلاس، ومنه فإن الرقابة وجدت في هذا الوقت للتحقق من أمانة الأشخاص الذين عهدت إليهم المسؤوليات المالية، وفي ذلك الوقت لم يشار إلى أي نظام يتعلق بالرقابة الداخلية أو نظام محاسبي، فالأسلوب المتبع آنذاك هو تحقيق مفصل لكل عملية أو حدث مالي يتم.

المرحلة الثانية (من سنة 1500 إلى سنة 1850 ميلادية):

اتسع استخدام الرقابة لتشمل النشاط الصناعي الذي ظهر بوجود الثورة الصناعية، وظلت الرقابة تعني اكتشاف الاختلاسات والتلاعب، وازدادت أهمية ذلك بسبب انفصال الملكية لرأس المال عن الإدارة. وكانت الرقابة المالية تتركز في فحص مفصل للأحداث المالية، إلا أن هناك تغيرات جوهرية في اتجاهات الرقابة وأدواتها تم تحقيقها خلال هذه المرحلة حيث كان هناك اعتراف عام بضرورة وجود نظام محاسبي منتظم لغرض الدقة في

التقرير ومنع التلاعب والاختلاس والتغير الآخر الهام كان القبول العام للحاجة إلى استعراض مستقل للنواحي المالية للمشروعات الصغيرة أو الكبيرة.

المرحلة الثالثة (ما بعد سنة 1850):

كانت هناك تغيرات اقتصادية هامة أدت إلى ظهور المشروع الكبير الحجم، وبرزت شركات المساهمة، وانتقلت الإدارة من أفراد إلى مهنيين وأصبح أصحاب رأس المال غائبون عن الإدارة وبالتالي انصبحت اهتماماتهم على سلامة رأس المال والمحافظة عليه، وظهرت مهنة المراجعة كرقابة خارجية محايدة، وتم الاعتراف بالرقابة الداخلية كنظام ضروري لأي تنظيم محاسبي.

ومن بين العوامل التي ساهمت في تطور نظام الرقابة الداخلية نجد :

- الأصناف العديدة للمؤسسات.
- تعدد العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- توزيع السلطات والمسؤوليات على عدة مديريات فرعية.
- الحاجة الدائمة للمعلومات.
- العمل على حماية أصول المؤسسة.
- اعتماد مراجعة اختيارية.

الفرع الثاني: تعريف الرقابة الداخلية.

نورد بعض التعاريف الخاصة بالرقابة الداخلية فيما يأتي :

-التعريف الأول : حسب المعهد الأمريكي للمحاسبين الأمريكي AICPA:

تشمل الخطة التنظيمية، ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع، بهدف حماية أتوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية، والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك ب السياسات الإدارية الموضوعة.¹

- التعريف الثاني : حسب الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة IFAC : أنها نظام يحتوي على خطة تنظيمية، ومجموعة من الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية بغية الأهداف المرسومة، لضمان إمكانية التسيير المنظم والفعال للأعمال ،هذه الأهداف تشمل على احترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، واكتشاف الغش و الأخطاء، تحديد مدى تمام الدفاتر.²

- التعريف الثالث : التعريف البسيط: يعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه مجموعة الخطط والأساليب والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية أصولها، والتأكد من صحة المعلومات المقدمة من المحاسبة والعمل على تحسين الأداء وضمان الامتثال لتعليمات الإدارة.

¹ صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة و تدقيق الحسابات ،الطبعة الاولى ،مطبعة مززوار،الوادي،2010،ص87.

²Jacque Villeneuve, le contrôle interne : Guide de produnes ,Québec,Paris,2003,P05.

المطلب الثاني: أهداف ومقومات الرقابة الداخلية.

الفرع الأول: أهداف نظام الرقابة الداخلية :

هناك عدة أهداف لنظام الرقابة الداخلية منها :¹

أ. حماية الأصول: تمثل حماية أصول المؤسسة هدفا رئيسيا من أهداف الرقابة الداخلية في المؤسسة، حيث تتخذ أشكالا وأساليب مختلفة ومتعددة تدور جميعها حول حماية أصول المؤسسة، ويمكن أن تتحقق هذه الحماية عن طريق:

- الوقاية من الأخطاء المتعمدة وغير المتعمدة.

- المحافظة على الأصول من الاختلاس والسرقة.

ب. دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها: يترتب على مزاوله الأنشطة المختلفة للمؤسسة مجموعة من العمليات المالية وغير المالية التي تطلب تطبيق نظام الرقابة الداخلية عليها، حيث يجب أن تكون هذه العمليات مصرح بها مسجلة في دفاتر المؤسسة.

ت. الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات.

الفرع الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية يعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة، وتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة العامة لها من جهة أخرى، وبالتالي يستطيع هذا النظام تحقيق أهداف المتوخاة منه، لذلك سوف نتطرق إلى مقومات هذا النظام والمتمثلة في:²

1. الهيكل التنظيمي: من أجل الوقوف على نظام الرقابة الداخلية يستطيع تحقيق أهدافه، ينبغي أن يوجد في المؤسسة

هيكل تنظيمي يجسد الوظائف والمديرية، ويحدد كل منها بوضوح ودقة تامة مع إبراز العلاقات فيما بينهم. وعليه

تظهر حساسية ودور الهيكل التنظيمي في بسط نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، كون أن تصميم هذا الهيكل

يراعي فيه العناصر التالية:

أ- حجم المؤسسة.

ب- طبيعة النشاط.

ت- تسلسل اختصاصات.

ث- تحديد المديرية، تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل.

ج- البساطة والمرونة.

ح- مراعاة الاستقلالية بين المديرية (التي تقوم بالعمل ليست هي التي تحتفظ بالأصول، وليست هي التي تقوم

بمحاسبة للأصول).

¹ عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 134-142.

² عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 65-67.

2. نظام المعلومات المحاسبية: يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم أحد أهم المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال، فنظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانوناً وتستجيب إلى وضعية وطبيعة نشاط المؤسسة، وضمن نمط المعالجة الآلية المتحكم فيها، ويعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والمجالات المحاسبية، ودليل للحسابات يراعى في تصميمه تيسير إعداد القوائم المالية بمقل جهد ممكن وبأكثر دقة ممكنة يكون أحد المقومات المدعمة لنظام الرقابة الداخلية، ويجب أن يتضمن هذا الدليل الحسابات الأزمية والنافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية على العمليات، ولتمكين المحاسب من الفصل بين العناصر المتعلقة بالنفقات الاستثمارية والنفقات الاستهلاكية وبغية دعم نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتوفر نظام المعلومات المحاسبية على العناصر الآتية:

- أ- وجود مستندات داخلية كافية لتغطية كافة أوجه النشاط، كما توضح المسؤوليات (مرقمة تسلسلياً).
- ب- وجود دليل للإجراءات والسياسات المحاسبية (يوضح الطرق التي تتبع لمعالجة العمليات).
- ت- إعداد موازنات تخطيطية تفصيلية للعمليات ومتابعة تنفيذها.
- ث- وجود نظام تكاليف فعال (لقياس الأداء الفعلي).

الفرع الثالث: خصائص نظام الرقابة الداخلية:

يتميز نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

- أ. تحديد خطوط السلطة والمسؤولية: من الأمور الهامة في أي وحدة أو منشأة يعمل فيها عدد كبير من الأفراد ضرورة التحديد الواضح لكل من خطوط السلطة المخولة لكل فرد وخطوط وحدود مسؤولية كل منهم، حيث يتم من خلال هذا التحديد مساءلة كل شخص ومحاسبته عن أداء أعماله ومهامه ويجب أن يكون تدفق خط السلطة من أعلى إلى أسفل وتدفق خطوط المسؤولية من أسفل إلى أعلى، حيث يتعرف كل الموظف على المستوى الإداري الأعلى المسؤول أمامه.
 - ب. كفاءة العناصر البشرية من العاملين: رغم التقدم التكنولوجي السائد في العالم إلا أن نجاح أي نظام مهما بلغت درجة تقدمه مازال وسيظل متوقفاً بدرجة كبيرة على مدى وكفاءة ومهارة العاملين في المشروع والمسؤولين عن تنفيذ هذا النظام.
 - توافر نظام محاسبي متكامل: يعتبر النظام المحاسبي البيئية التي يتم فيها إنجاز جميع العمليات المالية المتعلقة بأوجه النشاط المختلفة، كما أنه مصدر المعلومات والتقارير الرئيسية المطلوبة لمختلف المستويات الداخلية والخارجية ومنها ما يتعلق بنظم الرقابة الداخلية.
 - ج. توفر أساليب وأدوات رقابية مناسبة: لا بد من توفر أساليب وأدوات هامة من أدوات الرقابة التي يمكن استخدامها للتحقق من أن نظام الرقابة الداخلية قد حقق أهدافه.
 - د. نظام متكامل للتقارير: لا بد من إعداد تقرير متكامل والذي يعبر عن مدى تحقيق نظام الرقابة الداخلية لأهدافه المختلفة ونتائج تقييم هذا النظام، وفي هذا المجال يجب أن تتوفر خصائص لهذه التقارير عند إعدادها، وتتمثل هذه الخصائص في: الوضوح/ الدقة/ الموضوعية/ السرعة/ الملائمة.
- كذلك من خصائص نظام الرقابة الداخلية الخطة التنظيمية للمؤسسة إلا أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وأي خطة مناسبة يجب أن تكون سابقة مبسطة ومرنة، فأى قرار أو مبدأ هو قابل للتعديل والتطوير باستمرار حسب احتياطات المؤسسة.

المطلب الثالث : عناصر نظام الرقابة الداخلية¹ .

إن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية يعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة ويمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة العامة لها من جهة أخرى، فمقومات نظام الرقابة الداخلية كأعمدة داخل المبنى تعكس قوة وفعالية هذا المبنى والعكس صحيح وسوف نتطرق إلى مقومات هذا النظام التي تتمثل فيما يلي:²

الفرع الأول: الخطة التنظيمية.

تتضح هذه الخطة في الهيكل التنظيمي الذي يتم فيه توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، كما تبين وسائل الاتصال الرسمي بينهم ومستويات الإشراف عليهم، ومن خلال الهيكل التنظيمي يتم تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة منها، بحيث تتناسب مع مقدرة الفرد الواحد، ويتوقف الهيكل التنظيمي من حيث التصميم على نوع المشروع وحجمه ولا بد أن تراعى فيه البساطة والمرونة القادرة على مواجهة أي تطورات مستقبلية.

الفرع الثاني: نظام محاسبي سليم.

النظام المحاسبي السليم عبارة عن مبادئ وأسس وقواعد محاسبية تسمح بالمعالجة المحاسبية لمختلف البيانات و العمليات كما يعتبر مصدر للمعلومات المحاسبية داخل المؤسسة ، ولكي يحقق نظام المحاسبي دوره في مجال الرقابة الداخلية يجب توفر بعض الشروط وهي:

- مجموعة مستندية: وتشمل المستندات الأصلية التي تحتوي على بيانات المنشأة وغيرها.
- المجموعة الدفترية : تتضمن دفاتر اليومية ودفتر الأستاذ.
- الدليل المحاسبي: يتضمن قائمة بأسماء الحسابات الإجمالية والفرعية.
- القوائم المالية والتقارير الأخرى: وتشمل قائمة نتيجة الأعمال وقائمة المركز المالي والتقارير.

الفرع الثالث: اختيار الموظفين الأكفاء .

إن العامل الكفاء يلعب دورا مهما في إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يعتبر العامل أحد المقومات الأساسية الذي يركز عليه نظام الرقابة الداخلي الفعال ويراعى في الاختيار ما يلي:

- شهادات في ميدان العمل.
- خبرة تمكنه من التحكم في وظيفته.
- الإلزام بالسياسات المرسومة.

¹ اسعد محمد علي وهاب ،التقنيات المحسوبة في تدقيق البيانات المالية دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،ص80-81.

² - جربوع محمود يوسف ، مراجعة الحسابات بين التنظير و التطبيق مؤسسة الوراق عمان ، 2000ص 113

المبحث الثاني: طرق وخطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع من المراحل الأساسية في عمله، ولتحقيق ذلك يعتمد هذا الأخير على مجموعة من الأساليب والتي من أهمها نذكر:

الفرع الأول: الطريقة الوصفية للرقابة الداخلية.

يقوم المراجع حسب هذه الطريقة بتحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية، ويقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية، فبذلك يتوضح للمراجع كيفية سير العملية والإجراءات التي يمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل بها، وقد يقوم المراجع أو مساعديه بتسجيل الإجابات، بعد ذلك يقوم المراجع بترتيب الإجابات بحيث تظهر كيفية سير العملية من بدايتها إلى نهايتها ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية.¹

ولكن ما يعاب على هذه الطريقة هو صعوبة تتبع الشرح المطول في وصف الإجراءات، فالأجوبة التي يتحصل عليها المراجع تتميز في بعض الأحيان بالغموض وبالتالي يصعب عليه استخراج الأهم من المهم، وهكذا يصعب على المراجع التعرف على مواطن الضعف في النظام، كما يمكن أن يحدث سهو عن بعض العناصر الرقابية.

بالإضافة إلى العيب المذكور سابقا يمكن إضافة صعوبة الفهم بالنسبة للقارئ الخارجي، أي من غير من قام بالعمل، فليس لهذا الأخير نظرة أو فهم عميق للإجراءات، كما أن للمراجع القائم بالمهمة أسلوبه الخاص، فحتى ولو أن هذا الأسلوب يتميز بالبساطة، ففي بعض الأحيان لا يمكن فهمه بالعمق المطلوب مثل من قام بالعمل.

الفرع الثاني: خرائط التدفق.

عن طريق هذا الأسلوب، يقوم المراجع بفحص كل دورات الاستغلال و التي تبدأ بقراءة كتيب الإجراءات الداخلية (Manuels des procédures internes) في حالة وجوده بالمؤسسة، وكذلك بواسطة المحادثات مع كل موظفي المؤسسة والذي لهم دور في سير هذه الدورات، والهدف من هذا هو معرفة الحقيقة حول القنوات التي تمر بها المعلومات والمعطيات انطلاقا من حدوث صفقات مع طرف ما إلى حد تسجيلها محاسبيا وتقييدها.

كما أن المحادثات التي يقوم بها المراجع يمكن أن تشمل جميع المستويات السلمية مع فحص وثائق المؤسسة المستعملة من طرف جميع الأطراف، ومن ثم يقوم المراجع بإنجاز استمارات أسئلة من نوع امتحان و التي تتلاءم مع نوع المؤسسة، طبيعتها ونشاطها، وانطلاقا من هذه الاستمارات يستطيع المراجع أن يوجه المحادثات، وفي النهاية يستطيع هذا الأخير أن يقدم وصفا دقيقا وعمليا للإجراءات الخاصة بالدورة تحت الفحص، ومن أجل بلورة ذلك بسرعة يعتمد المراجع على رؤية شاملة للإجراءات المستعملة في مختلف المصالح و التي تكون ملحقة بالوثائق الرئيسية المستعملة أو المحررة من قبل هذه المصالح

ولتسهيل العمل يمكن تصوير نظام الرقابة الداخلية لأي عملية في المؤسسة في شكل خريطة تدفق معبرا عنها على شكل رموز أو رسومات تبين الإدارات والأقسام المختصة بأداء العملية أي المصدر الذي أعد المستند أو الجهة التي يرسل إليها، والمستندات التي تعد في كل مرحلة والدفاتر التي تثبت بها، والإجراءات التي تتبع لمعالجتها وإتمامها، ويمكن أن يضاف للخريطة رموز توضح الوظائف المتعارضة والترخيص بالعملية واعتمادها.

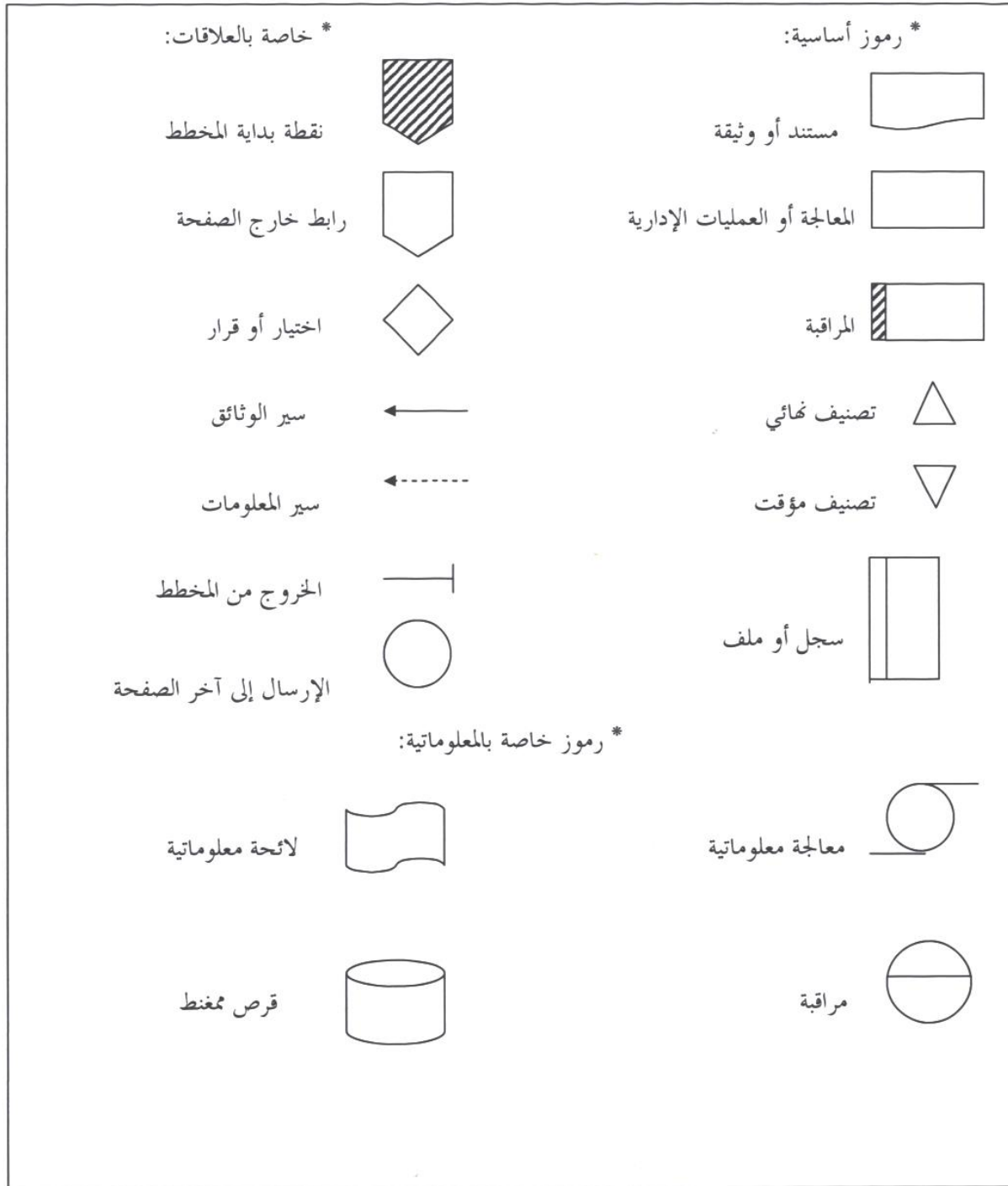
كما يجب مراعاة ما يلي عند إعداد هذه الخرائط :¹

- يجب استعمال الكتابة بجانب الرموز والرسوم لتكوين خريطة سهلة الفهم؛
- إضافة معلومات أسفل الخريطة إذا لم تكن واضحة، وذلك لزيادة الإيضاح
- يجب أن يوضح بالخريطة مصدر كل مستند والجهة التي ترسل إليه.

ومن الميزات الأساسية لهذه الخرائط أنها تعطي لمعدّها أو قارئها فكرة سريعة عن نظام الرقابة وتمكنه بسرعة وسهولة أكبر في الحكم عن مدى جودته، ويعاب على هذه الطريقة أن إعدادها يتطلب وقتاً طويلاً، كما أنها تصبح صعبة الفهم إذا تضمنت تفاصيل كثيرة، فضلاً على أنها لا تبيّن الإجراءات الاستثنائية والتي قد تعتبر ذات أهمية كبيرة لتقييم نظام الرقابة الداخلية. وفيما يلي مجموعة من الرموز والأشكال التي تستعمل في خرائط التدفق.

¹ Batude. D : L'audit comptable et financier, Nathan, Paris, 1997, P 58.

الشكل رقم (1-2): أشكال ورموز خريطة التدفق.



المصدر: بلخيضر سميرة: المراجعة في قطاع البنوك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2002 ص 48.

كما نلاحظ أن هناك نوعين من خرائط التدفق وهما:

- خرائط التدفق العمودية،

- خرائط التدفق الأفقية.

1- خرائط التدفق العمودية.

يتميز هذا النوع من خرائط التدفق بالانتقال من مصلحة إلى أخرى بشكل عمودي وذلك باستعمال الرموز والأشكال المذكورة سالفًا.

الشكل رقم (2-2): خريطة تدفق عمودية.

زيون ...		
خريطة ...		
التاريخ		
وصف كتابي (نثري)	عملية رقم ...	وصف بياني

المصدر: Raffegaue.J, Dufils. P et Gonzalez. M, Audit et contrôle des comptes : ..well: Publi union, PARIS, 1979, P94 .

