كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

رقم: 179

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تخصص:

محاسبة وتدقيق

الموضوع:

دور المراجعة الداخلية في الرقابة على تحصيل التركيبة المالية – لسكنات-–FNPOS حالة الفرع الجهوي لتيزي وزو

من اعداد الطالب

عسوس محمد

تحت اشراف الاستاذ

فرزيزي إبراهيم

السنة الدراسية 2022/2021 م

" قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ."

صدق الله العظيم

سورة الاحقاف، الآية 15.

شكر وتقدير

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له)

وعملا بهذا الحديث واعترافا للجميل، نحمد الله عز وجل ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "فرزيزي ابراهيم" الذي رافقنا طيلة هذا البحث وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاه ويحقق مناه فجزاه الله كل خير.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على قبولهم تقييم هذه الدراسة، وإلى كافة أساتذتنا الكرام بالجامعة على ما قدموه لنا طيلة فترة تكويننا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للمدير العام للصندوق الوطني للخدمات الاجتماعية لإعطائنا الفرصة الكما دراستنا الجامعية التي ستعود بالنفع مهامنا الوظيفية

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى السيد مدير الفرع الجهوي لتيزي وزو على كلى كل التسهيلات التي قدمها لنا وصبره علينا طيلة فترة الدراسة

كما نتقدم بالشكر أيضا الى السيد رئيس مصلحة تسيير الخدمات، والسيدة رئيسة مصلحة الادارة والمالية وكل الزملاء والزميلات في مصلحة تسيير الخدمات

والشكر موصول أيضا للزملاء في خلية التدقيق المحاسبي والمراقبة

إهداء

أولا الحمد لله ربي على كثير من فضلك وجميل عطائك الحمد لله ربي ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

اهدي هذا العمل الى اغلى م املك في هذه الدنيا

ابي امي زوجتي ابنتي

الملخص

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في الرقابة على تحصيل التركيبة المالية لسكناتFNPOS وتحديدا مديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو، وللإلمام بالموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فمنهج دراسة حالة حيث توصلنا في نهاية دراستنا إلى مجموعة من النتائج أهمها مساهمة المراجعة الداخلية في مراقبة تحصيل حقوق الزبائن المستفيدين من السكنات، هذه الحقوق التي تمثل التركيبة المالية للسكن وتنقسم الى المساهمة الشخصية للمستفيد والتي يكون الشطر الأول اجباري دفعه والباقي من حقه اللجوء الى قرض بنكي، والقسم الاخر هي مساهمة الصندوق الوطني للسكن وهي اعانة تمنحها الدولة للمستفيد ووهذا عن طريق تطبيق آليات التي تسمح باكتشاف الأخطاء والانحرافات ومن ثم محاولة ايجاد حلول سريعة لها لتجنب الوقوع فيها مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية، نظام الرقابة الداخلية، التحصيلات، التركيبة المالية للسكنات

Résumé

L'objectif de cette étude est d'identifier le rôle de l'audit interne dans le contrôle du recouvrement de montage financière des logements de FNPOS, plus précisément la direction de l'antenne régionale de Tizi Ouzou. Pour comprendre le sujet et répondre au problématique posée, nous avons utilisé l'approche analytique descriptive dans l'aspect théorique, tandis que dans l'aspect pratique, une approche d'étude de cas. A la fin de notre étude un ensemble de résultats sont obtenus, le plus important est l'apport de l'audit interne dans le suivi du recouvrement des créances clients bénéficiaires des logements, ces créances qui représentent le montage financière du logement et se répartissent en apport personnel du bénéficiaire, qui est la première tranche obligatoire à payer et l'autre partie qui est La contribution du CNL, qui est une aide accordée par l'Etat au bénéficiaire. Ceci en appliquant des mécanismes qui permettent de détecter les erreurs et les déviations, puis en essayant de leur trouver des solutions.

Mots-clés : audit interne, système de contrôle interne, recouvrements, montage financière des logements

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وتقدير	I
الإهداء	II
الملخص	III
فهرس المحتوى	XI
قائمة الجداول	X
قائمة الاشكال	IX
قائمة الملاحق	IIX
مقدمة	ا
الفصل الأول:	1
تمهيد	6
المبحث الأول: المراجعة الداخلية	7
المطلب الأول: ماهية المراجعة الداخلية	7
المطلب الثاني: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية	13
المطلب الثالث: علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر وحكومة الشركات	15
المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية	18
المطلب الأول: عموميات حول نظام الرقابة الداخلية	18
المطلب الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية	22
المطلب الثالث: طرق فحص وتقييم الرقابة الداخلية	26
المبحث الثالث: المراجعة والرقابة الداخلية على الإيرادات (المبيعات والتحصيل)	32
المطلب الأول: تعريف ووظائف دورة الإيرادات	32
المطلب الثاني: فحص الرقابة الداخلية واختباراتها وفقا لأهداف دورة المبيعات والتحصيل	35
المطلب الثالث: اختبارات المراجعة الداخلية الأساسية لدورة الإيرادات (المبيعات والتحصيل)	37
خلاصة الفصل	40
الفصل الثاني: دراسة ميدانية	41
تمهيد	42
المبحث الأول: التعريف بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية	43
المطلب الأول: تقديم الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية	43
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق ولمديريات الفروع الجهوية	45
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو	46
المبحث الثاني: إجراءات منح سكنات FNPOS واجراءات المراجعة الداخلية	48
المطلب الاول: السكن الاجتماعي التساهمي	48

المطلب الثاني: إجراءات منح سكنات FNPOS	52
المطلب الثالث: إجراءات المراجعة الداخلية في FNPOS	57
المبحث الثالث: الرقابة الداخلية على تحصيل التركيب المالية لسكنات	61
المطلب الاول: تحليل تحصيلات التركيبة المالية للسكنات الموزعة	61
المطلب الثاني: مراجعة تحصيل التركيبة المالية للسكنات	67
المطلب الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية لتحصيل التركيبة المالية للسكنات	71
خلاصة الفصل	76
الخاتمة	77
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	العلاقة بين كل من الأنشطة ووظائف دورة الإيرادات والسجلات والحسابات	34
2	الإجراءات الرقابية والاختبارات المقابلة لها والتي يقوم بها المراجع الداخلي لكل نشاط او هدف من اهداف دورة الإيرادات	35
3	الاختبارات الأساسية المتعارف عليها في دورة الإيرادات	37
4	صرف اعانة الدولة حسب نسبة تقدم الاشغال	51
5	تواريخ الحصول على الوثائق الإدارية الخاصة بتحصيل المساهمات	62
6	تسبيقات المستفيدين الى غاية 31-12-2021	63
7	المساهمات المحصلة الى غاية 31-12-2022	64
8	قائمة الاستقصاء الخاصة بدورة المبيعات التحصيلات	67
9	تحليل شبكة الوظائف الخاصة بتحصيل المساهمات وبيع السكنات	68

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة	48
2	الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي	52
3	اجراءات منح سكنات	61
4	مخطط خطوات انجاز مهمة المراجعة مع تحديد المسؤوليات، المصدر اجراءات التسيير CETIC 2014	60

المقدمة

يعتبر هدف كل مؤسسة هو التحكم في جميع أنشطتها وتحقيق أهدافها المسطرة مسبقا بنجاعة وفعالية، باستخدام الموارد المتاحة، ومسؤولية المؤسسة هي تلبية الحاجات رغم وجودها في محيط معقد ومتغير.هذا التعقيد يجعل من المؤسسة تراقب باستمرار مدى موثوقية ومصداقية المعلومات التي تولدها مختلف مصالحها الداخلية، والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات، وهذا دائما بهدف إبقاء المؤسسة في تنافسية وتتمتع بصحة مالية، خاصة إذا تعلق الامر بمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري التي لها مسؤولية اجتماعية قبل ان تكون اقتصادية من اجل تلبية حاجيات المواطنين.

وعندما يتعلق الامر بمؤسسات الترقية العقارية التي تتميز بقوانين وتشريعات خاصة (قانونية، ضريبية، محاسبية، تنظيمية...)، وطلب متزايد، ودورة انتاج طويلة المدى تمتد الى عدة دورات مالية مستقلة، وإمكانية البيع قبل الانتهاء من الإنجاز، والتحصيل من عمليات البيع يخضع هو الاخر لقوانين وإجراءات معينة ويمتد هو الاخر لعدة دورات مالية، ووجود أيضا تدخل الدولة من خلال المساهمة في تمويل مشاريع السكن. كل هذا جعل من مؤسسات الترقية العقارية تنشط في مناخ اقتصادي ومالي خاص، كان الضروري وجود وظيف للمراجعة الداخلية على المؤسسة تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

ولما كان للمراجعة الداخلية من دور مهم في حماية أصول وأموال المؤسسة، ومن بين أبرز عناصر الأصول داخل أي مؤسسة اقتصادية هي الحقوق، ازداد الاهتمام بها والتركيز على مراقبة حركتها داخل المؤسسة بداية من عملية البيع الى التحصيل.

على ضوء الأهمية البالغة لعملية لتحصيل حقوق المؤسسة من المتعاملين معها، ونظرا للدور البارز الذي تؤديه المراجعة الداخلية في مراقبة هذه العملية ارتأينا إلى طرح الإشكالية الأتية:

كيف تساهم المراجعة الداخلية في الرقابة على التحصيلات في مؤسسة FNPOS؟

ومن أجل معالجة متغيرات هذه الإشكالية نقوم بتحليلها إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي المراجعة الداخلية؟ وما هي إجراءاتها؟
- ما هو نظام الرقابة الداخلية؟
- ما هي دورة "المبيعات والتحصيلات"؟
- كيف تساهم المراجعة الداخلية في الرقابة على تحصيل التركيبة المالية لسكناتFNPOS؟

وكمحاولة منا لإيجاد إجابات لهذه الأسئلة انطلقنا من الفرضيات الآتية:

الفرضيات:

– المراجعة الداخلية وظيفة تعمل على مراجعة وفحص نشاطات المؤسسة.
– يقصد بنظام الرقابة الداخلية مجموعة من الوسائل والاجراءات المتبعة داخل المؤسسة بهدف المحافظة على حقوقها.
– للمراجعة الداخلية دور في مراقبة تحصيل حقوق بيع السكنات وهذا لحماية أصولFNPOS من كل خطر.

أهمية البحث

تنبع أهمية الموضوع من الأهمية التي تحظى بها المراجعة الداخلية، كونها أحد الأسس التي ترتكز عليها مصداقية معلومات المؤسسة بحيث تعمل على مراقبة أنظمة الرقابة الداخلية واكتشاف الأخطاء ومن ثم تصحيحها، ونظرا لما لعملية تحصيل الحقوق من المستفيدين من اهمية تحتاج إلى تدقيق ورقابة داخلية فعالة.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور المراجعة الداخلية ومساهمتها في الرقابة الداخلية لمديرية الفرع الجهوي خاصة مراقبة تحصيلات المستفيدين من السكنات (الزبائن) التي تعتبر من الأصول الجارية، وكذلك دورها في خلق قيمة مضافة للمؤسسة في إطار مراجعة الحقوق، بالإضافة إلى توضيح أهم النتائج التي تخرج بها عملية المراجعة ومقارنتها مع المعايير النظري.

صعوبات البحث

– لا توجد وظيفة للمراجعة الداخلية على مستوى مديرية الفرع الجهوي.
– لم يكن هناك مراجعة خاصة بتحصيلات مساهمات السكنات الى غاية سنة 2021.
– عدم وجود الوقت الكافي للبحث العلمي نظرا للالتزامات المهنية.
– عدم وجود مراجع تناولت نشاط الترقية العقارية بشكل عام، والمراجعة الداخلية لنشاط الترقية العقارية بشكل خاص.

أسباب اختيار الموضوع :

❖ **أسباب ذاتية**

- الميل الشخص لمواضيع التدقيق والمراجعة الداخلية.
- الموضوع له علاقة بالتخصص " محاسبة وتدقيق".
- محاولة تقديم فائدة علمية ومساهمة ولو بسيطة يستفاد منها.

❖ **أسباب موضوعية**

- محاولة إبراز دور المراجعة الداخلية على المستوى الداخلي للمؤسسة.
- محاولة إبراز أهمية تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- الاهتمام المتزايد بالمراجعة الداخلية خاصة في جانب التحصيلات.
- التعرف على كيفية إجراء المراجعة الداخلية للتحصيلات في المؤسسة.

حدود الدراسة:

الدراسة اقتصرت على مراجعة الرقابة على التحصيلات اما عن:

- **الحدود المكانية:** اجريت الدراسة الميدانية بمديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو التابعة للصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية.
- **الحدود الزمانية:** تمتد دراسة الموضوع خلال شهر ماي 2022، ولخصوصية النشاط فقد شملت معطيات سنوات سابقة.

المنهج المتبع

للإلمام بالموضوع أكثر وللإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية وهذا في الجانب النظري. اما الجانب التطبيقي فاعتمدنا فيه منهج دراسة حالة من اجل الحصول على المعطيات والمعلومات اللازمة واستخدامها لاختبار الفرضيات.

الدراسات السابقة

الدراسات السبقة التي اطلعنا عليها عالجت موضوع المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية، ولكن موضوع المراجعة الداخلية لتحصيلات الزبائن وخاصة مؤسسة للترقية العقارية لم يتم التطرق اليه، ونذكر لكم ثلاثة مواضيع في هذا الصياغ تم مناقشتها ساعدتنا في فهم الموضوع:

- الدراسة الأولى: "التدقيق المحاسبي على المبيعات في مؤسسة اقتصادية – دراسة حالة شركة ذبح الدوجن بالبويرة" من اعداد الطلبة عيس حفصية وبابا خويا ربيحة، مذكرة للحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة البويرة، سنة 2015.
إشكالية البحث تتمثل في "كيف تتم عملية التدقيق المحاسبي على المبيعات في مؤسسة اقتصادية"، الدراسة تمت بالمؤسسة العمومية الاقتصادية "دواجن البويرة" في فترة دورات الاستغلال 2014 و2015، واعتمدت على المنهج التاريخي لدراسة التطور التاريخي للتدقيق المحاسبي واعتمدت أيضا على المنهج الاستنتاجي وقد توصلت للنتائج التالية:

- نظرا لاعتبار وظيفة المبيعات أحد الأنشطة الأساسية في المؤسسة لكونها تساهم في استمرار نشاط المؤسسة.
- وظيفة المراجعة الداخلية تعتبر أحد الوسائل الرئيسية في الرقابة على مختلف مراحل سير عملية البيع.
- يتضمن تقرير المراجعة الداخلية أهم الملاحظات والنصائح المقدمة إلى الإدارة العليا.
- إن استعمال أسلوب قوائم الاستقصاء لتقييم نظام الرقابة الداخلية لا يؤدي إلى فهم حقيقي للإجراءات، كما ان هذه القوائم لا تبين أهم المشاكل التي يعاني منها نظام الرقابة الداخلية، وهذا راجع إلى أن الإجابة المتحصل عليها تكون بنعم أو لا دون ذكر سبب عدم تطبيق بعض الإجراءات والتي تعبر في مجملها عن ضعف نظام الرقابة الداخلية.

- الدراسة الثانية: "المرجعة الداخلية، مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة" دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك الدورة: مبيعات–مقبوضات" من اعداد الطالب شعباني لطفي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الاعمال جامعة الجزائر، سنة 2005. وتكمن إشكالية البحث في " فيما تكمن فعالية تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الداخلي"، والمنهج المتبع هو التاريخي التحليلي لدراسة التطور التاريخ للمراجعة والمنهج الوصفي والتحليلي كأسلوب للاستقراء والاستنتاج، وقد اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:
  - إن الرقابة والمراجعة الداخلية هي مجموعة من الوسائل والقوانين توضع من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير فعال للعمليات الإدارية والمالية، فنظام الرقابة يعد أداة التسيير والوقاية والإنذار وهذا عن طريق التحكم في المخاطر وتعديل إجراءات التسيير في أداء واحد، ويكمن الهدف الأساسي للرقابة الداخلية هو ضمان صحة البيانات التي ستأخذ كأساس الحكم عن مدى صحة الأداء وعلى النتائج الذي ستظهرها القوائم المحاسبية، وكذا المركز المالي إلى جانب حماية الممتلكات من جهة أخرى.
  - تعمل المراجعة الداخلية على منع وتقليل حدوث الأخطاء وهذا ما يزيد الحاجة لها فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين في محاولة التقليل ومنع الأخطاء، تسعى المراجعة الداخلية أيضا إلى حد من الإسراف والضياع الشيء الذي يزيد من المردودية ويحسن الأداء ويزيد من الكفاءة والفعالية، وبالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.
- الدراسة الثالثة: "دور المراجعة الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية للمخزون، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان بسكرة" من اعداد الطالب العمري ايمن، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص فحص محاسبي، جامعة سكيكدة سنة 2016. تتمثل إشكالية البحث فهي

"ما هو دور المراجعة الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية للمخزون"، والحدود المكانية للبحث هي مؤسسة مطاحن الزيبان بسكرة اما الحدود الزمنية فهي شهر ماي 2016 شهر اجراء المراجعة الداخلية

للمخزونات، اما المنهج المتبع للجابة عن التساؤلات المطروحة فهو المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الوثائق والأدلة، بالإضافة الى دراسة حالة ميدانية، واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:

المراجعة الداخلية أداة مستقلة تعمل من داخل المشروع للحكم والتقييم لخدمة أهداف الإدارة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات التشغيلية الأخرى.

خضوع المراجع الداخلي للمدير العام مما يكسبه القوة على مراجعة ومراقبة جميع رؤساء المصالح وعدم خضوعه سلميا إلا للمدير وهذا يؤدي به إلى كشف نقاط الضعف في النظام وإعطاء اقتراحات لتحسين التسيير.

استقلالية مصالحة المراجعة الداخلية عن باقي المصالح وهذا واضح من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة أساسية داخل المؤسسة بهدف حماية ممتلكات المؤسسة من السرقة والتلاعبات من الأخطاء المحتملة على المستوى الداخلي وبالتالي إظهار الثغرات السلبية في المؤسسة.

خطة البحث

حرصا منا على معالجة جوانب الموضوع عمدنا إلى تقسيم خطة البحث إلى فصلين وكل فصل مقسم إلى مباحث ومطالب بحيث انطلقنا بمنهج نظري ثم خلصنا إلى دراسة حالة لإعطاء البحث الدقة والموضوعية.

لذا درسنا في الفصل الأول المراجعة والرقابة الداخلية، ومراجعة التحصيلات، حيث بدانا بمفاهيم أساسية حول المراجعة الداخلية في المبحث الأول أما المبحث الثاني كان تحت اسم الرقابة الداخلية، ومراجعة دورة المبيعات والمقبوضات أي التحصيلات في المبحث الثالث. اما في الفصل الثاني فحاولنا القيام بدراسة حلة مديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو التابعة ل FNPOS، حيث قمنا بتقديم الصندوق والفرع الجهوي من خلال التطرق إلى عموميات حولهما في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه إجراءات منح سكنات الصندوق من خلال التطرق الى السكنات التي انجزها الصندوق والى اجراءات منحها، اما في المبحث الثالث فتطرقنا الى إجراءات المراجعة في المتبعة في الصندوق وقمنا بمحاولة تقييم نظام الرقابة الداخلية على التحصيلات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية

المبحث الأول: المراجعة الداخلية

المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية

المبحث الثالث: المراجعة والرقابة الداخلية على الإيرادات (المبيعات والتحصيل)

الفصل الأول الإطار النظري للمراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية

تمهيد

إن توسّع حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها عقّد من مهام الإدارة، خاصة فيما يخص الرقابة، وحتى تتوصل إدارة المؤسسة إلى ضمان تحقيق أهدافها، كان لا بد من القيام بإنشاء قسم خاص يهدف إلى مساعدتها في اتخاذ قراراتها الا وهو قسم المراجعة الداخلية.

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية من أهم الأساليب التي يُعتمد عليها في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، هذا الاخير الذي يتضمن مجموعة من عمليات الرقابة المختلفة والتي تخص الجوانب المالية التنظيمية والمحاسبية وذلك ضمانا لحسن سير انشطة المؤسسة والتقيد بالسياسات الموضوعة، وبالخص نشاط التحصيل الذي يعتبر موضوع دراستنا. والمراجعة الداخلية تعمل على فحص ودراسة هذا النظام من خلال عملها من ناحيتين، من ناحية المحتوى أي كما هو موضوع من قبل الإدارة قصد التأكد من مدى كفايته وإمكانية الاعتماد عليه، ومن ناحية التنفيذ أي كما هو منفّذ فعلا في جميع المراحل والعمليات قصد التأكد من إتباع السياسات والاجراءات اللازمة أثناء الأداء. سنتطرق في هذا الفصل الى مفهوم المراجعة الداخلية ومفهوم الرقابة الداخلية، ومراجعة تحصيل الإيرادات عبر المباحث التالية:

المبحث الأول: المراجعة الداخلية

المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية

المبحث الثالث: المراجعة والرقابة الداخلية على الإيرادات (المبيعات والتحصيل)

المبحث الأول: المراجعة الداخلية

المطلب الأول: ماهية المراجعة الداخلية

يستعرض هذا المطلب مفهوم المراجعة الداخلية وأهدافها وكذا المعايير المهنية المنظمة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة.

أولا: مفهوم وأهداف المراجعة الداخلية

يعطي المفهوم الدقيق والشامل لوظيفة المراجعة الداخلية صورة عن الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها والتي سيتطرق إليها في هذا العنصر.

مفهوم المراجعة الداخلية: هناك عدة تعاريف تناولت هذا المفهوم بشكل مفصل، يتم استعراض أهمها كما يلي:

وفقا لتعريف المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين تعرف المراجعة الداخلية على أنها نشاط مستقل وموضوعي يقدم خدمات تأكيد واستشارات بهدف إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها ويساعد هذا النشاط في تحقيق اهداف الشركة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.[1]

كما عرفها المعهد الفرنسي للمدققين والمراقبين الداخليين "هو نشاط مستقل وموضوعي يعطي ضمان حول درجة التحكم في عمليات الشركة ويقدم استشارات ويساهم في خلق قيمة مضافة، ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال اتباع أسلوب منظم ومنهجي لإجراءات إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة المؤسسات وتقديم اقتراحات للرفع من فعاليتها"[2] وهو نفس تعريف المعهد الامريكي للمراجعين الداخليين وقد تم اعتماده من طرف مجلس إدارة المعهد في 21 مارس2000.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ ان هناك كلمات تعتبر كمفاتيح لفهم نشاط المراجعة الداخلية ونذكر منها:

- الاستقلالية: التحرر من الشروط والقيود التي تهدد قدرة المراجعة الداخلية على القيام بمسؤولياتها بحيادية وبدون انحياز وذلك بان تكون إدارة المراجعة الداخلية تابعة لأعلى سلطة حاكمة بالشركة.
- الموضوعية: يجب ان يتصف المراجعون الداخليون بالحياد وعدم الانحياز وان يتجنبوا كل ما من شانه ان يجعلهم في وضعية تضارب مصالح.

[1] خالد مصطفى الشيخ، إجراءات المراجعة الداخلية واثار تطبيقها على الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية،2020، ص5
[2] WWW.IFACI.COM

- قيمة مضافة: يضيف نشاط المراجعة الداخلية قيمة للشركة عندما يوفر تأكيدا موضوعيا وذي صلة لمتخذي القرارات ويساهم كفاءة وفاعلية مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.
- أسلوب منظم ومنهجي: المراجعة الداخلية هي وظيفة تتطلب منهج منظم تسير عليه عملية المراجعة يمكن تطبيقه على جميع أنشطة الشركة
- إدارة المخاطر:

مراجعة مطابقة وانتظام الإجراءات

مراجعة الفاعلية

اهداف المراجعة الداخلية:

المراجعة الداخلية تهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة الإدارة في تحقيق أغراضها، فعن طريق المراجعة الداخلية تتم مراجعة جميع العمليات في الشركة وذلك لغرض مساعدة الإدارة العليا ولتحقيق ذلك يتم التأكد مما يلي:

1-التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات الادارية من قبل الإدارة العليا للمشروع وتقييمها وإبداء الرأي حيالها وتحليل الانحرافات عن هذه الخطط وتقديم الاقتراحات لتجنب الانحرافات مستقبلاً وسد الثغرات التي تؤدى إلى ضياع أموال المشروع، وهنا يقوم المسئولون عن المراجعة الداخلية بكتابة تقارير دورية عن تقييمهم للخطط المنفذة.

