



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم المالية والمحاسبة

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

الموضوع:

دور التدقيق الداخلي في مراقبة حسابات الخزينة – دراسة حالة مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف –

تحت إشراف:
أ. حماشي زين الدين

إعداد الطالب (ة):
- بن يحي سعاد
- شليحي وسام

تاريخ المناقشة: 2025/06/30

لجنة المناقشة		
الرئيس	ضامن وهيبة	أستاذ محاضر – أ –
المشرف	حماشي زين الدين	أستاذ محاضر – أ –
المناقش	حجاز خديجة	أستاذ محاضر – أ –

السنة الجامعية: 2024 – 2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم المالية والمحاسبة

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة و تدقيق

الموضوع:

دور التدقيق الداخلي في مراقبة حسابات الخزينة – دراسة حالة مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف –

تحت إشراف:
ب. حماشي زين الدين

إعداد الطالب (ة):
- بن يحي سعاد
- شليحي وسام

تاريخ المناقشة: 2025/06/30

لجنة المناقشة		
الرئيس	ضامن وهيبة	أستاذ محاضر - أ -
المشرف	حماشي زين الدين	أستاذ محاضر - أ -
المناقش	حجاز خديجة	أستاذ محاضر - أ -

السنة الجامعية: 2024 - 2025



الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وتيسر الأمور وإليه يرجع

الفضل كله.

نقدم أسى آيات الشكر والإمتنان إلى الأستاذ الفاضل زين الدين
حماشي على دعمه المتواصل ونصائحه العلمية النيرة، في سبيل
إكمال هذا العمل المتواضع، له منا كل الإحترام والتقدير سائلين الله
أن يوفقه ويسدد خطاه.

كما نتقدم إلى أعضاء لجنة مناقشة على تخصيص وقتهم الثمين في
سبيل تقييم هذه المذكرة وعلى ملاحظاتهم البناءة التي نعتبرها
مصدرا لتحسين المستوى العلمي والبحثي.





إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كان لي خير سند ومن كان دعاؤهما سر نجاعي
إلى والدين الكريمين.

إلى أخي قصي، الروح التي أضاءت حياتي بشكل مختلف، مرآتي التي أرى فيها البراءة
أخي الذي علمني أن التواصل لا يحتاج لغة بل قلبا يشعر.
له مني كل الحب وكل الفخر وإليه أهدي هذا العمل فهو أعظم دوافع نجاعي.

إلى أخوتي الأعزاء

إلى كل من ساندني وآمن بي في مشواري الدراسي وكان لي خير عون وسند.

سعاد



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام.

الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما

اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل

والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه.

أهدي بكل حب ثمرة نجاحي وتخرجي:

إلى من لا يضاهيهما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرّهما، إلى من

بذلا الكثير، وقدّما ما لا يمكن أن يردّ، إليكما تلك الكلمات أُمّي وأبي

الغاليان، أهدي لكما هذا العمل ؛ فقد كنتم خير داعم لي طوال مسيرتي

الدراسية

و إلى رفيق روحي: إلى من أخذ بيدي نحو ما أريد، وأعاد إليّ ثقتي

بقدرتي على التقدّم: إليك زوجي العزيز

و إلى زينة حياتي وبهجتها، إلى الابتسامات التي تغرق عليّ الأمل إليكم

بناتي قرة عيني : رنيم و ريان .

إلى إخوتي الأعزاء، سندي وعوني في كل خطوة.

وسام

قائمة المحتويات

الشكر.

الإهداء.

قائمة المحتويات.

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال.