ففي هذا النوع من الخرائط (خرائط التدفق العمودية)، لا يمكن تتبع إلا خط واحد للتدفق.

2- خرائط التدفق الأفقية.

عكس الأولى، ففي هذا النوع من خرائط التدفق يتم الانتقال من مصلحة إلى أخرى أفقيا باستعمال مجموعة من الرموز والأشكال

الشكل رقم (2-3): خريطة تدفق أفقية.

زبون ...					
خريطة...التاريخ					
المصلحة أ	المصلحة ب	المصلحة ج	المصلحة د	المصلحة هـ	المصلحة و

المصدر: ..well: Raffegeau.J, Dufils. P et Gonzalez. M, Audit et contrôle des comptes : Publi union, PARIS, 1979,p98.

الفرع الثالث: طرق وقوائم الاستقصاء:

وتسمى كذلك قوائم الاستبيان، فهذا الأسلوب يعتبر من الأساليب الأكثر استعمالا من طرف المراجعين لتقييم نظام الرقابة الداخلية حيث تقوم بعض المؤسسات أو مكاتب المحاسبة والمراجعة بتحضير قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة، وخاصة العمليات المعتادة مثل العمليات النقدية، عمليات الشراء والبيع، أرص مدة الدائنين والبنوك ... الخ.

يقوم المراجع بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة.

ومن الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة إلى عدة أجزاء يخصص كل جزء منها مجموعة من الأسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط وفي معظم الحالات تصمم هذه الأسئلة للحصول على إجابات بـ "نعم" أو "لا" حيث أن الإجابة بالنفي "لا" تعني احتمال وجود نقص في الرقابة الداخلية ومن مزايا هذا الأسلوب نذكر¹:

- إمكانية تغطية جميع المجالات التي تهتم المراجع عن طريق تصميم مجموعة من الأسئلة لكل مجال؛
- إمكانية استخدام مبدأ التتميط في إعداد القوائم، مما يجعل من الممكن استخدامها قبل البدء في عملية المراجعة بفترة كافية؛
- إمكانية استخدام هذا الأسلوب من طرف أشخاص أقل تأهيلا وخبرة، بعكس الحال عند استخدام الأساليب التي تطرقنا إليها سابقا.

كما يتميز هذا الأسلوب بمجموعة من العيوب منها:

¹ جربوع. محمود يوسف : مرجع سبق ذكرهن ص 116.

- إجابة فرد أو مجموعة محدودة من الأفراد عن الأسئلة المقدمة والتي ترتبط بنشاط جميع العاملين بالوحدة سواء كانوا تحت إشرافهم أم لا، مما يجعل الإجابات التي تحصل عليها تمثل وجهة نظر من أجاب على الأسئلة فقط وليس وجهة نظر القائمين بالعمل فعلا.
- تعتبر الإجابة بـ "نعم" أو "لا" غير كافية لإعطاء صورة كاملة عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية؛
- قد لا تصلح القوائم النمطية التي يعدها المراجع لجميع الحالات، مما يتطلب إعداد عدة نماذج من الأسئلة وفقا للحالة التي يتعامل معها، مما يستنفذ الكثير من وقت وجهد المراجع
- أسلوب قوائم الاستقصاء يركز على الأعمال التي يتم تنفيذها أكثر من التركيز على الأفراد أو المجموعات التي تؤدي هذه الأعمال؛
- الإجابة عن الأسئلة يمكن لها أن تكون روتينية دون الإشارة إلى ما يتم فعلا، مع وجود خطر احتمال أن تتقل إجابات السنة الماضية على قائمة أسئلة السنة الحالية خاصة إذا لم يطرأ عليها أي تعديل.
- وفيما يلي نموذج لقائمة استبيان لبعض أوجه النشاط المالي الخاصة بجمع معلومات عن نظام الرقابة الداخلية على المبيعات.

الجدول رقم (1-2): الرقابة الداخلية على المبيعات.

رقم مسلسل	الأسئلة	نعم	لا	غير ملائم	ملاحظات
1	<p>المبيعات:</p> <p>هل تخضع طلبات الزبائن للفحص والموافقة من قبل:</p> <p>أ- قسم المبيعات وأوامر البيع؟</p> <p>ب- قسم الائتمان؟</p> <p>هل تستخدم اشعارات تفيد شحن البضاعة التي تحمل أرقاماً مسلسلّة مسبقاً؟</p> <p>هل يتم فحص الفواتير بقصد التحقق من دقة:</p> <p>أ- الكميات الواردة بها؟</p> <p>ب- الأسعار المستخدمة؟</p> <p>ج- العمليات الحسابية؟</p> <p>د- شروط البيع؟</p> <p>هل يتم مقارنة الفواتير بأوامر الشراء الواردة من الزبائن؟</p> <p>هل تعالج العناصر المردودة بصورة واضحة عن طريق قسم الاستلام؟</p> <p>هل يتم تلخيص الفواتير وتبويبها بواسطة قسم آخر غير قسم المحاسبة وذلك كوسيلة للرقابة على المبيعات المسجلة؟</p> <p>هل يتم معالجة المبيعات التالية بشكل واضح وبدورة مماثلة للمبيعات العادية للزبائن</p> <p>أ- المبيعات للموظفين؟</p> <p>ب- السلع التالفة؟</p> <p>ج- المبيعات النقدية؟</p>				

المصدر: جريوع محمود يوسف : نفس المرجع السابق، ص 119.

المطلب الثاني: خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية من الخطوات الرئيسية التي يقوم بها المراجع، سواء كان المراجع داخلي أو خارجي، فمن خلال عملية التقييم يهدف المراجع إلى :¹

- فهم واستيعاب نظام المعلومات والرقابة الداخلية للمؤسسة؛
 - تقييم النظام من أجل تحديد درجة الاعتماد عليه في إعطاء الرأي حول صحة وصدق القوائم المالية والمحاسبية؛
 - إعداد برنامج الاختبارات من أجل التحقق من صحة عمل النظام.
- وحتى يتوصل المراجع إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية يتبع المراحل التالية:

الفرع الأول: وصف الأنظمة والإجراءات:

على المراجع في هذه المرحلة أن يتمعن في الإجراءات ويحاول فهم كيفية عملها، وذلك باستجواب موظفي المؤسسة، ثم يقوم بالتعبير عن الإجراءات التي فهمها حتى يتمكن من استعمالها في إطار تقييمه لقوة وضعف الرقابة الداخلية. في هذه المرحلة يمكن أن يستعمل المراجع وسيلتين أساسيتين تتمثلان في الأسلوب الوصفي وخرائط التدفق، بالإضافة إلى طريقة الاستجابات.

1- التمعن في الإجراءات واستجواب موظفي المؤسسة.

- تختلف إجراءات الرقابة الداخلية باختلاف المجال الذي تنشط فيه المؤسسة وهيكلها التنظيمي، فالمراجع يلاحظ بتمعن الإجراءات الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة، طريقة عملها، العلاقات الموجودة بينها، والتعبير عنها.
- كما يمكن للمراجع أن يستعمل طريقة الاستجابات وذلك باستجواب موظفي المؤسسة، ففي الحقيقة لا يمكن تنفيذ مهمة المراجعة دون استجواب و هناك مجموعة من القواعد التي يجب احترامها عند استعمال هذه الطريقة وهي :²
- احترام السلم التنظيمي، فلا يجب استجواب موظف دون أن يكون مسؤوله بعلم بهذا الاستجواب إلا في حالات خاصة؛
- التذكير بالمهمة وأهدافها، حتى نتجنب ارتباك الموظف الذي سيستجوب وبالتالي إعطائه لأجوبة خاطئة؛
- حصر أجوبة الموظف في العمل الذي يقوم به دون التدخل في عمل موظف آخر؛
- سماع المراجع للأجوبة أكثر مما يتكلم هو، فعلى المراجع توجيه الاستجواب نحو ما يريد سماعه.

¹ Pigé. B : Audit et contrôle interne, Litec, Paris, 1997, P 66.

² Renard. J : Théorie et pratique de l'audit interne, Op.Cit, P314.

2- خرائط التدفق والأسلوب الوصفي.

انطلاقاً من الملاحظات والاستجوابات، يعبر المراجع عن نظرتة للعمليات وإجراءات الرقابة الموضوعية، هذا التعبير يمكن أن يكون على شكل وصف كتابي، ولكن يستحسن أن يرفق هذا الوصف بخرائط تدفق، أي أشكال تسطر مختلف التدفقات والرقابات المنفذة. ففي العمليات المعقدة، تتميز خرائط التدفق بالمزايا التالية¹ :

- تسهيل عملية الفهم والاتصال؛
- طريقة تحضير هذه الخرائط تجعل المراجع يتحقق من صحة فهمه للنظام؛
- استعمال هذه الطريقة تبيين نقائص النظام من حيث فهمه، ومن ثم نقاط ضعفه، كما أن خرائط التدفق تسمح للمراجع بإيجاد الإجراءات الرقابية الملائمة.

الفرع الثاني: التحقق من فهم الأنظمة.

بعد انتهاء المراجع من تحضير خرائط التدفق أو وصفه الكتابي، على المراجع أن يتحقق من أن الإجراءات التي دونها هي فعلاً الإجراءات التي تنفذ في المؤسسة، هنا يظهر دور اختبارات التطابق² فالهدف من هذه المرحلة هو تجنب انطلاق المراجع في عملية تقييمه للرقابة الداخلية على أسس خاطئة³، منه نلاحظ انه هناك ثلاثة مشاكل تطرح وهي :

- ما هي الإجراءات التي يجب اختبارها؟
- كيف تتم عملية الاختبار؟
- فيما تتمثل الأهمية الكمية التي يجب إعطاؤها لهذا الاختبار؟

1- اختيار الإجراءات التي يتم اختبارها.

العمل الأول الذي يقوم به المراجع في هذه المرحلة هو التعرف على الدورات العملية الرئيسية لمؤسسة و ذلك لإختبارها، فميدانياً هناك مجموعة من المشاكل التي يمكن للمراجع أن يلتقي بها، بداية أنه ممكن أن تتم نفس الدورة العملية في أماكن مختلفة، ففي هذه الحالة يجب على المراجع أن يفرض بأن كل دورة استغلال تتم على حدى عند القيام بعملية الاختبار، مثلاً عملية التخزين، فإذا كان للمؤسسة عدة مصانع وكل مصنع يقوم بهذه العملية، فعلى المراجع أن يختبر كل واحدة منها على حدى.

كما يستطيع المراجع أن يلتقي بدورات عملية تنفذ من طرف مصالح مختلفة، ففي هذه الحالة يقرر المراجع اختيار الدورات حسب درجة تطبيقها وكفاءة الموظفين القائمين بهذه العملية، وأخيراً يمكن أن يحدث لدورتين مختلفتين أن يشتركا في جزء معين، ففي هذه الحالة يختبر المراجع كل دورة على حدة إلا بالنسبة للجزء المشترك.

2- القيام بعملية الاختبار.

في هذه المرحلة، يتحقق المراجع من حقيقة سير كل الدورات العملية خطوة بخطوة، ويجب التأكيد هنا على ضرورة تتبع الإجراءات من البداية إلى النهاية، واختبار المراجع مسار الدورة العملية في مجملها دون أن يقتصر على جزء منها فقط.

وفيما يخص التطبيق الميداني للاختبارات، نلاحظ أنه توجد طريقتين وهما:

¹ Pige. B, Op.Cit, P67.

² Chadefaux. M : l'audit fiscal, Litec, Paris, 1987, P190.

³ Raffegau. J, Dufils. P et Gonzalez. R, Op.cit. P 104.

أ/ الطريقة المباشرة.

وتتمثل هذه الطريقة في الاتصال المباشر مع مختلف المنفذين الذين يتدخلون في الإجراءات التي يتم رقباتها، وذلك من أجل التأكد من حسن سيرها من جهة، ومن جهة أخرى التحقق من وجود العناصر المادية التي لها علاقة بتطبيق هذه الإجراءات، ويمكن تحقيق هذا الأخير من خلال مقابلة المنفذين المعنيين.

ب/ الطريقة غير المباشرة.

تتمثل هذه الطريقة في تتبع مسار الوثائق، فالمراجع يعيد المسار الذي تمر به هذه الأخيرة كلية أي من البداية إلى النهاية وانطلاقاً من الوثيقة الأصلية.

3- الأهمية الكمية للاختبارات.

كما تطرقنا إليه سابقاً، فاختبارات التطابق تخص فحص العناصر المادية، فالأهمية الكمية التي يجب على المراجع إعطاؤها لهذا الاختبار تنتج مباشرة من هدف هذه الاختبارات، فالعمل هنا يتمثل في التحقق من وجود هذه الإجراءات وليس مدى كفايتها¹، فمستوى اختبارات التطابق يتحدد حسب درجة التكرار المحقق للرقابة².

وبعد انتهاء المراجع من هذه المرحلة يمكن له الانطلاق في التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية.

الفرع الثالث: التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في تقييم نظام الرقابة الداخلية، فعلى المراجع أن يسلط الضوء على نقاط القوة والضعف الخاصة بالرقابة الداخلية، وذلك بفحص معمق للإجراءات الموصوفة من أجل إيجاد النقائص لتصحيحها والحفاظ على نقاط قوتها².

ولتقييم الرقابة الداخلية، يستعمل المراجع قوائم الاستقصاء أو الاستبيان والتي تعتبر الأكثر استعمالاً لهذه العملية أي التقييم، فهناك نوعين لهذه القوائم، النوع الأول قوائم الاستقصاء المغلقة أين تكون الإجابة بـ: "نعم" أو "لا" والذي تطرقنا له في المطلب السابق، والنوع الثاني متمثل في قوائم الاستقصاء المفتوحة (الإجابة مفتوحة) ولا تقتصر على الإجابة بـ: "نعم" أو "لا" فقط.

كما تجدر الإشارة إلى أن استعمال قوائم الاستقصاء أو الاستبيان المغلقة لفهم الإجراءات والقيام بعملية تقييم الرقابة الداخلية أي أن التقييم يقتصر على استعمال القوائم فقط، وهذا ما يجب تقاويه قدر الإمكان وذلك للأسباب التالية:

- قوائم الاستقصاء والاستبيان لا تؤدي إلى فهم حقيقي للإجراءات؛

- يمكن لهذه القوائم ألا تبين أهم المشاكل التي يعاني منها نظام الرقابة الداخلية.

وبعد إنتهاء المراجع من التقييم الأولي للرقابة الداخلية، يحضر وثيقة شاملة يلخص بها وبالنسبة لكل إجراء تم فحصه.

- نقاط القوة النظرية؛

- النقائص التي تم إيجادها؛³

¹ BID :P 105

² Pigt. B : Op.Cit, P70 .

³ Chadeaux. M: Op.cit, P 191.

الفرع الرابع: التأكد من تطبيق النظام.

يتم التأكد من تطبيق النظام باستعمال أسلوب العينات، كما يتم التأكد بأن الإجراءات الموصوفة تحتوي على ضمانات كافية وأن هذه الإجراءات تطبق فعلا وكما يجب من طرف المؤسسة¹.

1- اختيار الإجراءات التي يتم اختبارها.

لتحقيق هذه المرحلة يستعمل المراجع اختبارات الديمومة والتي تستعمل لتحديد نقاط القوة للنظام، والتي يفترض أنها تضمن كفاية الإجراءات والتسجيلات، وأنها تشتغل فعلا على طوال السنة المالية فاستعمال اختبارات الديمومة تمكن المراجع من إيجاد كل الانحرافات التي تسجلها الإجراءات والتي يمكن لها أن تحدث.

2 - القيام بعملية الاختبارات.

يقوم المراجع بعملية الاختبار انطلاقا من العناصر المادية المتروكة عند تنفيذ الإجراءات، فيتأكد هذا الأخير من حسن تنفيذ الإجراءات واحترام المبادئ الموضوعية.

3- مجال اختبارات الديمومة.

هدف هذه الاختبارات يتمثل في الإدلال عن مدى اشتغال الإجراءات، وبالطبع لا يمكن أن تقتصر الاختبارات على عملية واحدة أو اثنين فقط، كما يجب أن تكون الاختبارات موزعة على مدة زمنية كافية حتى يتم التأكد من ديمومة تطبيق الإجراءات، فنظريا اختبارات المراجع تكون طوال السنة المالية.

كما يمكن تحديد عدد الاختبارات التي ينفذها المراجع وذلك بـ:

- استعمال وسائل إحصائية لتحديد حجم العينات ومدى توسيعها؛

- حكم المراجع بأن يكون هذا الأخير خال من الذاتية.

الفرع الخامس: التقييم النهائي.

تسمح اختبارات الديمومة للمراجع بإجراء التقييم النهائي للرقابة الداخلية، بالإضافة إلى النقائص في التصميم التي حددت عند إجراء التقييم الأولي النظام الرقابة الداخلية.

فاختبارات الديمومة تحدد نقائص التشغيل أو التطبيق التي تأتي كنتيجة للتطبيق الخاطئ لنقاط القوة الخاصة بالنظام.

وانطلاقا مما سبق، يحدد مدى تأثير هذه النقائص أو نقاط ضعف هذا النظام على صحة ومصداقية الحسابات²، كما أن هذا التقييم النهائي يسمح للمراجع باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة على الرقابة الداخلية³.

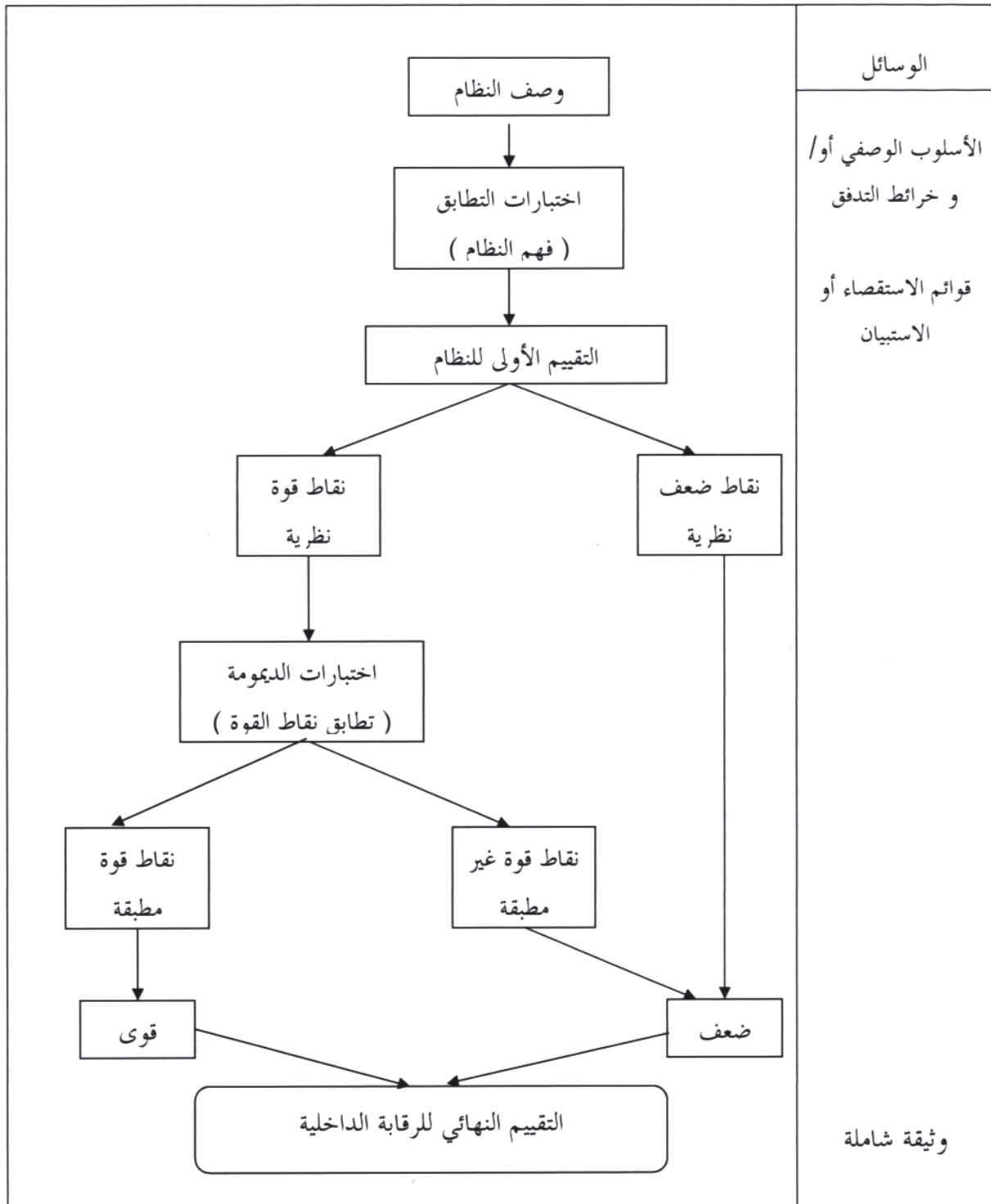
كما يمكن تلخيص مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية والوسائل المستعملة لذلك في الشكل الموالي:

¹ IBID :P191.

² Raffegaue. J, Dufils. P et Gonzalez. R: Op.Cit, P 109.

³ Chadeaux. M : Op.Cit, P 191.