2- التأكد من أن المعلومات المعروضة على الإدارة دقيقة وكافية وأنها من واقع مستندات صحيحة وسليمة وهذا يتطلب فحص جميع عمليات المشروع التي يتخللها قبض للنقود والعمليات التي يتخللها صرف للنقود، وقيام المراجعة الداخلية بهذه المهام يؤدى في النهاية منع الغش والتزوير والتلاعب واكتشاف الأخطاء وهذا يؤدى إلى تعزيز الثقة في الدفاتر والسجلات، وكذلك في البيانات والمعلومات.

3- التحقق من وجود حماية كافية لأصول المشروع ضد الضياع والسرقة.

4- الحكم على إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية والإحصائية واتخاذها كأساس للقرارات الإدارية الناجحة.

5- تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية.

6- تقييم كفاءة استخدام الموارد والأصول من الناحية الاقتصادية.

7- مراجعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية

8- مراجعة النظم والسياسات الموضوعة وتحديد مدى التزام العاملين بها

9- مراجعة إجراءات إدارة المخاطر وما اشتملت عليه من مراكز الخطر وكذا مراجعة فعالية الأساليب المعتمدة لتقييم المخاطر

ثانيا: أنواع المراجعة:[1]

هناك عدة أنواع من المراجعة التي يقوم بها المراجع الداخلي أنواع ونذكر منها

- **المراجعة المالية:** ويتضمن هذا النوع من المراجعة القيام بإجراءات تدقيق بنود القوائم المالية والسجلات والأنظمة المحاسبية والدورة المحاسبية والتحقق من ان بنود القوائم المالية صحيحة تمثل الواقع الفعلي يتم هنا تدقيق كافة الحسابات بكل أنواعها مع التركيز بشكل كبير على الحسابات المعلقة الوسيطة لما تتضمنه من مخاطر مرتفعة
- **مراجعة الالتزام:** ويقوم المراجعون ضمن هذا النوع من المراجعة بالتحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات القانونية، إضافة الى مدى الالتزام بالتعليمات الصادرة عن الجهات المنظمة للعمل كمت يتم التحقق هنا من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة لدى المؤسسة او القرارات الصادرة عن مجالس الإدارة والإدارات العليا.
- **المراجعة التشغيلية:** المقصود بهذا النوع من المراجعة هو مراجعة او تدقيق الإجراءات التشغيلية لجوانب العمل المختلفة من معاملات ومستندات وملفات وذلك ضمن السياسات والإجراءات المعتمدة لدى المؤسسة إضافة الى مراجعة الدورات المستندية لمختلف العمليات
- **المراجعة الإدارية:** يعتبر هذا النوع من اهم أنواع المراجعة وقيمته المضافة اعلى من مثيلاتها ويقوم هذا النوع على التأكد من مدى كفاءة وفاعلية الوظائف المختلفة في المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق اهداف المؤسسة إضافة الى التحقق من إجراءات تنفيذ المهام وطرق تقديم الخدمات

  لذلك ينطوي تحت لواء هذا النوع من المراجعة جوانب عديدة منها على سبيل المثال:
  - المظهر الداخلي والخارجي للمؤسسة ووحداتها.
  - طريقة تقديم الخدمة للعملاء.
  - العلاقة بين الموظفين والعملاء.
  - العلاقة بين الموظفين مع بعضهم البعض.
  - وسائل الامن والحماية في المؤسسة.
  - مستلزمات تقديم الخدمات.
- **مراجعة أنظمة المعلومات:** ويتضمن هذا النوع مراجعة الجوانب المتعلقة بأنظمة المعلومات وشبكات الاتصال وإجراءات تشغيل الأنظمة إضافة الى أجهزة ومعدات الحاسوب وكافة الجوانب الأخرى ذات العلاقة.

[1] زاهر عطا الرمحي، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعيير الدولية، دار المامون للنشر، الأردن، 2017، ص-ص 45-47

- **المراجعة البيئية:** ويقوم هذا النوع على التحقق من مدى التوافق مع متطلبات البيئة والتحقق من تقييم المخاطر المتعلقة بالتلوث البيئي والتأكد من ان المنتجات تم انتاجها بالتوافق مع متطلبات البيئة.

ثالثا: مراحل سير مهمة المراجعة الداخلية

تتم عملية المراجعة الداخلية من خلال ثلاث مراحل أساسية وهي المرحلة التحضيرية، المرحلة التنفيذية ومرحلة الاستنتاج

1. المرحلة التحضيرية

تهدف هذه المرحلة الى اعداد كل الاعمال قبل الانتقال الى التنفيذ، وتتطلب من المراجع القدرة على القراءة، التركيز والفهم للتوصل الى المعرفة التامة عن المؤسسة، لتحديد مكان وجود المعلومات المفيدة والأطراف التي يمكنها ان تساعده في ذلك، وهي مرحلة ضرورية وهامة يجب البدء بها وقد حدد المعيار 2200 من المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية ضرورة ووجوب اعداد خطة لكل مهمة وذلك بتحديد نطاقها ومجالها الزمني والموارد اللازمة لتنفيذها وتتمثل خطوات هذه المرحلة في:

1.1. الامر بالمهمة

هو ذلك التفويض الذي تمنحه الإدارة العامة الى مصلحة المراجعة الداخلية والذي يكون في شكل وثيقة مكتوبة بهدف اعلام المسؤولين وكل الأطراف المرتبطة بعملية المراجعة عن بدا عملية المراجعة وتتمثل اهم النقاط التي يجب ان يتضمنها الامر بالمهمة في:

- تحديد النشاطات والوظائف المعنية بعملية المراجعة.
- تحديد نطاق كل مهمة والاهداف المنتظرة منها.
- تحديد المنهجية المستعملة في كل مهمة.
- تحديد المجال الزمني والموارد المخصصة لكل مهمة.

2.1. مرحلة الدراسة

في هذه المرحلة يقوم المراجع الداخلي بوضع برنامج مراجعة مبني على المخاطر لتحديد أولويات المهمة بما يتلأم مع اهداف المؤسسة وذلك انطلاقا من جمع المعلومات التي تمكنه من فهم الموضوع محل المراجعة والحصول على نظرة أولية حول المصلحة المراد مراجعتها، وبعد دراسة هذه المعلومات وتحليلها، يقوم بإعداد جدول يحتوي على نقاط القوة والضعف ترتب فيه المخاطر حسب درجة تأثيرها على المؤسسة وهذا الجدول يسمح بتحضير التقرير التوجيهي، الذي من خلاله يتم تحديد نطاق

مهمة المراجعة والتركيز على المهام الأخرى التي فيها درجة مخاطر كبيرة، وبعدها يتم تحضير برنامج العمل وعرضه على الإدارة العامة للمصادقة عليه.

2. المرحلة التنفيذية

ينتقل المراجع الداخلي في هذه المرحلة الى الميدان للقيام بأعمال المراجعة وتبدأ هذه المرحلة بالاجتماع الافتتاحي ثم الدخول في العمل الميداني.

1.2. الاجتماع الافتتاحي

يتم عقد هذا الاجتماع في مقر النشاط الذي سيتم مراجعته بين الفريق المكلف بالمهمة ومسؤول النشاط محل المراجعة، ويتناول هذا الاجتماع عدة نقاط منها:

- التذكير بالاهداف العامة للمراجعة.
- دراسة وتحليل التقرير التوجيهي ومناقشته.
- تحديد المواعيد والأشخاص الذين سيتعامل معهم المراجع.
- تحديد الشروط المادية للمهنة.
- التذكير بالإجراءات الميدانية من خلال عملية المراجعة.

2.2. العمل الميداني

هي مرحلة الانطلاقة الرسمية لعملية المراجعة وهذا بتطبيق برنامج العمل في الواقع الميداني، وقد تضمنت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية عدة معايير بخصوص ذلك منها:

- المعيار 2300 تنفيذ المهمة: يجب ان يقوم المراجع الداخلي بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية لتحقيق اهداف المهمة.
- المعيار 2320 التحليل والتقييم: يجب على المراجع الداخلي ان يؤسس استنتاجاته ونتائجه وفقا لمجموعة من التحاليل والتقييمات المناسبة.
- المعيار 2340 الاشراف على المهمة: يجب ان تكون مهام المراجعة محل اشراف ملائم بما يكفل تحقيق الأهداف وضمان الجودة وتطوير كفاءات الفريق.

في هذه المرحلة يتم اجراء المقابلات، الاختبارات، المقارنات وغيرها من تقنيات المراجعة بغرض جمع الأدلة الكافية لتحقيق اهداف المهمة.

3.مرحلة الاستنتاج

بعد الحصول على المعلومات الكافية والانتهاء من العمل الميداني، يعود المراجعون الداخليون الى مكاتبهم من اجل اعداد مشروع تقرير المراجعة، والذي يتم عرضه ومناقشته في الاجتماع الختامي للمصادقة عليه مع عرض الملاحظات والنتائج التي تم التوصل اليها ليصبح نهائيا ويرسل الى كل الأطراف المعنية وتتمثل خطوات الاستنتاج في:

1.3.مشروع تقرير المراجعة الداخلية

في بداية مرحلة الاستنتاج يأخذ التقرير صفة المشروع لأنه ليس كاملا ولم يتم المصادقة عليه بعد، كما انه لم يتم طرحه على المصلحة التي تم مراجعتها للأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتها وتوصياتها.

2.3.الاجتماع الختامي

يحضر هذا الاجتماع نفس الأشخاص الذين شاركوا في الاجتماع الافتتاحي، ويتم فيه عرض وتقديم النقاط الأساسية الواردة في المشروع الأولي، لمناقشتها والمصادقة عليها، ويقوم الاجتماع الختامي على مجموعة من المبادئ منها:

- يجب ان يناقش كل ما يكتب في التقرير مع الأشخاص الذين تم مراجعة أعمالهم، مع عرض كل الوثائق وعناصر الاثبات دون أي تحفظ.
- لا يجب توزيع او نشر مشروع التقرير ما لم ينتهي هذا الاجتماع.
- يجب على المراجع مراعاة تقديم التوصيات وترتيبها حسب درجة أهميتها.

3.3.اصدار التقرير النهائي

بعد مناقشة المشروع الاولي للتقرير والمصادقة عليه يصبح نهائيا، وفيما يخص هذا التقرير النهائي فقد نصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية في المعيار رقم 2420 "جودة التبليغات" على انه يجب ان تكون التبليغات صحيحة موضوعية، موجزة، بناءة، كاملة، وفي اوانها. وعلى المراجع الداخلي الإفصاح اما عن حالة التوافق (وهذا في حالة ما إذا احترمت المصلحة محل المراجعة كل القواعد والسلوكيات والمعايير الواجب التقيد بها)، او عن عدم التوافق (وهذا في حالة ما إذا خالفت هذه المصلحة ذلك).

المطلب الثاني: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

أولا: المعايير الدولية للمراجعة الداخلية[1]

وتنقسم معايير المراجعة الداخلية وفق معهد المدققين الداخليين الامريكيين الى قسمين معايير الصفات والتي تحدد الخصائص الواجب توفرها في إدارة المراجعة والقائمين بأعمال المراجعة الداخلية، ومعايير الأداء والتي تتضمن طبيعة ومهام المراجعة الداخلية، كما انه يندرج تحت كل من معايير الصفات والأداء ما يطلق معايير التنفيذ وهي تعد إرشاد للمراجع الداخلي لكيفية تطبيق المعايير سواء ما يرتبط بمهام التأكيد او المهام الاستشارية وفيما يلي نستعرض ملخص للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية الرئيسية

1) **معايير الصفات:** وتشمل على

المعيار 1000 الغرض والسلطة والمسؤولية:

يجب تحديد غرض ومسؤولية المراجعة الداخلية تحديدا رسميا ضمن ميثاق المراجعة الداخلية بما يتماشى مع العناصر الإلزامية من الاطار المهني الدولي للمراجعة الداخلية (تعريف المراجعة الداخلية ،المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية ،مبادئ اخلاقيات المهنة ومعاييرها)، ويجب ان يقوم المسؤول عن المراجعة الداخلية بمراجعة دورية لميثاق المراجعة الداخلية وعرضه على الإدارة العليا للموافقة عليه، هذا الميثاق الذي هو عبارة عن وثيقة رسمية تحدد غرض وسلطة ومسؤولية ونطاق عمل انشطة المراجعة الداخلية مع تحديد الموقع الوظيفي لهذا النشاط ،وتحديد أيضا حق الوصول والاطلاع على السجلات ،والوصول الى الموظفين والأصول المادية ذات الصلة لأداء مهام المراجعة. وتقع مهمة الموافقة النهائية على ميثاق المراجعة الداخلية على عاتق مجلس الادارة.

المعيار 1100 الاستقلال والموضوعية

يجب ان يكون نشاط المراجعة الداخلية مستقلا وان يتسم أداء المرجعين الداخلين بالموضوعية، فالاستقلالية او رئيسه على تنفيذ مسؤوليات المراجعة على نحو غير متحيز، اما الموضوعية فهي موقف ذهني غير متحيز يمكن المراجعين الداخلين من أداء مهامهم على نحو يجعلهم يؤمنون بسلامة نتائج أعمالهم وبعدم قيامهم باي تضحيات على حساب جودة العمل الذي يؤدونه.

المعيار 1200 المهارات والعناية المهنية اللازمة

يجب إنجازات مهمات المراجعة الداخلية بمهارة أي ان يمتلك المراجعون الداخليون المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ المسؤوليات الفردية المنوطة بهم، وبذل العناية المهنية اللازمة أي

[1] خالد مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره ص-ص 6-15

على المراجعين الداخليين بذل مستوى العناية والمهارة المتوقع ان يكون عليه أي مراجع داخلي يتحلى بمستوى معقول من التبصر والاقتدار.

المعيار 1300 برنامج تقييم وتحسين جودة أداء المراجعة الداخلية

يجب على المسؤول الأول على نشاط المراجعة الداخلية ان يضع ويحافظ على برنامج لتأكيد وتحسين الجودة بحيث يغطي ويشمل كافة جوانب نشاط المراجعة الداخلية. ويجب ان يشمل هذا البرنامج اعمال التقييم الداخلي المتمثلة في المراقبة المستمرة لأداء نشاط المراجعة الداخلي، والمراجعات الدورية التي تنفذ بأسلوب التقييم الذاتي او بواسطة اشخاص اخرين من داخل الشركة ممن تتوفر لديهم المعرفة الكافية بممارسات المراجعة الداخلية. اما اعمال التقييم الخارجي واتي يجب ان تجرى على الأقل مرة كل خمس سنوات بواسطة مراجع او فريق مراجعة مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة ويناقشها المسؤول الأول عن المراجعة الداخلية مع مجلس الإدارة فتشمل شكل ووتيرة التقييمات الخارجية وكذا مؤهلات واستقلالية المقيم او أعضاء التقييم الخارجي بما في ذلك أي احتمالات لوجود تضارب في المصالح.

2) **معايير الأداء:** وتشتمل على

المعيار 2000 إدارة نشاط المراجعة الداخلية (التخطيط، التقرير، إدارة الموارد، السياسات والإجراءات، التنسيق)

يجب على المسؤول عن نشاط المراجعة الداخلية ان يدير هذا النشاط بفعالية لضمان ان يضيف قيمة للشركة.

ويكون نشاط المراجعة الداخلية قد تمت ادارته بفعالية عندما:

- يحقق نشاط المراجعة الداخلية غاياته ومسؤولياته الواردة في ميثاق المراجعة الداخلية.
- يتقيد نشاط المراجعة الداخلية بالمعايير.
- يتقيد افراد نشاط المراجعة الداخلية بمبادئ اخلاقيات المهنة والمعايير.
- يأخذ المراجعة الداخلية بالاعتبار الاتجاهات والقضايا الناشئة التي يمكن ان تؤثر على الشركة.

ويضيف نشاط المراجعة الداخلية قيمة للشركة والأطراف المعنية عندما يأخذ في الاعتبار الاستراتيجيات والاهداف والمخاطر، وتوفير سبل تحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة ويقدم تأكيدات ذات الصلة بطريقة موضوعية.

المعيار 2100 طبيعة عمل المراجعة (الحوكمة، إدارة المخاطر، الرقابة)

يجب ان يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والاسهام في تحسينها وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم وقائم على المخاطر. وتتعزز أهمية ومصداقية المراجعة الداخلية عندما يتمتع المراجعون بالاستباقية وعندما تعطي تقييماتهم رؤى جديدة وتأخذ الاثار المستقبلية في الاعتبار.

المعيار 2200 تخطيط مهمة المراجعة

يجب ان يقوم المراجعون الداخليون بوضع وتوثيق خطة عمل لكل مهام المراجعة، تتضمن اهداف المهمة، ونطاقها، وتوقيتها، والموارد المخصصة لها، ويجب ان تأخذ الخطة في الاعتبار استراتيجيات واهداف ومخاطر الشركة ذات الصلة بالمهمة.

المعيار 2300 تنفيذ مهمة المراجعة

يجب ان يقوم المراجعون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية واللازمة لتحقيق اهداف المراجعة، وتتمثل خطوات التنفيذ في تحديد المعلومات، التحليل والتقييم، توثيق المعلومات، الاشراف على المهمة.

المعيار 2400 التقرير عن مهام المراجعة

يجب على المراجعين الداخليين التبليغ عن نتائج مهام المراجعة.

المعيار 2500 متابعة التقرير عن مهام المراجعة

يجب ان يقوم المسؤول عن المراجعة الداخلية بوضع نظام لمراقبة ما يتخذ من أفعال إزاء النتائج التي تم ابلاغها للإدارة وان يحافظ على هذا النظام.

المعيار 2600 التقرير عن قبول المخاطر

عندما يخلص الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية الى ان الإدارة قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للشركة فانه يجب عليه ان يناقش الامر مع الإدارة العليا. وإذا ما ارتأى ان المسالة لم تحل فيجب عليه تبليغ المسالة لمجلس الإدارة.

المطلب الثالث: علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر وحوكمة الشركات

ان التعريف الحديث للمراجعة الداخلية والمقدم سابقا قد حدد الابعاد الحديثة للمراجعة الداخلية، فبالإضافة الى اهتماماتها أصبحت المراجعة الداخلية تهتم أيضا بتقييم أنظمة إدارة المخاطر وتحسين فعاليتها كما أصبحت أحد مكونات مبادئ الحوكمة السليمة للشركات وفيما يلي نورد تفصيلا للمفهومين.

أولا: المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر[1]

إدارة المخاطر هي عملية موضوعة ومنفذة من قبل مجلس الإدارة، الإدارة العامة، والإدارة ومجموع المساهمين في المؤسسة كما انها تأخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية وفي جميع عمليات

[1] العايب عبد الرحمان، اليت تحسين ممارسة نشاط التدقيق الداخلي في الجزائر على ضوء واقع الممارسة والمتطلبات الجديدة، Global Journal of Economics and Business، 2018

ونشاطات المؤسسة وهي مصممة لتحديد الحوادث المحتملة التي يمكن ان تؤثر على المؤسسة، ولتسيير المخاطر ضمن الحدود المقبولة تهدف الى توفير ضمانات معقولة من اجل الوصول الى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة IFACI 2005

تساعد المراجعة الداخلية المنظمة في التعرف على المخاطر وتقييمها والمساعدة في تحسين أنظمة إدارة المخاطر ومراقبتها وذلك على الشكل التالي:

- مساعدة مجلس الإدارة والإدارة العليا ورسم السياسة العامة لإدارة المخاطر وذلك بتقديم خدمات استشارية واقتراحات محددة.
- التحقق من مدى التقيد بالأنظمة والإجراءات الواردة في الساسة العامة لإدارة المخاطر.
- تقييم مدى كفاية وفاعلية أنظمة التعرف على المخاطر وأنظمة القياس المتبعة على مستوى كل الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.
- تقييم مدى كفاية وفاعلية أنظمة الضبط الداخلي وإجراءات الرقابة الموضوعة في سبيل التحكم بالمخاطر التي يتم التعرف عليها والتأكد من صحة قياس هذه المخاطر.
- تقييم التقارير المعدة من طرف مدير المخاطر حول تطبيق الإطار العام لإدارة المخاطر وسرعة الإبلاغ والبت بمعالجتها وإجراءات التصحيح المتخذة.
- رفع تقارير الى مجلس الإدارة لتقييم كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر وتقييم كتفة الأنشطة والعاملين فيها ونقاط الضعف الموجودة، واي انحرافات عن الأنظمة والسياسات والإجراءات الموضوعة على ان تعد هذه التقارير مرة في السنة على الأقل وكلما دعت الحاجة لذلك.

ومنه يتضح ان العلاقة الموجودة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر هي علاقة وطيدة، فالمراجعة الداخلية تعتبر أحد الأدوات المستعملة من طرف المؤسسات من اجل تقوية أنظمة إدارة المخاطر حيث أصبحت أحد الأنشطة التي يستعان بها من طرف المؤسسات من اجل تحسين وتقوية فعالية الكيفية التي تدير بها مخاطرها.

ثانيا: المراجعة الداخلية ضمن مبادئ حوكمة الشركات [1]

تعرف حوكمة الشركات بانها النظام الذي تدار به الشركات، ومجالس الإدارة هي المسؤولة عن حوكمة شركاتها، المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين والتأكد من ان هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه. ان مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير

[1] لعايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره

القيادات التي تحقق هذه الأهداف، ومراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير الى المساهمين اثناء فترة ولايتهم، والتأكد من ان مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة.

تعرف أيضا بانها الالية التي بموجبها يتم تحفيز الافراد العاملين في الشركة أيا كانت مواقعهم فيها على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع استراتيجية الشركة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة، ومن ثم تحقيق مبدا العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بما في ذلك الملاك من جهة أخرى.

كما يقصد بها أيضا تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الاخرين، كما انها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون الشركة، وهي بهذا توفر أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع اهداف الشركة، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء.

فمن خلال هذه التعاريف يمكن ن نستخلص ان حوكمة الشركات هي مجموعة المبادئ التي تسمح للمساهمين من التأكد من الكيفية التي تم بها الحصول على العائد على الرأسمال المستثمر او بعبارة أخرى كيف يمكن للمساهمين التأكد من انه:

- لم يقم المسيرون باستثمار أموالهم في مشاريع غير مربحة.
- لم يقم المسيرون باستثمار أموالهم في مشاريع تتناقض ومبادئهم واخلاقياتهم ومعتقداتهم.
- لم يقم المسيرون باختلاس أموالهم.

نستخلص أيضا ان حوكمة الشركات تهدف الى فرض مجموعة من المبادئ التي تسمح للمساهمين بمراقبة نشاط المسيرين، وبالتالي فان الغاية القصوى من اعتماد مبادئ الحوكمة تكمن في توفير الشفافية فيما يتعلق بالكيفية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الأرباح والعكس صحيح في حالة تحقيق خسائر.

تتضمن مبادئ الإدارة الراشدة على ضرورة خلق لجنة على مستوى مجلس إدارة المؤسسة تسمى بلجنة المراجعة او التدقيق، وهذه اللجنة تتكون من عدد محدود من أعضاء مجلس الإدارة غالبا لا يتعدى ثلاثة أعضاء شريطة ان يكون هؤلاء الأعضاء مستقلون عن الملكية والإدارة، أي انهم لا يمثلون المساهمين ولا يمثلون العمال، كما يشترط في هؤلاء الأعضاء حيازتهم للخبرة والكفاءة في المجالات المالية والمحاسبية، ومن مهام هذه اللجنة ما يلي:

- تقييم نظام الرقابة الداخلية المعمول به داخل المؤسسة.
- تقييم نشاط وظيفة المراجعة الداخلية.

- اختيار المراجعين الخارجيين.
- المصادقة على الخطة السنوية للمراجعة الخارجية.

تكمن العلاقة الموجودة بين حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية في اسناد مهمة تقييم نشاط وظيفة المراجعة الداخلية الى لجنة المراجعة ويكون ذلك عن طريق ما يلي:

- الاهتمام بالكفاءات الموجودة داخل المؤسسة المشرفة على وظيفة المراجعة الداخلية.
- الاهتمام بفعالية المراجعة الداخلية وبقدرتها على تحقيق أهدافها وذلك من خلال دراستها لقدرة الوظيفة على التخطيط لنشاطاتها، وقدرتها على تنفيذ الخطة.
- نوعية او جودة تقارير المراجعة المعتمدة للمديرية العامة.
- القدرة على تقديم الحلول والاقتراحات المناسبة.

التنظيم المعمول به والمتعلق بتسيير نشاط المراجعة الداخلية كوجود ميثاق للمراجعة الداخلية، وتوفر عنصر الاستقلالية فيما يخص علاقة المراجعة بباقي الوظائف، ووجود نظام للتوثيق يسمح بتوفير الحجج والبراهين اللازمة والخاصة بالاستنتاجات التي توصلت اليها المراجعة.

المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية

المطلب الاول: عموميات حول نظام الرقابة الداخلية

إن وجود نظام قوي للمراقبة الداخلية يسمح بتوليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن وضعية المؤسسة الحقيقية من جهة، ومن جهة ثانية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة

اولا: تعريف الرقابة الداخلية

1. تعريف لجنة طرائق التدقيق CPA"الرقابة الداخلية تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصول، وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية، والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها، وزيادة الكفاية الإنتاجية، وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة[1]"تعريف لجنة المنظمات الراعية COSO "الرقابة الداخلية هي سلسلة من الإجراءات والعمليات، تتم بواسطة مجلس إدارة المؤسسة وادارتها وموظفيها الآخرين وتصمم لتوفر تأكيداً معقولا فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التي تشملها المجموعة التالية:
   - ✓ كفاءة وفاعلية العمليات.
   - ✓ مصداقية التقارير المالية.
   - ✓ الالتزام بالقوانين والتعليمات ذات العلاقة.[2]
2. تعريف المعيار الدولي رقم 444: تعني كافة السياسات والإجراءات (الضوابط الداخلية) التي تتبناها إدارة المؤسسة لمساعدها قدر الإمكان في الوصول إلى هدف الإدارة وهو إدارة العمل بشكل منظم وكفء، والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع واكتشاف الاحتيال والخطأ، ودقة واكتمال السجلات المحاسبية واعداد معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب.[3]

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الرقابة الداخلية هي الخطة التنظيمية وكافة الإجراءات والوسائل التي تضبط العمل بالمؤسسة، تنشئها الإدارة بهدف حماية أموالها وأصولها، التأكد من دقة قوائمها المالية، وضمان تحقيق أهدافها المسطرة بأقل التكاليف الممكنة.

ثانيا: أهداف الرقابة الداخلية تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

– حماية أصول المنشأة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام.

[1] خالد امين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، ص 167

[2] لجنة المنظمات الراعية، الرقابة الداخلية إطار متكامل، ترجمة الهيئة السعودية للمحسبين القانونيين، الرياض، السعودية،2010، ص 120

[3] الاتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية للتدقيق معيار 400، ص113

– التأكد من دقة البيانات المحاسبة المسجلة بالدفاتر من أجل تحديد درجة الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي قرارات أو رسم أي خطط مستقبلية.

– المحافظة على مستوى الأداء الجاري، واكتشاف أي انحرافات عن هذا المستوى.

– الكشف عن أي اتجاهات للتغيير المفاجئ في سير العمل أو في مستوى الأداء بما ينعكس على التكاليف.

– الرقابة على استخدام الموارد المتاحة.

– زيادة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

– وضع نظام للسلطات والمسؤوليات وتحديد الاختصاصات.

– حسن اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها.

– التدريب والعلاقات الإنسانية.

– تحديد الإجراءات التنفيذية واللوائح والتعليمات بطريقة تضمن انسياب العمل.[1]

ثانيا: أنواع الرقابة الداخلية

تتفرع الرقابة الداخلية إلى الأنواع التالية:

1. **الرقابة الداخلية الإدارية**

تتضمن خطة التنظيم والوسائل والإجراءات المختصة بصفة أساسية لتحقيق أولا أكبر كفاءة إنتاجية ممكنة وضمان تحقيق السياسات الإدارية، إذ تشتمل هذه الخطة على كل ما هو إداري، سواء كانت برامج تدريب خاصة بالعمل، أو طرق التحميل الإحصائي لدارسة وضع المؤسسة، أو تقارير الأداء، أو رقابة على الجودة والى غير ذلك من أشكال الأنظمة الرقابية الأخرى.

2. **الرقابة الداخلية المحاسبية**

تعبر عن الخطة التنظيمية وكافة الإجراءات الهادفة إلى اختبار دقة، البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليا والوقوف على سلامة المعالجة هذا من جهة، والعمل على حماية أصول المؤسسة من جهة أخرى.[2]

3. **رقابة الضبط الداخلي**

وتشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية، أصول المشروع من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم

[1] احمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 49

[2] رزق أبو زيد الشحنة تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص205

العمل مع المراقبة الذاتية حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.[1]

وهنالك من يصنف الرقابة الداخلية كالتالي:

1. **الرقابة المانعة:** تعتبر فعالة ومهمة حيث أنها تمنع الانحرافات قبل وقوعها، لذا ينبغي تعيين موظفين أكفاء، وفصل الواجبات عن بعضها بصورة سليمة لتجنب الوقوع في الأخطاء.
2. **الرقابة الكاشفة:** اكتشاف الانحرافات في الأداء حال حدوثها وفي وقت مبكر يسمح بمعالجتها وتعديل الضوابط لمنع تكرارها، ومصدر هذه الرقابة بشكل أساسي هي المراجعة الداخلية.
3. **الرقابة التصحيحية:** تعمل على تصحيح الانحرافات الرقابية المكتشفة وتتضمن إجراءات متبعة لتحديد سبب الانحراف، ومتابعتها لحين تصويبها وعدم السماح بتكرار حدوثها.[2]

ثالثا: مكونات الرقابة الداخلية

وفقا لتقرير لجنة COSO يتكون نظام الرقابة الداخلية من المكونات التالية والتي تمثل النظام المتكامل للرقابة الداخلية

1. **بيئة الرقابة**[3]

تتكون بيئة الرقابة من العديد من العوامل بعضها ذات صلة مباشرة بالإدارة وبعضها ذات صلة بتنظيم المؤسسة ذاتيا حيث تتمثل العوامل الفرعية لها في:

- عوامل لها صلة مباشرة بالإدارة: تتمثل في مدى نزاهة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة، والقيم الأخلاقية السائدة لدى العاملين والإدارة والمعايير السلوكية المطبقة وكيفية استخدامها في الواقع العمي لتشجيع الأداء الأخلاقي.
- عوامل لها صلة بتنظيم المؤسسة نفسها: وتتمثل في الهيكل التنظيمي الكفء ومدى تحديد السلطات والمسؤوليات، وسياسات الأفراد وممارساتهم المختلفة، ومدى الالتزام بسياسات المؤسسة.[4]

[1] خالد امين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 193

[2] هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق اطار COSO، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016، ص30 .

[3] محمد السيد سرايا واخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013،ص 24

[4] فضيلة بوطورة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير،جامعة المسيلة، الجزائر،2007،ص21

2. **تقييم المخاطر:** تتعرض أي مؤسسة عند مزاولة أعمالها للعديد من المخاطر، ولابد من تحديد وتحميل تلك المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة، والتعرف على احتمال حدوثها، ومحاولة تخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة.[1]
3. **أنشطة الرقابة:** تشمل أنشطة الرقابة على الإجراءات والسياسات والقواعد التي توفر تأكيد مناسب من أنه قد تم تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، وأنه قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة وتتعلق أنشطة الرقابة بالرقابة على التشغيل، والرقابة على الالتزام، والرقابة على أنظمة المعلومات.[2]
4. **المعلومات والاتصال:** يتعلق هذا الجزء من أجزاء نظام الرقابة الداخلية بضرورة توصيل المعلومات الملائمة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لضمان تحقيق أهدافها، ويتم توصيل تلك المعلومات لمختلف، مستويات الإدارة من خلال قنوات اتصال مفتوحة تسمح بتدفق تلك المعلومات واعداد القوائم المالية، ولا شك أن هناك أهمية كبيرة لعملية توصيل المعلومات للحكم على كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وعلى المدقق أن يشمل فهمه نظام المعلومات المحاسبي لمعرفة كلا من:

– الفئات المختلفة من العمليات اللازمة للقوائم المالية؛

– كيفية التشغيل المحاسبي للعمليات منذ ظهور ونشأة العملية إلى أن يتم إظهار أثر ونتيجة هذه العملية في القوائم المالية، ويتضمن ذلك الوسائل الإلكترونية التي تستخدم لتسجيل تلك العمليات ولتحويل والحفاظ على المعلومات؛

– التقارير المحاسبية والكيفية التي يتم استخدامها لتوصيل التقارير المالية (قنوات الاتصال).

5. **المتابعة:** يقصد بهذا الجزء المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف أجزاء ومكونات نظام الرقابة الداخلية للتحقق من فعاليته وكفاءته، ويتوقف مدى تكرار المتابعة والتقييم على نتائج المتابعة المستمرة، والمخاطر المرتبطة بنظام الرقابة الداخلية وعلى طبيعة أنشطة المؤسسة ومن الأدوات المستخدمة لمتابعة نظام الرقابة الداخلية هو وجود إدارة للمراجعة الداخلية.[3]

المطلب الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية

يقوم نظام الرقابة الداخلية المتكامل على مجموعة من الركائز والإجراءات والتي يتوقف عليها نجاح وفعالية نظام الرقابة الداخلية في أي مؤسسة.

[1] محمد السيد سرايا واخرون، مرجع سبق ذكره ص 27
[2] محمد السيد سرايا واخرون، مرجع سبق ذكره ص28
[3] محمد السيد سرايا واخرون، مرجع سبق ذكره ص 30

اولا: مقومات وركائز نظام الرقابة الداخلية

ينبني نظام الرقابة الداخلية الجيد على خمسة أعمدة رئيسية وهي:

1. **الخطة التنظيمية الإدارية الجيدة:** لتحقيق فعالية الرقابة الداخلية يجب أن تتسم الخطة التنظيمية الإدارية بتمثيلها لكل المجموعة الإدارية التي تقوم بتحقيق الأهداف بطريقة واضحة وعملية دقيقة، بالإضافة إلى وجوب توضيح خطوط السلطة والمسؤولية، كما يجب أن تكون مرنة، وبسيطة مع الثبات النسبي لأن كثرة التعديلات تؤدي إلى تداخل المسؤوليات وبالتالي زيادة التلاعب أو تحقيق المصالح الشخصية، ويجب، أيضا تحديد مستوى معين من القرارات لكل مستوى لضمان محاسبة المسؤولية والرقابة الفعالة على كل مستوى إداري، مع ضرورة وجود شبكة اتصالات قوية ومنظمة وفي جميع الاتجاهات لتكون أساسا لتبادل ونقل البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف الرقابة الداخلية والتنسيق بين الإدارات وأقسام المنشأة. [1]
2. **نظام محاسبي سليم:** لتحقيق فعالية نظام الرقابة الداخلية يجب أن يقوم النظام المحاسبي على مفاهيم ومبادئ تتسم بالوضوح والثبات، ويجب أن يتضمن أساليب فنية للتحقق من جدية المعلومات وللتأكد من دقتها وسلامة تبويبها، كما يجب أن يشتمل على مجموعة مستندات، (داخلية وخارجية) لكل عملية من عمليات المؤسسة مع وجوب تسجيل العمليات المحاسبية أولا بأول ويتطلب ذلك ضرورة وجود مجموعة، دفترية مناسبة لحجم المؤسسة، وطبيعة أعمالها واتباع مبدأ تقسيم العمل حتى يتاح للفرد مراجعة عمل من سبقه للقضاء على احتمالات الخطأ والغش وسرعة كشفها، وأن يعتمد النظام على مجموعة مناسبة من التقارير والقوائم المالية وباستخدام أمثل للحاسوب في تنفيذ العمليات المحاسبية، ويجب أن يتماشى النظام المحاسبي مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة لسهولة إجراء وتطبيق محاسبة المسؤولية.
3. **نظام مستندي دقيق:** لتحقيق فعالية نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتميز النظام المستندي بالتنسيق حتى يسهل حصر المسؤوليات ومتابعة تنفيذ الإجراءات، والترابط بين التنظيم المحاسبي والمستندي والإداري من الناحيتين الشكلية والموضوعية في الوقت المناسب، وبتحديد عدد الصور المناسبة والمطلوب إعدادها لكل عملية مستندية لإمكان المتابعة والرقابة، كما يجب تقليل عدد المستندات المطلوبة لكل عملية إلى أدنى حد ممكن حتى يتم تبسيط العمل الإداري والمكتبي وتسيير الإجراءات في المؤسسة. [2]

[1] احمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية، مرجع سابق ص 52
[2] احمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي، الطبعة الأولى، دار الاعصار العلمي، عمان، الأردن،2017، ص68

4. **نظام تكاليف مناسب:** لتحقيق فعالية نظام الرقابة الداخلية يجب أن يتسم نظام التكاليف بالتحديد الواضح لمركز التكلفة مع التبويب السليم لها، واتباع أسس عادلة ومناسبة لتوزيع تكاليف الخدمات ويجب إتباع المؤسسة للطرق العلمية والدقيقة لتحديد تكلفة المنتجات النهائية، بالإضافة إلى وجوب الرقابة المستمرة على كفاءة تنفيذ المهام داخل المراكز والأقسام الإنتاجية والتصميم الواضح لمستندات التكاليف، كما يجب تحديد اللوائح والقرارات المنظمة لعلمية الشراء والتخزين والاستثمار والإنتاج والمبيعات، مع ضرورة الملائمة لأهداف المؤسسة وطبيعة الإنتاج وحجم المبيعات ويجب أن يرتبط بالخطة التنظيمية حتى يسهل تطبيق، محاسبة مسؤولية وممارسة الرقابة داخل المؤسسة.
5. **نظام فعال للحوافز:** لتحقيق فعالية نظام الرقابة الداخلية يجب أن يكون نظام الحوافز حتىً عادلا يحقق القناعة لدى العاملين وعدم خضوعه لأي عوامل خارج السيطرة، بالإضافة لعدم تغييره من وقت لآخر حتى لا يفقد الثقة به، كما يجب أن يرتبط بالعاملين ارتباطا كبيرا ويتم وضعه في حدود الجهود أو الإسهامات المتوقعة من العاملً وفقا لمعايير الأداء العادي التي يجب أن تكون غير متطرفة ويمكن تحقيقها في ظل، الظروف الإنتاجية للمؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة تنمية الوعي الرقابي لدى العاملين بحيث تدفعهم لرقابة أدائهم لأعمالهم ليتحقق الهدف المنشود.[1]

ثانيا: إجراءات نظام الرقابة الداخلية

تقوم الرقابة الداخلية على مجموعة من الإجراءات التي تساعد على السير الجيد للعمليات داخل المؤسسة، وتتمثل أساسا في كل من الإجراءات التنظيمية والإدارية، الإجراءات المحاسبية والإجراءات العامة.

1. **إجراءات تنظيمية وادارية:**[2] وتضم النواحي التالية

- تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التدخل؛
- توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعملية ما منذ البداية إلى النهاية ويقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر.
- توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد نتيجة الخطأ أو الإهمال.
- تقسيم العمل بين الإدارات والموظفين بحيث يتم الفصل بين الوظائف.
- تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في حجرة واحدة.
- إعطاء تعليمات صريحة لكي يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات على ما قام به من عمل.
- استخراج المستندات من الأصل ومن عدة صور تخص كل إدارة معينة بصورة ذات لون معين؛
- إجراء حركة تنقلات بين الموظفين من حين لآخر شريطة أن لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل.

[1] احمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية، مرجع سابق ص54
[2] احمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص68- 69

2. **إجراءات محاسبية:** وتضم النواحي التالي:

– إصدار تعليمات بوجوب إثبات العلميات بالدفاتر فور حدوثها لأن هذا يقلل فرضية الغش والاحتيال ويساعد إدارة المؤسسة عمى الحصول على ما تريده من عمليات بسرعة وارفاقه بالوثائق المؤيدة الأخرى.

– عدم إشراك أي موظف في تدقيق عمل قام به بل يقوم بذلك موظف آخر.

– استعمال وسائل التوازن المحاسبي الدوري مثل موازين التدقيق العام.

– استعمال الآلات المحاسبية مما يسيل الضبط الحسابي.

– إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج والأرصدة في الدفاتر والسجلات كحالة البنوك والموردين ومصادقة العملاء.

– القيام بجرد مفاجئ ودوري للنقدية والبضاعة والاستثمارات ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.

3. **إجراءات عامة:**[1] وتضم النواحي التالية:

– التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار.

– التأمين عمى الموظفين الذين بحوزتهم عهدة نقدية أو بضائع أو أوراق مالية أو تجارية ضد خيانة الأمانة.

– وضع نظام رقابي سليم لمراقبة البريد الوارد والصادر.

– استخدام وسيلة الرقابة الجدية بجعل سلطات الاعتماد متماشية مع المسؤولية.

– استخدام وسائل المراقبة المزدوجة فيما يتعمق بالعمليات الهامة كتوقيع الصكوك وعهدة الخزائن.

– استخدام نظام التفتيش للأقسام الخاصة بالمؤسسة في الحالات التي تستدعيها طبيعة الأصول بحيث تكون عرضة للتلاعب والاختلاس.

ثالثا: طرق فحص وتقييم الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي يبدأ عندها المدقق عمله، وعلى ضوء ما يسفر عنه فحصه لأنظمتها المختلفة يقوم برسم برنامج المراجعة او التدقيق المناسب.

- **الاستبيان:**[2] يمثل عدة خطوات من الأسئلة حول سياسات واجراءات نظام الرقابة الداخلية التي يعتقد المراجع الداخلي بأنها ضرورية لمنع الانحرافات المادية في البيانات المالية، والإجابة عن هذه الأسئلة إما ب(نعم) أو (لا)، فإذا كانت الإجابة بنعم فمعنى ذلك أن نظام الرقابة الداخلية يفي بالغرض.

[1] احمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 70

[2] هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2006،ص 92

- **الملخص التذكيري:**[1] يقوم المراجع هنا بوضع قواعد وأسس نظام رقابة داخلية سليم، وذلك دون تحديد أسئلة أو استفسارات معينة كما في الاستبيان، وهذا الملخص هو أمر متروك لكل مدقق على حدا، يضع الأسس ويقوم بالإجراءات التي يراها مناسبة.
- **التقرير الوصفي:**[2] يتم عمل وصف لكل عمل من النشاط ومن يقوم بها، ونوعية المستندات والسجلات المستعملة ومن المسؤول عنها، من مزايا هذه الطريقة هو وصفها لكل نشاط من الأنشطة. رابعا: دارسة الخرائط التنظيمية: وهنا يقوم المدقق بدارسة نظام الرقابة الداخلية وتقييمه من خلال دارسته للخرائط التنظيمية المستعملة في المشروع مثل الخريطة التنظيمية العامة وخرائط الدورات المستندية لمختلف عمليات المشروع كالمبيعات والنقدية والأجور.
- **فحص النظام المحاسبي:**[3] وهنا يحصل المراجع على قائمة بالسجلات المحاسبية وأسماء المسؤولين عن إنشائها وعهدتها وتدقيقها، وقائمة ثانية بطبيعة المستندات والدورة المستندية، ومن تلك القوائم يستطيع الحكم على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية وتتميز هذه الطريقة بأنها ترتكز على الظروف الخاصة بكل مشروع

المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية

تعمل المراجعة الداخلية على اكتشاف مواطن القصور في نظام الرقابة الداخلية من أجل العمل على معالجتها وبالتالي تطوير وتحسين الرقابة الداخلية، كما تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض التحقق من فعالية نظام الرقابة الداخلية.

أولا: علاقة المراجعة الداخلية بنظام الرقابة الداخلية [4]

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية جزء مهم من نظام الرقابة الداخلية، فهي تقع على قمة هذا النظام ومن أهم عناصره، كما أن المؤسسات تحتاج إلى نظام رقابة فعال وقوي كي تقوم بتحقيق أهدافها بنجاح، لذلك يتوجب على المراجعة الداخلية دارسة وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال رسم برنامج المراجعة المناسب مع تحديد كمية الاختبارات اللازمة وحجم العينة المناسبة.

حيث أن الهدف الأساسي لنشاط المراجعة الداخلية هو فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية المعمول به، وهو ما نصت عليه معايير الأداء، ومن ثم تحديد نقاط الضعف فيه، وتقديم التوصيات لتحسين نظام الرقابة، وهو ما نصت عليه معايير الادلاء من خلال " **المعيار 2130 : الرقابة**" والذي نص على

---

[1] خالد محمد امين عبد الله، علم تقيق الحسابات، مرجع سابق، ص 176

[2] هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، مرجع سابق، ص 93

[3] خالد محمد امين عبد الله، علم تقيق الحسابات، مرجع سابق، ص 177

[4] خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الصادرة عن IIA، مرجع سابق، ص535

"يجب أن يساعد نشاط المراجعة الداخلية المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفايتها، والدفع لتحسينها المستمر".

كما نص **المعيار 2130.ت1** على:" يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم مدى ملائمة وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة والعمليات وأنظمة المعلومات بالنظر إلى:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية.
- فعالية وكفاية العمليات والبرامج.
- حماية الأصول.
- الامتثال للقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات والعقود.

ونص المعيار **2130.أ1** على انه "يجب على المراجعين الداخليين استعمال معرفتهم بالضوابط الرقابية المكتسبة من خلال انجازهم للمهمات الاستشارية وذلك عند تقييم مسار الرقابة بالمؤسسة".[1]

ومنه فعلى المراجع الداخلي دائما التنبؤ بأن الرقابة تكون كافية ومفيدة فقط إذا صممت لتحقيق هدف معين، وبشكل عام فإن الهدف من نظام الرقابة الداخلية هو الحصول على توكيد معقول بأن أهداف الإدارة سوف يتم تحقيقها، وهي مهمة المراجعة الداخلية فيما يخص تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وذلك من خلال التأكد من صحة المعلومات وقابلية الاعتماد عليها بالإضافة إلى تحديد مدى الالتزام بالسياسات، الخطط، الإجراءات، القوانين والأنظمة، والتأكد من حماية أصول المؤسسة واستغلال مواردها بكفاءة واقتصادية ومدى العمل على تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المراجعة الداخلية من تقييم نظام الرقابة الداخلية فإنه يحتاج إلى

- تحديد الأنشطة الخاضعة للمراجعة او التدقيق، وتحديد أنظمة التشغيل ونظام الرقابة.
- القيام بإعداد تقييم أولي للأنظمة.
- تحديد مدى الفحص على أساس نتائج التقييم الأولي.
- القيام بأعمال الفحص وتقييم نتائجه.
- استنتاج فيما إن كانت الرقابة غير مناسبة وغير فعالة.
- تقديم تقرير نهائي لتقييم نظام الرقابة الداخلية، وتحديد التوصيات اللازمة لتحسين الوضع.[2]

ومن هنا فالعلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية علاقة مباشرة، حيث تعتبر من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الفعال وجود قسم للمراجعة الداخلية داخل المؤسسة، تتمثل مهمته في التأكد من مدى

[1] معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، 2017.

[2] خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الصادرة عن IIA، مرجع سابق، 536

تطبيق كافة الإجراءات واللوائح والسياسات التي تم وضعها، وكذا التأكد من دقة المعلومات المالية والتحقق من عدم وجود أي تلاعبات أو مخالفات وبصورة مختصرة فإن المهمة الرئيسية لقسم التدقيق الداخلي هي التأكد من تطبيق وانجاز مهام نظام الرقابة الداخلية.[1]

ثانيا: مسؤولية المراجع الداخلي تجاه أنظمة الرقابة الداخلية

يقوم المراجع الداخلي بدارسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بقصد العمل على تحسينها واحكامها، حيث نصت معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في أمريكا على أنه يجب أن يتضمن مجال عمل المراجعة الداخلية فحص وتقويم كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة والحكم عمى درجة متانتها.[2]

ويقوم المراجع الداخلي بفحص كفاية نظام الرقابة الداخلية وفاعليته بغرض تحديد ما إذا كان النظام الموضوع يوفر تأكيدا معقولا بأن أهداف المؤسسة سيتم تحقيقها بطريقة اقتصادية وبكفاءة، وتعد الرقابة كافية إذا قامت الإدارة بالتخطيط وتصميم الأنظمة الرقابية بطريقة ملائمة، ويلي ذلك تحقيق التكامل بين المفاهيم، والأنشطة، والأشخاص بالطريقة التي تمكن من تحقيق الأهداف الموضوعة، حيث يتم توفير التأكيد المعقول عندما تتخذ إجراءات بتكاليف معقولة لجعل الانحرافات في حدود المستوى المسموح به، ويفيد ذلك المراجعة الداخلية في تحديد الأخطاء المهمة والأعمال غير المشروعة واكتشافها من أجل تصحيحها خلال مدة معقولة، أي أن الغرض من فحص فاعلية نظام الرقابة الداخلية هو تحديد ما إذا كان النظام يعمل كما هو محدد له[3]، وبالتالي فإن للمراجع الداخلي دور في :

– **الالتزام:** يعتبر من أهداف المراجعة الداخلية تحديد ما إذا كانت سياسات، وبرامج، واجراءات الرقابة الداخلية المقررة تعمل بشكل مقنع.