أولاً: الإطار العام للدراسة.....2

ثانياً: أدبيات الدراسة.....5

(1) التمهيد.....6

(2) عموميات حول التدقيق الداخلي.....7

(1-2) نشأة وتعريف التدقيق الداخلي.....7

(2-2) أهداف ومعايير التدقيق الداخلي.....10

(3-2) منهجية التدقيق الداخلي.....14

(3) مفاهيم عامة حول الخزينة.....18

(1-3) مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها.....18

(2-3) حساب الخزينة ووضعياتها.....21

(3-3) تدفقات الخزينة.....24

(4) إجراءات الرقابة الداخلية على الخزينة.....28

(1-4) إجراءات الرقابة الداخلية على حسابات النقدية.....28

(2-4) أهم مميزات نظام الرقابة الداخلية للصندوق.....31

(3-4) أهم مميزات نظام الرقابة الداخلية للحسابات المصرفية.....32

34	(5) الدراسات السابقة.....
34	(1-5) الدراسات العربية.....
38	(2-5) الدراسات الأجنبية.....
39	(3-5) أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
41	ثالثا: المنهجية والإجراءات المتبعة.....
42	(1) التمهيد.....
43	(2) منهج الدراسة.....
43	(3) تقديم عام بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا.....
43	(1-3) التعريف بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا.....
47	(2-3) أهداف مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف.....
48	(3-3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا.....
52	(4) أدوات الدراسة.....
52	(5) مصادر جمع البيانات.....
52	(6) إثبات صحة الأداة.....
53	رابعا: نتائج الدراسة.....
54	(1) التمهيد.....
54	(2) عملية التدقيق والرقابة الداخلية لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا.....
54	(1-2) عرض مهنة التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف.....
61	(2-2) تقييم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة.....
63	(3) تدقيق وتقييم نظام الرقابة الداخلية على الخزينة.....
63	(1-3) نظام الرقابة الداخلية على الخزينة.....
64	(2-3) إجراءات عملية مراجعة حسابات الخزينة.....

66 (4) إختبار فرضيات الدراسة.

67 خامسا: مناقشة النتائج.

68..... (1) تمهيد.

69 (2) النتائج العامة المتوصل اليها.

70 (3) التوصيات.

قائمة المراجع.

الملاحق.

ملخص الدراسة.

الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة.	26
02	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة	27
03	أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	39

الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	معايير التدقيق الداخلي	13
02	وضعيات الخزينة	22
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرياض سطيف	45
04	بطاقة فنية لمؤسسة مطاحن الهضاب	46
05	المنتجات الخاصة بالمؤسسة	47
06	شبكة توزيع المنتجات	47
07	الشركات التابعة لشركة الأم	48
08	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن الهضاب العليا	53
09	الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية لمجمع الرياض – سطيف-	57
10	خطوات التدقيق الداخلي	62

أولاً

الإطار العام للدراسة

(1) تمهيد

يشهد العالم في وقتنا الحالي تطورات كبيرة لاسيما في المجال الإقتصادي، والذي أدى إلى تطور المؤسسات بمختلف أنواعها، وبالتالي زيادة حجم أنشطتها وتعدد عملياتها، الأمر الذي جعلها تواجه تحديات كبيرة ومتزايدة تتطلب منها تطوير نظام الرقابة الداخلية لضمان الشفافية وكفاءة أكبر، فمع توسع النشاطات بات من الضروري وجود جهاز رقابي داخلي فعال يكشف عن نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية، ومن هنا نشأ التدقيق الداخلي كوظيفة مستقلة نسبياً عن المؤسسة، تهدف إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى فعاليته ومراجعة مختلف العمليات، أبرزها المالية، فلا يقتصر دوره فقط على فحص المستندات بل يتعدى إلى تقديم توصيات تهدف إلى تحسين فعالية العمليات وتحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك ضمان الإمتثال للقوانين والتنظيمات المعمول بها وحماية أصول المؤسسة.

فالتدقيق الداخلي لم يعد مجرد وظيفة تركز فقط على مراجعة المستندات والحسابات، بل أصبحت عنصراً إستراتيجياً يساهم في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح، وكذلك بناء بيئة مؤسسية قائمة على الشفافية والجودة.