الشكل رقم: (2 - 4) خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية والوسائل المستعملة لذلك



المصدر: RAFFEGEAU. J, DUFILS. P et GONZALEZ.R : Op. Cit, Page 88:

المبحث الثالث: علاقة المراجعة الداخلية في تقويم نظام الرقابة الداخلية وكشف اختلالاته

يتبع المراجع الداخلي في تقويم الرقابة الداخلية مجموعة من الخطوات والطرق التي تهدف إلى تعزيز فعالية نظم الرقابة الداخلية بهدف تقويمه لتحقيق أهداف المؤسسة، وعادة ما يستخدم المراجع الداخلي هذه الإجراءات بشكل روتيني ضمن نطاق وأساسيات وظيفة المراجعة الداخلية، حيث تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقييم مستقل وموضوعي عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال إعداد تقرير بهدف تقويم نظامها الرقابي الداخلي، باعتبار هذا النظام الرقابة ضمانا مهما لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها أو حدوث حالات فشل أو تعثر مرتبط ارتباطا وثيقا بوجود اختلالات أصيب بها النظام الرقابي الداخلي سواء عند التطبيق أو في التصميم ذاته.

المطلب الأول: أهمية الرقابة الداخلية بالنسبة لعمل المراجع الداخلي:

يركز المراجع الداخلي جل اهتماماته على الرقابة الداخلية لخدمة الإدارة، واهتمام المراجع الداخلي بالرقابة الداخلية مبني على الأسس التالية¹:

- أن الرقابة تمثل الجزء الرئيسي في العملية الإدارية، وهنا يتحمل كل مدير مسؤولية وضع برنامج رقابي يساهم بفعالية في إنجاز الأعمال المسؤول عنها؛
- أن المراجع الداخلي يلتزم بخدمة المؤسسة وبدوره خدمة الإدارة، ولهذا يهتم المراجع الداخلي ويعني بعملية الرقابة الداخلية باعتبارها جزء ضروريا من هدفه وهو خدمة الإدارة؛
- أن المراجع الداخلي قادر بوجه خاص على تزويد الإدارة بالمساعدة في مجال الرقابة الداخلية، وينبع خصوصية هذه القدرة من أن المراجع الداخلي مستقل عن الأنشطة التشغيلية وعلاقاتها المتداخلة والأدوات الرقابية المرتبطة بها. أيضا يمتلك المراجع الداخلي القدرة على التحليل والحكم عن سلامة النشاط، التي تعد ضرورية لتقييم فعالية الرقابة الداخلية؛
- أن المراجع الداخلي يمتلك خاصية مميزة وهي قدرته على الاقتراب من مختلف المشكلات من خلال السجلات المالية الرئيسية، وهي إحدى مسؤولياته، فعن طريق هذه السجلات المالية يستطيع المراجع الداخلي التحرك بفاعلية أولا إلى الأنشطة المالية وما يرتبط بها من أدوات رقابية مالية، وإلى الأنشطة التشغيلية الأخرى وما يرتبط بها من وسائل رقابية مالية وتشغيلية؛
- اقتراب المراجع الداخلي من المناطق التشغيلية يعطيه ميزة خاصة في التعامل مع مشاكل المؤسسة، ولهذا ينبغي أن تقوم المراجعة الداخلية بتقييم الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه من أجل تحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا.

وينبغي أن يوفر التقييم الذي تقوم به المراجعة الداخلية الضمان أو التأكيد المعقول بوجود ما يلي²:

وضع الأهداف بشكل سليم، تخطيط عمليات الترخيص والمراقبة والمقارنة الدورية وإنجازها وتوثيقها للوصول إلى الأهداف المرسومة، تحقيق النتائج المستهدفة.

¹ رائد محمد عبد ربه ، المراجعة الداخلية الطبعة الاولى الجندرية للنشر و التوزيع عمان الاردن 2010 ص 34

² مرجع ذكر أعلاه ، ص 34

المطلب الثاني: مسؤولية المراجعة الداخلية اتجاه تقييم وتطوير نظام الرقابة الداخلية

لقد أكدت كل التعاريف أن الإدارة هي الجهة المسؤولة عن تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية والمحافظة عليه، وعلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة مراقبته والإشراف عليه بتقييمه وإعطاء توجيهات لتحسينه وتطويره، ويستعين في القيام بذلك بنشاط المراجعة الداخلية الذي يرفع للمجلس تقارير دورية بمدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي فالمراجعة الداخلية والإدارة يتلقيان في اهتمام مشترك بخصوص نظام الرقابة الداخلية وهو أن يكون ملائماً وفعالاً. كما أن المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية ألزمت وجود وظيفة مراجعة داخلية مستقلة تقوم على التحسين المستمر لنظام الرقابة الداخلية وتحديد نقاط الضعف فيها، وهذا من خلال المعيار رقم 2130 "الرقابة" والذي نص على "يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفائتها، والدفع لتحسينها المستمر".¹

بالنسبة لخدمة التأكيد (2130.C1): يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم مدى ملائمة وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة، والعمليات وأنظمة المعلومات، وهذا من خلال محاولة تأكيد :

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛

- موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية؛

- فعالية وكفاية العمليات والبرامج؛

- حماية الأصول؛

- الامتثال للقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات والعقود.

بالنسبة لخدمة الاستشارة (2130.C1) : يجب على المراجع الداخلي استعمال معرفته بالضوابط الرقابية المكتسبة من خلال إنجازه للمهام الاستشارية وذلك عند تقييم مسار الرقابة بالمؤسسة²

كما يشير الباحث بكري إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي ليس فقط جزءاً من نظام الرقابة الداخلية ولكنها تمثل بؤرة التركيز بالنسبة له وصمام الأمان، خصوصاً بعد تولها إلى مهنة معترف بها دولياً، ودور المدقق الداخلي ينحصر في هذا المجال في اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وكذلك تقييم هذه الإجراءات ومراقبة مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية.³

ويظهر جلياً صعوبة قيام الإدارة بهذا الاختبار، وكذلك صعوبة قدرة المراجع الخارجي على القيام بذلك لعوامل عديدة، أما بالنسبة للمراجع الداخلي فهو يقوم بتقييم نظام الرقابة بشكل شامل بهدف الحصول على تأكيد بأن النظام يعمل بشكل جيد وعرض تقييمه على الإدارة العليا أو لجنة المراجعة، ما يجعله مشاركاً أساسياً في تطوير نظام الرقابة الداخلية وذلك كوظيفة استشارية في هذا الأمر، حيث يمكن إظهار الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية فيما يخص الرقابة الداخلية من خلال ما يلي

- تقديم تأكيدات حول مدى الالتزام بإجراءات الرقابة الداخلية؛

- تقديم خدمات استشارية حول السياسات والإجراءات الرقابية المناسبة للمخاطر؛

¹ هيبية قواسمية، دور التدقيق في تفعيل حوكمة البنوك، دراسة حالة البنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية، 2016-2017، ص 134.

² اوسعيد نيسة دور المراجعة الداخلية في كشف اختلالات نظام الرقابة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، أطروحة الدكتوراه، الطور الثالث السنة الجامعية 2020 - 2021 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة بومرداس ص143

³ . اعلي حجاج بكري، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 30، 2005، ص 111.

- تقديم درجة تأكيد حول مدى ملائمة نظام الرقابة الداخلية للمخاطر التي تواجهها المؤسسة.

ومن وجهة نظر أخرى يعتبر تقييم النظم الرقابية أحد أنشطة المراجعة التشغيلية الجوهرية، حيث أن المراجعة الداخلية تعتبر من إجراءات الرقابة التنظيمية المصممة لقياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية، وبالتالي فإن المراجعة الداخلية يتجلى دوره عند تقييم الرقابة الداخلية بتقييم عدة أمور أهمها ما يلي: ¹

الالتزام: لا تعتبر نظم الرقابة الداخلية ذات مغزى إلا إذا تم الالتزام بتطبيقها طبقاً لما هو مخطط، ولذلك فإن الهدف من المراجعة التشغيلية تتمثل في تحديد ما إذا كانت سياسات وبرامج وإجراءات الرقابة المقررة تعمل بشكل مقنع؛

- حماية الأصول: لتحديد ما إذا كانت الأصول قد تم المحاسبة عنها بشكل صحيح وتم حمايتها بشكل ملائم من الخسائر، والمراجع الداخلي يهتم بصفة رئيسية باختبار فعالية نظم الرقابة المحاسبية والمالية أو التشغيلية التي تم تصميمها للمحاسبة عن الأصول وحمايتها؛

التحقق: يمكن أن يتم تصميم المراجعة التشغيلية للتحقق من دقة ومصداقية البيانات المستخدمة في التقارير الداخلية المعدة للإدارة لتعزيز الدقة وإمكانية الاعتماد؛

تقييم الأداء: بغض النظر عن الرقابة التنظيمية على الفعالية التشغيلية فإن المراجعين الداخليين كثيراً ما يطلب منهم تقييم أداء العاملين؛

- **التوصيات بالتحسينات:** يتم تصميم أنشطة المراجعة الداخلية التشغيلية للمراجع الداخلي لإبداء مقترحات وتقديم التوصيات.

هذا وقد اهتمت لجنة COSO وأكدت أن هناك أهمية كبيرة لمشاركة المراجعين الداخليين في تكوين وتصميم وتشغيل نظام كفاء وفعال وقوي للرقابة الداخلية، ويتمثل دور المراجعة الداخلية حسب تقرير هذه اللجنة في مساعدة الإدارة على تحقيق ما يلي:

- تعريف الرقابة الداخلية والأهداف المتصلة بها؛

- تحديد أدوات التقييم المناسبة والتي تستخدم في قياس مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية؛

- المراقبة المستمرة والدورية لنظام الرقابة الداخلية للتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، مسؤولية وإجراءات المراجع في التقرير عن الغش والممارسات المحاسبية الخاطئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.ص 104-105.

تعريف COSO: هي اختصار لـ committee of sponsoring organizations of the treadway commission

لجنة رعاية المؤسسات

حيث تأسست سنة 1985 وتقوم علي رعايتها اكبر خمس مؤسسات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي:

1) معهد المدراء الماليين (fei) the financial executives institute

2) معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين (aispa) the American Institute of certified public accountant

3) معهد المدققين الداخليين (iia) the Institute of Internal auditors

4) جمعية المحاسبين الأمريكيين (aaa) the amerisan accounting association

5) معهد المحاسبين الإداريين (ima) the Institute of management accountants

وأخيرا يمكن القول بأن وظيفة المراجعة الداخلية تعتبر جزءا مهما من النظام الرقابة الداخلية، فهي تقع على قمة هذا النظام كما أنها من أهم عناصره، تضعها إدارة المؤسسة بقصد فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية ولتساهم في إضافة قيمة في أدائها عن طريق الخدمات الاستشارية، وإضافة لمسؤولية التقييم فإن المراجعة الداخلية تقع عليها أيضا مسؤولية إعداد التقرير عن فعالية الرقابة الداخلية كمساعدة المجلس الإدارة أو الإدارة العليا في الاستجابة للمتطلبات القانونية .

المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في فحص نظام الرقابة الداخلية

في البداية، يجب على المراجع الداخلي فحص نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة أي معرفة مدى ملائمة وكفاية الإجراءات الرقابية لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها أنشطة المؤسسة أو التأكد من مدى كفايته وفعالية هذا النظام لتحقيق أهداف المؤسسة. ولتتمكن من فحص نظام الرقابة الداخلي وجب على المراجع الداخلي القيام بما يلي:

- فهم مسار تدفق العمليات من بدايتها إلى كيفية تسجيلها وتطبيقها والتقرير عنها؛
- تحديد النظم الرقابية والإجراءات الخاصة لكل عملية أو لكل نشاط أو نظام محل الفحص مع الأخذ بالاعتبار أفضل أساليب الرقابة الموجودة في المؤسسة؛
- فحص الإجراءات والنظم الرقابية التي تخص كل المجالات بهدف الوصول إلى تحديد إلى أي مدى يتم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية؛
- الاستعانة بدليل رقابي يوثق جميع الإجراءات والنظم الرقابية الرسمية المكتوبة" أو الشكلية "غير المكتوبة"؛
- فحص المجالات التي تكون أكثر عرضة للمخاطر بواسطة استخدام إجراءات ونظم الرقابة الملائمة وضع برنامج لفحص المجالات ذات المخاطر العالية؛
- إعداد تقرير للإدارة يتعلق بمدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة؛
- اقتراح التوصية لتحسين وتقوية نظام الرقابة الداخلية كلما دعت الحاجة إلى ذلك ؛
- متابعة نتائج أعمال فحص نظام الرقابة الداخلية للتأكد من مدى التزام الإدارة العليا بتلك النتائج .

من خلال ما سبق يتبين أن عملية فحص نظام الرقابة الداخلية تتطلب من المراجع الداخلي الإلمام بأساليب الفحص اليدوي والآلي لنظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة، وكذا التأكد من وجود إطار عام لنظام الرقابة الداخلية فيها. وإحداث توازن بين نظم وإجراءات الرقابة ودرجة المخاطرة لكل نشاط على حدة، بالإضافة إلى التأكد من توثيق نظامها الرقابي الداخلي وأيضا متابعة مدى تطبيق إجراءات النظام على جميع عملياتها.

المطلب الرابع: دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية :

ارتبطت وظيفة المراجعة الداخلية منذ ظهورها بفحص وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظم الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة بهدف التأكد من مدى تحقيقها للأهداف المرسومة، عن طريق رصد الاختلالات والثغرات واقتراح مجموعة من التوصيات لمعالجتها ثم متابعة تنفيذها .

توجد الرقابة الداخلية من أجل التعرف على المخاطر وإدارتها على كافة المستويات، ولا تقتصر هذه الرقابة على الرقابة المحاسبية فقط، وإنما هي عملية تصمم من خلال إدارة المؤسسة لتحقيق عدة أهداف مثل تحقيق الكفاية والفعالية في عمليات المؤسسة، وضمان موثوقية وملائمة التقرير المالي وأخيرا ضمان الالتزام بالخطط والسياسات. وتؤدي المراجعة الداخلية دورها

في الرقابة بإجراء تقييم موضوعي لعمليات الرقابة وبطريقة موضوعية وفعالة، حيث تتوقف فعالية الرقابة على مدى نجاحها في إدارة المخاطر، وأن هناك التزام بقواعد الرقابة¹.

ومنه نجد وظيفة المراجعة الداخلية عبارة عن جزءا مهما من نظام الرقابة الداخلية، فهي تقع في قمة هذا النظام عن طريق مساهمتها في إضافة قيمة للمؤسسة وتقديم الخدمات الاستشارية.

تعتبر المراجعة الداخلية من بين إجراءات الرقابة التنظيمية المصممة لقياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية، فتقييم هذا النوع من النظم هو أحد أنشطة المراجعة التشغيلية الجوهرية. وبالتالي يتجلى دور المراجعة الداخلية عند تقييم الرقابة الداخلية في تقييم عدة أمور أبرزها الالتزام، حماية الأصول، تقييم الأداء، إضافة إلى اقتراح التوصيات من أجل التقويم والتحسين. ومع تطور المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية التي نصت على أنه يجب أن يساعد نشاط المراجعة الداخلية المؤسسة في الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فاعليتها وكفايتها والدفع لتحسينها المستمر. وهذا ما نصت عليه المعيارين الدوليين:

- **المعيار 2130.A1** :ينبغي على نشاط المراجعة الداخلية تقييم مدى ملائمة وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع المخاطر المتعلقة بالحكومة والعمليات وأنظمة المعلومات، وذلك من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، موثوقية ومصداقية المعلومات المالية والتشغيلية، فعالية وكفاية العمليات والبرامج بالمؤسسة، حماية الأصول، الامتثال للقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات والعقود.

- **المعيار 2130.C1** : ينبغي على المراجعين الداخليين استعمال معرفتهم بالضوابط الرقابية المكتسبة من خلال إنجازهم للمهام الاستشارية، وذلك عند تقييم مسار الرقابة بالمؤسسة.

المطلب الخامس: دور المراجعة الداخلية في التقرير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية وتحسينه:

بعد قيام المراجع الداخلي بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية، تأتي مرحلة التقرير عن فعالية هذا النظام والتوصيات المتعلقة بتقويمه وتحسينه المستمر.

1. دور المراجعة الداخلية في التقرير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية:

تقوم إدارة المراجعة الداخلية بإعداد التقرير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية، وتقديمه إلى الإدارة التنفيذية للمؤسسة، وقد أشار قانون SOX وكذلك معيار التدقيق رقم (5) لعام 2007 الصادر عن مجلس PCAOB بأن يغطي التقرير عن فعالية الرقابة الداخلية الجوانب المالية فقط كأحد أهداف الرقابة الداخلية، على أن يتم إعداد ذلك التقرير في تاريخ إعداد القوائم المالية. في حين تضمنت التقارير المهنية الصادرة في المملكة المتحدة مثل تقرير Turnball and Hample أن يغطي التقرير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية جميع الجوانب المالية وغير المالية، أي أهداف الرقابة الداخلية كاملة، على أن يتم إعداد ذلك

¹ المعني أمين السيد أحمد لطفي، "مسؤولية وإجراءات المراجع في التقرير عن الغش والممارسات المحاسبية الخاطئة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 104-105.

(PCAOB) هي شركة غير ربحية تم إنشاؤها من قبل قانون ساربنز أوكسلي لعام 2002 للإشراف على مراجعة حسابات الشركات العامة والشركات المصدرة الأخرى من أجل حماية مصالح المستثمرين وكذلك المصلحة العامة في إعداد المعلومات تقارير تدقيق دقيقة ومستقلة. يشرف PCAOB أيضا على عمليات تدقيق الوسيط والتجار، بما في ذلك تقارير الامتثال المقدمة وفقاً لقوانين الأوراق المالية الفيدرالية، لتعزيز حماية المستثمر. يجب الموافقة على جميع قواعد ومعايير PCAOB من قبل لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية.(SEC)

التقرير عن الفترة التي تغطيها القوائم المالية، وقد زاد الاهتمام بالتقرير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية خاصة بعد صدور قانون SOX والذي تضمنت فقرته رقم (404) بأنه يجب على الإدارة التنفيذية للمؤسسة التقرير عن فعالية نظام الرقابة، على أن ترفق مع التقارير المالية للمؤسسة ويصادق عليها المراجع الخارجي¹.

حيث يجب على المراجعين الداخليين إعداد تقرير عن فعالية نظام الرقابة الداخلية مع ضرورة أن يتضمن الفحص كل الاختلالات ومصادرها وأسبابها والتوصيات لمعالجتها، وكذا جميع نظم وجوانب الرقابة الداخلية في المؤسسة المالية وغير المالية)، وإبداء الرأي عن فعالية تلك النظم خلال الفترة المالية.

2. مساهمة المراجعة الداخلية في تعزيز نظام الرقابة الداخلية واقتراح التوصيات المناسبة لتقويمه وتحسينه:

تهدف المراجعة الداخلية باختبار نظام الرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بالفصل بين الاحتفاظ ووظيفة التنفيذ ووظيفة المحاسبة، وقيام المراجع الداخلي أيضاً بتقييم الضبط الداخلي بما يحقق تسلسل تنفيذ العمليات، بحيث تسمح لكل موظف بمراجعة عمليات الموظف الذي قبله وبما لا يؤدي إلى تكرار الأعمال. حيث يقوم المراجع الداخلي بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بقصد العمل على تحسينها وإحكامها، ولقد نصت معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية الصادرة عن معهد "IIA" على أن يتضمن مجال عمل المراجع الداخلي فحص وتقييم كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة والحكم على درجة متانتها.

فيجب توافر مجموعة من الدعائم والمقومات الضرورية في أي مؤسسة لضمان نجاح وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، لذلك كان لزاماً أن نولي موضوع اهتمامنا في تقويم هذا النظام وتعزيزه، ولهذا سعى المراجعون الداخليون لتحسينه وبذل العناية في تقييمه وكشف أوجه الاختلالات فيه، وتقديم التوصيات والاقتراحات لتقويمه والنهوض به لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

خلاصة الفصل الثاني:

¹ أوسعيد نيسة مرجع سبق ذكره ص 148

قانون قانون (sox) في الرقابة المحاسبية

صارينز اوكللي (SOX) (Sarbanes-Oxley)

صارينز اوكللي (SOX) Sarbanes-Oxley

حوكمة الشركات Corporate Governanace

هي بشكل عام، القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين)

تعريف معهد IIA : تأسس معهد المراجعين الداخليين عام 1941، وهو يمنح شهادة المراجع الداخلي المعتمد (CIA)، وهي شهادة مقبولة عالمياً للمراجعين الداخليين. يقع معهد IIA العالمي في Altamonte Springs، فلوريدا، ويضم أكثر من 190.000 عضواً من جميع أنحاء العالم من خلال 103 معاهد و 160 فرعاً في الولايات المتحدة وكندا ومنطقة البحر الكاريبي (اعتباراً من عام 2018).

مفهوم معهد المدققين الداخليين (IIA):

بصرف النظر عن التدقيق الداخلي، يعمل أعضاء معهد المراجعين الداخليين (IIA) أيضاً في المجالات التي تعد فيها هذه الوظيفة مكوناً مهماً في هيكل الشركة. وتشمل هذه المجالات إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة الداخلية ومراجعة تكنولوجيا المعلومات والتعليم والأمن

إن عمل المراجعة الداخلية على تحسين وتصحيح الإجراءات الرقابية الموضوعة من طرف إدارة المؤسسة يهدف بدرجة أولى إلى حماية أصولها وأموالها ومساعدة أعضائها في تنفيذ مهامهم ومسؤوليتهم، ذلك بقيام المراجع الداخلي بعمليات الفحص والتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة باستعمال مجموعة من الوسائل وإعطاء نصائح للإدارة وتعاليق حول العمليات التي تمت مراجعتها.