– **حماية الأصول:** يهتم المراجع الداخلي بصفة رئيسية باختبار فعالية نظم الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية التي تم تصميمها للمحاسبة عن الأصول وحمايتها.

– **التحقق:** يقوم المراجع بالتحقق من دقة ومصداقية البيانات المستخدمة في التقارير الداخلية المعدة للإدارة من أجل تعزيز الدقة وامكانية الاعتماد.

– **تقييم الأداء :** بالإضافة إلى الرقابة التنظيمية والتشغيلية فإن كثيرا ما يطلب من المراجع الداخلي تقييم أداء العاملين.

[1] محمد صالحي، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان،2016، ص 47

[2] خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الصادرة عن IIA، مرجع سابق، ص 143

- **التوصيات بالتحسينات:** يجب على المراجع الداخلي إبداء مقترحات لتحسين نظام الرقابة الداخلية خصوصا ما إذا كان هنالك اكتشاف لحالة قصور ما.

ثالثا: معايير تفعيل نظام الرقابة الداخلية[1]

لكي يكون نظام الرقابة الداخلية فعالا في تحقيق الأهداف المرجوة منه لابد من توفر المعايير التالية:

1. **معيار فهم وادارك الإدارة للهدف من نظام الرقابة الداخلية:** يجب أن تكون الإدارة مدركة للهدف من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، وهو ضمان إعداد قوائم مالية صادقة يمكن الثقة فيها والاعتماد عليها، حيث أن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية، ومن ناحية أخرى يجب أن تدرك أن تطبيق نظام الرقابة الداخلية على عملية إعداد القوائم المالية لا يتضمن فقط الرقابة على أرصدة الحسابات بل يشتمل أيضا على الرقابة على دورة العمليات وذلك لأن دقة أرصدة الحسابات تعتمد على دقة العمليات وتسجيلها.
2. **معيار تكامل مكونات وأجزاء نظام الرقابة الداخلية:** سبق وأوضحنا أن نظام الرقابة الداخلية يتكون من خمسة أجزاء وهي بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، والمتابعة، وتكون إدارة المؤسسة مسؤولة عن تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية بأجزائه ومكوناته الخمس بصورة متكاملة.
3. **معيار فعالية كل جزء من أجزاء نظام الرقابة الداخلية:**

سنتعرض في هذا الجزء لمعايير فعالية كل جزء من مكونات نظام الرقابة الداخلية الخمسة وذلك على النحو التالي:

- **معيار فعالية بيئة الرقابة:** يساعد وجود بيئة رقابية تعمل بفعالية على تحقيق الفعالية في مكونات نظام الرقابة الداخلية الأربع الأخرى، ولا شك أن فعالية بيئة الرقابة يتوقف على سياسات وتصرفات مجلس الإدارة ومدى اقتناعهم بأهمية وجود نظام فعال للرقابة الداخلية للمؤسسة، وذلك لأن تلك السياسات، وادارة المؤسسة ستنعكس على سلوك جميع العاملين بالمؤسسة.
- **معيار فعالية تقييم المخاطر:** يجب أن تقوم إدارة المؤسسة بتقدير المخاطر المتعلقة بعملية إعداد القوائم المالية في ظل ظروف بيئة الرقابة وفي ظل الظروف الاقتصادية والقانونية والتشريعية والاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة، حيث أنه يمكن أن يكون نظام الرقابة الداخلية فعال في ظروف معينة، وغير فعال في ظروف أخرى.

ويجب أن تقوم الإدارة بتقييم المخاطر المتعلقة بإعداد القوائم المالية بفعالية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب على العوامل والأسباب التي تؤدي إلى وجود تلك المخاطر، أو التي تؤدي إلى زيادة مستوى الخطر، والقيام بالعديد من الإجراءات التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الخطر الذي تتعرض له الشركة.

[1] محمد السيد سرايا واخرون، ص-ص 46- 49

ومن العوامل التي تؤدي إلى زيادة الخطر عدم كفاءة العاملين بالمؤسسة، وزيادة درجة تعقيد نشاط المؤسسة، وزيادة درجة اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات، ودخول منافسين جدد في سوق المنتجات التي تقوم المؤسسة بتصنيعها.

معيار فعالية أنشطة الرقابة: لكي يكون نظام الرقابة الداخلية فعالا لابد من القيام بأنشطة الرقابة بصورة فعالة تضمن تخفيض مستوى الخطر وتحقيق أهداف الرقابة الداخلية، وتتضمن أنشطة

- الرقابة مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يتم اتخاذها مثل سياسات واجراءات الرقابة على الأصول والسجلات، والفصل بين الواجبات والمسؤوليات، والاعتماد السليم للعمليات والأنشطة، وكذلك الأنشطة المتعلقة بتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- **معيار فعالية نظام المعلومات والاتصالات:** يجب أن يكون لدى المؤسسة نظاما فعالاً وملائماً للمعلومات والاتصال المحاسبي يقوم بتوصيل المعلومات الملائمة لجميع المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لضمان تحقيق أهدافها ويقوم هذا النظام بتجميع وتسجيل وتصنيف وتحليل عمليات المؤسسة والتقرير عنها لمختلف المستويات الإدارية إلى أسفل أو إلى أعلى من خلال العديد من قنوات الاتصال بما يسمح بإعداد قوائم مالية صادقة يمكن الاعتماد عليها والثقة بها.
- **معيار فعالية المتابعة والتقييم المستمر لمكونات نظام الرقابة الداخلية:** تؤدي المتابعة والتقييم المستمر وبفعالية لمختلف مكونات وأجزاء نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في هذا النظام، لأن التقييم والمتابعة المستمرة وبفعالية لمكونات الرقابة الداخلية يساعد على معرفة ما إذا كان نظام الرقابة الداخلية يعمل وفقا للتصميم السابق إعداده أم لا؟ وما إذا كانت هناك حاجة لتعديل بعض أجزائه لتتماشى مع التغيرات في ظروف التشغيل.

4. **معيار كفاءة وفعالية إدارة التدقيق الداخلي:** لا شك أن وجود إدارة مستقلة وذات كفاءة عالية للتدقيق الداخلي بالمؤسسة وبما لها من خبرات ومؤهلات مناسبة وباعتبارها أداة من أدوات الرقابة الداخلية يحقق الفعالية في تصميم وتشغيل ومتابعة تشغيل نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة خاصة إذا كانت تلك الإدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتتبع مجلس الإدارة مباشرة، وتلعب إدارة المراجعة الداخلية التي تعمل بفعالية دورا كبيرا في تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة.
5. **معيار مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها:** لكي يتم تصميم وتشغيل نظام فعال للرقابة الداخلية لابد من استخدام والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، ومن أمثلة وسائل الاستفادة من هذه التكنولوجيا عند تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية تسجيل العمليات آلياً والتحقق من

دقة التشغيل آليا وتحقيق الرقابة على كافة العمليات من خلال الحاسب الآلي، والاعتماد على مصادر المعلومات المختلفة الداخلية أو الخارجية من خلال شبكة الإنترنت.[1]

[1] محمد السيد سرايا واخرون، ص 50

المبحث الثالث: المراجعة والرقابة الداخلية على الإيرادات (المبيعات والتحصيل)

المطلب الأول: تعريف ووظائف دورة الإيرادات

أولا: تعريف:[1]

تعرف دورة الإيرادات (المبيعات والتحصيل) بانها مجموعة النشاطات والاعمال وعمليات معالجة المعلومات المرتبطة بالإيرادات والمتزامنة مع تزويد الزبائن بالسلع والمنتجات والخدمات وتحصيل الدفعات النقدية المتعلقة بالمبيعات من السلع والخدمات والمنتجات، ويعد نشاط مراجعة نشاط المبيعات من اهم العمليات التي تؤدي الى حماية أصول المنشاة من السرقة والغش، حيث يمثل الهدف العام للمراجع من مراجعة نشاط الإيرادات (المبيعات والتحصيل) في تقييم ما اذا كانت ارصدة الحسابات التي تتأثر بهذا النشاط قد تم عرضها بعدالة بما يتفق مع مبادئ المالية والمحاسبة المعتمدة من قبل المنشاة.

ثانيا: وظائف ونشاطات دورة الإيرادات (المبيعات والتحصيل) [2]

ومن اهم الوظائف والنشاطات التي تقوم بها المنشاة بدورة المبيعات والتحصيلات هي:

- استقبال واستلام طلبات البيع من الزبائن: تقوم دائرة مختصة باستلام طلبات البيع من الزبائن التي يمكن ان تقدم اما يدويا وشخصيا من قبل الزبون او عن طريق البريد الالكتروني او موقع الشركة الالكتروني المخصص لذلك او نقاط البيع او المندوبين.
- فحص ائتمانية الزبون لاعتماد البيع الاجل له: يتطلب معرفة رصيد كل زبون وسقفه الائتماني وتقييم مدى قدرته على الدفع واتخاذ قرار بذلك للرد على طلب البيع المقدم من قبله.
- فحص توفر المخزون: يتم التأكد من توفر الكميات المطلوبة من قبل الزبون.
- الرد على طلبات الزبائن: يتم اتخاذ القرار بالموافقة او عدم الموافقة بناء على فحص المديونية وفحص توفر المخزون، ويتم ابلاغ الزبون بذلك.
- شحن البضاعة: عند شحن البضاعة للعميل تنتقل ملكية البضاعة له، لدرجة ان الكثير من الشركات تعترف بإيرادات المبيعات عند تمام هذه النقطة، حيث يتم اعداد مستند الشحن يدويا او اليا باستخدام الحاسوب اعتمادا على معلومات امر البيع ومستند الشحن هو أساس اعداد فاتورة البيع.
- المحاسبة: يتكون من نشاطين فرعيين

[1] تامر مزيد رفاعه، أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشاة، دار المنهج للنشر،الأردن، 2017، ص 151
[2] تامر مزيد رفاعه، مرجع سبق ذكره، ص 151

- اعداد الفواتير: تتم المحاسبة في الوقت المناسب وبصفة دقيقة للبضائع المشحونة، ويتم تلخيص مدخلات نشاطات اوامر البيع ونشاطات الشحن، ويطلب من دائرة المبيعات معلومات عن الأسعار والكميات واية شروط أخرى. ويتم من خلال دورة المحاسبة انشاء فاتورة البيع التي تشعر الزبون بالمبلغ المطلوب دفعه وأين سيتم دفعه.
- تحديث حسابات الزبائن: ان وظيفة حسابات الزبائن(المدينون) التي ترفع تقاريرها الى المراقب (مراقب الحسابات) تتكون من مهمتين أساسيتين، فهي تستخدم معلومات فاتورة البيع لزيادة مديونية العميل بقيمتها، وتخفيض مديونية حسابات الزبون بالمبالغ المسددة.

- تسوية الحسابات: تجرى بعض التعديلات التي تتطلب إجراءات استثنائية إضافية المعالجة للعمليات الطبيعية. ففي حلة رد البضاعة من قبل الزبون لوجود عيوب فيها فان مدير الائتمان يقوم بإنشاء مذكرة ائتمان لتخفيض مديونية الزبون وذلك بعد إدخالها المستودعات. اما اذا كان العيب في البضاعة بسيط فانه قد يتفق على عدم رد البضاعة وتخفيض ثمنها، وفي هذه الحالة تبين مذكرة ائتمان المبلغ الذي سيتم تخفيضه من مديونية الزبون، كما انه يتم انشاء مذكرة الائتمان في حالة مخالفة لذلك كعدم تحصيل المبالغ المستحقة على الزبون رغم محاولات التحصيل التي يقوم بها مدير الائتمان بإنشاء مذكرة الائتمان لوقف الائتمان الممنوح لهذا الزبون او تخفيض حده الأعلى.
- التحصيل النقدي: هي الخطوة الأخيرة في دورة الإيرادات، فمين الصندوق يستلم التحويلات المالية ويودعها البنك، وبسبب سهولة سرقة النقد فانه من المهم اتخاذ مقاييس هامة لتخفيض مخاطر السرقة. وعليه فانه يجب فصل أنشطة ووظائف حسابات المقبوضات المسؤولة عن تسجيل الحوالات المالية للزبائن عن انشطة الاستلام الفعلي للنقود والشيكات.

ثالثا: مستندات وسجلات دورة المبيعات والتحصيلات[1]

من اهم المستندات والسجلات المرتبطة بدورة الإيرادات هي:

- طلب البيع.
- امر البيع.
- مستند الشحن.
- فاتورة البيع.
- تقرير ملخص المبيعات.
- الملف الرئيسي للمدينين(الزبائن).
- ميزان المراجعة للمدينين(الزبائن).

[1] تامر مزيد رفاعه، مرجع سبق ذكره، ص 156

- اشعار تحويل قائمة مسبقة بالنقدية المحصلة.
- يومية النقدية المحصلة.
- سجل المخزون.
- نموذج صلاحية شطب الحسابات غير القابلة للتحصيل.

جدول رقم (1): العلاقة بين كل من الأنشطة ووظائف دورة الإيرادات والسجلات والحسابات

العمليات–النشاط	الوظائف	المستندات والدفاتر	الحسابات
المبيعات	– تشغيل أوامر العملاء. – منح الائتمان. – شحن البضائع. – ارسال الفواتير للعملاء وتسجيل المبيعات.	– طلب البيع. – امر البيع. – مستندات الشحن. – فاتورة البيع. – تقرير ملخص المبيعات. – الملف الرئيسي للمدينين(الزبائن). – ميزان المراجعة للمدينين(الزبائن). – القوائم المالية.	– المبيعات. – المدينون (الزبائن).
تحصيل النقدية	– تشغيل وتسجيل النقدية المحصلة.	–اشعار تحويل، قائمة مسبقة بالنقدية المحصلة. –يومية النقدية المحصلة.	– النقدية بالبنك. – المدينون (الزبائن)
مردودات المبيعات	– تشغيل وتسجيل مردودات المبيعات	–مذكرة الائتمان. –يومية مردودات المبيعات.	– مردودات المبيعات. – المدينون (الزبائن).
شطب الحسابات غير القابلة للتحصيل	– شطب المدينين غير القادرين على السداد.	–نموذج صلاحية شطب الحسابات غير القابلة للتحصيل.	– المدينون (الزبائن). – مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها.
أعباء الديون المعدومة	– توفير الوظائف الخاصة بالدون المعدومة (تكوين مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها).	– غير قابل للتطبيق.	– أعباء الديون المعدومة. – مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها.

المصدر: تامر مزيد رفاعه، أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشاة

المطلب الثاني: فحص الرقابة الداخلية واختباراتها وفقا لأهداف دورة المبيعات والتحصيل:

يقوم المراجع او المدقق بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية لدورة الإيرادات كأحد معايير العمل الميداني الأساسية المطلوبة وفقا لمعايير المراجعة، وفيما يلي اهم القواعد الرئيسية التي يجب ان يتضمنها نظام الرقابة الداخلية لدورة الإيرادات ويسعى المراجع للتأكد منها خلال عملية التقييم والفحص لنظام الرقابة الداخلية:[1]

- هل يتم الفصل بين عمليات البيع وتسليم المبيعات وتحصيلها.
- هل تقوم الإدارة المختصة بصفة أساسية بوضع القواعد التي تنظم النشاط البيعي وإجراءات البيع الخارجية.
- هل هناك رقابة على عمليات البيع في مراحلها المختلفة بشكل فعال من قبل الإدارة.
- هل هناك دراسة للسوق من اجل التعرف على رغبات مستهلكي السلع والخدمات، والمنتجات.
- هل يوجد دعاية وإعلان وترويج للمنتجات.
- هل يتم تلقي طلبات العملاء، والعمل على تنفيذها بالأسعار وبالشروط، وفي الأزمنة المتفق عليها.
- هل تتم دراسة المراكز المالية للعملاء، ووضع حدود الائتمان واجال السداد التي تمنح لهم.
- هل يتم مسك السجلات والبطاقات اللازمة لضبط حركة المبيعات ومتابعتها.
- هل يتم اعداد تقارير دورية عن المبيعات بالكمية والقيمة، موزعة بحسب الأصناف وبحسب المناطق والأسواق المختلفة، ورفعها للدارة العليا وغيرها من المستويات الإدارية الأخرى التي يعنيها الامر.

الجدول رقم (2): الإجراءات الرقابية والاختبارات المقابلة لها والتي يقوم بها المراجع الداخلي لكل نشاط او هدف من اهداف دورة الإيرادات

اهداف المراجعة المرتبطة بنشاط دورة الايرادات	إجراءات الرقابة الرئيسية	اختبارات الرقابة المتعارف عليها
هدف الوجود: تم تسليم المبيعات بالفعل الى عملاء حقيقيون	– يتم تدعيم تسجيل المبيعات بمستندات تسليم مرخص بها واوامر عملاء تم الموافقة عليها. – الترخيص بالائتمان قبل إتمام التسليم. – الترقيم المسبق لفواتير البيع والمحاسبة المناسبة. – يتم فقط قبول ارقام العملاء الموجودة بملفات البيانات في الحاسب الالكتروني عند الادخال.	– فحص صور فواتير البيع لتدعيم وصولات التسليم واوامر العملاء. – فحص أوامر العملاء للموافقة على الائتمان. – المحاسبة عن التتابع الحقيقي لأرقام فواتير البيع.

[1] تامر مزيد رفاعه، مرجع سبق ذكره، ص 158

	– يتم ارسال القوائم الشهرية للعملاء مع اجراء متابعة مستقلة للشكاوى التي يتم استلامها.	– فحص مخرجات العمليات المالية التي رفضها الحاسب الالكتروني لعدم وجود ارقام صحيحة خاصة بالعملاء. – ملاحظة ما إذا كان قد تم ارسال القوائم بالبريد مع فحص ملفات العملاء الخاصة بها.
هدف الاكتمال: العمليات المالية للمبيعات الفعلية تم تسجيلها	– الترقيم المسبق لمستندات التسليم والمحاسبة عنها.	– المحاسبة عن التتابع الحقيقي لأرقام مستندات التسليم. – المحاسبة عن التتابع الحقيقي لأرقام فواتير البيع.
هدف الدقة: تسجيل المبيعات بقيمة البضاعة التي تم تسليمها مع الاعداد الصحيح للفاتورة المرسلة للعميل وتسجيلها على نحو صحيح	– الترخيص الملائم لتحديد السعر، الشروط، سعر التسليم، ومبالغ الخصم. – التحقق الداخلي من اعداد الفواتير. – ادخال سعر بيع الوحدة. – مقارنة الكميات الاجمالية مع التقارير الخاصة بقاعدة المعلومات في الحاسوب.	– فحص صور البيع للتعرف على مدى وجود ترخيص ملائم. – فحص تأشيرة التحقق الداخلي على المستند. – فحص مخرجات الحاسوب التي تم الموافقة عليها. – فحص ملف الكميات الاجمالية للتعرف على سجل الرقابة على البيانات ومقارنة الإجمالي مع تقارير الملخصات.
هدف التبويب: التبويب الملائم للعمليات المالية للمبيعات	– استخدام دليل ملائمة الحسابات. – الفحص والتحقق الداخلي.	– فحص مدى ملائمة دليل الحسابات. – فحص تأشير التحقق الداخلي على المستندات التي تم التأشير عليها.
هدف التوقيت: تسجيل المبيعات في التاريخ الصحيح	– اتباع إجراءات اعداد الفواتير وتسجيل المبيعات يوميا في وقت قريب من حدوث البيع. – التحقق الداخلي.	– فحص مستندات البضاعة التي لم تعد وصولات تسليمها، والمبيعات التي لم يتم تسجيلها. – فحص تأشيرة التحقق الداخلي على المستندات التي يجب التأشير عليها.
هدف الترحيل والتخليص: الدراج الملائم للعمليات المالية للمبيعات في الملف الرئيسي للمدينين مع التلخيص الملائم	– ارسال القوائم المعتاد عليها شهريا للعملاء. – التحقق الداخلي من محتوى الملف الرئيسي للمدينين. – مقارنة الملف الرئيسي للمدينين مع الرصيد بدفتر الأستاذ.	– يلاحظ ما إذا كتن قد تم ارسال للقوائم للعملاء. – فحص تأشيرات التحقق الداخلي.

المصدر: تامر مزيد رفاعه، أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشاة

المطلب الثالث: اختبارات المراجعة الداخلية الأساسية لدورة الإيرادات (المبيعات والتحصيل)

أولا: اهداف المراجعة الداخلية الأساسية لدورة الإيرادات (المبيعات والتحصيل) [1]

اختبارات المراجعة الأساسية لدورة الإيرادات تكون لأجل التأكد من تحقيق اهداف المراجعة الأساسية لدورة الإيرادات الاتية:

- ان كل عمليات دورة الإيرادات من مبيعات حتى التحصيل مصرح بها.
- ان كل عمليات دورة الإيرادات المسجلة قد حصلت فعلا.
- ان كل عمليات دورة الإيرادات التي حصلت قد سجلت.
- ان كل عمليات دورة الإيرادات قد سجلت بدقة.
- ان الأصول (النقد والمخزون والبيانات) قد محمية من الضياع والسرقة.
- ان نشاطات الاعمال المتعلقة بالإيرادات قد تمت بفعالية وكفاءة.

ثانيا: اختبارات المراجعة الداخلية الأساسية لدورة الإيرادات (المبيعات والتحصيل) [2]

لتحقيق اهداف المراجعة الداخلية لدورة الإيرادات يتم تصميم الاختبارات الأساسية للعمليات من خلال توظيف بعض الإجراءات بناء على مدى ملائمة أنواع الرقابة الداخلية ونتائج الاختبارات الخاصة بالرقابة. وتتعلق الاختبارات الاساسية للعمليات بأهداف المراجعة الداخلية المرتبطة بعمليات دورة الإيرادات وسيتم عرض إجراءات الاختبارات الأساسية للعمليات وفقا لترتيب اهداف المراجعة المرتبطة بالعمليات المالية للإيرادات بالجدول الاتي (مع الملاحظة ان بعض الاختبارات تحقق أكثر من هدف).

جدول رقم (3): الاختبارات الأساسية المتعارف عليها في دورة الايرادات

اهداف المراجعة المرتبطة بنشاط دورة الايرادات	الاختبارات الأساسية المتعارف عليها في دورة الايرادات
هدف الوجود: تم تسليم المبيعات المسجلة فعلا الى عملاء حقيقيون	– فحص يومية المبيعات ودفتر الأستاذ والملف الرئيسي للمدينين وميزان المراجعة الخاص بالعناصر الكبيرة او غير العادية. – تتبع القيود في يومية المبيعات الى: أوامر البيع، فواتير البيع، ومستندات التسليم. – تتبع مستندات التسليم الى ادراج البضاعة التي تم شحنها في سجلات المخزون المستمر. – تتبع قيود الائتمان بالملف الرئيسي للمدينين مع المصدر الموجود.

[1] تامر مزيد رفاعه، مرجع سبق ذكره، ص 160
[2] تامر مزيد رفاعه، مرجع سبق ذكره، ص 161

هدف الاكتمال: العمليات المالية للمبيعات الفعلية تم تسجيلها	– تتبع مستندات التسليم الى فواتير البيع والقيد في يومية المبيعات.
هدف التبويب: التبويب الملائم للعمليات المالية للمبيعات	– فحص المستندات التي تدعم العمليات المالية للمبيعات للتعرف على ملائمة التصنيف.
هدف التوقيت: تسجيل المبيعات في التاريخ الصحيح (التوقيت)	– مقارنة تواريخ العمليات المالية للمبيعات مع تواريخ دفاتر التسليم.
هدف الترحيل والتخليص: الادراج الملائم للعمليات المالية للمبيعات في الملف الرئيسي للمدينين مع التلخيص الملائم	– جمع اليوميات والتتابع الى دفتر الأستاذ والملف الرئيسي للمدينين

المصدر: تامر مزيد رفاعه، أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشاة

ومن اجل فهم أكثر للجدول أعلاه نورد فيم يلي توضيح لبعض اهداف المراجعة وإجراءات الاختبارات الأساسية المتعلقة بدورة الإيرادات (المبيعات والتحصيل):

- تسجيل المبيعات الفعلية: بالنسبة لهذا الهدف يهتم المراجع باحتمال وجود ثلاثة أنواع من الاخطاء، كتسجيل مبيعات في دفتر اليومية لم يتم تسليمها، او تسجيل المبيعات أكثر من مرة، او تسليم بضاعة الى عملاء لا وجود لهم وتسجيلها كمبيعات. ويمكن ان يحدث النوعين الأولين من الاخطاء بشكل متعمد او غير متعمد، اما النوع الثالث فيتم دائما بنحو متعمد وتكون العواقب مؤثرة لان هذه الاخطاء تؤدي الى زيادة كل من الأصول والدخل.
- تسجيل مبيعات لم يتم تسليمها: يمكن ان يقوم المراجع بتتبع قيود مختارة من يومية المبيعات للتحقق من وجود صور مستندات التسليم والمستندات الأخرى المرتبطة بها، فاذا وجد المراجع ان هناك نسخ ثانية مزيفة لسند التسليم، سيكون ضروريا ان يتم تتبع هذه القيم الى دفاتر المخزون لاختبار هل تم تخفيض المخزون ام لا.
- تسجيل المبيعات أكثر من مرة: يمكن التعرف على المبيعات المزدوجة عن طريق فحص الترقيم الموجود في قائمة العمليات المالية للمبيعات المسجلة للتعرف على الأرقام المزدوجة.
- شحن البضائع الى عملاء لا وجود لهم: يحدث هذا النوع عادة من الغش فقط عندما يقوم الشخص الذي يسجل المبيعات بالترخيص بالتسليم وعندما تتسم الرقابة الداخلية بالضعف يكون من الصعب اكتشاف ارساليات التسليم المزيفة.