(2) مشكلة الدراسة:

- ومن هنا يمكننا طرح إشكالية بحثنا في السؤال التالي:
- كيف يضمن التدقيق الداخلي دقة وسلامة الرقابة على حسابات الخزينة؟
- وتندرج ضمن إشكالية البحث الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو التدقيق الداخلي وما الأساليب المتبعة لتطبيقه عملياً؟
- ما الأهداف العامة التي يسعى إليها التدقيق الداخلي؟
- هل نجح التدقيق الداخلي في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية على حسابات الخزينة؟

(3) فرضيات الدراسة:

- التدقيق الداخلي هو وظيفة مستقلة تشمل جميع مجالات وعمليات المؤسسة وتتم بموضوعية تامة.
- تشمل الأهداف العامة لتدقيق الداخلي حماية الأصول، تحقيق فعالية الرقابة الداخلية ضمان صحة وموثوقية التقارير المالية
- توجد رقابة داخلية على حسابات الخزينة.

(4) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع بإعتبار التدقيق الداخلي أداة إدارية فعالة، من خلال دوره البارز في تعزيز الرقابة الداخلية، وتحسين كفاءة الأنظمة والعمليات داخل المؤسسة، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف، مما يقلل المخاطر ويزيد من شفافية القوائم المالية والمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة، التي تساهم في الوصول الى أهداف المؤسسة.

(5) أهداف الدراسة:

- محاولة توضيح مدى أهمية التدقيق الداخلي باعتباره أداة فعالة في المؤسسات.
- التطرق لدور وهدف التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف.
- أن يشكل هذا البحث مرجعا علميا يعتمد عليه في إثراء البحوث المتعلقة بالتدقيق الداخلي وخاصة ما يخص مراقبة الخزينة.

(6) حدود الدراسة:

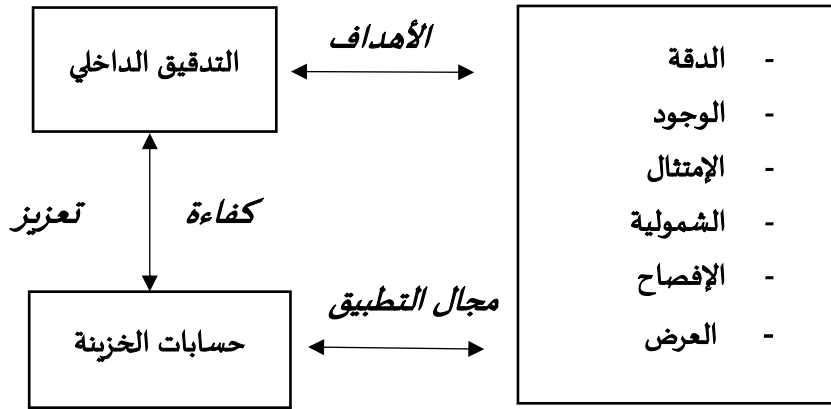
- الحدود المكانية: تم إسقاط متغيرات هذه الدراسة على مؤسسة مطاحن الهضاب العليا - الرياض سطيف-
- الحدود الزمانية: غطت الدراسة فترة شهر أفريل من سنة 2025
- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على مدى فعالية التدقيق الداخلي في الإشراف على حسابات الخزينة.

(7) صعوبات الدراسة:

- تحفظ بعض المسؤولين وخاصة أمين الصندوق عن الكشف عن بعض المعلومات والوثائق وذلك لأسباب غير معروفة.
- محدودية تعميم النتائج لأن الدراسة تعتمد على المقابلات لمؤسسة واحدة فقط.

(8) نموذج الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على نموذج نظري يبين العلاقة بين التدقيق الداخلي كمتغير مستقل وحسابات الخزينة كمتغير تابع.