كما أن عملية المراجعة الداخلية لا يمكن لها أن تشمل عند الاختبار جميع العناصر المكونة للإجراءات و العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع تعميم نتائجها على المجتمع محل الدراسة، أما بالنسبة للعلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية، تظهر عند مقارنة أهداف كل منهما، وما يمكن استخلاصه هو أن المراجعة الداخلية ما هي إلا امتداد لتطور الرقابة الداخلية، خاصة أن أهم مهمة تكلف بها المراجعة الداخلية تتمثل في التأكد من جودة وكفاية الرقابة الداخلية.



الفصل الثالث

دراسة حالة المراجعة الداخلية للمشتريات
والمبيعات لوحة الطباعة بالروية



تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الجانب النظري لمهمة المراجع والمراجعة الداخلية من خلال الفصلين السابقين، نتطرق في هذا الفصل لدراسة حالة المراجعة الداخلية للمشتريات والمبيعات الخاصة بوحدة الروبية ANEPSA، فقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول لتقديم المؤسسة الوطنية للنشر والاشهار من خلال لمحة تاريخية للوحدة، اما المبحث الثاني فنجد آلية سير قسم المشتريات والمبيعات للوحدة، اما المبحث الثالث فخصصناه لتطبيق عملية المراجعة الداخلية لكل من قسمي المشتريات والمبيعات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والإشهار ANEP

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة:

تم إنشاء وحدة الطباعة للمؤسسة الوطنية للاتصال للنشر والاشهار (Anep Rouiba) في عام 1978 من أجل إرضاء متطلبات السوق المزدهر، اذ تغطي الوحدة مساحة 25000م²، تمكنت الشركة من تأسيس نفسها كشركة رائدة في المجال الفني اليوم متسلحة بتجربتها الطويلة في ميدان الطباعة والنشر.

تصدر المؤسسة على رأس القائمة في السوق الجزائرية من ناحية النشر والاشهار العمومي، فهي تنشر الأعمال الاشهارية بمختلف أنواعها وتشارك في تنفيذ أهداف الشركة في النشر والنشر المشترك.

طورت المؤسسة خبرة ومهارات ضمنت لها مكانة قيادية، واستثمرت بانتظام في الإتقان الفني لفرقها والحصول على معدات الماسح الضوئي للنقش الضوئي، مع وجود محترفين للاستماع إلى الإجابات للمعرفة والكفاءة. تكفل الوحدة مجموعة كاملة من التصنيع والطباعة وتضمن لعملائها جودة المنتجات واحترام المواعيد النهائية.

تعريف المؤسسة وأهدافها:

منذ إنشاء المؤسسة الوطنية للاتصال ، النشر و الاشهار في عام 1967، أتقنت الجودة والكفاءة والدراية الفنية التي تضمن موثوقية المجموعة الغنية والمتنوعة من المنتجات و/أو الخدمات التي تقدمها وحداتها وفروعها العاملة في جميع أنحاء البلاد.

اكتسبت المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار، التي أنشأت عام 1967، تقليدا طويلا وخبرة كبيرة في أولى مهن الاتصال المتمثلة في الإشهار واللاقات.

حيث لم تتوانى عن توسيع مجال نشاطها بإنشاء فروع عبر كافة التراب الوطني بطموحات دولية: وحدة تسيير الإشهار، وحدة الإشارات، البريد السريع، وحدة الطباعة والنشر.

في الوقت الحاضر، وبمنايتها الفاعل الأساسي في الاتصال، النشر والإشهار في الجزائر، من الطبيعي أن تكون المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار مطلوبة لتصميم وتسيير ميزانيات الإشهار لكبريات الأحداث الإعلامية: الألعاب العربية عام 2004، الصالون الدولي للكتاب (سيلا) في خمس طباعات الاخيرة المتتالية .

المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار هي شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب 7.750.000.000 دج، كما أنها شريك ممتاز بالنسبة لمؤسسات الدولة والمتعاملين العموميين والخواص.

بفضل مصداقيتها وبراعتها وجودة تجهيزاتها، تعتبر المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار الرائد في مجالات نشاطها.

المطلب الثاني: تقديم وحدة الطباعة للروبية ونشاطها الاقتصادي :

الفرع الأول: تقديم وحدة الطباعة للروبية :

وحدة الطباعة بالروبية هي وحدة مكملة تابعة للمؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والإشهار أنشأت سنة 1978، بدأت العمل باستعمال مصلحة تيبو جرافيا، وبعد ذلك أضيفت إليها مصلحة الأوفسيت ومصلحة التجليد وهي متخصصة في عملية الطباعة.

ركزت هذه الوحدة في عملية تطويرها على وسائل الإنتاج حيث تميزت المرحلة الأولى بشراء آلات أوفسيت كالتابعة الصناعية وصولا الى الاستثمار في التجهيزات التي تلعب دورا مباشرا في نوعية المنتج المطبوع كاستعمال السكاكين من أجل اختيار ألوان النماذج وتركيب النوعية.

الفرع الثاني: النشاط الأساسي لوحة الطباعة:

يتمثل النشاط الأساسي لوحة الطباعة في الطبع على الورق وهو حرفة وحدة الطباعة الأساسية، حيث خطت الوحدة خطواتها الأولى وظلت محتفظة بمكانتها كرائدة في ميدان الطباعة، واستطاعت اليوم أن تواكب التطور الإبداعي والتحكم في التكنولوجيات الحديثة باقتنائها أجهزة عصرية ودقيقة، مثل التصوير الضوئي وأجهزة الأوفسيت من مختلف الأحجام. وتشرف هذه الوحدة على انجاز وطبع المنتجات الإشهارية (مذكرات، رزنامات مصقلات ذات أحجام مختلفة، المجلات، المطويات، وكل أعمال النشر كالدليل والكتب).

الفرع الثالث: معلومات عن المؤسسة Anep:

- اسم المؤسسة: الوكالة الوطنية للنشر والإشهار والطباعة ANEP.
- رأس المال: 7750000000 دينار جزائري.
- المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05، المنطقة الصناعية روية الجزائر.
- نقاط البيع: مكتبة شايب دزاير (الجزائر) شارع باستور الجزائر. مكتبة الراشدية (ورقلة) المركز التجاري الطابق الثاني ورقلة.

- العدد الإجمالي لعمال الوحدة: 169 عامل

- المساحة الاجمالية للوحدة: 5000 م²

- ورشات المؤسسة: التجليد الطباعة الاؤفسات الصيانة

- طبيعة المعاملات: تجارية

إصدارات: ANEP

تتميز إحدى دورات الأعمال في ANEP بصفتين أساسيتين: تنوع عرضها وجودة منتجها. يغطي نشاطا لتحرير سلسلة إنتاج الكتاب بأكملها. «من المؤلف إلى القارئ» يلخص ببساطة شعاره. النشر والترويج والنشر والتوزيع والبيع، جميع الروابط لها أفرقة من المهنيين. من الأدب إلى الشعر، بما في ذلك التاريخ والفلسفة والاقتصاد والسياسة... ستجد جميع الميادين فصلها في فهرسها. وجميع الأنواع والروايات والقصص القصيرة والمقالات والشهادات والسير الذاتية... سيكون مكانهم على رف مكتبة ANEP، في الجزائر العاصمة، وقريباً مكتبة عنابة.

الطباعة:

مكانتها كمؤسسة عمومية اقتصادية سمحت لها بالانفتاح على جميع قطاعات نشاط الدولة وشككت في حرمانها من فريق شابوا مبتكر مرتبط ب المعدات في نقطة التكنولوجيا في الحفر الضوئي، المساحات الضوئية وتعويضاً لجميع الأشكال وسلسلة الربط الكاملة، التي تمكن الوحدة من إنتاج، في الطباعة الرقمية والتعويض، والكتب، والمجلات، والفهارس، والأدلة، والتقويمات، واليوميات، والكتيبات، والنشرات، والملصقات، والمنتجات الترويجية.

وحدة طباعة الروبية تقدم مجموعة كاملة من أعمال التصنيع والطباعة. لديها خبرة لا يمكن إنكارها ومهارات مثبتة.

الإعلانات:

مع وكالاتها الإقليمية الخمس الموجودة في أكبر مدن البلاد، مسؤولة عن دراسة وشراء وفواتير المساحات الإعلانية في وسائل الإعلام الوطنية بما في ذلك أكبر الصحف اليومية، وكذلك برمجة وتوزيع إعلانات المعلنين الجزائريين في الصحافة الدولية. تقدم الوحدة، المجهزة بأحدث المعدات، للمعلنين مجموعة من الخدمات والخدمات التي تتراوح من التصميم إلى التنفيذ، بالإضافة إلى الترجمة والتحكم في مطابقة الإعلانات.

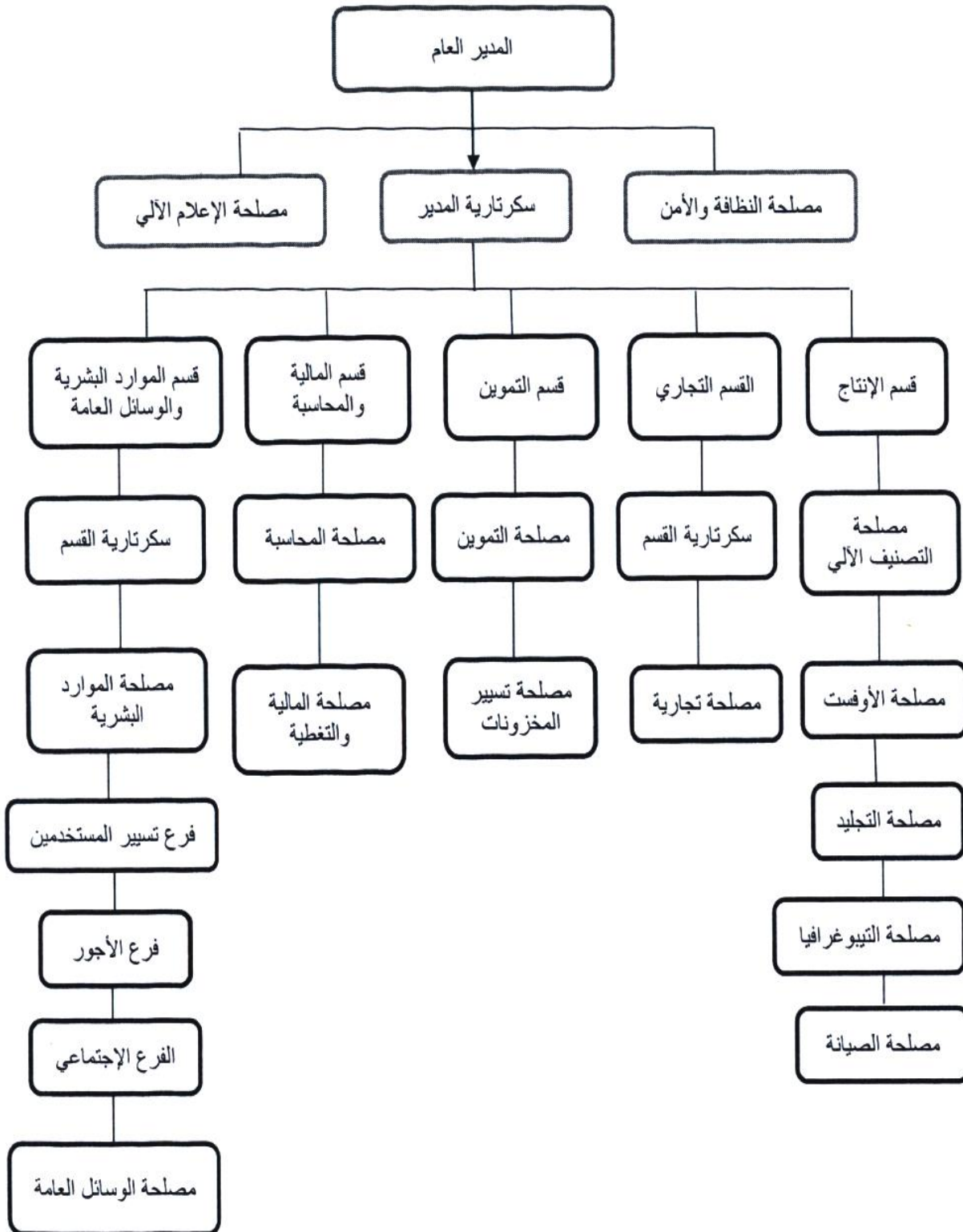
كما تدير هيئة الإعلانات النشرة الرسمية للصفقات العامة (BOMOP)، وهي نشرة أسبوعية تصدر بثلاث لغات عربية، انجليزية والفرنسية.

السمعي البصري (نشاط جديد):

شركة تابعة لمجمع ANEP التي تشمل أنشطتها إنتاج وتوزيع البرامج من خلال قناة البث التلفزيوني الدولية AL24 News.

تبث قناة NEWS AL24 24/24 أقسام مختلفة تغطي جميع الأخبار الوطنية والدولية: الاقتصاد، السياسة، والثقافة، الزراعة، الصحة والرياضة.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي العام لوحة الطباعة ANEP



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: وصف وآلية سير قسم المشتريات والمراحل الأساسية لعملية الشراء

المطلب الأول: وصف قسم المشتريات

ينظم قسم التموين والمشتريات حسب ما يلي:

/ قسم التموين والمشتريات / خدمة الإدارة العامة للوحدة التي من مهامها السعي لتنفيذ برنامج المشتريات /.

/ مصلحة تسيير المخازن/مصلحة التموين والمشتريات.

وفيما يخص آلية السير فهي تتمثل في:

/ تحديد توجيهات المشتريات في وثائق المنافسة بما في ذلك:

/ تعليمات المتقدمين

/بيانات محددة

/ملف تقني نموذج عن الوثائق

/دليل العقد 7 تمثيل قسم المشتريات يكون من طرف اللجان والهيئات.

/ ضمان برمجة ومراقبة جميع مراحل العملية وأنها تتم وفق سياسات محددة.

/ ابرام العقود وتتبع مسارها.

/ التأكد من تطوير تعليمات الشراء وتطبيقها.

/ القيام بإعداد جدول للموردين المحتملين أي البحث عن أسواق تلبية احتياجات المؤسسة.

/ اعداد التقارير الدورية لتقييم نشاطات المؤسسة.

/ اقتراح وتنفيذ أي اجراء يهدف الى احداث تحسين في ادارة الجودة في إطار المعايير والإجراءات ذات الصلة.

المطلب الثاني: آلية الشراء في قسم المشتريات في المؤسسة الوطنية للاتصال، للنشر والإشهار

تتم عملية الشراء عن طريق المناقصة أو اختيار الموردين أو الشراء المباشر وذلك بالاحترام والتطبيق الحرفي للوثيقة واليات وطريقة وديباجة الشراء الخاصة بالمؤسسة(الملحق رقم 01) وتعتمد بصفة أكبر على طريقة اختيار الموردين والتي تنقسم إلى:

- إذا كان سعر العملية لا يتجاوز 500.000.00 بالنسبة للمواد والمعدات ولا يتجاوز 200.000.00 بالنسبة للخدمات فيتم الشراء من خلال طلب الشراء بسيط ومبسط.

-إذا كان سعر العملية يتجاوز 500.000.00 إلى غاية 12.000.000.00 بالنسبة للمواد والمعدات ويتجاوز 200.000.00 إلى غاية 1000.000.00 بالنسبة للخدمات فيتم الشراء عن طريق عقد بعد اختيار المورد الاحسن من قبل اللجان المختصة.

-إذا كان سعر العملية يتجاوز 12.000.000.00 بالنسبة للمواد و المعدات و يتجاوز 1000.000.00 بالنسبة للخدمات فيتم الشراء عن طريق المناقصة وتنتهي بعقد بعد اختيار المورد الاحسن من قبل اللجان المختصة إقليميا في الإدارة العامة للمؤسسة.

وتطبق هذه الطريقة على كل المديریات التابعة للمؤسسة من أجل المشتريات التالية:

/ معدات الانتاج الضرورية لإنجاز المشاريع الخاصة بالمؤسسة. / قطع الغيار. / مواد البناء. / المعدات الوقائية. / معدات المكاتب. / الخدمات. / مستهلكات اخرى.

يتم اختيار الموردين من خلال مجموعة من المراحل والمتمثلة في:

1. استلام طلب الاحتياجات او التموين او إعادة التموين الذي يكون وفقا للاحتياجات المحددة والمقررة والذي من خلاله يتم انشاء طلب الشراء.

2. القيام بعملية تحليل الطلبية والذي يقصد به تأكد مسؤول الشراء على صحة هذا الطلب وانه محرر وفقا لجدول

الوظائف المأذون به للتعبير عن الاحتياجات والتحقق منها وهذا لأعداد ملف اختيار الموردين.

3. اعداد ملف اختيار احسن الموردين بحيث ترسل المؤسسة المتعاقدة ملف لتشخيص الموردين والذي يحتوي على:

- وصف دقيق للحاجات.

- وقت التسليم والتنفيذ.

_ الشروط والمعلومات المتعلقة بتنفيذ العملية.

- أقساط سعر العرض.

-تحديد تاريخ ارسال وايداع العرض.

4. شروط اختيار الموردين والتي توجب اختيار ثلاثة موردين على الأقل (في حالة اقل من ثلاثة موردين يجب ذكر الأسباب والظروف التي حالت دون ذلك في تقرير كتابي) او مقالين او مقدمي الخدمات، من أجل اختيار أفضل عرض من حيث السعر والجودة.

يجب ايداع العروض وارسالها في ظرف مغلقة إلى العنوان المذكور في طلب العروض.

5.فتح الأظرفة من طرف لجنة متعددة المهام متخصصة في فتح وتقييم العروضمكونة على الأقل من ثلاثة أعضاء وبدون حضور المرشحين.

6. التحقق والمصادقة على الطلب وهذا بعد التأكد أن العرض ضمن الميزانية المحددة من المؤسسة، فيقوم المسؤول عن المشتريات بإعداد ملف مكون من نماذج الطلبيات اللازمة وفق الشروط المالية والتقنية، ويختم الملف من طرف رئيس قسم المعني ويمضي من طرف مدير المؤسسة.

7. تتبع الطلبية من خلال ارسال وصل الشراء أو العقد الى كل من:

/ المورد أو المقاول المتعامل معه. / المخزن من أجل الاستعداد للاستلام الكمي والنوعي للمواد المعروضة للتخزين. / القسم المالي لتولي مسؤولية اعداد التسويات اللازمة والمتابعة المالية.

8. مصلحة المتابعة والمشتريات وكذلك التأمين من أجل اتباع الطلبية. / قسم المتابعة من أجل مراقبة الأعمال محل الانجاز.
9. تسليم المنتج من خلال مراقبة وثيقة التسليم والاستقبال العيني والنوعي وكذا الكمي وأي خلل يتم تحرير وثيقة عدم الامتثال من طرف المسؤول عن الاستلام الاعلام المصلحة المعنية بالشراء والتي تقوم بدورها بارسال الخلل للمورد لتصحيحه أو الاستبدال المجاني او اتخاذ القرارات المناسبة (الملحق رقم 04)

المطلب الثالث: المراحل الأساسية لعملية الشراء :

تعتمد المؤسسة على طريقة اختيار الموردين بصفة أكثر نجاعة لكبر اجراءات الطرق الأخرى، والتي تقتصر على خمسة خطوات متمثلة فيما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الحاجات:

والتي يقوم بها القسم أو المصلحة المحتاجة للبضاعة من خلال اعداد وثيقة طلب المادة او طلب الحاجة أو المادة المتضمنة لكل من نوع البضاعة، الكمية ورقم الوثيقة وترسل إلى قسم المنهجية. (الملحق رقم 03).

الخطوة الثانية: الارسال الى المخزن يتم ارسال طلب المادة أو الحاجة الى مصلحة تسيير المخزونات للتأكد من وجود البضاعة من عدمها وهذا ما يؤدي الى:

الحالة الأولى: إذا كانت البضاعة متوفرة في المخزن ففي هذه الحالة يتم اخراجها لتوجيهها إلى المصلحة او القسم الذي حرر طلب الحاجة من خلال وثيقة وصل الاخراج ومذكرة تسليم. (الملحق رقم 15) الحالة الثانية: إذا كانت البضاعة غير متوفرة تلجأ المؤسسة إلى الشراء من خلال تحرير وثيقة طلب الشراء (الملحق رقم 02) ، وهنا نقع في موقفين وهما:

1. وجود جزء من البضاعة في المخزن وهنا يتم اعداد وثيقة طلب المادة بما تبقى مما لم يتم ايجاده في المخزن.
2. عدم وجود اي بضاعة في المخزن يتم اعداد طلب الشراء لكل البضاعة التي يحتويها طلب المادة بدون استثناء، ورقم الطلبية والقسم الذي طلب الشراء.