يوجد منهج اخر فعال لاكتشاف الأنواع الثلاثة من الأخطاء بالعمليات المالية للمبيعات التي سبق ذكرها عن طريق تتبع الائتمان بالملف الرئيسي للمدينين من مصدره، فاذا تم تحصيل قيمة المدينين فعلا

او تم رد بضاعة يعد ذلك مؤشر على حدوث واقعة البيع، فاذا كان الائتمان يتعلق بدين معدوم او بمذكرة ائتمان او بحساب لم يتم سداده حتى وقت المراجعة، يجب القيام بمتابعة مكثفة لمستندات التسليم واوامر العملاء، حيث يمكن ان يحتوي كل منها على عمليات مالية غير مناسبة للمبيعات.

- العمليات المالية للمبيعات الفعلية تم تسجيلها: في العديد من عمليات المراجعة لا تنفيذ يتم اختبارات أساسية للعمليات المالية لهدف الاكتمال على أساس ان الزيادة في قيمة الأصول والدخل ستحتل الاهتمام الأكبر من المراجعة الخاصة بالعمليات المالية للمبيعات بدبل من التخفيض في القيم، فاذا كان هناك أنواعا غير ملائمة من الرقابة (وسيكون ذلك أمرا محتملا إذا لم يقم العميل بإجراء تتبع داخلي محايد من مستندات التسليم الى يومية المبيعات) سيعد تنفيذ الاختبارات الأساسية امرا حتميا.
- يتمثل الاجراء الفعال لاختبار ارساليات التسليم بدون الفواتير في تتبع مستندات التسليم من الملف في إدارة التسليم، الى فواتير البيع المزدوجة المرتبطة بها، والى يومية المبيعات. وحتى يتم اجراء اختبار جيد من خلال هذا الاجراء يجب ان يكون المراجع واثقا من ان كافة مستندات التسليم قد تم ادراجها بالملف ويمكن التوصل لذلك من خلال القيام بالمحاسبة بالتتابع الرقمي للمستندات.

خاتمة الفصل الأول:

تعد المراجعة الداخلية من الوسائل الفعالة لنظام الرقابة الداخلية ويقوم بها موظفون تابعون لإدارة المؤسسة للقيام بخدمتها، وهي وظيفة مستقلة عن الوظائف الأخرى تهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة من خلال تحسين عملياتها وكفاءة أدائها والمساعدة على تحقيق أهدافها، وتتم عملية المراجعة الداخلية عبر مراحل متتالية تبدأ بمرحلة التخطيط ومن ثم مرحلة التنفيذ وصولاً إلى مرحلة إعداد التقرير وإيصال النتائج وأخيرا متابعة نتائج التقرير، ومن أجل ضمان فعالية وكفاءة خدمات التدقيق الداخلي لابد من الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمعايير التي تنظم المهنة والتقيد بها.

إن نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة الإجراءات التي تضعها الإدارة وتعمل تحت مسؤولياتها بهدف ضمان السير الجيد لنشاطاتها المتعلقة بالحفاظ على الأصول والممتلكات وفعالية المعلومات المالية.

من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الفعال وجود قسم للمراجعة الداخلية داخل المؤسسة، التي لهل دور حماية أصول المؤسسة بصفة عامة وحقوق المؤسسة لدى الغير التي تعتبر من الأصول المهمة بصفة خاصة عن طريق اختبار فعالية نظم الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية التي تم تصميمها للرقابة عن الأصول وحمايتها.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية

المبحث الأول: التعريف بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية FNPOS

المبحث الثاني: إجراءات منح سكنات FNPOS واجراءات المراجعة الداخلية

المبحث الثالث: الرقابة الداخلية على تحصيل التركيب المالية لسكناتFNPOS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل الأول الى الإطار النظري للمراجعة الداخلية والرقابة الداخلية على الإيرادات، ومحاولة منا لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيق قمنا بدراسة ميدانية لمديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو التابعة للصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية من اجل فهم أكثر لموضوع المراجعة والرقابة الداخلية وقد تم تقسيم هذا الفصل هو الاخر الو ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية

المطلب الأول: تقديم الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية

1. نشأة الصندوق واهدافه

الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يحوز سجل تجاري وعلى اعتماد مرقي عقاري، أسس بموجب القانون رقم 83-16 المؤرخ في 02 جويلية 1983 وهي تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي تتمثل أهدافه الرئيسية في:

- المساهمة في القضاء على الفوارق في مجال الخدمات الاجتماعية بتنفيذ السياسة الاجتماعية والثقافية المحددة والهادفة الى توزيع عادل للخدمات الاجتماعية.
- إقامة تضامن شامل بين العمال بالنسبة لكافة قطاعات النشاط ولهذا الغرض فهو مكلف على الخصوص بما يلي:

1. دراسة وتحديد ووضع كيفيات توزيع موارده بين مختلف اللجان المكلفة بالخدمات الاجتماعية وفقا للاحتياجات المحصاة مسبقا.
2. الاسهام في تمويل المشاريع التي تقوم بها الهيئات والمؤسسات المكلفة بالخدمات الاجتماعية والتأكد من الإنجاز الفعلي للمشاريع التي يساهم في إنجازها.
3. ضمتن انشاء خدمات اجتماعية في الولايات المفتقرة اليها طبقا للأولويات المحددة في إطار سياسة التوازن الجهوي وما بين القطاعات.
4. القيام بالدراسات والأبحاث التي تستهدف التطور المنسجم للخدمات الاجتماعية بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المكلفة بالخدمات الاجتماعية.

2. مصادر تمويل الصندوق ومهامه

إن موارد الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية طبقا لأحكام المادة رقم 03 من المرسوم التنفيذي رقم 94-186 المؤرخ في 06 جويلية 1994 تتمثل حصريا في حصوله على نسبة 0,5 بالمئة من الحصة المدفوعة من طرف أصحاب العمل بعنوان المساهمة في الخدمات الاجتماعية.

وتتمثل مهامه في (حسب المادة رقم 05 من المرسوم التنفيذي رقم 96-75)

- تعبئة كل موارد التمويل من اجل ترقية السكن الاجتماعي لصالح العمال الاجراء، ولا سيما جمع حصة صندوق الخدمات الاجتماعية من الهيئات المستخدمة مثلما هو مقرر في المادة رقم 03 من المرسوم التنفيذي رقم 94-186 المؤرخ في 06 جويلية 1994.
- العمل على ترقية السكن الاجتماعي لصالح العمال الاجراء وفقا لمبادئ التوزيع المنصف والتضامن بين العمال في جميع قطاعات النشاط.
- المساهمة في تمويل المشاريع التي تقوم بها الهيئات المكلفة بالخدمات الاجتماعية في مجال ترقية السكن الاجتماعي لصالح العمال الاجراء والتأكد من الإنجاز الفعلي للمشاريع التي يساهم الصندوق في تمويلها في هذا الإطار.
- القيام بكل العمال الرامية الى تحسين ظروف سكن العمال الاجراء.
- القيام بكل الدراسات الرامية الى تحسين النشاطات التي تستهدف تطوير السكن الاجتماعي لصالح العمال الاجراء.
- القيام بكل الاعمال وتعبئة كل موارد التمويل من اجل انشاء هياكل الراحة والاستجمام لصالح العمال الاجراء.

3. خدمات الصندوق

الخدمات التي يقدمها الصندوق حاليا تتمثل في:

- منح اعانات مالية غير قابلة للاسترداد لتمويل اقتناء سكن جديد لدى المرقين العقاريين المومين او الخواص في إطار صيغة السكن الاجتماعي التساهمي او السكن الترقوي المدعم.
- منح اعانات مالية غير قابلة للاسترداد لتمويل انجاز مسكن في إطار برنامج البناء الريفي.
- بناء السكنات في إطار البرامج السكنية التي تطلقها الدولة.

ويستفيد من خدمات الصندوق العمال الاجراء والمتقاعدين المصرح بهم لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

خدمات الصندوق تمنح عن طريق لجان ولائية حيث تم انشاء 48 لجنة ولائية، كل لجنة تتكون من ثمانية 08 أعضاء يتم تعيينهم من طرف وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، مكلفة بتحديد قوائم المستفيدين من خدمات الصندوق.

ولجنة مركزية خاصة على مستوى المديرية العامة منبثقة عن مجلس الإدارة مشكلة من ثمانية 08 أعضاء مكلفة بالمصادقة على القوائم النهائية للمستفيدين من خدمات الصندوق وبدراسة الطعون.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق ولمديريات الفروع الجهوية

يسير الصندوق مجلس إدارة ويديره مدير عام، ويتوفر الصندوق على هياكل مركزية وجهوية وولائية.

1. مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من 28 عضوا (15 عضوا يمثلون العمال، 05 يمثلون المستخدمين، وممثل واحد عن كل من: الوزير المكلف بالسكن، الوزير المكلف بالحماية الاجتماعية، الوزير المكلف بالمالية، الوزير المكلف بالتخطيط، الوزير المكلف بالتضامن الوطني، الوزير المكلف بالوظيف العمومي، مستخدمي الصندوق) ويعين الأعضاء بقرار من الوزير المكلف بالوصاية لعهدة مدتها ثلاث سنوات قابلة للتجديد، ويتمثل دوره في:

- يبت في التنظيم الداخلي للصندوق.
- يصادق على برنامج نشاط الصندوق.
- يتداول في شان الكشوف التقديرية لإيرادات الصندوق ونفقاته.
- يصوت على ميزانية التسيير والاستثمار.
- يصادق على النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية الخاصة بمستخدمي الصندوق.
- يقرر قبول الهدايا والهبات.
- يتداول في شان المشاريع المتعلق بالاتفاقيات ويقرر الشروع في كل الدراسات التي يراها ضرورية.
- يصادق على اقتناء العمارات وتأجيرها وتبادل الحقوق الخاصة بالمنقولات والعقارات.
- يصادق على عملية توظيف الأموال.
- يصادق على حصيلة الصندوق وعلى تقرير نشاطه السنوي ويتخذ كل التدابير الكفيلة بضمان التزامات الصندوق، والالتزامات الرامية الى تحسين سيره وتسييره.
- يراقب الشروط العامة لعقد الصفقات وابرام العقود والاتفاقيات والمعاملات الأخرى التي تلزم الصندوق.

2. المدير العام

يعين المدير العام بمرسوم تنفيذي بناءا على اقتراح من الوزير الوصي بعد استشارة مجلس الإدارة وتتمثل صلاحياته ومهامه في:

- يتمتع المدير وحده بالسلطة على المستخدمين وهو الذي يحدد تنظيم العمل في المصالح.

- يعرض المدير كل سنة الكشوف التقديرية وميزانيات الصندوق على مجلس الإدارة كما يقدم في اخر كل سنة مالية تقريره السنوي عن النشاط مرفوقا بحصيلة النشاطات وكشف النتائج ثم يرسله الى السلطة الوصية بعد مصادقة مجلس الإدارة.
- يعد مشروع النظام الداخلي للصندوق ويعرضه على مجلس الإدارة للمصادقة عليه، ويسهر على احترامه.
- يعرض في اخر الشهر الأول من كل فصل ثلاثي جدول الاشتراكات الباقي تحصيلها الذي ضبطه العون المكلف بالعمليات المالية حتى اخر يوم من الفصل الثلاثي السابق، وتقريرا يبرر التدابير المتخذة لتحصيل الاشتراكات والضمانات والتأمينات العينية المكتتبة للمحافظة على الديون.
- يمثل الصندوق امام القضاء وفي جميع الاعمال.
- المدير العام هو الامر بصرف نفقات الصندوق وايراداته، ويلتزم بالنفقات ويسجل الديون ويصدر أوامر الإيرادات والنفقات.

3. خلية التدقيق والمراقبة

تضمن المراقبة الداخلية لعمليات المديرية العامة ومديريات الفروع الجهوية

4. خلية الاعلام الالي

مكلفة بتسيير شبكات الاعلام الالي والهاتف وكل معدات الاعلام الالي والبرامج المعلوماتية

5. خلية الاصغاء والاتصال

مكلفة باستقبال ومتابعة شكاوى على مستوى الفروع الجهوية وتقديم تقارير شهرية، ثلاثية، سداسية، سنوية للوزارة الوصية.

6. الخلية القانونية والمنازعات

تحذر او تستبق الاخطار القانونية المحتمل الوقوع فيها وتقوم بقيادة وتنشيط وتنسيق الارشادات القانونية، وتقوم أيضا بالتفاوض مع مكاتب المحاماة والخبراء الذين يتعامل معهم الصندوق

7. مديرية المالية والمحاسبة

وتضم دائرتين

- دائرة المالية والخزينة والتحصيل: حيث تقوم بإعداد ومتابعة الميزانية ودرجة استهلاكها، وهي أيضا مكلفة بمتابعة الحسابات البنكية، والدفع للموردين، إضافة الى متابعة صندوق النثريات المخصص للتسيير اليومي للمديرية العامة الموجود على مستوى دائرة الوسائل، وبمتابعة تغذية حسابات الفروع الجهوية بما يحتاجونه، كما تقوم أيضا بمتابعة تحصيل حصة الصندوق من اشتراكات الضمان الاجتماعي.

- دائرة المحاسبة: مكلفة بمسك محاسبة المديرية العامة والقيام بالمقاربات اللازمة مع المديريات الأخرى، كنا انها مسؤولة عن متابعة ومراقبة وتوجيه اعداد محاسبة الفروع الجهوية لإعداد الميزانية الموحدة للصندوق.

8. مديرية الإدارة العامة والوسائل

وتضم دائرتين

- دائرة العاملين: مكلفة بتسيير المسار المهني للعاملين وتكوينهم.
- دائرة الوسائل العامة: تسهر على تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز.

9. مديرية تسيير الخدمات

وتضم هي الاخر دائرتين

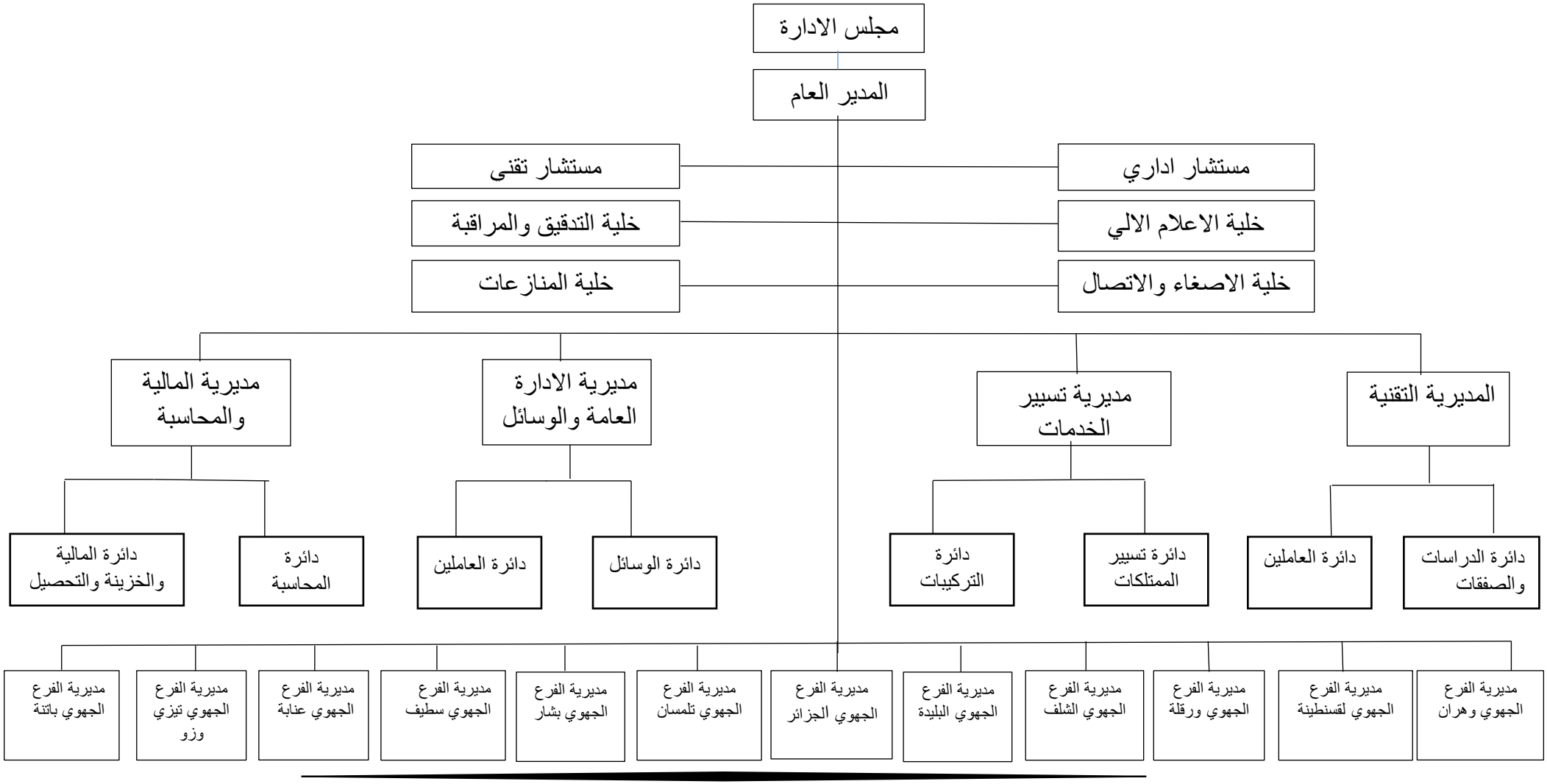
- دائرة تسيير الممتلكات: وتضمن دراسة الملفات المرسلة من مديريات الفروع الجهوية للمصادقة عليها، وتضمن كذلك التنسيق المستمر مع مسؤولي هذه الأخيرة.
- دائرة التركيبات المالية: تضمن متابعة مختلف العمليات المتعلقة بالدفع عن خدمات الصندوق، وكذلك تراقب وتتابع التركيبة المالية لملفات المستفيدين من اعانات وسكنات الصندوق.

10. المديرية التقنية

وتضم دائرتين

- **دائرة المتابعة:** مكلفة بمتابعة اشغال انجاز السكنات ماديا وماليا، بما فيها مذكرات اتعاب مكاتب الدراسات والمتابعة، متابعة الاشغال في الميدان، والقيام بالمقاربات اللازمة مع مصالح المحاسبة ومساندة مديريات الفروع الجهوية في اختيارها لأراضي انجاز المشاريع.
- **دائرة الصفقات:** اعداد دفاتر الشروط (خاص بالصندوق) الذي يكون مستمد من قانون الصفقات العمومية، وتحضير الملفات للجنة الصفقات العمومية الخاصة بالصندوق من اجل المصادقة عليها.

الشكل رقم 1 : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو

1. **مدير الفرع الجهوي:** يعين بموجب قرار وزاري باقتراح من المدير العام، وتتمثل مهامه إضافة الى السهر على السير العادي لكل أنشطة مديرية الفرع الجهوي الى:

- التنازل عن السكنات الجاهزة والسكنات الموجهة للبيع عن طريق المخطط، والتنازل أيضا عن المحلات والتكفل بكل إجراءات نقل الملكية.
- الامضاء، والتصفية المالية لاتفاقيات الاعانات المالية والقروض الممنوحة.
- امضاء عقود الرهن العقاري وعقود ضمان القروض وكذا رفع اليد عنها.
- التكفل بحيازة الأراضي لتنفيذ مشاريع السكنات، واعداد الملفات المتعلقة بتراخيص البناء.
- اعداد والتوقيع والموافقة النهائية على الصفقات والعقود والملاحق المتعلقة بالأشغال، الدراسات، الموارد والخدمات.
- التسيير الإداري والتقني والمالي للصفقات العقود والملاحق التي تم ابرامها.
- التكفل بقضايا المنازعات المتعلقة بالفرع الجهوي لتيزي وزو واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- تمثيل المدير العام امام الجهات المدنية والقضائية.

السهر على اتخاذ جميع الإجراءات لحماية مصالح الصندوق.

- السهر على السير الحسن للممثليات الولائية

2. **مكلف بالإعلام الالي:** تشغيل معدات وبرامج العلام الالي لمديرية الفرع الجهوي، ومتابعة شبكة الاعلام الالي، وايضا ابداء الراي في الأجهزة والمعدات التي سيتم حيازتها، وابداء الراي في الأعطال، والتنبيه للأخطار الممكن وقوعها.
3. **مكلفة بالإصغاء والاتصال:** تنفيذ سياسة الاتصال الخاصة بالصندوق، والتكفل بالإصغاء والرد على انشغالات المواطنين، واعداد التقرير الشهري للاتصال وتسيير الصفحة الالكترونية للفرع.
4. **مكلفة بالمنازعات:** تسيير ملفات المنازعات، وتمثيل الفرع امام الجهات القضائية والخبراء، وتقديم الآراء القانونية
5. **مصلحة الإدارة والمالية:** وتقوم بالمهام التالية

- التسيير المالي، واعداد مختلف الوثائق المالية
- تنفيذ ميزانية مديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو.
- متابعة التسجيلات المحاسبية واعداد الميزانية المحاسبية للفرع.
- القيام بعملية الجرد.

- تطبيق القوانين والتشريعات.
- حماية ممتلكات الفرع.
- تنفيذ برنامج الشراء والحيازة.
- تسيير الموارد البشرية.
- اعداد التقرير الشهري للمالية، والتقرير الشهري للإدارة.
- التنسيق مع الممثليات الولائية.

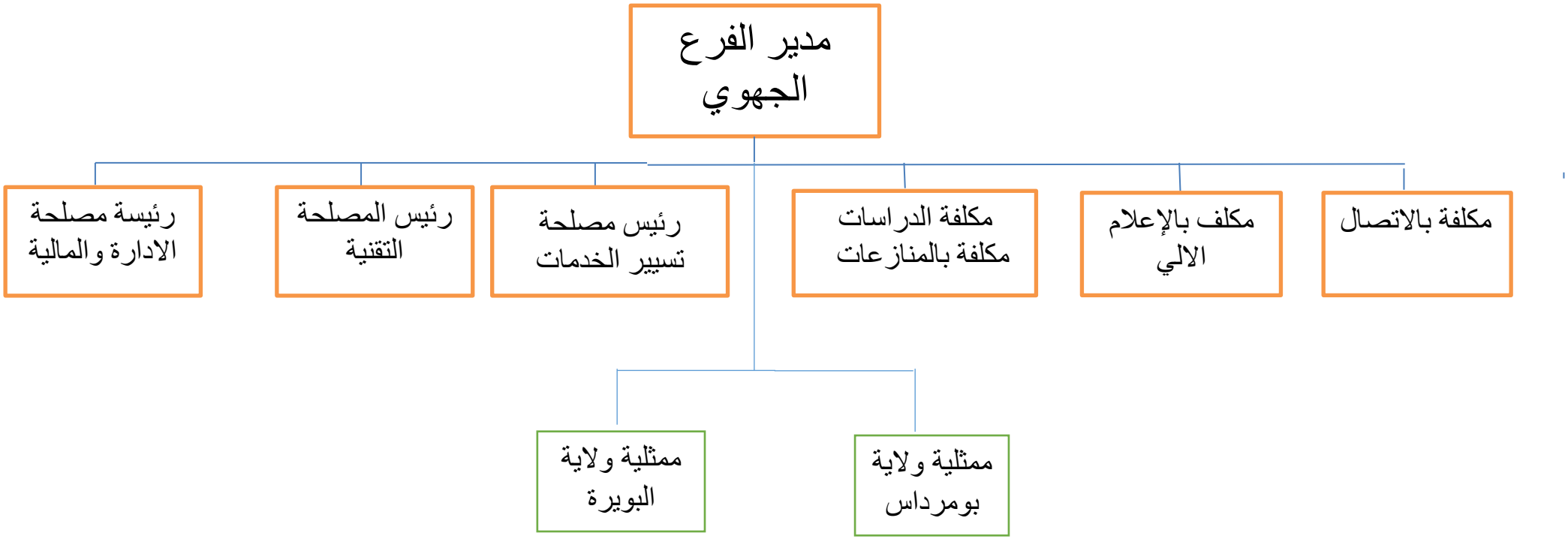
6. **مصلحة تسيير الخدمات:** وتقوم بالمهام التالية

- السهر على احترام إجراءات تسيير خدمات الصندوق.
- اعداد ملفات وقوائم المستفيدين قبل ارسالها الى المديرية العامة
- اعداد مقررات واتفاقيات الاستفادة من الإعانات.
- اعداد مقررات واتفاقيات الاستفادة من السكنات.
- اعداد فواتير ومحاضر تسلم مفاتيح السكنات
- اعداد مقررات وفواتير بيع المحلات.
- اعداد أوامر دفع، وتحصيل اعانات الصندوق الوطني للسكن.
- اعداد التقرير الشهري لنشاط مصلحة تسيير الخدمات.
- التنسيق مع الممثليات الولائية

7. **المصلحة التقنية:** وتقوم بالمهام التالية

- تحضير دفاتر الأعباء للمخابر، ومكاتب الدراسات، والمؤسسات المكلفة بإنجاز السكنات.
- متابعة التحقيقات العقارية لقطع الأراضي الموجهة لاستقبال مشاريع السكنات.
- متابعة اشغال انجاز مشاريع السكنات من الانطلاق الى غاية استلام المشاريع.
- المتابعة المالية لإنجاز المشاريع.
- التنسيق مع الممثليات الولائية.
- اعداد التقرير الشهري للمصلحة التقنية.