(9) التعريفات الإجرائية:

- أ- **التدقيق الداخلي:** عملية منهجية يقوم بها شخص مستقل يدعى المدقق الداخلي، بهدف تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحسين فعالية الحوكمة وإدارة المخاطر وذلك لحماية ممتلكات المؤسسة.
- ب- **حسابات الخزينة:** مجموع العمليات المالية المتعلقة بالنقدية (البنك أو الصندوق)، وتشمل كل المقبوضات والمدفوعات الخاصة بنشاطات المؤسسة.
- ت- **المراقبة:** مجموعة الإجراءات التي يتم إتخاذها لضمان الإلتزام بالسياسات والتنظيمات المحددة والمعمول بها، وتحديد نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية، وتحديد المشاكل والعمل على تصحيحها.
- ث- **الدقة:** هي مدى صحة التسجيلات المحاسبية أو المعلومات، بحيث تكون خالية من الأخطاء وتعكس القيم والمبالغ الحقيقية بدقة

ثانياً

أدبيات الدراسة

(1) تمهيد

إن التدقيق الداخلي مجال واسع عرف الكثير من التطورات الكبيرة، بسبب تعقد النشاطات وزيادة العمليات الناتجة عن التطورات التكنولوجية والمالية والإقتصادية، ومع كبر حجم المؤسسات وضخامة الوسائل البشرية والمادية والمالية المستعملة، أصبح يصعب على المؤسسة يوم بعد يوم التسيير والقيام بعملية المراقبة لكل العمليات خاصة منها المالية.

فلم يعد دور المدقق الداخلي يقتصر فقط على إكتشاف الأخطاء، بل أصبح شريكا في إتخاذ القرارات من خلال تقديم التوصيات التي تساعد الإدارة في تحسين العمليات، لذلك فإن التدقيق الداخلي يعتبر من الوظائف الحيوية في المؤسسات لما له من دور محوري في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات المؤسسة.

(2) عموميات حول التدقيق الداخلي

في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، أصبح التدقيق الداخلي واحدًا من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها، وتعزيز كفاءتها التشغيلية، وسنحاول من خلال المبحث الأول التطرق إلى أهم المفاهيم حول التدقيق الداخلي.

(1-2) نشأة وتعريف التدقيق الداخلي

نتعرض إلى نشأة التدقيق الداخلي وتطوره عبر الزمن، بالإضافة إلى أبرز التعاريف التي تناولت مفهومه.

(1-1-2) نشأة التدقيق الداخلي

ظهرت الحاجة للتدقيق للحد من الغش والتلاعبات، وقد تطورت هذه الفكرة في ظل فكرة انفصال الملكية عن الإدارة، وذلك لحاجة الملاك إلى رأي فني ومستقل عن مدى كفاءة إدارة المنظمة في استخدام مواردها، وعلى إثر هذا تطرقنا إلى تاريخ تطور التدقيق الداخلي والمتمثل فيما يلي: (ابراهيم و بنص، 2023)

عُرف التدقيق الداخلي منذ حوالي 3000 سنة في بلاد ما بين النهرين ومنذ حوالي 5500 سنة في مصر وفي السجلات العبرية وفي روما القديمة وفي اليونان (...). وفي عام 1581 ظهرت أول منظمة مهنية في ميدان التدقيق في فينيسيا وقامت الدول الأخرى إلى تنظيم هذه المهنة. وتم اعتماد دليل التدقيق الداخلي سنة 1964 وعرف: على أنه مراجعة الأعمال والسجلات تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحياناً وبواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض.

وتعتبر أحد الجهود الفعالة لمعهد التدقيق الداخلي على صعيد التطور المهني للتدقيق الداخلي قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني وتم التصديق عليها سنة 1977، وفي العام الموالي تم إقرار المعايير من غالبية ممارسي المهنة وروادها ممثلين في معاهد التدقيق الداخلي والجهات التابعة له (...).

إلا أن أصدرت هيئة الأوراق المالية الأردنية تعليمات الإفصاح والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق، للعمل بها اعتباراً من 1998/09/01، تضمنت الإستجابة والمواكبة لتطور التدقيق الداخلي، تم من خلالها الطلب من شركات المساهمة تشكيل لجان تدقيق من أعضاء مجلس الإدارة لتشرف على التدقيق الداخلي.