الخطوة الثالثة: الارسال الى مصلحة التموين والمشتريات: تمر هذه الخطوة بالعديد من المراحل يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- تستقبل هذه المصلحة طلب الشراء لتقوم بدراسة الطلبية والاعلان عن اختيار المورد.
- يتم ايداع العروض والفاكتور لدى المصلحة القانونية من أجل الشفافية.
- يتم ارجاع الملف مع المحضر الى مصلحة الشراء
- يتم ارسال العقد أو وثيقة طلب الشراء مع اظرفة الموردين إلى لجنة فتح وتقييم وترتيب العروض الدراسة مدى تطابقها مع دفتر الشروط وترتيبها حسب المعايير الموضوعة سابقا (ملحق رقم 06) .
- يتم تحديد المورد الفائز بالعرض من قبل اللجنة لتقوم هذه الأخيرة بتحضير محضر و ارساله الى المدير من اجل المصادقة عليه باعتباره المسؤول عن اعطاء الامر النهائي بالشراء (ملحق رقم 04) .

الخطوة الرابعة: القيام بعملية الشراء :

بعد موافقة مدير الوحدة على عملية الشراء تتم مباشرة مراحل متعددة للحصول على البضاعة والمتمثلة في:

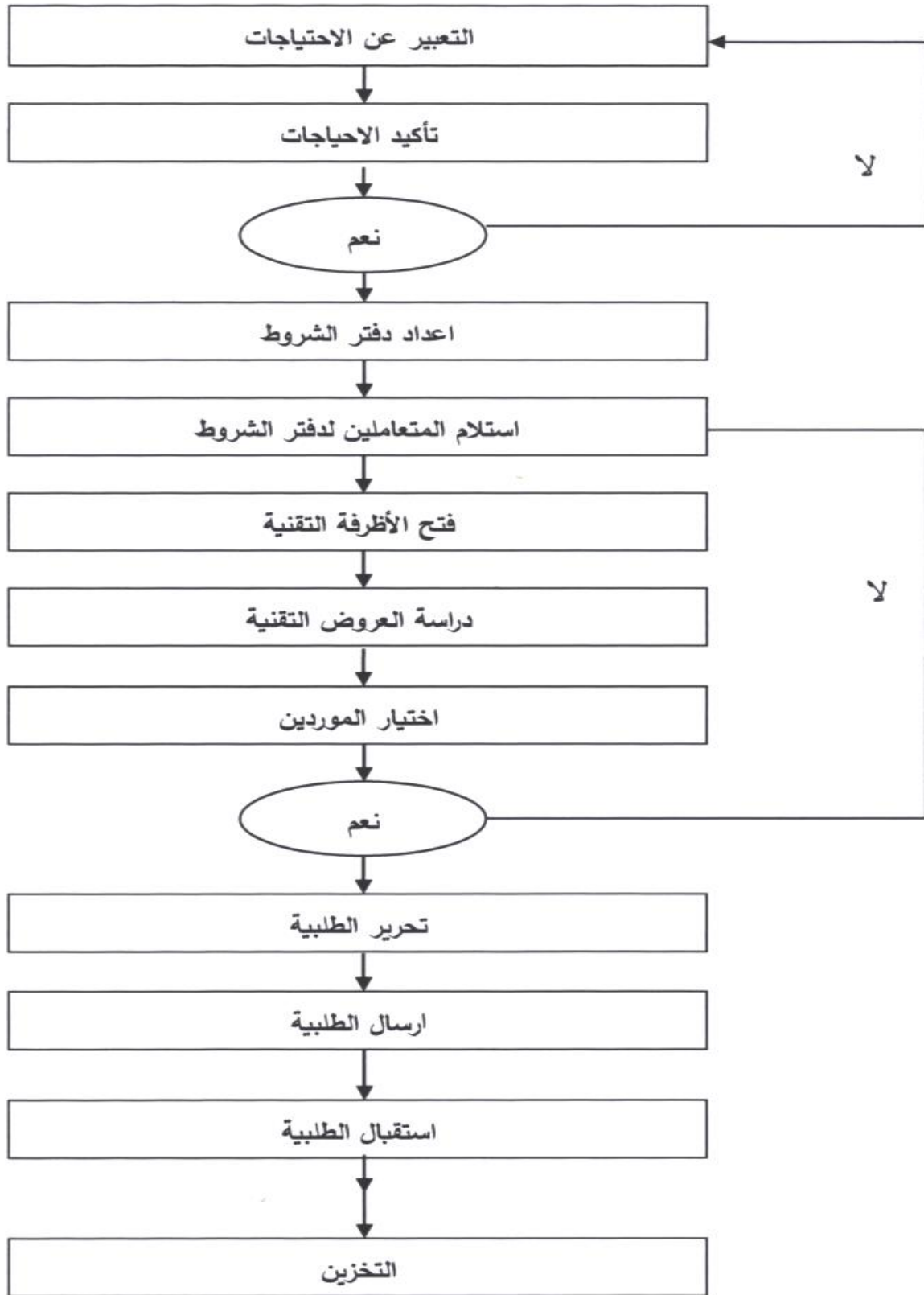
- يرسل المدير المحضر الموقع الى المصلحة القانونية والتي بدورها ترسله الى مصلحة المشتريات .
- ترسل مصلحة المشتريات اشعار بالعقد الى المورد المختار من اجل الامضاء عليه، ليقوم هذا الأخير بإرسال الاشعار ممضي مع وثيقة المتابعة ووصل الاستلام وكذا وثيقة الكفالة لحسن سير العقد الى المصلحة القانونية.
- تحتفظ المصلحة القانونية بالملف من أجل تسجيله وترسل فقط عقد الشراء او طلب الشراء إلى مصلحة المشتريات ليتم اعادة ارساله الى المورد من أجل الامضاء عليه وتقديم وثيقة الاستلام
- من خلال وثيقة الاستلام تبدأ مدة الاستلام المحددة، وأي تفسير ينجم عنه ارسال اشعار لارسال البضاعة في أجل أقصاه ثمانية أيام، وفي حالة عدم الرد يتم وضع المورد في القائمة السوداء للموردين الخاصة بالمؤسسة واللجوء إلى الطرق القانونية لتفادي تضرر المؤسسة.

الخطوة الخامسة: استلام البضاعة عند وصول البضاعة الى مخزن المؤسسة يتم القيام بمجموعة من الخطوات والمتمثلة

في:

- يقوم امين المخزن بتحرير محضر الاستلام المؤقت وتسجيل البضاعة في البرنامج الخاص ب المؤسسة (SCRRABLE) والمتمثل في نظام الرقابة الداخلية على مستوى المؤسسة يسمح لها بتنظيم نشاطاتها والقيام برقابة عليها .
- تتم مقارنة البضاعة المرسله مع البضاعة المسجلة في العقد او طلب الشراء من قبل امين المخزن لإدخالها إلى المخزن .
- بعد ادخال البضاعة إلى المخزن يتم تحرير محضر استلام أو ما يعرف بمذكرة دخول الى المخزن ممضي من طرف المورد ورئيس المصلحة والمدير العام مرفقة بالعقد أو طلب الشراء من أجل القيام بإعداد كشف ادخال البضاعة الى المخزن مع وثيقة ترتيب بعد كشف اخراج البضاعة لتسليمها للمصلحة المحتاجة لها من خلال مذكرة التسليم .
- بعد تلبية الحاجة تقوم مصلحة المشتريات باعداد الفاتورة وطلب الدفع من قسم المالية مرفقة بوثيقة كفالة حسن سير العقد، والتي تتحول الى وثيقة ضمان البضاعة حسب ما جاء في العرض، من أجل اعداد الشيك وارساله الى البنك من أجل تحويل المبلغ للمورد.
- بعد انتهاء مدة الضمان يقوم قسم المشتريات باعداد محضر الاستلام النهائي من أجل تحرير المبلغ المتبقي للمورد، ويتم الاحتفاظ بنسخة من هذا المحضر في الأرشيف.
- في نهاية الشهر تقوم مصلحة تسيير المخزونات بإرسال جميع العمليات التي قامت بها الى مصلحة المالية وذلك من اجل اعداد وثيقة رصيد المخزون من اجل تحديد المخزون النهائي والذي يعتبر الرصيد الأولي للشهر الموالي. من خلال كل ما سبق يمكننا تجسيد كل تلك الخطوات في المخطط التالي:

الشكل رقم (03-02): مراحل سير عملية الشراء للمؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والإشهار



المصدر: الوثائق من المؤسسة.

المبحث الثالث: وصف آلية سير قسم المبيعات والمراحل الأساسية لعملية البيع المطلب الأول: وصف قسم المبيعات

ينظم قسم المبيعات حسب ما يلي:

/ قسم التجارة والمبيعات / خدمة الإدارة العامة للوحدة التي من مهامها السعي لتنفيذ برنامج المبيعات.

/ مصلحة الزبائن/مصلحة التسليم/مصلحة الطلبات.

وفيما يخص آلية السير فهي تتمثل في:

/ تحديد توجيهات المبيعات في وثائق بما في ذلك:

/ تعليمات اختيار الزبائن

/بيانات محددة

/ملف تقني نموذج عن الوثائق

/دليل العقد 7 تمثيل قسم المبيعات يكون من طرف اللجان والهيئات.

/ ضمان برمجة ومراقبة جميع مراحل العملية وأنها تتم وفق سياسات محددة.

/ ابرام العقود وتتبع مسارها.

/ القيام بإعداد جدول للزبائن الموجودين والمحتملين أي البحث عن أسواق تلبي احتياجات المؤسسة.

/ اعداد التقارير الدورية لتقييم نشاطات المؤسسة.

/ اقتراح وتنفيذ أي اجراء يهدف الى احداث تحسين في ادارة الجودة في إطار المعايير والإجراءات ذات الصلة.

المطلب الثاني: آلية البيع في قسم المبيعات_المؤسسة الوطنية للاتصال، للنشر والإشهار

تتم عملية البيع عن طريق اختيار الزبائن وعملية التواصل معهم وذلك بالاحترام وتطبيق الحرفي لمهنة المبيعات والتي

تنقسم إلى: (الملحق رقم 10- 11- 13- 14)

-القيام بتحديد التوقعات المحتملة للزبون الجيد

- الاتصال بالعملاء المحتملين

-إرسال الطلبية من قبل الزبون

- القيام بعملية تحليل الطلبية والذي يقصد به تأكد مسؤول الطلبات على صحة هذا الطلب وانه محرر وفقا لجدول

الوظائف المأذون.

- عرض الأسعار

- امر بالبيع عن طريق وصل طلب البضاعة من قبل الزبون

- سند صرف البضاعة

- تسليم البضاعة مع وصل الاستلام والفاتورة

- إيصال واستلام النقدية

المطلب الثالث: المراحل الأساسية لعملية البيع:

تعتمد المؤسسة على طريقة اختيار العملاء بصفة محكمة، والتي تقتصر على اهم الخطوات الأساسية متمثلة فيما يلي:

- استلام طلبات العملاء: حيث يجب التأكد من احتواء طلب البضاعة على المعلومات الأساسية للزبون، عنوان وكمية البضاعة المطلوبة ومواصفاتها وتحديد السعر الودوي للبضاعة.
- ارسال طلب البضاعة لتتم مراجعته من حيث بياناته.
- اعداد ملف التصنيع والبيع للمنتج المصنع
- القيام بعملية التصنيع في الورشات من المرحلة الأولى الى نهاية مرحلة الورشات
- خروج المنتج التام النهائي القابل للتوزيع الى الزبون
- القيام بإبلاغ الزبون عن توفر المنتج وإبلاغه بعملية توزيعه
- تسجيل وصل الاستلام والخروج من المخزن المنتوجات النهائية
- استخراج الفاتورة بعد عملية الاستلام من قبل الزبون وتسليمها له من اجل اجراء عملية دفع مبلغ الفاتورة.

المبحث الرابع: عملية المراجعة الداخلية للمشتريات والمبيعات في الوحدة

المطلب الأول: عملية المراجعة الداخلية لقسم المشتريات:

هدف عملية المراجعة الداخلية للمشتريات وحساب الموردون هو التأكد من ان وحدة الطباعة تستلم بضائعها وخدماتها وفق الأسعار المتفق عليها مع الموردون، وأنها مستلمة فعلا وفق الكمية والنوعية المطلوبة، وانه تم تسجيلها بصفة سليمة وفي الأجال المحددة.

الفرع الأول:تقييم المراجع لنظام الرقابة الداخلية الخاص بالمشتريات/الموردون:

1- أسئلة نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمشتريات/الموردون

مراجعة	هل وجود اختبارات المطابقة و الصحة	هل هذا النظام فعال	هل نظام الرقابة الداخلية موجود		التسجيل المحاسبي	التقييم	الوجود	الدقة	نظام الرقابة الداخلية
			لا	نعم					
		X		X			X		1.مراقبة نوعية وكمية البضائع المسلمة من طرف الموردين
		X		X			X		2.مطابقة نوعية و كمية البضائع المسلمة مع ما هو موجود في سند البضاعة من طرف مصلحة الاستلام(مصلحة تسيير المخازن)
		X		X			X	X	3.مراقبة فروقات الجرد للبضائع و السلع المشتريات
		X		X		X			4.المراقبة الحسابية للفواتير
	X		X			X			5.مراقبة معدل الصرف المستعمل بالنسبة للفواتير الاستلام
		X		X		X	X		6.مطابقة الفاتورة, سند التسليم, سند الطلبية و/او عقد الشراء
		X		X		X	X		7.مطابقة الرصيد الباقي مع سند الرجوع وطلب الرصيد الباقي
	X		X		X				8.مراقبة التسجيل المحاسبي
		X		X	X	X	X	X	9.مراقبة إجراءات الدخول الى برنامج

الفصل الثالث دراسة حالة المراجعة الداخلية للمشتريات والمبيعات لوحدة الطباعة بالروبية

المشتريات و الموردون									
									10.مراقبة مطابقة تسجيل عمليات الشراء
		X		X	X	X	X	X	11.مراقبة عند التسجيل المحاسبي ان الامر لا يتعلق بنتيجة من الفاتورة التي قد تم تسجيلها و الغائها بعد دفع مبلغها
		X		X				X	12.مراقبة التسجيل في حسابات الشراء وفي حسابات فواتير قيد الاستلام بالنسبة لكل الاستلامات غير المفوترة
		X		X				X	13.مطابقة المبلغ المدفوع مع المبلغ المفوترة
		X		X	X				14.مراقبة مجاميع يومية المشتريات
		X		X	X		X	X	15.مراقبة رصيد حسابات الموردين في دفتر الأستاذ مع الميزان العام و الميزانية
	X		X		X				16.مراقبة مجاميع الحسابات الفردية للموردين
	X		X				X	X	17.مراقبة عند تاريخ الحسابات الاستلامات مع المشتريات
		X		X	X			X	18.مراقبة حسابات الموردين المدينة

2- نظام أسئلة حماية الأصول الخاص بالمشتريات/الموردون

وجود الاخطار	نظام الرقابة الداخلية الموضوع لتجنب الخسائر و الأخطاء (تترك الإجابة للمراجع)	الاخطار التي يمكن ان تؤثر على نظام الرقابة الداخلية
	غير موجود	1.طلب بضائع او خدمات بدون علاقة مع نشاط المؤسسة
X		2.طلب بضائع او خدمات بشروط سيئة
X		3.ارصدة غير محصل عليها بسبب عدم طلبها او عدم الالحاح عليها
X	موجود ولكن غير محين	4.نفاذ المخزونات بسبب موردين لم يحترموا اجال التسليم
	موجودة بصفة قليلة	5.ارصدة مدينة للموردين لم يتم تحليلها
	غير موجودة	6.الاسترجاع المتأخر للرسم على القيمة المضافة
	غير موجود	7.الدخول غير المسموح به لبطاقات الموردين
	قليل و لا يؤثر	8.وجود معطيات خاطئة او تجاوزها الزمن في بطاقة الموردين
	غير موجودة اطلاقا	9.تسجيل عمليات التسوية في حسابات الشراء والموردون بدون ترخيص

3- نظام أسئلة الفصل بين المهام الخاص بالمشتريات

الأشخاص المكلفين							طبيعتها	المهام
امين المخزن	رئيس امين المخزن	رئيس مصلحة تسيير المخزون	مسير المشتريات	رئيس مصلحة التموين والمشتريات	رئيس قسم التموين والمشتريات	مصلحة المحاسبة والمالية		
	X						تنفيذ	1. اعداد طلبات الشراء والتموين
			X	X			ترخيص	2. المصادقة على طلبات الشراء
		X		X			تنفيذ	3. تجميع الطلبيات
			X				ترخيص	4. الترخيص بالطلبات
						X	تنفيذ	5. استلام البضائع
					X		مراقبة	6. مقارنة الطلبية بالفاتورة
					X	X	مراقبة	7. مقارنة الاستلام بالفاتورة
				X			تسجيل	8. التسجيل المحاسبي
			X	X			مراقبة	9. مراقبة التسجيل المحاسبي
	X						ترخيص	10. الموافقة بالدفع
				X			تسجيل	11. التسجيل في يومية الشراء
		X					تسجيل	12. التسجيل في حسابات الموردون
X							تنفيذ	13. اعداد الشيكات
X							مراقبة	14. متابعة ارصدة الموردون

من خلال هذه النتائج المدرجة في الجداول السابقة والملاحظة الميدانية لوحدة الطباعة لروبية استطعنا ان نستخرج نقاط القوة و نقاط الضعف كما يلي:

❖ نقاط القوة

- التقيد باجراءات الشراء والتموين
- وجود برنامج الكتروني موحد خاص بتسيير المخزونات والمشتريات المتمثل في تطبيق SCRABBLE
- احترام شروط اختيار الموردين
- وجود سجل مسبق للمردون مؤشر ومرقم
- الترتيب والمسك الجيد لوثائق ومستندات الشراء
- ترتيب البضاعة في المخازن بشكل جيد وممتاز وبشروط محددة وصارمة لتفادي الاخطار نظرا لطبيعة نشاط الوحدة

❖ نقاط الضعف

- عدم تقيد بعض الموردين بأجال التسليم
- نقص الوسائل الخاصة بنقل وترتيب البضائع
- نقص دقة المعلومات الخاصة بطلب البضاعة في بعض الحالات
- لاحظنا نقص في عدد المستخدمين في المخازن

المطلب الثاني: عملية المراجعة الداخلية لقسم المبيعات:

هدف عملية المراجعة الداخلية للمبيعات وحساب الزبائن هو التأكد من ان الوحدة الطباعة تقوتر بالسعر المتفق عليه للبضائع والمنتجات والخدمات التي تقدمها فعلا وتسلمها لزبائن صادقين، وتسجيل هذه المبيعات بصفة سليمة وفي فترة معينة.

الفرع الأول: تقييم المراجع لنظام الرقابة الداخلية الخاص بالمبيعات/ الزبائن

1- أسئلة نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمبيعات/ الزبائن.