8. **ممثلية ولاية بومرداس:** استقبال المواطنين واعلامهم والرد على انشغالاتهم، وتمثيل ومتابعة مختلف الاعمال امام الهيئات المحلية بالتنسيق مع مديرية الفرع الجهوي.
9. **ممثلية ولاية البويرة:** استقبال المواطنين واعلامهم والرد على انشغالاتهم، وتمثيل ومتابعة مختلف الاعمال امام الهيئات المحلية بالتنسيق مع مديرية الفرع الجهوي.



الشكل رقم2: الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي

المبحث الثاني: إجراءات منح سكنات FNPOS واجراءات المراجعة الداخلية

المطلب الاول: السكن الاجتماعي التساهمي

لقد عرفت فترة نهاية التسعينيات تحولات كبيرة سواء كان الأمر بالنسبة لبرامج السكنات الريفية أو الحضرية، فبالنسبة لبرامج السكنات الحضرية، عرفت هذه الأخيرة صيغة سكنية جديدة سميت بصيغة السكن التساهمي وهذا من أجل كبح جماح أزمة السكن التي طالما عانى منها المجتمع الجزائري

1. التعريف بالصيغة

السكن التساهمي هو السكن الموجه للأشخاص ذوي الدخل المتوسط من أجل الحصول على ملكية سكن وبموجبها يتحصل المستفيد على إعانة مالية من طرف الصندوق الوطني للسكن غير ملزم بإرجاعها وتحدد قيمة الإعانة على حسب مستوى دخله ومن خصائصه:

- سعر السكنات لا يتجاوز 2.000.000,00 دج بالنسبة للسكنات التي تم البدء في إنجازها شهر افريل 2008، ولا يتجاوز سعر 2.800.000,00 دج بالنسبة للسكنات التي انطلقت اشغالها بعد هذا التاريخ.
- منح تخفيض يبلغ 80% عند شراء الأراضي المخصصة لمشاريع الاجتماعي التساهمي شرط عدم احتواء المشاريع على محلات تجارية او مكاتب.
- تطبيق رسم مخفض على القيمة المضافة عند بيع السكنات يقدر ب 7% وابتداءا من سنة 2017 وتطبيقا لقنون المالية أصبح الرسم على القيمة المضافة 9%.
- مساهمة الدولة في عمليات تهيئة المجال(La viabilisation) .

ثانيا: مراحل مشروع السكن التساهمي

يجب على المرقي العقاري إعطاء عناية خاصة ودقيقة لمشروعه أثناء إعداد البطاقة الفنية لهذا المشروع لأجل اعتماده من قبل وزارة السكن والعمران أو عن طريق ممثلياتها عبر الولايات (مديرية السكن والتجهيزات العمومية) هذا الاعتماد أو الترخيص ضروري لكل مرقي عقاري عمومي أو خاص.

1. تقييم المشروع:

إن التقييم الجيد للمشروع السكني وفقا لصيغة السكن التساهمي يعتبر اللبنة الأساسية أو حجر الزاوية لنجاح المشروع ولأجل ذلك يقوم المرقي العقاري أو صاحب المشروع بإعداد البطاقة الفنية للمشروع وفقا لنموذج الملحق بالتعليمة الوزارية رقم 183 المؤرخة بتاريخ 2002/04/28 وتتضمن هذه البطاقة على جميع المعلومات

الخاصة بالمشروع على سبيل المثال لا الحصر :اسم صاحب المشروع، مدة إنجاز المشروع، سعر تكلفة المشروع، موارد المشروع واستخدامات المشروع.

تفاديا لأي مشكل أو نزاع مستقبلي بين المرقي والمستفيد من صيغة السكن التساهمي يجب على المرقي العقاري إحصاء جميع المصاريف المتعلقة بالمشروع وأن يفرق بين تكلفة المشروع وتكلفة إنجاز المشروع.

2. التركيبة المالية للمشروع:

وفقا للفقرة الثالثة من البطاقة الفنية للمشروع السالفة الذكر يتعين على المرقي العقاري تقدير التركيبة المالية لمشروعه كما يلي:

- **الأموال الذاتية للمرقي:** ويقدرها المختصون في الميدان بنسبة % 20 على الأقل من التكلفة الإجمالية للمشروع وهذا قصد تغطية المصاريف الإعدادية والأولية للمشروع وتشمل :إقتناء الأرضية – إعداد الدراسات التقنية – الدراسات الطبوغرافية للأرضية – مصاريف تحليل التربة لدى المخابر – مصاريف إعداد رخصة البناء.
- **القرض البنكي:** وهو قرض قصير الأجل في حدود مدة إنجاز المشروع يستفيد منه المرقي العقاري بعد تقديم أرضية المشروع كرهن مقابل القرض (تمويل عرض السكن) ومدته سنتين في الغالب.
- **تسبيقات المستفيدين:** تأتي هذه التسبيقات بعد القيام بإجراء تقنية البيع على مخطط لدى الموثق أين يحدد مبلغها وشروطها وفقا لدرجة تقدم أشغال المشروع كما لا يتم قبضها من طرف المرقي إلا بعد الاكتتاب لدى صندوق الضمان والكفالة المتبادلة للترقية العقارية.
- **إعانة الدولة:** ويأتي تجسيد إعانة الدولة المقدمة للمستفيدين في إطار المشروع بموجب قرار يصدره الصندوق الوطني للسكن يتضمن المبلغ الاجمالي لإعانة الدولة ويقدر مبلغها وفقا لمداخيل كل عائلة على حدى.

3. اعتماد مشروع السكن التساهمي

لكي يستفيد المرقي العقاري وفقا لهذه الصيغة من الامتيازات الجبائية والمالية عن طريق اعتماد مشروعه من قبل الوصاية يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية

- إمتلاك سجل تجاري يرخص من خلاله ممارسة نشاط الترقية العقارية .
- إمتلاك أرضية صالحة للبناء أو وعد من اللجنة التقنية الولائية لمنح الأراضي .
- تعهد بإنجاز مشروع سكني وفقا للمواصفات التقنية المحددة من قبل وزارة السكن .
- تعهد بإنجاز سكنات ثمن بيعها لا يتعدى السقف المعمول به .
- تعهد ببيع سكنات المشروع لمستفيدين تتوفر فيهم شروط الاستفادة من إعانة الدولة في هذا الإطار .

أ) **تكوين ملف الاعتماد:** يتكون ملف اعتماد مشروع السكن التساهمي من الوثائق التالية:

- طلب يوضح من خلاله تعريف بالمشروع .
- نسخة من عقد ملكية أرضية المشروع أو وعد اللجنة التقنية الولائية.
- نسخة من رخصة البناء أو شهادة التعمير.
- نسخة من البطاقة التقنية للمشروع.
- تعهد المرقي العقاري ببيع سكنات المشروع عند اتمامها.
- نسخة من الاتفاقية التي تربط المرقي بالهيئة المستفيدة من المشروع (حالة الترقية العقارية لصالح عمال مؤسسة، هيئة جماعات محلية).

ب) **مرحلة اختيار المستفيدين:** تلزم النصوص التشريعية الخاصة بهذه الصيغة المرقي العقاري بالقيام بإجراءات الإشهار في الجرائد (على الأقل في يوميتين وطنيتين)، وتسجل طلبات المواطنين المعنيين بالترشح للاستفادة من المشروع على سجل مؤشر ومرقم لدى مصالح مديرية السكن لكل ولاية.

كما يجب اعتماد القائمة النهائية للمستفيدين من طرف لجنة ولائية مختصة (أو على مستوي الدائرة في الآونة الأخيرة(ولكن يبقى اختيار المرشحين للاستفادة من المشروع من مسؤولية المرقي وحده.

ج) **مرحلة منح الإعانة:** يتم اعتماد القائمة النهائية للمستفيدين بعد إجراء عملية مراقبة المستفيدين على مستوي البطاقة الوطنية على مستوي وزارة السكن، يرفق المرقي العقاري بهذه القائمة الرسمية الملف (fichier national) للسكن الخاص به وهو عبارة عن نسخة من ملف اعتماد المشروع (المذكور سابقا) بالإضافة إلى ملفات المستفيدين.

للإشارة يمكن لأي مواطن الاستفادة من إعانة الدولة لبناء أو اقتناء سكن عائلي مباشرة دون توسط المرقي العقاري كحالة البناء الذاتي ولكن عن طريق البنوك التجارية التالية(BEA, BDL,CPA,CNEP) في إطار اتفاقيات ثنائية بين هذه البنوك والصندوق الوطني للسكن بشرط حوزة المترشح لهذه الإعانة على عقد ملكية أرضية صالحة للبناء مرفقا برخصة البناء.

تدخل إعانة الصندوق الوطني للسكن في إطار إعطاء دفع قوى للقرض العقاري وتمكين المواطن من شروط منح القرض العقاري من طرف البنوك التجارية التي تشترط وجوب عدم تجاوز نسبة دفعة استهلاك القرض العقاري 30 % من مدخول الفرد المرشح للحصول على القرض العقاري.

د) **صرف الإعانة:** تحدد عملية البيع طريقة صرف الاعانة حيث اذا كان:

- **البيع على المخطط VSP:** يتم تحرير الاعانة لحيازة الملكية حسب حالة تقدم الاشغال الذي يثبت بمحضر ضبط تقدمه مديرية السكن للولاية المعنية على مراحل كالاتي:

جدول رقم (4): صرف اعانة الدولة حسب نسبة تقدم الاشغال

اشغال منتهية	نسبة تقدم الاشغال%	نسبة الاعانة المحررة%
الاساسات	10	30
الاشغال الاساسية	60	40
الاعمال الثانوية والشبكات	100	20
تحويل الملكية للمستفيد		10

- **بيع سكن جاهز:** يتم تحرير اعانة الدولة دفعة واحدة عند ابرام العقد بين المرقي العقاري والمشتري امام الموثق مرفقا بمحضر ضبط يبين إتمام الاشغال بنسبة 100%.

4. التركيبة المالية الخاصة بالمستفيد من الصيغة

يتعين على كل طالب سكن وفق صيغة السكن التساهمي بجمع المعلومات الخاصة بالتركيبة المالية من مصادرها وهي البنك بخصوص مبلغ القرض العقاري، الصندوق الوطني للسكن بخصوص مبلغ الإعانة، المرقي العقاري بخصوص مبلغ المساهمة الشخصية الاولية حتى يتفادى أي مشكل يعترضه أثناء انجاز مسكنه.

المساهمة الشخصية: تقدر غالبا ب% 20 من ثمن بيع السكن وتدفع مسبقا عند الاكتتاب أو عند إعداد عقد البيع على المخطط، ويمكن أن تدفع على إقساط تبعا للتفاوض مع المرقي العقاري.

إعانة الدولة: عبارة عن اعانة مالية غير مستحقة السداد موجهة لذوي الدخل المتوسط، تمنحها الدولة اما للمستفيد واما عن طريق هيئة مالية في إطار شراء مسكن عائلي لا تتجاوز كلفته أربع مرات المبلغ الأقصى للإعانة المالية، وقيمتها تتراوح ما بين 400.000,00 دج و500.000,00 دج بالنسبة للسكنات التي انطلق في إنجازها قبل افريل 2008، وأصبحت 700.000,00 دج بالنسبة للسكنات التي انطلق في إنجازها بعد افريل 2008. وهذا بعد تقديم ملف كامل للصندوق الوطني للسكن، وان يلبي الملف جميع الشروط المطلوبة.

القرض البنكي: ساهم دعم الدولة الموجه للموطنين ذوي الدخل المتوسط لامتلاك مسكن عائلي من وضع شراكة مع البنوك التي تتدخل في:

- منح قرض طويل المدى للمستفيد وبمعدل فائدة مخفض يصل الى 1% من اجل استكمال تمويل مسكنه.
- تحويل القروض الى المرقي العقاري مباشرة لتمويل المشروع.
- نسبة سداد الدين تتراوح بين 30 إلى % 40 على الأكثر من دخل المستفيد ويتمثل الضمان في رهن العقار الممول من طرف البنك.

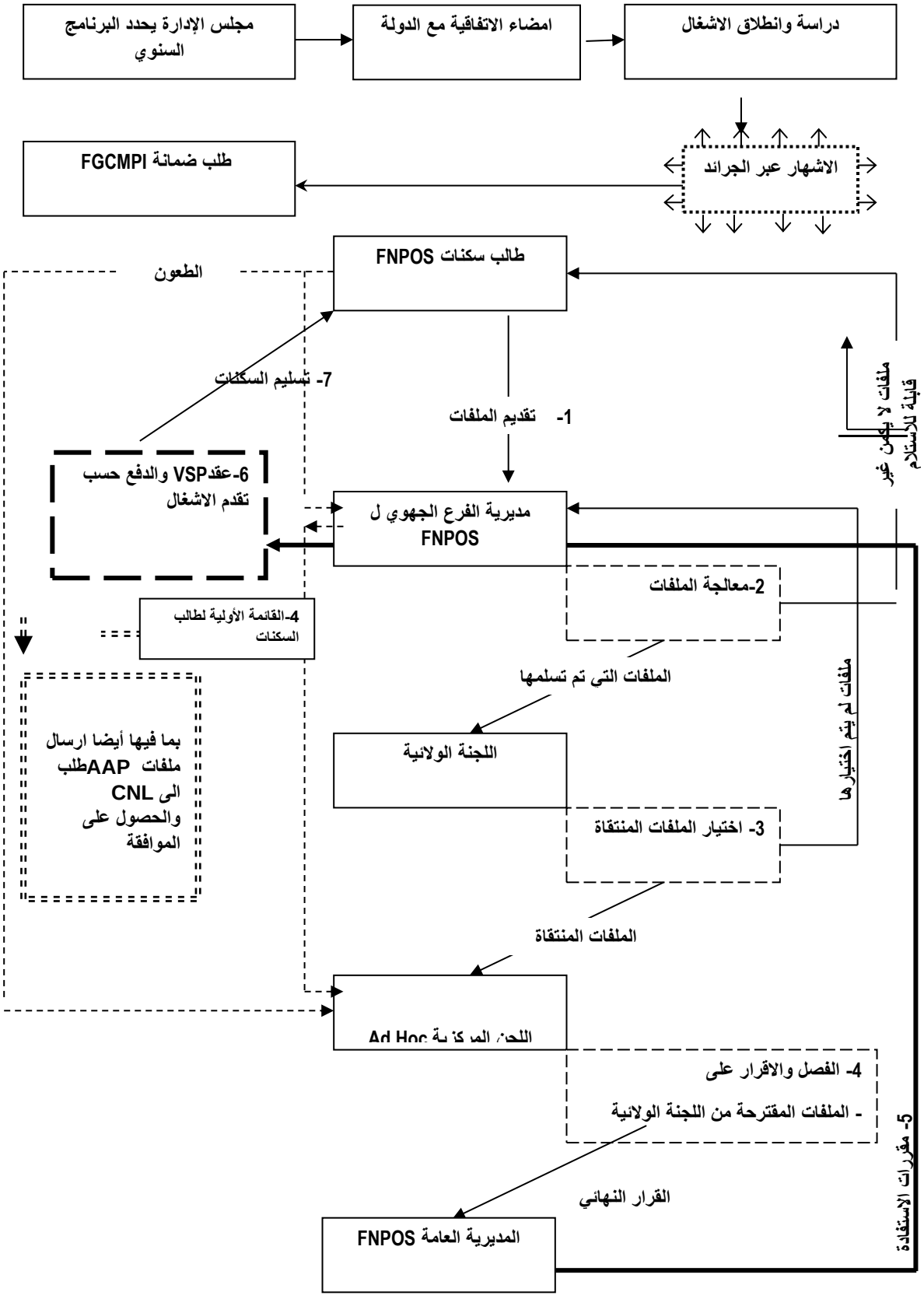
المطلب الثاني: إجراءات منح سكنات FNPOS

مخطط إجراءات منح السكنات كما يلي

1. كل سنة يقوم مجلس إدارة FNPOSبتحديد البرنامج السنوي للسكن الذي سينجز في إطار البيع على المخطط VSPوتقسيمه على المديريات الجهوية والولايات.
2. يقوم الصندوق بعقد اتفاقية في هذا إطار مع الدولة (بما فيها اتفاقية CNL) من اجل انجاز هذا البرنامج.
3. الدراسات والانجاز، والحصول على رخصة البناء والانطلاق في الانجاز تتبع الإجراءات المتعارف عليها.
4. عند انطلاق الاشغال تقوم مديرية الفرع الجهوي بالإعلان عبر الصحف من اجل دعوة الراغبين في التسجيل للحصول على سكن الى تقديم ملفاتهم.
5. مديرية تسيير الخدمات تقوم بتقديم ملف طلب الضمان من صندوق الضمان والكفالة المتبادلة في الترقية العقارية FGCMPI ويعتبر هذا الملف ضروري للبيع على التصاميم.
6. كل شخص يعمل باجر تتوفر فيه الشروط المطلوبة يقوم بتقديم ملفه على مستوى مديرية الفرع الجهوي.
7. الطلبات يتم التأكد منها وترتيبها على مستوى مديرية الفرع الجهوي من اجل عرضها فيما بعد على اللجنة الولائية المختصة للقيام بانتقاء اولي للملفات.
8. على أساس الطلبات المقدمة تقوم اللجنة الولائية بانتقاء عدد اولي للطلبات المقبولة يساوي خمس مرات عدد السكنات التي سيتم إنجازها.
9. طالبي السكنات الذين تم انتقاؤهم في القائمة الأولية من طرف اللجنة الولائية يتم استدعاؤهم من طرف المديرية الجهوية لتكملة ملفهم.

10. ملفات السكنات يتم دراستها على مستوى مديرية الفرع الجهوي من الناحية التقنية، ويتم ارسالها الى اللجنة الولائية المختصة.
11. تقوم اللجنة الولائية بالتقرير والمصادقة على الملفات المقدمة من طرف مديرية الفرع الجهوي.
12. الطعون ضد قرار اللجنة الولائية يتم أرسلها الى اللجن المركزية CC Ad-Hoc.
13. القائمة المختارة من طرف اللجنة الولائية يتم ارسالها الى اللجنة المركزية على مستوى المديرية العامة للمصادقة عليها.
14. المستفيدين الذين تم قبولهم على مستوى اللجنة المركزية تقوم مديرية الفرع الجهوي باستدعائهم لإمضاء عقد البيع على التصاميم عند الموثق.
15. الاشغال يتم متابعتها من طرف FNPOS، والدفع للمقاولين يتم على أساس وضعية تقدم الاشغال.
16. بعد استلام السكنات، يتم توزيع المفاتيح للمستفيد.

الشكل رقم3 : اجراءات منح سكنات FNPOS المصدر إجراءات منح سكنات FNPOS 2004



عمليا الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية وعن طريق مديرية فرعه الجهوي لتيزي وزو لم ينجز سكنات في إطار البيع على المخطط وكل السكنات التي تم إنجازها هي سكنات في إطار بيع السكنات الجاهزة

وهذا لعدة أسباب منها:

- عدم حيازة الصندوق على اعتماد المرقي العقاري حتى سنة 2015.
- عدم حيازة عقود الملكية لأغلب القطع الأرضية المخصصة لبناء المشاريع.
- عدم ابرام الاتفاقية مع صندوق الضمان والكفالة المتبادلة في الترقية العقارية FGCMPI

وفي سنة 2014 قامت المديرية العامة بالتعاقد مع مكتب الدراسات CETIC من اجل اعداد إجراءات تنظيمية اكثر تفصيل وتقوم على تحديد مسؤولية كل مصلحة هذه الإجراءات نوردها فيما يلي:

1. **دراسة ملف طالب السكن:** طالب السكن يقوم بإيداع ملفه على مستوى المديرية الجهوية، بعد التأكد من ان الملف يحتوي على كل الوثائق المطلوبة

- مصلحة تسيير الخدمات تقوم ب:

- تحصيل بيانات طالب السكن في برنامج للإعلام الالي مخصص لمعالجة وتسيير بيانات طالب السكن.
- اعداد قائمة اسمية لطالبي السكن وأرسالها الى اللجنة الولائية التي تتبع لها المديرية الجهوية والتي انشات بغرض المراقبة والمصادقة على قوائم طالبي السكن.
- ارسال قائمة طالبي السكن المصادق عليها من طرف اللجنة الولائية الى مديرية تسيير الخدمات على مستوى المديرية العامة.
- مراقبة القائمة الاسمية التي تم ارسالها من طرف مديرية الفرع الجهوي والتي تم المصادقة عليها من طرف اللجنة الولائية.
- ارسال قائمة المستفيدين الى مديرية الفرع الجهوي بعد ان تمت المصادقة عليها من طرف اللجنة المركزية لمنح الاعانات والسكنات وامضاء المدير العام، ومدير تسيير الخدمات.

- مصلحة تسيير الخدمات بالفرع الجهوي: بعد استلام قائمة المستفيدين وأسعار بيع السكنات مصادق عليها من طرف المدير العام ومدير تسيير الخدمات تقوم ب:

- استدعاء المستفيد.
- اعداد مقرر منح السكن واتفاقية الاعانة المرتبطة ممضاة من طرف المدير الجهوي والمستفيد.
- اعداد محضر تسليم المفاتيح الذي يتم المضاء عليه من طرف رئيس مصلحة تسيير الخدمات، ورئيس المصلحة التقنية إضافة الى المستفيد.

2. **اعداد فاتورة البيع:** استنادا الى الوثائق الخاصة بالاستفادة من السكن (مقرر الاستفادة، الاتفاقية، محضر تسليم المفاتيح)، والمستندات الخاصة بتحديد أسعار بيع السكنات تقوم مصلحة تسيير الخدمات بإعداد فاتورة البيع من ثلاث نسخ مع مراعاة الإجراءات التالية:

- مصلحة تسيير الخدمات هي الوحيدة المخولة بإعداد الفواتير.
- ارقام الفواتير يجب ان تتبع ترتيب تسلسلي.
- المكلف بإعداد الفواتير عليه التحقق والتأكد من صحة الفواتير قبل تقديمها للمضاء من طرف مدير الفرع الجهوي.
- الغاء الفواتير نتيجة الأخطاء او لتأخر المستفيد في دفع ما عليه من مستحقات يجب ان تبقى استثناء وان تكون مبررة.
- في حالة الغاء اي فاتورة يتم اعداد فاتورة الإلغاء بعد اعداد الوثائق الازمة لتبرير عملية الإلغاء، هذه الأخيرة تكون ممضاة من طرف مدير الفرع الجهوي.

3. **تحصيل مستحقات السكنات**

- يقوم المستفيد بالدفع لحساب الصندوق مساهماته الشخصية نقدا، او عن طريق البنك إذا كان المستفيد قد تصل على قرض بنكي.
- كيفية الدفع وقيمة كل دفعة تكون محددة مسبقا وبعلم المستفيد.
- يتم تحصيل مساهمات المستفيد التي يتم دفعها بواسطة القرض البنكي عن طريق موثق يتم تعيينه من طرف مديرية الفرع الجهوي.
- اعانة الصندوق الوطني للسكن الخاصة بالمستفيد يتم تحصيلها هي الأخرى عن طريق الموثق.
- عند دفع المستفيد لكل مساهماته (المساهمات الشخصية، اعانة CNL) يتم تسلميه مفاتيح شقته عن طريق محضر تسليم.