مراجعة برنامج اختبارات المطابقة والصحة	هل وجود خطر	هل هذا النظام فعال	هل النظام الرقابة الداخلية موجود		التسجيل المحاسبي	التقييم	الوجود	الدقة	نظام الرقابة الداخلية
			لا	نعم					
		X		X			X		1.مراقبة نوعية و كمية البضائع المرسله من طرفه المصلحة المبيعات
		X		X			X		2.مطابقة نوعية وكمية البضائع المرسله مع سند الطلبية من طرف مصلحة المبيعات
		X		X			X		3.مراقبة نوعية و كمية البضائع المعادة مع سند الرجوع من طرف مصلحة الاستلام
		X		X	X		X	X	4.مراقبة فروقات الجرد للمخزونات
				X	X			X	5.مراقبة الفاتورة مع سند التسليم و سند الطلبية
		X		X	X		X	X	6.مراقبة الرصيد الباقي مع سند الرجوع و طلب الباقي
		X		X			X		7.مراقبة الدخول الى برنامج الفوترة
		X		X			X		8.مراقبة مطابقة تسجيل سندات تسليم الفواتير, سندات الرجوع الأرصدة المتبقية
					X			X	9.مراقبة سندات التسليم غير المسجلة لأجل تسجيلها في حساباتها

الفصل الثالث دراسة حالة المراجعة الداخلية للمشتريات والمبيعات لوحدة الطباعة بالروبية

					X			X	10.مراقبة سندات الرجوع لتسجيلها في الحسابات المعنية
					X	X	X		11.مراقبة أسعار الوحدة الظاهرة على الفواتير و كذلك مراقبة معدلات الرسم على القيمة المضافة
					X		X	X	12.المراقبة الحسابية للفواتير و الأرصدة الباقية
					X				13.مراقبة التسجيل المحاسبي
			X	X	X	X	X	X	14.مراقبة تسلسل ارقام سندات التسليم للبضائع المفوترة
			X	X	X	X	X	X	15.مراقبة تسلسل ارقام سندات الرجوع
			X	X	X	X	X	X	16.مراقبة تسلسل ارقام الفواتير المسجلة في يومية المبيعات
							X		17.مراقبة مجاميع يومية المبيعات
							X		18.مراقبة مجاميع حسابات الزبائن
		X		X	X	X	X	X	19.مراقبة رصيد الزبائن في دفتر الأستاذ مع رصيد الزبائن في الميزان العام و في الميزانية
		X		X	X	X	X	X	20.مراقبة التسليمات مع فواتير المبيعات عند تاريخ قفل الحسابات
X	X		X		X		X		21.اعداد و استغلال قائمة الزبائن حسب تاريخهم وذلك لتقييم المؤونة اللازمة للزبائن المشكوك فيهم
X	X		X		X		X		22.مراقبة الأرصدة الدائنة للزبائن

2- نظام أسئلة حماية الأصول الخاص بالمبيعات / الزبائن:

وجود الاخطار	نظام الرقابة الداخلية الموضوع لتجنب الخسائر و الأخطاء (تترك الإجابة للمراجع)	الاخطار التي يمكن ان تؤثر على نظام الرقابة الداخلية
	غير موجود	1.منح اجال دفع كبيرة او غير مرخصة
	غير لأموجود	2.ارسال بضائع لزبائن مشكوك فيهم او قد وصلوا الى اقصى المبلغ المسموح به كدين
X	وجود	3.عدم تحليل الحسابات الفردية للزبائن فاتورة بفاتورة
X	وجود	4.عدم التعرض او التعرف المتأخر لتأخيرات الزبائن
	غير موجود	5.المتابعة القضائية المتأخرة للزبائن غير الملتزمين
	غير موجود	6.الدخول غير المسموح به لبرامج تسيير الزبائن
X	وجود قليل	7.وجود حسابات زبائن دائنة ولم يتم تحويلها
X	وجود	8.وجود معلومات خاطئة او غير مكتملة في بطاقات الزبائن
	غير موجود	9.تسجيل عمليات خاصة بالزبائن غير مرخصة مثل الغاء حق اتجاه زبائن معينة, تحويل من حساب الى حساب ...الخ

3- نظام أسئلة الفصل بين المهام الخاص بالمبيعات/الزبائن:

الأشخاص المكلفين				طبيعتها	المهام
مصلحة الفترة	مصلحة المبيعات	مصلحة الطلبات	مصلحة التسليم		
		X		تنفيذ	1.استلام الطلابيات
	X	X		مراقبة	2.فحص مصداقية الزبائن
	X			ترخيص	3.الترخيص بالتسليم
	X			ترخيص	4.المصادقة على وسيلة الدفع
			X	تنفيذ	5.حمل البضائع للتسليم
X				تنفيذ	6.تحضير الفواتير
X	X		X	مراقبة	7.مقاربة الطلابيات مع الفواتير
	X	X		مراقبة	8.مراقبة سندات التسليم مع الفواتير
	X			مراقبة	9.مراقبة التسلسل الرقمي للفواتير
X			X	مراقبة	10.تحديد و حساب عدد سندات التسليم التي لم تقوتر
X				تسجيل	11.التسجيل المحاسبي
	X			مراقبة	12.مراقبة التسجيل المحاسبي
	X			تسجيل	13.التسجيل في يومية المبيعات

	X	X		مراقبة	14. اعداد قوائم او قائمة الزبائن حسب تاريخه او عمره
X	X			مراقبة	15. مطابقة ميزان الزبائن مع بطاقات الزبائن
	X			ترخيص	16. الترخيص بتأجيل الدفع للزبائن
	X			ترخيص	17. منح خصومات للزبائن
X	X			تسجيل	18. الدخول في برنامج التسجيل المحاسبي

4- إجراءات فحص حسابات المبيعات / الزبائن

- التأكد من وجود قسم خاص للمبيعات
- تطابق الفاتورة مع طلب الزبون، مذكرة البيع ومذكرة الإخراج، ضرورة تقسيم العمل بين موظفي قسم المبيعات فيما يخص اعداد الفاتورة يجمع موظف مستندات الفاتورة وتسجل البيانات فيها، ثم يقوم شخص اخر بالعمليات الحسابية، تراجع تلك العمليات من طرف شخص ثالث قبل ان تقدم لمدير المبيعات لتوقيعها
- التأكد من مصلحة المحاسبة المالية التي تقوم بتسجيل العمليات في يومية المبيعات، بعد حصولها على مذكرة الإخراج مع نسخة من الفاتورة.
- يجب الفصل التام بين الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات.
- وجود نظام سليم ودقيق ضروري فيما يخص المبيعات الأصول الثابتة واعتماد عملية البيع من قبل مسؤول دون الخط بينهما وبين بيع البضائع.
- تفحص بتمحيص لمختلف المستندات سابقة الذكر من حيث المبالغ التواريخ، التوقعات، العمليات الحسابية والسعر المذكور على الفاتورة ومقارنته مع قائمة الأسعار في المؤسسة.
- اجراء مطابقة بين:
 - صور فواتير البيع مع طلبات الزبائن.
 - صور فواتير البيع مع سجل إخراجات المخازن للتأكد من خروج البضاعة فعلا.
 - صور فواتير البيع مع يومية المبيعات الآجلة.
- تدقيق مبيعات اخر سنة للتأكد من عدم اخذها في الحسابات عند احتساب بضاعة اخر مدة إذا كانت هناك فواتير ملغاة، يجب ان تكون موقعة من طرف مسؤول ويحتفظ بها هي وصورها.
- قد يرغب أصحاب المشروع في عدم تسجيل بعض فواتير البيع التي قد حدثت في اخر السنة او العكس، اذ تسجل الفواتير التي تعود الى الدورة القادمة بقصد التلاعب في الأرباح، كذلك على المفتش التدقيق في تواريخ الفواتير وتاريخ تسجيلها في الدفاتر الرسمية للوحدة.
- التأكد وبصفة قاطعة من عدم تسجيل فواتير عدة مرات او تسجيل فواتير وهمية من اجل التضخيم في رقم الاعمال والعكس صحيح أي عدم تسجيل بعض الفواتير على الاطلاق.
- مراجعة العمليات الحسابية على الفواتير، التأكد من الحسم، الخصم، صحت نقل المبالغ من الفاتورة الى يومية المبيعات بالإضافة الى مراجعة اليومية افقيا وعموديا، الترحيل من صفحة الى اخروتوحيدها في اليومية العامة، وترحيلها الى دفتر الأستاذ.
- دراسة النسب بين نفقات البيع وايرادات المبيعات.
- دراسة تطور حساب المبيعات مع حساب الزبائن واوراق القبض.

من خلال هذه النتائج المدرجة في الجداول السابقة والملاحظة الميدانية لوحدة الطباعة لروبية استطعنا ان نستخرج نقاط القوة ونقاط الضعف لقسم المبيعات وكانت كما يلي:

نقاط القوة:

- استقلالية وظيفة البيع عن باقي الوظائف في الوحدة، خاصة وظيفة التسليم، ووظيفة المراقبة والمالية
- كل عملية البيع تتم بعد استوفاء وصل البضائع ووصل الاستلام وتحققها والتأشير عليها قبل ارسال البضاعة من طرف مصلحة البيع وتختتم بإصدار الفاتورة النهائية بشكل الي.
- وجود رقابة أخيرة من قبل أعوان مستقلين عن قسم المبيعات المثل في أعوان الامن الداخلي بجرد وحساب كمية البضاعة مع ما هو مدون في وصل الاستلام.
- كل الوثائق موقعة من قبل المسؤولين المختصين كل في مجال عمله.
- وجود ترقيم وتسجيل تسلسلي محكم لكل الفواتير وهذا ما يقوي وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة

نقاط الضعف:

- عدم تنصيب المسؤول الأول على قسم التجارة والمبيعات بصفة رسمية منذ فترة ليست بالقريبة مما يؤدي ذلك الى انقسامات واختلالات بين مصالح هذا القسم.
- عدم وجود استقلالية بين فرع الفواتير وفرع الزبائن مما يستوجب انشاء مصطلحتين مستقلتين
- ميزان مراجعة الزبائن الفردي يتم سنويا في الوحدة، وتعتبر هذه نقطة ضعف لأنها تؤثر على عملية الرقابة وتفتح مجال للتلاعبات والاختلاسات لأموال الوحدة.
- عدم توفر الوحدة على سجل خاص بالطلبات ووصولات التسليم مؤشر ومرقم.
- نقص في عملية الترتيب والمسك الجيد لوثائق ومستندات المبيعات والزبائن.
- عدم وجود نظام لمراقبة الأرصدة دائنة للزبائن.
- نقص في اعداد واستغلال قائمة الزبائن حسب تاريخهم من اجل تقييم المؤونة اللازمة للزبائن المشكوك فيهم.

خلاصة الفصل الثالث:

قمنا من خلال هذا الفصل بدراسة حالة المؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والإشهار، وحدة الطباعة الروبية، التي تعتبر من أهم المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال النشر والإشهار، نتيجة حرصها على وجود نظام رقابة داخلي فعال يضمن لها تحقيق أهدافها، وكذا اعتمادها عن المراجعة الداخلية التي تساعدنا لتجنب الأخطاء، وتضمن تحقيق فعاليتها. وهذا ما لاحظناه من خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى قسم المشتريات والمبيعات الذي سمح لنا بالقيام بوصف كتابي لمختلف إجراءات الشراء والبيع وكذا الوثائق المستخدمة في هذه العملية.

من خلال كل هذا استخلصنا من هذه الدراسة أن وحدة الطباعة الروبية على مستوى جيد من التحكم في إجراءات الشراء وإجراءات البيع بصفة أقل، وهذا نتيجة وجود نظام رقابي فعال ومصلحة المراجعة الداخلية التي تسعى لتدارك الأخطاء إن وجدت.



الخاتمة



لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بدراسة المراجعة الداخلية لمشتريات ومبيعات و كان ذلك بغرض محاولة معرفة واقع الرقابة الداخلية للمشتريات و المبيعات في المؤسسة و مدى أهميتها التي تكمن في خفض من شتى أعمال التلاعب و الإهمال و اعطاء الصورة المثالية و الصادقة لقوائم المالية لذلك قمنا بإسقاط الجانب النظري على التطبيقي عبر دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإتصال ، النشر و الإشهار وحدة الطباعة الروبية SPA ANEP

تم التوصل إلى جملة من النتائج بالرجوع إلى الاسئلة المطروحة مسبقا منح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها و حقوقها خصوصا مع كبر حجمها و ذلك حفاظا على بقائها و إستمرارها هذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة وضع نظام رقابة الداخلية لحماية حقوق هذه المؤسسات و موجوداتها و يضمن سير عملياتها و سلامة العمليات المحاسبية و الوثائق المالية من حالات الأخطاء و الغش و التزوير

هذا النظام يعتمد على تنظيم جيد و تقسيم البناء لمختلف الوظائف و تحديد المسؤوليات و على نظام محاسبي سليم و عناصر بشرية و أدوات رقابة ملائمة من خلال هذا البحث حاولنا ابراز الجوانب العامة المتعلقة بموضوع الرقابة الداخلية حيث وجدنا أنها جد ضرورية في المؤسسات كونها تتضمن كل المقاييس التي تضمن للإدارة تحقيق عدة أهداف تتمثل في حماية الأصول و المحافظة عليها من خلال اعداد تقارير دورية عن نتائج الأنشطة وكذا ضمان الاستخدام الاقتصادي الكفء لمواردها من خلال تجنب الإسراف و التبذير في استخداماتها كذلك من خلال كل هذا استخلصنا من هذه الدراسة أن وحدة الطباعة الروبية على مستوى جيد من التحكم في إجراءات الشراء و إجراءات البيع بصفة أقل وهذا نتيجة وجود نظام رقابي فعال و مصلحة المراجعة الداخلية التي تسعى لتدارك الأخطاء إن وجدت

❖ نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات:

- 1- يجب على وحدة الطباعة ان تولي اهتمام بالغ الى وظيفة المراجعة الداخلية لما لها من إيجابيات والتي تتمثل في المساعدة على حسن تسيير الوحدة، من خلال وضع مكتب مراجعة داخلية مستقل وإعطاء الحرية التامة للمراجع في ممارسة مهامه.
- 2- تخصيص سجل تقييد فيه كل الطلبيات و اخر تسجل فيه كل المخرجات.
- 3- ضرورة اعتماد الوحدة للترقيم المسبق لكل الوثائق التي تصدرها و خاصتا من قسم المبيعات.
- 4- اسناد عملية التوقيع على الوثائق وتأشيرها للأشخاص المؤهلين لذلك.
- 5- إعطاء أكثر أهمية لجميع المصاريف، بغض النظر عن قيمتها ومهما كان نوعها خاصة فيما تعلق الامر بمصاريف المواد الأولية.
- 6- تنظيم المزيد من الدورات التكوينية حتى تضمن كفاءة الموظفين خاصتا فيما يخص جودة ونوعية المنتج المطبوع وكذا جودة ونوع المواد الأولية فيما يخص المشتريات.

- 7- خلق ثقافة كل يراقب والكل مراقب داخل الوحدة مما يخلق مناخ عمل مناسب دون غش وتلاعبات من اجل الوصول الى الأهداف المرجوة للوحدة.
- 8- ضرورة الاهتمام التوصيات المقدمة في التقرير النهائي للمراجع الداخلي والسعي لتطبيقها.
- 9- الزامية استعمال والتحكم في التقنيات المتطورة في مختلف نشاطات الوحدة.
- 10- إعادة هيكلة النظام الداخلي للوحدة من اجل مواكبة التطورات الحاصلة.

❖ أفاق الدراسة :

- في ختام هذه الدراسة تبين أن هناك جوانب هامة و جديرة بالدراسة و البحث و نقترحها لتكون
- دور المراجعة الداخلية في تحسين الاداء الرقابي للمشتريات و المبيعات
 - مدى امكانية تطبيق النماذج و التقنيات الحديثة لتسيير المشتريات و المبيعات في المؤسسات الجزائرية
 - مدى امكانية تطبيق نظام التدقيق الالكتروني في المؤسسات الجزائرية



قائمة المصادر والمراجع



❖ أولاً: الكتب:

- أ- الصبان محمد سمير، الفيومي محمد، المراجعة بين التنظير والتطبيق، الدار الجامعية: بيروت، 1990
- ب- محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي المراجعة وتدقيق الحسابات (الإطار النظري والممارسة التطبيقية) ديوان المطبوعات الجزائرية 2005
- ت- ادريس عبد السلام اشتيوي المراجعة (معايير وإجراءات) طبعة 4، دار النهضة العربية للطباعة والنشر: لبنان، 1996.
- ث- خالد امين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، طبعة الاولى، دار وائل، عمان، 1998
- ج- عطاء الله محمود شوقي دراسات متقدمة المراجعة، مكتب الشباب، القاهرة 1994
- ح- يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق الطبعة 1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان -الأردن
- خ- داود يوسف صيح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية اتحاد المصارف العربية بيروت 2007
- د- عبد الفتاح الصحن احمد النور، الرقابة ومراجعة الحسابات مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003 -2004
- ذ- فتحي رزقي السوافيري و فتحي رزق السوافيري، بسمير كامل محمد، محمود مراد مصطفى، الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2008
- ر- رزق أبو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية (الإطار النظري)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى 2015
- ز- خلف الله الوردات التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي، الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن 2006
- س- جربوع محمد يوسف، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر وتوزيع، عمان الأردن 2000
- ش- خالد امين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، طبعة الاولى، دار وائل، عمان، 1998
- ص- صديقي مسعود، محمد التهامي طواهر، المراجعة و تدقيق الحسابات ، الطبعة الاول ، مطبعة مزوار، الوادي، 2010
- ض- اسعد محمد علي وهاب، التقنيات المحسوبة في تدقيق البيانات المالية دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع
- ط- أمين السيد أحمد لطفي، "مسؤولية وإجراءات المراجع في التقرير عن الغش والممارسات المحاسبية الخاطئة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005

❖ ثانياً: المجلات والدوريات:

- أ- جمعية المحاسبين السعوديه، معايير المراجعة الداخلية / السعودية 2004
- ب- امجد منذر الصابر المحددات العشر لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، مجلة المدقق العدد 51 آ ب 2002
- ت- اعلي حجاج بكري، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 30، 2005

❖ ثالثا: الرسائل الجامعية:

- أ- خالدي المعتز بالله مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية مذكرة شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2011
- ب- شعباني لطفي المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2004
- ت- عيادي محمد لمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، "جامعة الجزائر " 2007-2008
- ث- عبد السلام، عبد الله سعيد ابو سرعة التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية التعاقدية ماجستير : محاسبة و تدقيق : جامعة الجزائر 3. كلية العلوم الإقتصاد و علوم التسيير : جامعة الجزائر3: 2010
- ج- عزوز ميلود، دور المراجعة في تقييم اداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2007
- ح- هيبه قواسمية، دور التدقيق في تفعيل حوكمة البنوك، دراسة حالة البنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية، 2016-2017
- خ- اوسعيد نيسة اطروحة الدكتوراه الطور الثالث دور المراجعة الداخلية في كشف اختلالات نظام الرقابة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية السنة الجامعية 2020 – 2021 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة بومرداس
- ❖ خامسا: المواقع الالكترونية

أ- موقع جامعة البويرة، الجمهورية الجزائرية.

ثانيا المراجع باللغة الاجنبية :

- A- The Institute of Internal Auditors, Statement of Internal Auditors Responsibilities, IIA, New York, 1994,
- B- Jacques Villeneuve, le contrôle interne : Guide de produnes , Québec, Paris, 2003,
- C- Batude. D : L'audit comptable et financier, Nathan, Paris, 1997,
- D- Pigé. B : Audit et contrôle interne, Litec, Paris, 1997,
- E- Renard. J : Théorie et pratique de l'audit interne, Op.Cit, P314.
- F- Chadefaux. M : l'audit fiscal, Litec, Paris, 1987,
- G- Raffegau. J, Dufils. P et Gonzalez. R, Op.cit.
- H- BID
- I- Raffegau. J, Dufils. P et Gonzalez. R: Op.Cit,

MANUEL GENERAL DE PROCEDURES**DIRECTION CENTRALE DES FINANCES ET DE LA COMPTABILITE**

ملحق خام بالمجلد الثاني : آلية الشراء في مؤسسة الوحدة

PROCEDURE DES APPROVISIONNEMENTS

Actualisée conformément à l'article 9 du décret présidentiel N°15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public, et adoptée par la résolution N°03 du conseil d'Administration du 23 Mai 2016.

Mai 2016

ANEP	MANUEL GENERAL DE PROCEDURES	قائمة الملاحق
SIEGE	PROCEDURE : APPROVISIONNEMENTS	الملحق رقم 01

- SOMMAIRE -

	PAGE
I INTRODUCTION.....	03-09
II DETERMINATION DES BESOINS, DES MARCHES ETDES PARTENAIRES COCONTRACTANTS.....	10-16
III PROCEDURES DE SELECTION DU COCONTRACTANT.....	17-35
IV DISPOSITIONS CONTRACTUELLES.....	36-52
V CONTROLE DES MARCHES.....	52-61
VI PHASE PREPARATOIRE DES ACHATS ET DOCUMENTS A UTILISER (Commande, Réception, Dédouanement, Valorisation).....	62
VII ANNEXE.....	89
<ul style="list-style-type: none">• Cahier des Charges avec l'Avis d'Appel d'Offres.• Modèle de fiche analytique (projet marché).• Modèle de fiche analytique (projet d'avenant).	

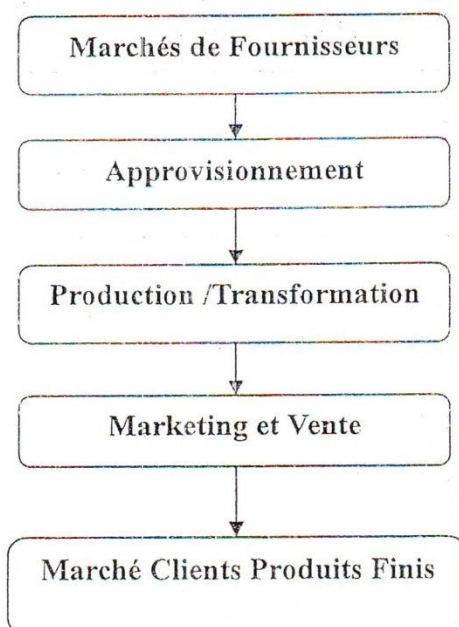
ANEP	MANUEL GENERAL DE PROCEDURES	قائمة الملاحق
SIEGE	PROCEDURE : APPROVISIONNEMENTS	ملحق رقم 01

I. INTRODUCTION :

L'Entreprise a besoin de ressources pour produire avec l'objectif de mettre des biens ou services à la disposition du marché des clients potentiels.

Ces ressources, composées de produits ou services, sont recherchées sur un autre marché : celui des fournisseurs.

La fonction « approvisionnements » s'inscrit dans le schéma suivant :



La transformation a une valeur, à condition que le produit répond aux besoins des clients : ainsi l'entreprise est très dépendante du marché en aval.

Il en résulte que la demande de l'entreprise est une « demande dérivée des ventes ».

La demande de la fonction « Approvisionnements » devrait s'appuyer sur une « approche Marketing » des marchés des fournisseurs.

La coordination entre les Approvisionnements et le Marketing doit être beaucoup plus étroite et aura comme impact de meilleurs profits.

ANEP	MANUEL GENERAL DE PROCEDURES	قائمة الملاحق ملحق رقم 01
SIEGE	PROCEDURE : APPROVISIONNEMENTS	

La politique d'approvisionnement nécessite l'implication de nombreuses fonctions, car la décision d'achat elle-même est une décision collective. La fonction Achats/ Approvisionnement n'est plus considérée seulement comme dépendante de la production mais celle-ci est responsable de la demande dérivée des ventes.

De ce fait, la politique d'approvisionnement est associée étroitement à la définition des politiques de marketing et de production.

« Acheter, c'est faire de sérieuses économies en comparant les coûts de production et d'achat ».

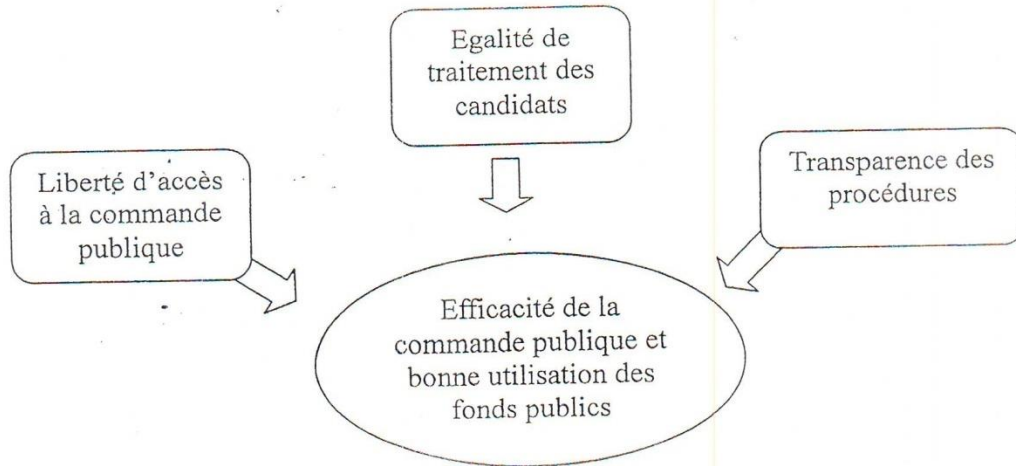
Pour prendre la bonne décision, il faut une bonne connaissance du marché des fournisseurs.

La présente procédure d'approvisionnement, applicable dans les unités et le siège de l'entreprise ANEP-SPA résulte du décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 par lequel l'entreprise publique économique ANEP/SPA, est tenue d'adopter sa propre procédure par ses organes sociaux, dans ce cas, le Conseil d'Administration.

Par ailleurs, l'entreprise publique économique ANEP/SPA demeure soumise aux contrôles externes prévus par la loi au titre des attributions dévolues aux commissaires aux comptes, à la cour des comptes et à l'inspection générale des finances.

ANEP SIEGE	MANUEL GENERAL DE PROCEDURES	قائمة الملاحق الملحق رقم 01
	PROCEDURE : APPROVISIONNEMENTS	

LES PRINCIPES FONDAMENTAUX REGISSANT LA COMMANDE PUBLIQUE



1- Libre accès à la commande publique

ENONCE DU PRINCIPE	MISE EN OEUVRE
L'accès à la commande publique doit être libre et impartial. Ce principe prohibe donc l'exclusion des candidats.	Plus large publicité
	L'accès se fait sur la base de conditions minimales d'éligibilité
	Clarté des besoins exprimés dans le CDC
	Le choix du mode justifié par les objectifs assignés au service contractant
	Critères objectifs et non discriminatoires
	Délai de préparation adéquat

2- Égalité d'accès à la commande publique

ENONCE DU PRINCIPE	MISE EN OEUVRE
Tous les candidats doivent être traités de la même manière et sans discrimination	Informations diffusées dans les mêmes conditions (contenu)
	Publicité appropriée (national ou local)
	Critère de choix objectifs et non orientés (marques, label...)
	Le juste dosage des critères
	Application stricte de la méthodologie de notation sur la base des critères annoncés

ANEP SIEGE	MANUEL GENERAL DE PROCEDURES	قائمة الملاحق الملحق رقم 01
	PROCEDURE : APPROVISIONNEMENTS	

3- Transparence des procédures

ÉNONCÉ DU PRINCIPE	MISE EN OEUVRE
La procédure de passation ne doit pas être opaque	procédures claires et détaillées
	Approbation préalable des cahiers des charges
	Ouverture des plis en séance publique
	Information sur les résultats dans l'avis d'attribution provisoire
	Communication des mêmes réponses aux demandes d'explications formulées par les candidats
	Droit de recours précontractuel

La procédure d'approvisionnement porte sur :

- Les travaux.
- Les fournitures.
- Les services.
- Les études.

Les approvisionnements sont centralisés au niveau de la Direction de l'Administration et des Moyens (Sous Direction des Achats) de l'Entreprise ANEP-SPA à l'exception de ceux dont le montant du contrat ou de la commande est égal ou inférieur à 12.000.000 DA pour les travaux ou les fournitures, et 6.000.000 DA pour les prestations d'études ou de services qui relèvent des services d'achat des unités dans la limite des seuils de la Commission des transactions commerciales.

Cette procédure a pour objectif essentiel de retracer et de véhiculer les flux d'informations de la fonction approvisionnement du besoin exprimé par l'utilisateur jusqu'au règlement définitif du dossier (paiement du Fournisseur).

L'approvisionnement ou le réapprovisionnement consiste à satisfaire dans le temps et dans l'espace les besoins exprimés dans le programme de consommation de l'Unité / du Siège (budget).

Le mode opératoire du programme d'approvisionnement va de l'expression des besoins à la formalisation du dossier achat.

ANEP	MANUEL GENERAL DE PROCEDURES	قائمة الملاحق
SIEGE	PROCEDURE : APPROVISIONNEMENTS	الملحق رقم 01

Etat des documents de matérialisation des opérations d'achats et seuils de compétence des signataires.

Mode de réalisation	Seuils des opérations	Compétence des signataires
Bon de commande	<ul style="list-style-type: none"> • Fournitures/Travaux ≤ 500.000 DA • Services et études (1) ≤ 200.000 DA 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur de la structure • Directeur d'unité
Contrat	<ul style="list-style-type: none"> • Fournitures/Travaux $\leq 12.000.000$ DA et > 500.000 DA • Services et études $\leq 6.000.000$ DA et > 200.000 DA 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur de la structure • Directeur d'unité
Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Fournitures/Travaux $> 12.000.000$ DA • Services et études $> 6.000.000$ DA 	<ul style="list-style-type: none"> • Président Directeur Général • Directeur de la structure • Directeur d'unité <p style="text-align: right;">} par mandat de la Direction Générale et par marché</p>

(1) Pour les opérations d'études l'établissement du contrat est obligatoire sans limitation de seuil

Le programme d'achat, doit nécessairement tenir compte des éléments suivants :

- Le programme de consommation
- Le délai d'approvisionnement
- Le niveau des stocks

1. Le programme de Consommation :

Le programme de consommation est élaboré annuellement. Il est le résultat des prévisions budgétaires selon les modalités établies dans l'application du budget et se concrétisera par une ou plusieurs demandes d'achat.

ANEP SIEGE	MANUEL GENERAL DE PROCEDURES	قائمة الملاحق
	PROCEDURE : APPROVISIONNEMENTS	ملحق رقم 01

2. Le délai d'approvisionnement :

Le délai d'approvisionnement est le délai nécessaire pour la mise à disposition du produit ou de la marchandise à la consommation ; Il part de l'expression des besoins à la livraison à l'utilisateur.

Dans le cas où un même produit/ marchandise est livré par plusieurs fournisseurs, le délai moyen, est constitué du total des délais calculés pour tous les Fournisseurs.

3. Le niveau des Stocks :

Il existe généralement trois niveaux de stocks :

- Stock de sécurité
- Stock minimum
- Stock d'alerte

a) Stock de Sécurité

C'est le stock au dessous duquel, l'Unité/ Siège ne doit jamais descendre. Il est destiné à compenser :

- Une accélération de la consommation
- Un retard dans la livraison.

b) Stock minimum

C'est le stock qui permet de faire face aux besoins de consommation qui sont ressentis, entre la date de commande et la date effective de livraison.

c) Stock d'alerte

Stock d'alerte= Stock sécurité+ Stock minimum.

Il indique la date de déclenchement de la commande en tenant compte du délai de réapprovisionnement.

Quand le niveau de ce stock est atteint, une commande doit être passée.

ANEP	MANUEL GENERAL DE PROCEDURES	قائمة الملاحق
SIEGE	PROCEDURE : APPROVISIONNEMENTS	الملحق رقم 01

4. La demande d'Achat

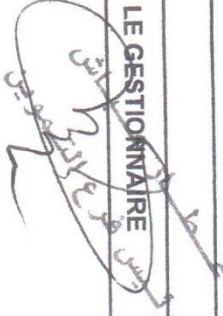
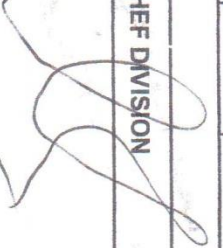

L'expression du besoin se fait par le Service utilisateur, sur la base d'une demande d'Achat. La demande d'Achat, peut être établie par le Magasinier en cas de réapprovisionnement.

5. Le choix du mode de passation

La recherche des conditions les plus adaptées aux objectifs assignés aux unités et au siège de l'entreprise détermine le choix du mode de passation des marchés.

Ce choix relève de la compétence de la Direction de l'Administration et des Moyens.

Le service contractant (la Direction de l'Administration et des Moyens) doit motiver son choix à l'occasion de tout contrôle.

EPE ANEP " Unité Imprimerie "		طلب تموين Demande d'Approvisionnement			N°		
SERVICE G-Stack					Date		
					06 06 22		
DESIGNATION		UNITE DE MESURE	QUANTITES	OBSERVATIONS			
Auto collant Papier Soepon Fi 70x150 Avec de fonde		Fils	50 cm	A/ ne fonde			
00034							
VISAS							
LE GESTIONNAIRE		LE CHEF DIVISION		LE MAGASINIER			
							

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02



Ministère de la communication
Entreprise Nationale de communication, d'Édition et de Publicité
"ANEP SPA" - Unité Imprimerie Rouiba
Route Nationale N° 5 - Zone industrielle - Rouiba - Alger
Tel : (023) 87.37.57 / 58 / 61 Fax : (023) 87.37.64

ID-FISCAL : 09891 623000 144 1002 - ARTICLE-FISCAL 164200 41081 - N° RC : 99B 0010224 - 16/03

Copie Approvisionnement

BON DE COMMANDE N°: 00077 DU 15/05/2022

N°Proforma: 2022/00157

Fournisseur: SARL PECMAN

Date Proforma: 09/05/2022

Adresse: Zone d'activité, El Achour Alger

N°Tel: 023.31.22.02/06 Fax :023.31.22.05

Service Emetteur : Section Gestion des Stocks

Service Bénéficiaire : Service Offset

Code Article	Désigantion	Référence	U.M	Prix Unitaire	Quantité	Montant HT
F03	Papier Autocollant 80 grs, Avec Refonte Ft: 70*100 (Paquets de 200 Feuilles)		F	70.00	30 000.00	2 100 000.00
F03 BIS	Papier Autocollant 80 grs, Sans Refonte Ft :70 x 100 (Paquets de 200 Feuilles)		F	70.00	10 000.00	700 000.00
TOTAL						2 800 000.00

Délai de livraison : 2 Jours

Le Chef de Service
Approvisionnement

Le Chef de Division
Approvisionnement

Y I Directeur de l'Unité

قائمة الملاحق

الملحق رقم 03

قائمة الملاحق
الملحق رقم 04



CONTRAT N° 21 /2022

ENTRE,

L'Entreprise Nationale de Communication d'Édition et de Publicité, **ANEP-SPA** au capital social de 7.750.000.000 DA, Unité Imprimerie de Rouiba, sise à Route Nationale n°05 Zone Industrielle de Rouiba –Alger représentée par son Directeur d'Unité, Monsieur **BENZEGHIBA Nizar**, en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés.

D' une part,

Et,

La **SARL PEC-MAN**, Zone Industrielle El Achour, Daira de Draria, Alger représentée par son Gérant Mr. **SAAD LAIB Mustapha**, en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés.

D'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit

ARTICLE 1 / - OBJET DU CONTRAT

Le présent contrat a pour objet la fourniture par la société **SARL PEC-MAN** à l'entreprise **ANEP-SPA-Unité Imprimerie de Rouïba – Zone Industrielle de Rouïba**, de :

- 30 000 Feuilles de papier autocollant, 80gr, Ft : 70x100cm, Avec Refonte.
- 10 000 Feuilles de papier autocollant, 80gr, Ft : 70x100cm, Sans Refonte.

Et ce, conformément à la facture pro-forma annexée au présent contrat.

ARTICLE 2 /-PROCEDURE ET MODE DE PASSATION DU CONTRAT

Le présent contrat est passé suite à la consultation restreinte n°035/2022 du 09/05/2022 en application de la procédure interne actualisée conformément au décret présidentiel n° 15-247 du 16 Septembre 2015, portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public, et adoptée par la résolution N°03 du conseil d'Administration du 23 Mai 2016.

ARTICLE 3 / - DOCUMENTS CONTRACTUELS

Les documents contractuels sont :

Le présent contrat

La facture pro-forma détaillée des fournitures avec les caractéristiques techniques

Déclaration à souscrire

La déclaration de probité

En cas de contradiction entre un document contractuel et le présent contrat, c'est ce dernier qui prévaut.

ARTICLE 4 / - MONTANT DU CONTRAT

Le montant global du présent contrat en toutes taxes comprises s'élève à la somme de : **3.332.000,00 DA** (Trois millions trois cent trente-deux mille Dinars et Zéro Centimes) dont la TVA (19%) est de **532.000,00 DA** (Cinq cent trente-deux mille Dinars et zéro centimes).

ARTICLE 5 / - CONDITIONS DE REGLEMENT

Le règlement du présent contrat se fera chèque ou virement bancaire dans un délai n'excédant pas (60) jours après livraison, et sur présentation de la facture en (06) exemplaires originaux.

ARTICLE 6 / - DOMICILIATION BANCAIRE

La domiciliation bancaire de l'entreprise ANEP, Unité Imprimerie de Rouïba est :

La Banque de Développement Local BDL Agence de Rouïba sise Bd Kouider

MENOUAR Rouïba - ALGER –

Compte n° 00500/166.401.78080.62.41

La domiciliation bancaire de la SARL PEC-MAN est :

La banque SGA, agence Chéraga

N° compte : 021.00033.11.3000.52.01.51.

ARTICLE 7 / - CONDITIONS D'ETABLISSEMENT DES PRIX

Les prix déterminés sont fermes et non révisables pendant toute la durée de l'exécution du présent contrat.

ARTICLE 8 / - GARANTIE

La Société **SARL PEC-MAN** s'engage à livrer à l'entreprise **ANEP-SPA-Unité** Imprimerie de Rouïba des fournitures conformes aux spécifications contractuelles et conformément à la facture pro-forma annexée au présent contrat.

Toute fourniture défectueuse ou non conforme sera remplacée par le fournisseur.

ARTICLE 9 / - DELAI DE LIVRAISON

La livraison se fera dans un délai de quarante-huit (48) heures à compter de la date de réception du bon de commande de **L'ANEP-SPA-Unité** Imprimerie de Rouïba par la société **SARL PECMAN**.

ARTICLE 10 / - RECEPTION DES FOURNITURES

La réception du papier, objet du présent contrat, sera prononcée par l'Entreprise **ANEP-SPA-Unité** Imprimerie de Rouïba à la livraison du papier.

ARTICLE 11 / - REGLEMENT DES LITIGES

Tout différent né à l'occasion de l'interprétation ou l'exécution du présent contrat sera réglé à l'amiable.

Faute de règlement à l'amiable, le litige sera tranché par le tribunal territorialement compétent.

ARTICLE 12 / - RESILIATION

En cas d'inexécution totale ou partielle d'une quelconque des obligations du présent contrat par l'une des parties, l'autre partie aura la faculté de résilier sans autre formalité le présent contrat, et ceci, sans préjudice des dommages et intérêts qu'elle serait en droit d'exiger.

Toutefois, cette résiliation ne pourra intervenir qu'à l'expiration d'un délai de vingt (20) jours après la mise en demeure restée infructueuse.

Il demeure entendu qu'en cas de retard dans la livraison, l'acheteur aura la possibilité soit d'annuler la commande soit de résilier sans préavis le présent contrat.

En cas de cessation de paiement, dépôt de bilan, faillite, règlement judiciaire du fournisseur, le service contractant aura la faculté de résilier immédiatement, et sans préavis le présent contrat et suspendre en conséquence aussitôt après tout paiement.

En cas de résiliation, pour quelque cause que ce soit, y compris le cas de force majeure, la dite résiliation ne portera pas atteinte aux droits et obligations sur la partie déjà exécutée du présent contrat jusqu'à leur complet accomplissement.

ARTICLE 13/ - CAS DE FORCE MAJEURE

Toutes circonstances indépendantes de la volonté des deux (02) parties, imprévisibles, irrésistibles et insurmontables intervenues postérieurement à la date de prise d'effet du présent contrat sont considérées comme cas de force majeure, à

l'exclusion de celles qui résulteraient d'une faute quelconque de la partie qui invoque.

La partie désireuse de se prévaloir d'un cas de force majeure ne peut la faire qu'à condition de la notifier à l'autre partie dans un délai de huit (08) jours à compter de la date de sa survenance.

En cas de force majeure et si l'une des parties ne peut se faire exécuter ses obligations, l'exécution du présent contrat sera immédiatement suspendue à compter de la survenance de ce cas de force majeure et reprendra normalement dès sa disparition.

Toutefois, la durée de suspension du contrat ne pourra, sauf accord express intervenu entre les parties, excéder un (01) mois.

Passé ce délai, éventuellement prorogé du délai supplémentaire sur lequel les parties se seraient mises d'accord, le présent contrat pourra immédiatement être résilié par la partie contre laquelle le cas force majeure aura été invoqué.

ARTICLE 14/ - DUREE DU CONTRAT

Le présent contrat prendra fin après accomplissement de l'ensemble des obligations mises à la charge des deux (02) parties.

ARTICLE 15/ - TIMBRE ET ENREGISTREMENT

Le présent contrat est dispensé des droits de timbre et des droits d'enregistrement en application des ordonnances n° 76-103 et n° 76-105 du 9 décembre 1976 portant code du timbre et de l'enregistrement modifié et complété.

ARTICLE 16/- MODIFICATION DU CONTRAT

Toute modification qui pourrait être apportée au présent contrat se fera sur la base d'un avenant signé par les deux parties

ARTICLE 17/- NOMBRE D'EXEMPLAIRES

Le présent contrat est établi en six (06) exemplaires originaux.

ARTICLE 18/ - NOTIFICATION

Pour l'exécution du présent contrat, les deux parties déclarent élire domicile aux adresses suivantes, où toute notification pourrait leur être faite valablement.

Pour l'Entreprise « ANEP-SPA » Unité Imprimerie de Rouiba

- **A l'attention du** : Monsieur **BENZEGHIBA Nizar**, Directeur de l'Imprimerie de Rouiba,.
- **Adresse** : Route Nationale n°05 Zone Industrielle Rouiba - Alger.
- **Tél** : (023) 87 37 61
- **Fax** : (023) 87 37 64

Pour la société SARL PEC-MAN:

- **A l'attention de** : Monsieur **SAAD LAIB Mustapha**, Gérant.
- **Adresse** : Zone Industrielle El Achour, Daira de Draria, Alger Algérie.
- **Tél.** : 023.31.22.01/06.
- **Fax** : 023.31.22.05.

ARTICLE 19/ - DECLARATION DE PRINCIPE

Toute clause insérée dans le présent contrat qui serait contraire aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en la matière, est considérée comme nulle d'effet et sera déclarée nulle et non avenue.

ARTICLE 20/ - DATE D'ENTREE EN VIGUEUR

Le présent contrat entrera en vigueur à compter de la date de sa signature par les deux parties

ARTICLE 21/ - LIEU DE SIGNATURE DU CONTRAT

Le présent contrat est signé par les deux parties à l'Unité Imprimerie sise à route Nationale n° 05 Rouiba-Algérie.

Rouiba le, 15/05/2022

**Pour/ l'Entreprise ANEP –SPA
Le Directeur de l'Unité Imprimerie
de Rouiba**

**Pour/ La Société SARL PEC-MAN
Le Gérant**

بن زغيببة نزار
مدير الوحدة


« Vu et Accepté »

**SAD LAIB MUSTAPHA
Gérant**

SARL PEC-MAN
Importation de papier
et Produits d'imprimerie
Zone Industrielle El-Achour Daira
de Drana Wilaya d'Alger

MODELE DE DECLARATION A SOUSCRIRE

Etablie conformément à l'arrêté du 19 Décembre 2015 de Monsieur le Ministre des Finances fixant les modèles de la lettre de soumission, de la déclaration à souscrire et de la déclaration de probité.

1/ Identification du service contractant :

Désignation du service contractant :

ANEP / SPT Unité Imprimerie Rouiba

Nom, prénom, qualité du signataire du marché public :

Noumeur BEN ZEGHIBA Nizar Directeur de l'Unité Imprimerie Rouiba

2 Présentation du soumissionnaire et désignation du mandataire, dans le cas d'un groupement !

Présentation du soumissionnaire (reprendre la dénomination de la société telle que figurant dans la déclaration de candidature) :

Soumissionnaire seul.

Dénomination de la société :

SARL pec MAN □ □

Soumissionnaire groupement momentané d'entreprises : Conjoint Solidaire

Dénomination de chaque société membre du groupement :

1/.....

2/.....

3/.....

.. /.....

Dénomination du groupement :

Désignation du mandataire : Les membres du groupement désignent le mandataire suivant

3/ Objet de la déclaration à souscrire :

Objet du marché public : Fourniture de 30 000 F de papier autocollant 80gms A4 70 x 100 Avec Report
10 000 F de papier autocollant 80gms A4 70 x 100 Sans Reporte.