4. **المحاسبة والمالية:** يتم اثبات عملية بيع وتسليم السكنات محاسبيا بالوثائق التالية:

- نسخة اصلية من مقرر الاستفادة من السكن، الاتفاقية، محضر تسليم المفاتيح التي يتم ارسالها من مصلحة تسيير الخدمات، لإخراج السكنات من حساب مخزون السكنات الجاهزة.
- نسخة اصلية من فاتورة البيع من اجل تسجيل مبلغ المبيعات ومبلغ الزبائن.
- نسخة اصلية من شيكات الموثق ومن اشعارات الدفع من اجل التحصيل ومن اجل القيود الملية والمحاسبية ليومية البنك.

المطلب الثالث: إجراءات المراجعة الداخلية في FNPOS

1. **اعداد المخطط السنوي للمراجعة الداخلية**

- في بداية كل سنة يقوم المراجع او المدقق بإعداد مخطط المراجعة انطلاقا من نتائج نشاطات الدورات السابقة، وانطلاقا من الأهداف المسطرة حسب أولويات تحليل المخاطر ويتم اعتماده من طرف المديرية العامة.
- هذا المخطط يتضمن توقيت التدخل في كل مديرية، ومدة التدخل لكل مهمة تدقيق، ويتم اعلام كل المديرين والمدير العام.

2. **تنفيذ عملية المراجعة:**

مهمة المراجعة يضمنها رئيس خلية التدقيق والمراقبة، ويمكن ان يفوضها الى مدقق او عدة مدققين كل مكلف حسب طبيعة مهمة التدقيق، في حالة الحاجة الى مدققين مؤهلين لمهمة ما يمكن طلب مساعدة من شخص مؤهل من العاملين في الصندوق، رئيس خلية التدقيق والمراقبة يعتبر الشخص الوحيد المسؤول عن المهمة ويقوم بتقسيم المهام حسب مؤهلات كل عضو.

مهمة المراجعة تنقسم الى أربع خطوات:

❖ **التخطيط:** ويقصد به اخذ معرفة مسبقة بإجراءات المراجعة التي تتمثل في:

- جمع الوثائق.
- زيارة أماكن المهمة عند الحاجة.
- وصف الوحدة محل المراجعة.
- التعريف بأهم الإجراءات المتبعة.
- الاطلاع على التقارير الموجودة.
- تحديد نطاق تدخل المراجعة.
- تنظيم مهمة المراجعة.
- اعداد برنامج المراجعة.
- اعداد الامر بالمهمة.

يتم اعلام الإدارة التي يتم مراجعتها وتاريخ مهمة المراجعة عن طريق رسالة ممضاة من طرف المدير العام، ويتم ارسالها قبل تنقل المراجعين، وهذا من اجل افساح الوقت لتحضير المعلومات والوثائق اللازمة لعملية المراجعة.

الامر بالمهمة يحتوي على:

- موضوع المهمة.
- مكان المهمة.
- طبيعة الاعمال التي ستنجز.
- نطاق وحدود المهمة.
- مخطط المهمة، ومختلف التدخلات المبرمجة.
- المتدخلين في المهمة.

3. **التنفيذ:** أي العمل الميداني

- **عرض لهدف المهمة من طرف المسؤول عن المهمة:** الاجتماع الافتتاحي يقوم المسؤول عن مهمة المراجعة بعرض هدف المهمة، ومدة المهمة، مختلف الاعمال التي سيتم مراجعتها، إضافة الى المعلومات والوثائق الواجب تحضيرها لفريق المراجعة.
- **إنجاز المهمة:** المراجعون يقومون بإنجاز مهامهم وفق المعايير المهنية مع الاحترام الكامل لمتطلبات المهنة. على المراجع ان يكون موضوعي وحيادي ومستقل، وباحترام اسرار المهنة وعليه التحقق من وضعية وتطبيق الإجراءات هل هي فعالة ومطابقة للإجراءات المطبقة من طرف الصندوق

وحسب الوضعية يقوم ب:

- اختبار الوثائق
- التأكيد المباشر
- تحليل الملفات والعمليات

وقد يلجا المراجعون الى طريقة اختيار العينات إذا كان حجم العمليات كبير.

عرض اهم الملاحظات للمسولين عن الهيئة التي يتم مراجعتها:

في الاجتماع الختامي يقوم المسؤول عن المهمة بعرض اهم ملاحظاته ويتم مناقشتها مع مسؤولي الهيئة المعنية، هذا الاجتماع الهدف منه تأكيد وإزالة اللبس عن بعض الملاحظات،

4. **اعداد تقرير المراجعة الداخلية:**

اعداد التقرير الاولي: تقرير اولي يتم اعداده بعد الاجتماع النهائي وستضمن العناصر التلية

- هدف المهمة.
- مكان المهمة.
- تاريخ المهمة.

- لقب واسم ووظيفة من قام بالمهمة.
- إطار المهمة.
- المنهجية المستعملة.
- نتائج المهمة.
- الخلاصة (راي او تقدير عام).

التقرير النهائي: بعد مصادقة الهيئة محل المراجعة على التقرير الاولي يقوم المراجع بإعداد التقرير النهائي، ويكون منظم ودقيق ومختصر، ويصادق عليه ويراقبه رئيس خلية التدقيق والمراقبة ويرسله الى

- في المقام الأول الى المدير العام
- الى الهيئة محل المراجعة بعد امضاء المدير العام عليه

متابعة الاقتراحات: عند استلام التقرير النهائي يقوم المسؤول بالأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الواردة في التقرير، وعليه وضع رزنامة زمنية لتنفيذ المقترحات التي جاء بها تقرير المراجعة وابلاغها للمسئولين من اجل متابعة مدى تقدم تنفيذ الاقتراحات ورفع التحفظات.

الشكل التالي يوضح لنا كيفية سير مهمة المراجعة الداخلية في مع تحديد المسؤوليات حسب الإجراءات المعمول بها.

الشكل رقم 4: مخطط خطوات انجاز مهمة المراجعة مع تحديد المسؤوليات، المصدر اجراءات التسيير CETIC 2014

المسؤول	المخرجات	المخطط	المدخلات
رئيس خلية التدقيق والمراقبة	الامر بالمهمة	تخطيط المهمة	الوثائق المتعلقة بالإجراءات التي سيتم مراجعتها
رئيس خلية التدقيق والمراقبة	الامر بالمهمة	اعلام الهيئة التي سيتم مراجعتها	الامر بالمهمة
رئيس خلية التدقيق والمراقبة الهيئة التي تمت مراجعتها	المعاينة والاقتراحات	تنفيذ المهمة	-المسائلة -المقابلة - الاجراءات
-رئيس خلية التدقيق والمراقبة -الهيئة التي تمت مراجعتها	المعاينة والاقتراحات بعد التصحيحات	الانتهاء من مهمة المراجعة	المعاينة والاقتراحات
رئيس خلية التدقيق والمراقبة	التقرير الاولي	اعداد التقرير الاولي	المعاينة والاقتراحات والتأكيد مع الهيئة التي تمت مراجعتها
المدير العام	التقرير الاولي للإثراء	ارسال التقرير الاولي الى الهيئة التي تمت مراجعتها	الارسالية والتقرير النهائي
رئيس خلية التدقيق والمراقبة	التقرير النهائي	اعداد التقرير النهائي	التقرير الاولي
رئيس خلية التدقيق والمراقبة	التقرير النهائي	ارسال التقرير النهائي الى المدير العام	الارسالية والتقرير النهائي
-رئيس خلية التدقيق والمراقبة -المدير العام -الإدارة التي تمت مراجعتها	متابعة المقترحات	ارسال التقرير النهائي الى الهيئة التي تمت مراجعتها ومتابعة مدى تنفيذ الاقتراحات	الارسالية والتقرير النهائي

المبحث الثالث: الرقابة الداخلية على تحصيل التركيب المالية لسكناتFNPOS

المطلب الاول: تحليل تحصيلات التركيبة المالية للسكنات الموزعة

التركيبة المالية لسكنات FNPOS وهي سكنات من نوع " السكن الاجتماعي التساهمي LSP" حيث يقوم المستفيد بدفع الشطر الأول المقدر حاليا بمبلغ 450.000,00 دج، اما الشطر الثاني فللمستفيد الخيار اما بدفعها هو من أمواله، او عن طريق قرض بنكي، وفي نفس الوقت يتم اعداد ملف اعانة الدولة لتحصيلها، سنعرض فيما يلي احصائيات مختلف المساهمات التي تم تحصيلها (بما فيها التسبيقات)، ونعرض أيضا الإدارية المتعلقة بالتحصيل لمختلف المشاريع

أولا: بعد الانتهاء من انجاز السكنات وتوزيعها على أصحابها بمحاضر تسليم المفاتيح لاحظنا من خلال الوثائق انه تم توزيع السكنات دون تحصيل الصندوق لجميع التركيبة المالية لهذه السكنات خاصة اعانة الصندوق الوطني للسكن، والشطر الثاني من مساهمة المستفيد التي تتمثل في القرض البنكي وهذا راجع الى تأخر اكتمال الملفات الادارية لهذه المشاريع كجدول التقسيم الوصفي EDD الذي يعتبر وثيقة أساسية يطلبها الصندوق الوطني للسكن لتحرير الإعانات، وتطلبها البنوك من اجل تحرير القروض البنكية هذا إضافة الى مشاريع أخرى تأخر امضاء اتفاقية الإعانات الخاصة بهم، والجدول التالي يعطينا نظرة عن التأخر في تحصيل المساهمات بسبب تأخر الوثائق الإداري

جدول رقم 5: تواريخ الحصول على الوثائق الإدارية الخاصة بتحصيل المساهمات

الولاية	المشروع		تاريخ التوزيع	تاريخ اشهار EDD	تاريخ امضاء اتفاقية CNL	تاريخ امضاء ملحق اتفاقية CNL
تيزي وزو	100مسكن ذراع بن خدة		2011/03/21	2012/12/13	2015/11/10	
	48مسكن فريحة	24مسكن	2017/09/13	2020/07/28	10/11/2015	
		24مسكن	2016/09/08	2020/07/20		
	50مسكن بوغني		2018/03/01		2015/11/10	
البويرة	10مسكن الديرة		2011/05/01	2013/04/25	2016/05/18	
	10مسكن القادرية		2011/05/01	2013/04/25	2016/05/15	
	10مسكن مشدالة		2011/05/01	2013/04/25	2016/05/04	
	10مسكن الهاشمية		2011/05/01	2013/04/25	2016/05/11	
	15مسكن الاخضرية		2011/05/01	2013/04/25	2016/05/18	
	16مسكن سور الغزلان		2011/05/01		2016/05/04	
	16مسكن عين بسام		2011/05/01	2013/04/25	2016/05/04	
	50مسكن بئر غبالو		2011/05/01	2013/04/25	2015/12/29	
	116مسكن الريش		2011/05/01	2013/04/25	2015/12/29	
	150مسكن الريش		2011/05/01	2014/01/05	2015/12/29	
بومرداس	200مسكن زموري		2016/04/27	2020/02/20	2019/08/22	2020/07/15
	273مسكن زموري		2018/07/31	2019/10/13	2017/12/21	
	227مسكن زموري		2021/03/18	2022/05/23	2019/08/22	2020/07/15
	134مسكن بودواو	72مسكن	2021/07/05		2021/01/24	
		28مسكن			2017/12/21	
		34مسكن	2017/12/19			
	100مسكن الشباشب		2017/11/01	2021/10/21	2019/08/22	

المصدر: من اعداد الطالب

ما نلاحظه من الجدول مثلا ان مشروع 50 مسكن ببلدية بوغني لم يتم اشهار جدول التقسيم الوصفي لحد الان (ماي 2022) رغم توزيع 42 مسكن الى غاية 31-12-2021، ونفس الشيء بالنسبة لمشروع 16 مسكن ببلدية صور الغزلان ولاية البويرة رغم توزيع كل سكناته، والامر ذاته ينطبق على مشروع 134 مسكن ببلدية بودواو ولاية بومرداس.

ثانيا: التسبيقات على السكنات الى غاية 31-12-2021: ونعني بها الشطر الاول المتمثل في مساهمة المستفيد التي يعتبر اجباري، إضافة الى الشطر الثاني لبعض المستفيدين ونستعرضها في الجدول الاتي

جدول رقم6: تسبيقات المستفيدين الى غاية 31-12-2021

الولاية	المشروع	عدد المستفيدين	مبلغ المساهمات "التسبيقات"
تيزي وزو	50-مسكن بوغني	1	450 000,00
	242-مسكن تامدة	146	117 135 000,00
المجموع		**147**	**117 585 000,00**
البويرة	30-مسكن عين بسام	27	12 150 000,00
المجموع		**27**	**12 150 000,00**
بومرداس	200-مسكن زموري	3	1 350 000,00
	273-مسكن زموري	20	16 778 000,00
	227-مسكن زموري	67	45 903 070,04
	134-مسكن بودواو	66	54 122 180,04
	100-مسكن الشباشب	6	4 708 696,00
المجموع		**162**	**122 861 946,08**
المجموع العام		**336**	**252 596 946,08**

المصدر من اعداد الطالب

الجدول يمثل عدد المستفيدين الذين دفعوا شطرا واحدا على الأقل، ونلاحظ ان العدد الاكبر منهم هو في مشروع 242 مسكن بتامدة ولاية تيزي وزو وهذا لان المشروع لم ينتهي إنجازه بعد
(مبرمج للتوزيع في 05 جويلية 2022) اما بالنسبة لمشاريع ولاية بومرداس والتي فيها عدد كبير أيضا فتسليم السكنات مرتبط بحصول المستفيد على مقرر الاستفادة من اعانة الصندوق الوطني للسكن حتى ولو دفع كل مساهماته الشخصية وهذا بعد قرار من المديرية العامة.

ثالثا: المساهمات المحصلة لكل المشاريع: نستعرض في الجدول الاتي المبلغ المحصلة لمساهمات التركيبة المالية للسكنات التي تم توزيعها وفوترتها منذ سنة 2011 التي تعتبر سنة توزيع اول المشاريع على مستوى مديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو

جدول رقم 7: المساهمات المحصلة الى غاية 31-12-2022 (المصدر من اعداد الطالب)

الولاية	المشروع	السكنات المنجزة	السكنات الموزعة	مبلغ السكنات المباعة	اعانة FNPOS	اعانة الصندوق الوطني للسكن				المساهمات الشخصية			
						المبلغ الواجب تحصيله	المبلغ الذي تم تحصيله	الباقي للتحصيل	نسبة التحصيل	المبلغ الواجب تحصيله	المبلغ الذي تم تحصيله	الباقي للتحصيل	نسبة التحصيل
تيزي وزو	100مسكن ذراع بن خدة	100	100	165 008 500,30	23 650 000,00	46 600 000,00	44 100 000,00	2 500 000,00	95%	50 658 500,30	48 653 750,30	2 004 750,00	96%
	48مسكن فريحة	48	48	130 752 375,98	17 925 375,00	33 600 000,00	33 600 000,00	0,00	100%	45 627 000,98	40 280 140,98	5 346 860,00	88%
	50مسكن بوغني	50	42	114 045 240,05	19 794 000,00	29 400 000,00	0,00	29 400 000,00	0%	64 851 240,05	30 920 995,05	33 930 245,00	48%
المجموع		**198**	**190**	**409 806 116,34**	**61 369 375,00**	**109 600 000,00**	**77 700 000,00**	**31 900 000,00**	71%	**161 136 741,34**	**119 854 886,34**	**41 281 855,00**	74%
البويرة	10مسكن الديرة	**10**	**9**	13 916 250,01	2 250 000,00	4 200 000,00	4 200 000,00	0,00	100%	7 466 250,01	7 466 250,01	0,00	100%
	10مسكن القادرية	**10**	**10**	15 462 500,02	2 450 000,00	4 850 000,00	3 350 000,00	1 500 000,00	69%	8 162 500,02	7 622 500,02	540 000,00	93%
	10مسكن مشدالة	**10**	**10**	15 462 500,02	2 500 000,00	4 650 000,00	4 150 000,00	500 000,00	89%	8 312 500,02	8 312 500,02	0,00	100%
	10مسكن الهاشمية	**10**	**10**	15 462 500,02	2 500 000,00	4 600 000,00	4 600 000,00	0,00	100%	8 362 500,02	6 780 500,02	1 582 000,00	81%
	15مسكن الخضرية	**15**	**15**	24 631 250,04	3 650 000,00	7 150 000,00	5 650 000,00	1 500 000,00	79%	13 831 250,04	13 021 250,04	810 000,00	94%
	16مسكن سور الغزلان	**16**	**16**	24 740 000,04	3 900 000,00	7 650 000,00	0,00	7 650 000,00	0%	13 190 000,04	10 710 000,04	2 480 000,00	81%
	16مسكن عين بسام	**16**	**16**	24 740 000,04	4 000 000,00	7 650 000,00	7 650 000,00	0,00	100%	13 090 000,04	11 998 000,04	1 092 000,00	92%
	50مسكن بئر غبالو	**50**	**50**	86 322 450,09	12 450 000,00	23 300 000,00	21 300 000,00	2 000 000,00	91%	50 572 450,09	44 797 950,09	5 774 500,00	89%
	116مسكن الريش	**116**	**116**	209 736 250,31	28 800 000,00	55 500 000,00	53 500 000,00	2 000 000,00	96%	125 436 250,31	122 801 250,31	2 635 000,00	98%
	150مسكن الريش	**150**	**150**	280 398 749,96	37 050 000,00	71 200 000,00	67 200 000,00	4 000 000,00	94%	172 148 749,96	166 543 999,96	5 604 750,00	97%
المجموع		**403**	**402**	**710 872 450,54**	**99 550 000,00**	**190 750 000,00**	**171 600 000,00**	**19 150 000,00**	90%	**420 572 450,55**	**400 054 200,55**	**20 518 250,00**	95%
بومرداس	200مسكن زموري	200	192	523 056 526,26	69 736 100,00	134 400 000,00	93 800 000,00	40 600 000,00	70%	318 920 426,26	262 671 690,72	56 248 735,54	82%
	273مسكن زموري	273	246	669 765 999,89	106 604 500,00	172 200 000,00	137 900 000,00	34 300 000,00	80%	390 961 499,89	321 933 185,42	69 028 314,47	82%
	227مسكن زموري	227	103	284 569 480,21	43 605 380,00	72 100 000,00	0,00	72 100 000,00	0%	168 864 100,21	145 493 669,21	23 370 431,00	86%
	134مسكن بودواو	134	68	180 510 575,11	27 964 550,00	47 600 000,00	0,00	47 600 000,00	0%	104 946 025,11	88 098 875,08	16 847 150,03	84%
	100مسكن الشباشب	100	94	260 204 670,05	47 000 000,00	65 800 000,00	14 700 000,00	51 100 000,00	22%	147 404 670,05	112 086 357,05	35 318 313,00	76%
المجموع		**934**	**703**	**1 918 107 251,51**	**294 910 530,00**	**492 100 000,00**	**246 400 000,00**	**245 700 000,00**	50%	**1 131 096 721,51**	**930 283 777,47**	**200 812 944,04**	82%
المجموع العام		**1 535**	**1 295**	**3 038 785 818,38**	**455 829 905,00**	**792 450 000,00**	**495 700 000,00**	**296 750 000,00**	**63%**	**1 712 805 913,40**	**1 450 192 864,36**	**262 613 049,04**	**85%**

ما نلاحظه من الجدول:

- نسبة تحصيل اعانة الدولة بلغت 71% من مجموع السكنات الموزعة، ومشروع 50 مسكن ببلدية بوغني تيزي وزو، لم يتم تحصيل أي اعانة لعدم اشهار جدول التقسيم الوصفي كما ذكرنا سابقا، ونفس الشيء ينطبق على المساهمات الشخصية التي بلغت 48% فقط لان المستفيدين ينتظرون الملف الإداري للمشروع للدفع عن طريق القروض بنكية.
- بالنسبة لولاية البويرة فنسبة التحصيل مرتفعة وهذا راجع الى ان سكنات هذه المشاريع تم توزيعها في سنة 2011، وكل الوثائق الإدارية متوفرة، ماعدا مشروع 16 مسكن بسور الغزلان الذي لديه مشكل في الوثائق العقارية (وهو في طريقه الى الحل) وهذا واضح من نسبة تحصيل اعانات CNL التي تبلغ صفر بالمئة، اما ما تبقى من مساهمات فهي اما قروض بنكية في طرقها للتحصيل او هناك عقبات في الملف كحالة وفاة المستفيد.
- بالنسبة لولاية بومرداس فرغم انها تحتوي على أكثر من نصف السكنات الموزعة الا ان نسبة تحصيل المساهمات الشخصية جيدة 85%وهذا راجع الى ان المستفيدين يفضلون دفع مساهماتهم بأنفسهم دون اللجوء الى القروض البنكية، اما بالنسبة لإعانات الدولة فالنسبة بلغت 50% كما هو مبين في الجدول لان مشروع100 مسكن بالشباشب بلدية خميس الخشنة تحصيل الإعانات بدا في نهاية سنة 2021، ومشروع 227 مسكن في زموري لم يبدا تحصيل الإعانات الا في بداية سنة 2022، وبالنسبة لمشروع 134 مسكن ببودواو فكما قلنا سابقا فالوثائق الإدارية التي تسمح بتحصيل الإعانات لم تجهز بعد.
- كما نلاحظ ان الصندوق قد سجل مبلغ 45 مليون دينار كإعانة تابعة للسكنات الموزعة التي تمثل مساهمة الصندوق في التركيبة المالية للسكنات.
- رغم المجهودات المبذولة للرفع من وتيرة توزيع السكنات وتحصيل تركيبتها المالية الا ان المبالغ التي لم تحصل من السكنات الموزعة تبقى كبيرة، دون ذكر السكنات التي توزع والتي تبلغ 240 مسكن الى غاية 31-12-2021.
- وهذا يدلنا على حجم الانفاق المالي في الترقية العقارية الذي قام به الصندوق، وحجم الحقوق التي لم تحصل بعد، حيث نجد حقوق على المستفيدين تبلغ أكثر من عشر سنوات لم تحصل بعد.

المطلب الثاني: مراجعة تحصيل التركيبة المالية للسكنات FNPOS

أولا: تقرير خلية التدقيق والمراقبة:

اعتمدنا في هذا المبحث على تقرير مهمة المراجعة الداخلية الذي قامت به خلية التدقيق الداخلي شهر سبتمبر 2021 والذي من أهدافها مراقبة تحصيل اعانات CNL ومراقبة تحصيل مساهمات المستفيدين هذا التقرير والذي قدم الملاحظات التالية:

1. العوامل الخارجية التي لم تساعد على تحقيق اهداف مهمة التحصيل:
   - ملفات اعانة CNL الخاصة بالمستفيدين مازالت قيد الدراسة.
   - طعون ملفات اعانة CNL الخاصة بالمستفيدين مازالت قيد الدراسة.
   - ملفات اعانة CNL الخاصة بذوي الحقوق مازالت قيد التحويل.
   - القروض البنكية قسم منها مازالت قيد الدراسة والقسم الاخر في طريقه للتحصيل.
   - بعض المشاريع لا تمتلك شهادة المطابقة.
   - جدول التقسيم الوصفي لم يسجل ويشهر بعد.
   - الشيكات لدى الموثق في انتظار اشهار جدول التقسيم الوصفي.
2. العوامل الداخلية التي لم تساعد على تحقيق اهداف مهمة التحصيل
   - تخلف المستفيدين عن تقديم ملفات اعانة CNL تم اعذارهم.
   - تخلف المستفيدين الذين يملكون جدول استحقاق الدفع في فترة عامين عن دفع مستحقاتهم.
   - المستفيدون المتخلفون عن دفع الشطر الإضافي تم اعذارهم.
3. **التوصيات:**
   - حث المستفيدين الذين تم اعذارهم على دفع مساهماتهم الشخصية خاصة عن طريق القروض البنكية.
   - العمل على تحرير القروض البنكية على مستوى بنك التنمية المحلية وكالة سور الغزلان.
   - اعذار المستفيدين المتأخرين عن امضاء عقود الملكية، واتفاقية القرض البنكي، للسماح للصندوق بتحصيل مبلغ اعانة CNL ومبلغ القروض البنكية.
   - متابعة تحصيل اعانات CNL واعلام المديرية العامة عن كل مشكل.
   - تسوية الوضعية العقارية للمشاريع.