Wilaya(s) où seront exécutées les prestations, objet du marché public :

Alger

La présente déclaration à souscrire est présentée dans le cadre d'un marché public alloti :

Non Oui

Dans l'affirmative :

Préciser les numéros des lots concernés ainsi que leurs intitulés :

Offre de base

Variante(s) suivante(s) (décrire les variantes sans mentionner leurs montants) :

Prix en option (s) suivant (s) (décrire les prestations, objet des prix en options, sans mentionner leurs montants) :

4/ Engagement du soumissionnaire :

Après avoir pris connaissance des pièces constitutives du marché public prévues dans le cahier des charges, et conformément à leurs clauses et stipulations.

Le signataire

S'engage, sur la base de son offre et pour son propre compte ;

Dénomination de la société :

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse Electronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises Etrangères :

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché public :

Engage la société, sur la base de son offre ;

Dénomination de la société :

SARL pec MAN

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse Electronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises Etrangères : *Zone Industriel d'El Achour Alger* Tél: *023 21 22 01 06* Fax: *023 31 22 01 07* mail: *a.machour@pec-man.dz*

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché public : NIS m²: *000316520419257*

M. SAD L.A.B. Mustapha Algerien né le 22 Mars 1965 à Alger, Gérant.

L'ensemble des membres du groupement s'engagent, sur la base de l'offre du groupement :
Présentation des membres du groupement (chaque membre du groupement doit renseigner cette rubrique. Les autres membres du groupement doivent remplir cette rubrique dans une feuille jointe en annexe, en donnant un numéro d'ordre à chaque membre) :
Dénomination de la société :

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse Electronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises Etrangères :

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché public :

Dans le cas d'un groupement conjoint préciser les prestations exécutées par chaque membre du groupement, en précisant le numéro du lot ou des lots concerné(s), le cas Echant :

Désignation des membres	Nature des prestations
.....	
.....	
.....	

à livrer les fournitures demandées ou à exécuter les prestations demandées aux prix cités dans la lettre de soumission et dans un délai de (en chiffres et en lettres) à compter de la date d'entrée en vigueur du marché public, dans les conditions fixées dans le cahier des charges.
Le présent engagement me lie pour le délai de validité des offres.

5/ Signature du soumissionnaire :
J'affirme, sous peine de résiliation de plein droit du marché public ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société, que ladite société ne tombe pas sous le coup des interdictions Edictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

NOM, PRENOM, QUALITE DU SIGNATAIRE	LIEU ET DATE DE SIGNATURE	SIGNATURE
<i>M. SAD L.A.B.</i>	<i>Alger le</i>	<i>SAD L.A.B. MUSTAPHA</i>
<i>Mustapha</i>	<i>15/05/2022</i>	<i>GÉRANT</i>
<i>Gérant</i>		

SARF PEC-MAN
Importation de papier
et Produits d'imprimerie
Zone Industrielle El Achour Daira
de Diraâ Wilaya d Alger

6/ Décision du service contractant :
La présente offre est.....
A, le 15/05/2022.

Signature du représentant du service contractant :

MODELE DE DECLARATION DE PROBITE

Etablie conformément à l'arrêté du 19 Décembre 2015 de Monsieur le Ministre des Finances fixant les modèles de la lettre de soumission, de la déclaration à souscrire et de la déclaration de probité.

1/ Identification du service contractant :

Désignation du service contractant :

Monsieur BENZEGHIBA Nizar, Directeur de l'Unité Imprimerie Rouiba.

2/ Objet du marché public : Fourniture de : 30 000 F papier Autocollant 80gms Ft 70x100
10 000 F papier Autocollant 80gms Ft 70x100 Sans de fonte avec Refou

3/ Présentation du candidat ou soumissionnaire :

Nom, Prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché public :

Mr. SAD LAIB Mustapha Algérien né le 22 Mars 1965 à Alger, gérant.

Agissant :

En son nom et pour son compte.

Au nom et pour le compte de la société qu'il représente.

Dénomination de la société : SARL DE MAN

Adresse, n° de téléphone, n° de fax, adresse Electronique, numéro d'identification statistique (NIS)

pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises Etrangères Zone Industrielle
des Achours Tél. n° : 023 31 2201-06 Fax : 023 31 2205 Mail : a. mabela@pec.com

Forme juridique de la société : S.A.R.L. NIS n° : 000 31652 04192 59

4/ Déclaration du candidat ou soumissionnaire :

Je déclare que ni moi, ni l'un de mes employés ou représentants, n'avons fait l'objet de poursuites judiciaires pour corruption ou tentative de corruption d'agents publics.

Oui Non

Dans l'affirmative (préciser la nature de ces poursuites, la décision rendue et joindre une copie du jugement) :

M'engage à ne recourir à aucun acte ou manœuvre dans le but de faciliter ou de privilégier le traitement de mon offre au détriment de la concurrence loyale.

M'engage à ne pas m'adonner à des actes ou à des manœuvres tendant à promettre d'offrir ou d'accorder à un agent public, directement ou indirectement, soit pour lui-même ou pour une autre entité, une rémunération ou un avantage de quelque nature que ce soit, à l'occasion de la préparation, de la négociation, de la passation, de l'exécution ou de contrôle d'un marché public ou d'un avenant.

Déclare avoir pris connaissance que la découverte d'indices concordants de partialité ou de corruption avant, pendant ou après la procédure de passation d'un marché public ou d'un avenant, sans préjudice des poursuites judiciaires, constituerait un motif suffisant pour prendre toute mesure coercitive, notamment de résilier ou d'annuler le marché public ou l'avenant concerné et d'inscrire l'entreprise sur la liste des opérateurs Economiques interdits de participer aux marchés publics. Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

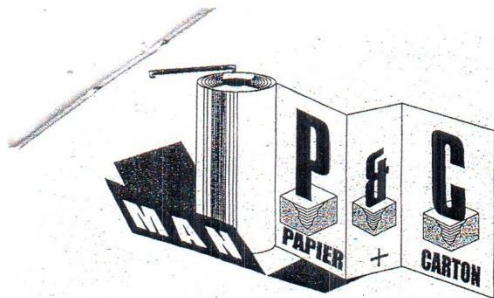
Fait à Alger, le 15/05/2022

Signature du candidat ou soumissionnaire

(Nom, qualité du signataire et cachet du candidat ou soumissionnaire)

SAD LAIB MUSTAPHA
Gérant

SARL PEC-MAN
Importation de papier
et Production d'imprimerie
Zone Industrielle El Achour Daira
de Draria Wilaya d Alger



قائمة الملاحق
ملحق رقم 05

FACTURE N°

2022/00157

PROFORMA
DATE

09/05/2022

Client

ANEP

ZONE INDUSTRIELLE ROUBA ALGERIALE N°5

N° RC 99 B 10224

N° FISCAL 090910230001441

N° ARTICLE 10420041001

Désignation	U.M	Quantité	PU HT	Montant H.T
PAPIER AUTOCOLANT 80G 70X100 A/R	kgs	30 000.00	70.00	2100 000.00
PAPIER AUTOCOLLANT 80G 70X100 S/R	kgs	10 000.00	70.00	700 000.00
PAPIER OFFSET 80GRS 65X100	kgs	10 000.00	325.00	3250 000.00

SARL PEC MAN
Importation de Papier
& Produits d'Imprimerie
Z.I El Achour Darra de Draria
Wilaya ALGER

Mode de règlement:

Papier Autocollant Marque ITALSTICK

Origine: Italy

Délais de livraison: immédiat

TOTAL HORS TAXES	6 050 000.00
TOTAL T.V.A 19%	1 149 500.00
Timbre	0.00
TTC	7 199 500.00

Arrêté la présente Facture à la somme de :

Sept millions cent quatre-vingt dix neuf mille cinq cents Dinars Algériens et Zéro Centimes

Zone d'activité, El Achour. Tél.: 023 31 22 02/03/04/06 - Fax : 023 31 22 05 - Mob.: 0555 02 11 00/11/59

S.A.R.L. au capital de 550 000 000.00 DA - A.I. : 16520012207 - R.C.: 03B0962087 - NIS : 000316520419257 - NIF : 000316096208726

Fournisseurs : SARL PEC MAN

Objet du Bon de Commande N° 00077 du 15/05/2022

Service Réceptionnaire : _____

**PROCES VERBAL DE LA COMMISSION
DE RECEPTION**

N° 34 du 19/05/2022

ETAIENT PRESENTS :

Mr Toufaut Samir Mr Lachouri EL-Hachemi
Mr Hamzaoui Rida Mr Zerrad Abdelouahab

Nous certifions avoir réceptionné les marchandises désignées ci-dessous

- * Papier Autocollant 80gs Avec Refonte Ft: 70x100.
Quantité : 30.000 Feuille
- * Papier Autocollant 80gs Sans Refonte Ft: 70x100 :
Quantité : 10.000 Feuille

Après examen et contrôle des colis, nous avons constaté :

- Qualité
- Quantité
- Emballage

OBSERVATIONS

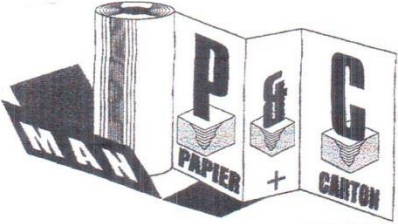
R. A. S

*FN° 2022/0816

VISAS

Nom : <u>Toufaut</u>	Nom : <u>Lachouri</u>	Nom : <u>Hamzaoui</u>	Nom : <u>Zerrad</u>
Signature <u>توفوت سمير</u> رئيس مخزن المواد الأولية	Signature <u>الحاشمي</u> المسار تجاري	Signature <u>حمزة</u> رئيس الإنتاج	Signature <u>زراد عبد الوهاب</u> رئيس فرع التجيد

قائمة الملاحق
ملحق رقم 07



FACTURE N° 2022/0616

DATE 19/05/2022

Client

ANEP
ZONE INDUSTRIELLE ROUTE NATIONALE N°5
ROUIBA ALGER
N° R C 99 B 10224
N° FISCAL : 098816230001441
N° ARTICLE 1642004106

Désignation	U.M	Quantité	PU HT	Montant H.T
PAPIER AUTOCOLLANT 80G 70X100 A/R	F	30 000,00	70,00	2100 000,00
PAPIER AUTOCOLLANT 80G 70X100 S/R	F	10 000,00	70,00	700 000,00

Double Facture
Non Valable pour
Paiement

PEC-MAN S a r .
Importation de Papier
et Articles en Papier
Zone Industrielle EL Achour
Daïra de Draria Wilaya d'Alger

Mode de règlement :

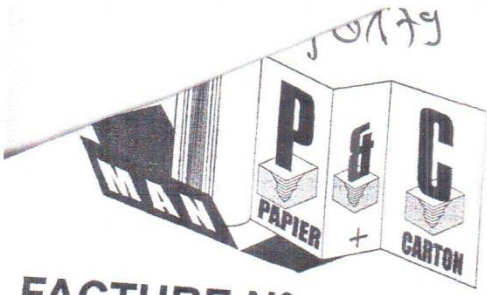
TOTAL HORS TAXES 2 800 000,00
TOTAL T.V.A 19 % 532 000,00
Timbre 0,00
TTC 3 332 000,00

Arrêté la présente Facture à la somme de :

Trois millions trois cent trente deux mille Dinars Algerien et Zéro Centimes

Zone d'activité, El Achour . Tél.: 023 31 22 02/03/04/06 - Fax : 023 31 22 05 - Mob.: 0555 02 11 00/11/59
S.A.R.L. au capital de 550 000 000.00 DA - A.I. : 16520012207 - R.C.: 03B0962087 - NIS : 000316520419257 - NIF : 000316096208726

قائمة الملاحق
ملحق رقم 07



FACTURE N°

PROFORMA
DATE

2022/00157

09/05/2022

Client

ANEP

ZONE INDUSTRIELLIROUIBA ALGERNALE N°5

N° RC

99 B 10224

N° FISCAL

098916230001441

N° ARTICLE

16420044081

Désignation

03 PAPIER AUTOCOLANT 80G 70X100 A/R
PAPIER AUTOCOLLANT 80G 70X100 S/R
PAPIER OFFSET 80GRS 65X100

U.M

Quantité

P.U.H.T

Montant
H.T

kgs

30 000.00

70.00

2100 000.00

kgs

10 000.00

70.00

700 000.00

kgs

10 000.00

325.00

3250 000.00

SARL PEC MAN
Importation de Papier
& Produits d'Imprimerie
Z.I El Achour Daïra de Draria
Wilaya/ALGER

Mode de règlement :

Papier Autocollant Marque ITALSTICK.
Origine : Italy.
Délais de livraison : immédiat.

TOTAL HORS TAXES

6 050 000.00

TOTAL T.V.A

19%

1 149 500.00

Timbre

0.00

TTC

7 199 500.00

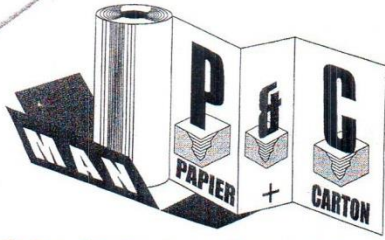
Je présente Facture à la somme de :

Sept millions cent quatre-vingt dix neuf mille cinq cents Dinars Algérien et Zéro Centimes

Zone d'activité, El Achour. Tél.: 023 31 22 02/03/04/06 - Fax : 023 31 22 05 - Mob.: 0555 02 11 00/11/59
R.L. au capital de 550 000 000.00 DA - A.I. : 16520012207 - R.C.: 03B0962087 - NIS : 000316520419257 - NIF : 000316096208726

قائمة الملاحق
ملحق رقم 08

Nom du Chauffeur



BON DE LIVRAISON 815

DATE 19/05/2022 08:50:16

B.L.N°

Client

ANEP

ZONE INDUSTRIELLE ROUTE NATIONALE N°5 ROUIE

ALGER

Réf.	Désignation	P.U.H.T	Quantité
8006	PAPIER AUTO COLANT 80G 70X100 A/R ITALSTIC®	70.00	30 000.00

P.E.C. - M.A.N S.A.R.L.
Importation de Papier
et Articles en Papier
Zone Industrielle El-Achour
Daïra de Draria Wilaya d'Alger

Mode de règlement :

Chauffeur QRLabel16

Montant TTC:

2 100 000.00

19 %

399 000.00

Total TTC :

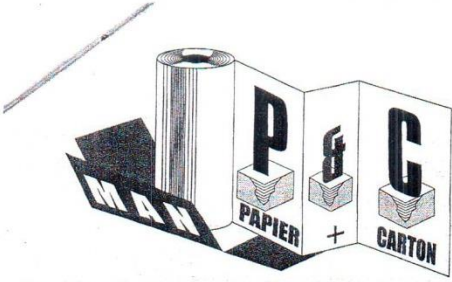
2 499 000.00

Zone d'activité, El-Achour. Tél.: 023 31 22 02 au 06 / Fax : 023 31 22 05. Mob : 05 55 02 11 00
SARL au capital de 550.000.000,00 DA - A.I. 16520012703 - M.F. 000316529022444 - R.C. 03 0962087

- Le n° de la commande doit figurer impérativement sur la facture.
- 04 Exemplaires de la facture exigés

Date Impression : 15/05/2022

قائمة الملاحق
ملحق رقم 08



Client Nom du Chauffeur

BON DE LIVRAISON

DATE

815

B.L.N°

19/05/2022 10:33:40

ANEP

ZONE INDUSTRIELLE ROUTE NATIONALE N°5 ROUIE

ALGER

Réf.	Désignation	P.U.H.T	Quantité
6017	PAPIER AUTO COLLANT 80G-70X100 S/R ITALSTICK	70.00	10 000.00

PEC-MAN Sarl.
Importation de Papier
et Articles en Papier
Zone Industrielle El.Achour
Bordj Bou Ouedj El-Achour

Mode de règlement :

Montant TTC:

Chauffeur : QRLabel16

700 000.00

19 %

133 000.00

Total TTC :

833 000.00

Zone d'activité, El-Achour.Tél.: 023 31 22 02 au 06 / Fax : 023 31 22 05. Mob : 05 55 02 11 00
SARL au capital de 550.000.000,00 DA - A.I. 16520012703 - M.F. 000316529022444 - R.C. 03 0962087

2396

- Le n° de la commande doit figurer impérativement sur la facture.
- 04 Exemplaires de la facture exigés

Date Impression : 15/05/2022

المؤسسة الوطنية للاتصال
النشر والإشهار
وحدة الطباعة
الطريق الوطني رقم 5
المنطقة الصناعية . الرويبة

المصلحة :

التاريخ :

قائمة الملاحق
ملحق رقم 09

Nº 0010597

طلب الدفع

المبلغ :

8 330 000 00

بالأحرف :

الموضوع :

البنك : م. ص . برقم :

طلب بضاعة رقم :

أمر استلام رقم :

مدير الوحدة	مسؤول المحاسبة	مديرية الإدارة العامة	الطالب
اللقب :	اللقب :	اللقب :	اللقب :
التوقيع	التوقيع	محمد التوقيع رئيس قسم التموين	التوقيع رئيسة مصلحة التموين مصلحة

إيصال

الشيك مقدم للسيد :

N° Dossier : F220665

Date de Création : 30/05/2022 10:30:14

N° Bon Commande :

Date Bon Commande : 30/05/2022 10:31:53

Date de Livraison : 02/06/2022 10:31:53

Résponsable : ELHACHMI.LACHOURI

Nature : URGENT

DOSSIER DE FABRICATION

Client : SARL ECH-CHOROUK INFED

Le dossier doit être Signé
ANEP



Quantité	Désignation	Format	Nbr Couleurs	Type de Papier	TVA
1000	REVUE ECHOUROUK MOIS DE JUIN 2022 DE 88.P + 5.ENCARTS AVEC VERNI + COUV 3 VOLETS AVEC VERNI + GAUFRAGE	A4.	QUADRI	C-B90G+C-250	9

Service	Reçu Le	Reçu Par	Emis Le	Emis Par	Observations

قائمة الملاحق
ملحق رقم 10

Cloturé Le :

Par :

DOSSIER DE FABRICATION N : F220665

30/05/2022 10:30:14

ELHACHMI.LACHOURI

Client

SARL ECH-CHOROUK INFED

Le dossier doit être Signé ANEP

N° Bon Commande :

Date Bon Commande : 30/05/2022

Quantité	Désignation	Format	Nbr CLR	Prix
1000	REVUE ECHOUROUK MOIS DE JUN 2022 DE 88.P + 5.ENCARTS AVEC VERNI + COUV 3 VOLETS AVEC VERNI + GAUFRAGE C-B90G+C-250	A4.	QUADRI	425.00

قائمة الملاحق
ملحق رقم 11

قائمة الملاحق
ملحق رقم 12

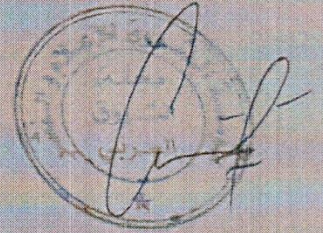
Alger le 06 JUIN 2022

BON DE COMMANDE 006 /2022

Fournisseur: ANEP

Item	Designation	Format	Support	Qté	P.U HT	Montant (H,T)
1	Revue N° 1099 (JUN 2022) Format A4, 88 pgs+ Couverture de 3 volets avec verni R°V°+ gaufrage 05 Encart	A4	C-Bri 90 g Encart: C-250 g Couv: C-250 g	1.000	425,00	425.000,00
Impression : Quadri						
TOTAL HT						425.000,00
TVA 9%						38.250,00
TOTAL TTC						463.250,00

Arrêter le présent Bon de Commande à la somme de:
quatre cent soixante trois mille deux cent cinquante dinars et 00 centimes



SARL ECH-CHOROUK INEED

المقر الاجتماعي

دار الصحافة عبد القادر سمير
02 شارع فريد رويوش - القبة - الجزائر

هاتف: 023/70/93/68 • 023/70/93/69

الشمس

العمارة البريدية

166 شارع محمد سعيد بن الفية الجزائر العاصمة

023 71 39 90 023 71 39 82

قائمة الملاحق
ملحق رقم 14

05/06/2022

000657

Sarl ECH-CHOROUK INFED

00038

2 Rue Farid ZOUIOUECHE Kouba ALGER

11472B00

000016001147281

16181095071

F220665

006

06/06/2022

REVUE ECHOUROUK MOIS DE JUIN 2022 DE 88.P +
5.ENCARTS AVEC VERNI + COUV 3 VOLETS AVEC VERNI +
GAUFRAGE / A4. / QUADRI / C-B90G+C-250

1 000

425.00

425 000.00 9 %

000809/2022

425 000.00

38 250.00

463 250.00

A.R.F

30 Jours après la réception de la facture

quatre cent soixante-trois mille deux cent cinquante Dinars





UNITE IMPRIMERIE ZONE INDUSTRIEL ROUTE NATIONALE NO5
ROUIBA

Tél : 023.87.37.59/61 FAX : 023.87.37.64

Unite :ROUIBA

Page 1 of 1
Date : 19/06/2022

BON DE LIVRAISON N° 000809 DU 05/06/2022

Client :

Réf de la commande:

N° Dossier : F220665

00038

Sarl ECH-CHOROUK INFED

Adresse : 2 Rue Farid ZOUIOUECHE Kouba ALGER

Tel : 023709368/02709369 Fax :023.77.64.44

Code	Désignation	Quantite
6412	REVUE ECHOUROUK MOIS DE JUIN 2022 DE 88.P + 5.ENCARTS AVEC VERNI + COUV 3 VOLETS AVEC VERNI + GAUFRAGE / A4. / QUADRI / C-B90G+C-250	1 000

قائمة الملاحق
ملحق رقم 15

P/ANEP

P/CLIENT