- عمل مقاربات مع الممثليات الولائية.
- حث المستفيدين المتخلفين على ضرورة تقديم ملفات اعانة CNL.
- اعذار المتخلفين المستفيدين من جدول استحقاق الدفع في فترة عامين عن دفع مستحقاتهم.
- اعذار المستفيدين المتعذرين عن دفع حقوق الموثق.

ثانيا: عرض قوائم استقصاء استقصاء نظام الرقابة الداخلية

بالإضافة على عملية الوصف الكتابي للإجراءات، قمنا ايضا بملأ قائمة استقصاء والتي تكون بطرح استفسار والإجابة عليه من طرف المسؤولين "بنعم" أو" لا " لمعرفة النشاط والفترة محل المراجعة، هذه الأسئلة خاصة بالمبيعات. والتحصيلات وللإجابة على هذه القائمة ثم استعمال الأدوات التالية:

- المحاورة والمقابلة مع المسؤولين .
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

والجدول التالي يوضح قائمة الاستقصاء:

جدول رقم 8: قائمة الاستقصاء الخاصة بدورة المبيعات التحصيلات

تحديد نظام الرقابة الداخلية	نعم	لا
– بالمديرية شخص مكلف بالتحصيل؟		X
– بالمديرية شخص مكلف بالفوترة؟	X	X
– هل يتم مقارنة أوامر الدفع مع التحصيلات؟		
– هل اعداد مقررات الاستفادة واتفاقية الاعانة يكون بعد تحصيل مساهمات المستفيد؟	X	
– هل الفواتير يتم اعدادها بعد تحصيل التركيبة المالية للسكن؟	X	
– هل يتم تنفيذ مراقبة للتأكد من وجود الفواتير لكل الوثائق التنفيذية؟	X	
– هل يتم المصادقة على المستندات من طرف المسؤول المؤهل قانونا؟	X	
– هل هناك حساب مفصل لكل زبون او مستفيد؟	X	
– هل يتم تنفيذ رقابة من ان كل الفواتير تم تسجيلها؟	X	
– هل يتم مقارنة الفواتير مع محاضر تسليم المفاتيح؟	X	
– حسابات المستفيدين او الزبائن يتم مسكها من شخص مستقل عن مصلحة تسيير الخدمات؟	X	
– مجموع موازنة الزبائن يتم مقاربته مع دفتر الأستاذ؟	X	
– هل يتم تذكير الزبائن في حالة تأخر الدفع؟	X	
– هل يم تنفيذ رقابة على المساهمات المحصلة عن طريق القروض البنكية؟	X	
– هل يتم تحصيل اعانة CNL على دفعات؟		X
_ هل هناك إجراءات لرد المساهمات الملغاة استفادتهم من السكن؟	X	
– هل يتم مقارنتها مع التسجيلات المحاسبية؟		
–هل يتم عمل مقاربات مع الموثقين المكلفين بتحصيل اعانات CNL والقروض البنكية؟	X	
		X

ثالثا: عرض شبكة تحليل الوظائف: يعتبر مبدأ الفصل بين الوظائف من بين الشروط نظام الرقابة الداخلية، فشبكة تحليل الوظائف تهدف إلى التأكد من أن كل موظف مسؤول عن وظيفته على مستوى الصندوق بشكل يتضمن حماية لأصولها، فيما يلي: جدول يتم فيه توضيح ذلك

جدول رقم9 : تحليل شبكة الوظائف الخاصة بتحصيل المساهمات وبيع السكنات

الوظائف	مصلحة تسيير الخدمات	مصلحة الإدارة الإدارة والمالية	المصلحة التقنية	الممثليات الولائية
إيداع ملف طلب السكت ومعالجته	X			
اعداد أوامر الدفع للمستفيدين	X			
استلام اشعارات الدفع	X			
اعداد مقررات الاستفادة واتفاقيات الاعانة التابعة	X			
اعداد الفواتير ومحاضر تسليم السكنات	X			
اعداد أوامر الدفع لتحصيل اعانات CNL	X			
متابعة اعداد اتفاقيات القروض البنكية	X			X
تحصيل شيكات الموثق الخاصة بإعانات CNL	X			X
تحصيل شيكات الموثق الخاصة بالقروض البنكية	X			X
متابعة ملفات الإعانات، القروض، والعقود مع الموثقين	X			X
تسليم محاضرمفاتيح السكنات	X		X	
التسجيل المحاسبي للتحصيلات والمبيعات		X		
متابعة الحساب البنكي لتحصيل المساهمات		X		
رد مساهمات المستفيدين الذين الغيت مقرراتهم	X	X		
اعداد مقررات الغاء الاستفادة والفواتير الدائنة (Facture d'avoir)	X			

نلاحظ ان مبدا الفصل غير متوفر خاصة في مصلحة تسيير الخدمات اذ ان المكلف الدراسات المسؤول عن ملف المستفيد هو الذي يتبع الملف من تاريخ تقديمه الى غاية تسلم المستفيد لمفاتيح السكن وهو المسؤول عن تحصيل جميع مساهمات المستفيد

المطلب الثالث: تقييم نظام الرقابة الداخلية لتحصيل التركيبة المالية للسكنات

بالإضافة الى تقرير خلية التدقيق والمراقبة لسنة2021 وبالاعتماد على الرصيد العملي المتحصل علية في مجال التدقيق والرصيد المهني كاطار مكلف بالمحاسبة على مستوى مديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو حاولن ابراز نقاط الضعف والقوة في نظام الرقابة الداخلية مع تقديم الاقتراحات التي نراها مناسبة:

1. **نقاط الضعف:** اهم الملاحظات والتحفظات التي نوردها فيما يلي:

- عدم وجود خلية للمراجعة الداخلية على مستوى مديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو.
- عدم كفاية مهمات المراجعة الداخلية التي تم القيام بها سابقا قياسا بحجم النشاط.
- عدم وجدود إطار مكلف بالتحصيل على مستوى مديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو.
- عدم وجود شخص مكلف بإعداد الفواتير على مستوى مديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو
- المكلفون بالدراسات لكل ولاية هم المسؤولون بتسيير ملف المستفيد من السكن بما فيها تحصيل ثمن هذا السكن. ويقومون أيضا بتسيير الإعانات الأخرى في إطار السكن الريفي أو شراء سكن جاهز هذه العملية التي أولوية خلال سنوات عدة على حساب تصفية ملفات السكن والاولوية كانت للإعانات المقدمة من طرف الصندوق على حساب السكنات.
- لم يحصل المكلفين بتسيير ملفات المستفيدين من السكنات على أي تكوين في مجال التحصيل وتقنياته.
- التأخر في انجاز المشاريع تسبب تأخر في تحصيل المساهمات الشخصية واعانات الصندوق الوطني للسكن.
- تأخر في تسوية الوضعية الإدارية لجل المشاريع تسبب أيضا في تأخر تحصيل الإعانات والقروض البنكية.
- لم يتحصل الصندوق على اعتماد المرقي العقاري الذي يعد وثيقة أساسية تقدم للصندوق الوطني للسكن ومختلف البنوك حتى سنة 2015(سكنات ولاية البويرة و100 مسكن بذراع بن خدة تم توزيعها 2011).

- الاتفاقيات مع الصندوق الوطني للسكن التي تسمح بالحصول على الإعانات عرفت هي الأخرى تأخرا كبيرا في اعتمادها.
- المشروع الواحد تم تجزئته الى عدة أجزاء لإنجازه وبالمحصلة تم إنجاز واحد الأجزاء والأخرى تعثرت وكان لا بد من انتظار تكملة انجازها للانطلاق عملية أشغال التهيئة الخارجية التي تسمح بتوزيع المشروع مثلا مشروع 134 مسكن ببلدية بودواو ولاية بومرداس قد تم:

- انجاز 28 مسكن وتسليمها سنة 2009 ويقيت بدون توزيع مع من أنجز عليها من مصاريف الحراسة ومصاريف إعادة التهيئة بعد تدهور حالتها
- 34 مسكن تم إنجازها وتسليمها في 2016
- 72 مسكن تم إنجازها وتسليمها في 2021

- هناك بعض المواقع السكنية لم اعتماد قائمة المستفيدين من السكن الى غاية 2015 مع أن تقديم الملفات كان بين سنتي 2004 و2005 كسكنات ولاية بومرداس.
- تأخر المستفيدين في تحيين الملفات، وتبين أن بعض الملفات أصبحت لا تتوفر فيها شروط الاستفادة من السكن وهذا ما أدخل الصندوق أيضا في جدل مع المتقدمين بطلبات السكن وكثرة الطعون وكان من الواجب أخذ الوقت لدراستها.
- تطبيقا لمقررات مجلس الإدارة بالنسبة للسكنات الشاغرة والتي لا يوجد بها مستفيدين قد تم منحها للوالي لتوزيعها وإلى غاية نهاية سنة 2021 لم يتم ذلك (كسكنات 242 مسكن بتامدة ولاية تيزي وزو حوالي 100 مسكن و8 سكنات بموقع 50 مسكن بلدية بوغني ولاية بومرداس) والتي كان من على الأقل تحصيل الشطر الأول المقدر ب 450.000.00 عن مستفيد.
- تأخر المستفيدين في استكمال ملفات إعانة الدولةCNL رغم مراسلات الصندوق المتكررة.
- مقرر إعانة الدولة التي تعتبر وثيقة أساسية للمنح النهائي لمسكن FNPOS تأخذ وقت طويل لإعدادها نتيجة مختلف المراقبات على مستوى الصندوق الوطني للسكن قد تأخذ وقت أكثر من سنة في بعض الأحيان.
- ملفات القروض عل مستوى البنوك تعرف تأخذ وقت طويل لدراستها والموافقة عليها، كما أن بعض المستفيدين يتماطلون في تسوية ملفات قروضهم لدى البنك خاصة فيما يخص عقد الرهن بحجة كثرة المصاريف.

- عند الاستفسار لدى بعض البنوك تبين أن الموثقين لديهم مسؤولية هم أيضا حيث أن هناك اتفاقيات بنكية تم إعداد الشبكات الخاصة بها والموثقين لم يسحبوها إلا بعد شهرين.
- الموثقين لم يسلموا الصندوق المبالغ الخاصة بإعانات الدولة إلا بعد استفساره عنها وبعد مدة تفوق الشهر لم تسلم هذه المبالغ.
- بعض المستفيدين تم رفض ملفاتهم لدى البنك خاصة شرط السن القانونية لمنح القرض هو ما دفع للاتصال بهم من أجل حثهم على الدفع، ومنهم من يطلب الاستفادة من تسهيل الدفع الممنوح من طرف الصندوق في شكل دفعات شهرية للمتقاعدين.
- أوامر الدفع لديها مهلة 30 يوم ولكن لاحظنا أن المستفيد يتجاوز هذه المدة.
- بعض المستفيدين يقومون بالدفع ولا يتقدمون إلى الفرع الجهوي أو إحدى ممتثلياته لإثبات ذلك بوصلات الدفع إلا بعد مدة زمنية.
- عدم وجود اجر راءات خاصة بتسيير مخزون السكنات الا عملية الجرد في نهاية السنة
- تم منح السكنات قبل حصول المستفيد على مقرر إعانة CNL وقبل التحصيل الكامل للتركيبة المالية (بموافقة المديرية العامة) عكس ما هو منصوص عليه بالإجراءات المعمول بها بالصندوق وعكس ما هو معمول به في السكن الاجتماعي التساهمي بصفة عامة.
- منح السكنات جعل كثير من المستفيدين يتقاعسون ويتماطلون سواء في إعداد ملفات طلب إعانة الصندوق الوطني لسكن أو لدفع المبالغ المتبقية مع رفض اللجوء إلى القرض البنكي ويطالبون بتسهيلات لدفع.
- بعض الموثقين يتقدمون إلى الممثليات الولائية لتسليم الشيكات الخاصة بإعانات الصندوق الوطني لسكن أو القروض البنكية بجدول إرسال على شكل تعهد بالاستلام غير ممضي من طرف الموثق وبأخطاء في أسماء المستفيدين ويصعب من عملية التعرف على المستفيد إذا كانت أسماءهم متطابقة وفي نفس الموقع السكني وغير مرفقين بالوثائق الثبوتية لهذه المبالغ كأمر الدفع CNL واتفاقية القرض البنكي الأمر الذي يسمح من التأكد من صحة المبالغ خاصة بالنسبة للقروض.
- الخلط بين إعانات الدولة والقروض البنكية في نفس الصك البنكي يصعب من عملية المتابعة والمراقبة.

- بالنسبة للقروض البنكية في ولاية البويرة فلاحظنا تطبيق إجراءين، فهناك شيكات يقوم الموثق بتسلمها من البنك وتسليمها للفرع الجهوي وهناك شيكات تقوم ممثلية ولاية البويرة باستلامها من البنك مباشرة.
- أوامر الدفع لا تحتوي على الموقع السكني مما يصعب عمل المحاسبة على اعداد المقاربات اللازمة.
- التأخر الكبير تزامن مع وفاة الكثير من المستفيدين خاصة الذين تسلموا مفاتيح سكناتهم دون تحصيل التركيبة المالية لسكناتهم كاملة وخلق مشكل صعوبة تحديد اختيار الشخص الذي يحق له الاستفادة من السكن من بين ذوي الحقوق.
- المستفيدون المقصرون لا يردون على مختلف المراسلات إما لأنهم لا يشغلون هذه السكنات أو قد غيروا مقرات سكناهم ومنهم من يتواجدوا خارج الوطن ولهذا تم اللجوء إلى التبليغ عن طريق المحضر القضائي.

2. نقاط القوة:

- وجود إجراءات تنظيمية مفصلة وواضحة لمنح السكنات وتحصيل المساهمات.
- تحصيل كل مساهمات المستفيد عن طريق البنك.
- تحصيل اعانات CNL والقروض البنكية عن طريق الموثق.
- تسيير ملف المستفيد وحساب الزبائن (المستفيدين) بواسطة برنامج للإعلام الالي.
- على مستوى مصلحة تسيير الخدمات توزيع المهام حسب كل الولايات وحسب المشاريع.
- وجود الممثليات الولائية.
- على مستوى مصلحة الإدارة والمالية وجود مكلف بالدراسات خصيص لمتابعة حساب تحصيل مساهمات المستفيدين.
- على مستوى المحاسبة وجود رقم حساب للمبيعات والتحصيلات والمخزونات حسب كل ولاية.
- ملاحق المستفيدين (AXUILIARE DES BENEFICIARES) عند التسجيل المحاسبي مستمدة من رقم ملف المستفيد.
- رئيس مصلحة تسيير الخدمات في منصبه منذ سنة 2010 وسابقا كان "إطار مالي مكلف بالتحصيل".
- وجود سجل على مستوى مصلحة الإدارة والمالية خاص باستقبال الشيكات.

3. التوصيات:

- انشاء خلية للمراجعة الداخلية على مستوى مديرية الفرع الجهوي.

- توظيف إطار مكلف بالتحصيل.
- الفصل بين مهام تسيير الملف والفواتير والتحصيل.
- لا تمنح السكنات الا بعد تحصيل الصندوق لجميع مساهمات المستفيد.
- اعداد كل الوثائق الإدارية من قبل المصلحة التقنية قبل توزيع السكنات.
- وضع سياسة اتصال خاصة مع المستفيدين من اجل حثهم على دفع مساهماتهم.
- وضع إجراءات رادعة للمتخلفين عن دفع المساهمات.
- على الموثقين تسليم الشيكات على مستوى مديرية الفرع الجهوي من اجل المراقبة والحماية.
- توجيه المستفيدين الى البنوك الأفضل لمنح القروض البنكية.
- وضع ميثاق للمراجعة الداخلية.
- ضرورة العمل بخرائط تدفق المعلومات.

خاتمة الفصل الثاني

هذا الفصل خصص للدراسة الميدانية حيث قمنا بإجراء الدراسة في مديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو التابعة للصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية، التي كان الهدف منها تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العلمي، تبين من خلال هذه الدراسة التطبيقية أن للمراجعة الداخلية دور مهم في مساعدة الصندوق الوطني على تسيير انشطته، اذ يتم الاستعانة بها لضمان فعالية الرقابة الداخلية، واكتشاف الاختلالات، ونقاط القوة ونقاط الضعف التي تساعد اتخاذ القرارات السليمة وتساهم في بلوغ الأهداف التي يسعى اليها الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية.

الخاتمة

تمنح المؤسسات أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها خصوصا مع كبر حجمها وتشعبها، وذلك حفاظا على بقائها واستمرارها، هذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة وضع نظام للرقابة الداخلية فعال كفيل بحماية حقوقها، ومن خلال دراستنا حاولنا الاجابة على التساؤل الرئيسي المطروح ما هو دور المراجعة الداخلية في الرقابة على التركيبة المالية لسكنات الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية، حيث سمحت لنا الدراسة بالتعرف على مختلف المبادئ التي تقوم عليها المراجعة الداخلية والتي تعتبر إحدى أدوات الرقابة الداخلية كما قمنا بالتطرق الى موضوع نظام الرقابة الداخلية وكل ما يتعلق به، وحاولنا الالمام بموضوع مراجعة دورة الإيرادات من الناحية النظرية.

وتظهر اهمية الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية، في التعريف بإجراءات المراجعة الداخلية المتبعة بمديرية الفرع الجهوي انطلاقا من التخطيط لعملية المراجعة ثم تنفيذ المهمة وصولا إلى إعداد التقرير، وفي تقييم نظام الرقابة على التحصيلات بمديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو، اين حاولنا من خلال عملنا بالمديرية وبالاعتماد على الملاحظة استنتاج نقاط القوة ونقاط الضعف في هذا النظام.

نتائج اختبار الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الأولى المراجعة الداخلية وظيفة تعمل على مراجعة وفحص نشاطات المؤسسة فقد تم اثبات الفرضية اذ تعتبر المراجعة الداخلية نشاط يهدف الى مراقبة أنشطة المؤسسة والى التأكد من مدى الالتزام بالقوانين والإجراءات الموضوعة واكتشاف الانحرافات وتقديم الاقتراحات وتقديم من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- يقصد بنظام الرقابة الداخلية مجموعة من الوسائل والاجراءات المتبعة داخل المؤسسة بهدف المحافظة على حقوقها وقد تم اثبات هذه الفرضية، اذ يعتبر نظام الرقابة الداخلية خطة تنظيمية ومجموعة من الأساليب والإجراءات التي تستخدمها الإدارة لحماية أصولها وضبط ومراجعة بياناتها المحاسبية والتأكد من دقتها ودرجة الاعتماد عليها، ويشجع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة، كما أنه يمكن الإدارة من السيطرة على أنشطتها بفعالية ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة مع الأخذ في الحسبان كافة المخاطر المؤثرة عليها
- بالنسبة للفرضية الثالثة للمراجعة الداخلية دور في مراقبة تحصيل حقوق بيع السكنات وهذا لحماية أصول الصندوق من كل خطر تعمل المراجعة الداخلية للمبيعات على التأكد من فعالية الرقابة

الداخلية لدورة التحصيلات من أجل حماية حقوق FNPOS، فالمراجعة الداخلية تعمل على إظهار نقاط القوة والضعف الخاصة بنظام الرقابة الداخلية الموضوع من طرف الصندوق الوطني وتقوم بتقديم التوصيات للإدارة العليا حتى تصل إلى تصحيح هذا النظام والذي من شأنه تقوية البنية الهيكلية للمؤسسة، كما توصلنا من خلال إجراء دراستنا التطبيقية إلى أنه لا يوجد نظام كامل وخالي من كل النقائض وذلك بعد قيامنا بتقييم نظام الرقابة الداخلية التحصيلات، وبالتالي تم اثبات الفرضية.

نتائج الدراسة:

وسنحاول فيما يلي أن نقدم النتائج التي توصلنا إليها:

- يشمل نشاط المراجعة الداخلية المراجعة المالية، والتأكد من مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة، ومراجعة العمليات للأنشطة وكافة الإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها، كما يمكن إضافة مراجعة نظام المعلومات ودرجة الأمان المصاحبة لها، فقيام المراجع الداخلي بمختلف هذه المراجعات يكون لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.
- تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة أساسية داخل المؤسسة بهدف حماية حقوق وممتلكات المؤسسة من السرقة والتلاعبات ومن الأخطاء المحتملة على المستوى الداخلي، بالتالي إظهار الثغرات السلبية.
- يكمن الهدف الأساسي لنظام لرقابة الداخلية في ضمان صحة البيانات التي ستأخذ كأساس للحكم على مدى صحة الأداء من جهة وعلى النتائج التي ستظهر في القوائم المالية المحاسبية وكذا المركز المالي إلى جانب حماية الممتلكات الحقوق من جهة أخرى.
- هدف المراجعة الداخلية من تقييم نظام الرقابة الداخلية هو إظهار نقاط القوة والضعف في نظام المؤسسة.
- استقلالية خلية المراجعة الداخلية عن باقي المصالح وهذا واضح من خلال الهيكل التنظيمي للصندوق.
- خلية للتدقيق المحاسبي والمراقبة على مستوى المديرية العامة تبقى غير كافية للقيام بكل مهام المراجعة الداخلية لكل أنشطة الصندوق وتغطية كل المديريات الجهوية والممثليات الولائية.
- تساهم إجراءات المراجعة الداخلية في تسيير أمثل للتحصيلات في مديرية الفرع الجهوي لتيزي وزو التابعة لFNPOS وهذا عن طريق تطبيق أليااتها لاكتشاف الاخطاء والانحرافات ومحاولة إيجاد حلول سريعة لها لتجنب الوقوع فيها مستقبلا وهي الميزة الأساسية لتسيير التحصيلات تسييرا امثل.

التوصيات المقترحة

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها سنحاول إعطاء بعض المقترحات والتوصيات:

- إن التطبيق الحسن لتقسيم العمل والمهام يعتبر من الشروط الواجبة للوصول إلى نظام للرقابة الداخلية ذو فعالية وكفاءة، فتقسيم العمل بطريقة جيّدة يؤدي إلى التقليل من مخاطر الوقوع في الأخطاء وتحديد المسؤوليات، لذلك فعلى الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية أن تحسن تطبيق هذا الأخير.
- ضرورة وصف المهام وتحديد المسؤوليات لتحسين العلاقات بين مختلف مصالح المديرية.
- العمل على تغيير نظرة المسؤولين على مستوى المؤسسة لدور المراجعة الداخلية وتبيان أهميتها ومنافعها لاتخاذ أنجع القرارات في الوقت المناسب.
- استغلال الطاقات البشرية المتاحة بكيفية عقلانية مع العمل على تكوين المراجعين تكوينا يتوافق مع حاجيات المؤسسة.
- خلق ثقافة الكل يراقب والكل مراقب داخل المؤسسة من اجل توفير جو مناسب للعمل بكل .
- السعي إلى خلق ثقافة الاداء وثقافة القياس وعدم اعتبار المراجع الداخلي جاسوس.
- وضع نظام لجرد السكنات من اجل حمايتها.
- العمل بتوصيات المراجعة الداخلية ومحاولة تطبيقها قدر المستطاع.

آفاق البحث

من خلال دراستنا لموضوع المراجعة الداخلية للتحصيلات ورغم محاولتنا الإلمام بكل جوانب هذا الموضوع، الا ان هذا العمل يبقى ناقصا للارتباط الوثيق لنشاط التحصيل في مؤسسة الترقية العقارية بأنشطة أخرى، وقد تكون هذه الدراسة دافع لدراسات مستقبلية تتضمن إشكاليات عديدة منها:

- ✓ دور المراجعة الداخلية في تدعيم نظام الرقابة على انجاز السكنات.
- ✓ مساهمة المراجعة الداخلية في مراقبة تكلفة انجاز المشاريع السكنية .

المراجع

الكتب باللغة العربية

- خالد مصطفى الشيخ، إجراءات المراجعة الداخلية واثار تطبيقها على الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية،2020.
- زاهر عطا الرمحي، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية، دار المامون للنشر، الأردن، 2017.
- خالد امين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،
- لجنة المنظمات الراعية، الرقابة الداخلية إطار متكامل، ترجمة الهيئة السعودية للمحسبين القانونيين، الرياض، السعودية،2010.
- احمد قايد نور الدين، التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- رزق أبو زيد الشحنة تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2006.
- محمد صالحي، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان،2016.
- محمد السيد سرايا واخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013.
- تامر مزيد رفاعه، أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشاة، دار المنهج للنشر، الأردن، 2017.

المذكرات

- هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فعالية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016.
- فضيلة بوطورة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر،2007.

المجلات العلمية

- العايب عبد الرحمان، اليت تحسين ممارسة نشاط التدقيق الداخلي في الجزائر على ضوء واقع الممارسة والمتطلبات الجديدة، Global Journal of Economics and Business، 2018.

القوانين

- معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، 2017.
- اتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية للتدقيق معيار400

المواقع الالكترونية

- WWW.IFACI.COM