إلى غاية سنة 1999، وافق مجلس إدارة معهد مدققين الداخليين على مجموعة جديدة من الإرشادات تحت عنوان إطار الممارسات المهنية، وتم صياغة دليل جديد لتعريف التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين، على أنه نشاط نوعي وإستشاري وموضوعي مستقل داخل المنشأة، مصمم لمراعاة وتحسين إنجاز هذه الأهداف، والذي تم تحديثه سنة 2001، وتم تعريف التدقيق الداخلي على أنه نشاط توكيدي إستشاري مستقل وموضوعي مصمم للإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها.

وعلى الرغم أن التدقيق الداخلي يمارس كوظيفة داخل التنظيمات المختلفة لعدة قرون مضت، إلا أن الإعتراف بها كمهنة حديثة قد بدأ في الإنتشار خلال الخمسين السنة الماضية فقط، وأدى الإعتراف بالتدقيق الداخلي كمهنة إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة في عام 1941. الذي يهتم بوضع معايير لهذه المهنة وعقد إمتحانات تأهيلية يمنح من يجتازها شهادة بكونه مدقق داخلي معتمد. (محمد و محمد مراد، 2022، صفحة 65)

العوامل المساعدة في تطور التدقيق الداخلي

هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى التطور السريع للتدقيق الداخلي وزيادة الإهتمام داخل المؤسسة وتفعيل دوره بشكل كبير، و من أبرز هذه العوامل: (عثمان و خراف، 2017، صفحة 124)

- انفصال الملكية عن الإدارة؛
- إتساع حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها وعملياتها؛
- ظهور المؤسسات ذات الفروع والشركات متعددة الجنسيات؛
- التقارير والقوانين التي صدرت في العديد من دول العالم التي أوصت بتفصيل وتطوير دور التدقيق الداخلي في المؤسسات ونذكر منها:

- صدور قانون ساريان أوكسلي، عقب إفلاس شركة وورلدكوم وأندون للطاقة، مما دفع الكونغرس الأمريكي إلى سن هذا القانون الذي اعتبر من وجهة نظر الكثير من الباحثين أهم داعم لوظيفة التدقيق الداخلي. بالإضافة إلى تقرير لجنة بازل.

- التحول إلى التدقيق الاختبارية، حيث ترتب على كبر حجم المشروعات وتعدد عملياتها وزيادة حجمها، أنه لم يعد المدقق قادر على القيام بالتدقيق الكامل، وبدأ المدقق يتحول إلى نظام التدقيق الاختياري، أي الإعتماد على عينه تمثل المجموع الكلي، والتي تفترض أنه أصدق مثيل، ولكي يتحقق الغرض السابق، لابد من توافر نظام سليم للرقابة الداخلية، ومن أهم الركائز التي يستند عليها قيام نظام سليم للرقابة الداخلية، هو وجود التدقيق الداخلي بالمنشأة. (قوافزة، 2022، صفحة 39)

2-1-2 تعريف التدقيق الداخلي

مرَّ التدقيق الداخلي بالعديد من المراحل، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدة تعاريف له تتناسب مع كل مرحلة من مراحل تطوره، حيث يعود لفظ Audit إلى الكلمة اللاتينية Audire بمعنى (يستمع) ومن أبرز التعاريف نذكر:

التعريف الأول: "يمثل التدقيق جملة الإجراءات التي تستهدف الفحص الإنتقادي لأنظمة الرقابة الداخلية والعمليات المحاسبية والمالية التي أثبتت في دفاتر من واقع المستندات فحصاً إنتقادياً وللتأكد من إنتظامها وسلامتها وإنسجامها مع القواعد المحاسبية المتعارف عليها، وينتهي هذا الفحص عندما يقوم المدقق بإعداد تقرير مكتوب يوضع تحت تصرف مستعملي القوائم المالية". (الزهران، صفحة 25)

التعريف الثاني: "هو أداة مستقلة تعمل من داخل المؤسسة للتحقق من تطابق السياسات والإجراءات مما هو مخطط له، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بكفاءة لتحقيق أهداف الإدارة". (سارة، 2023، صفحة 35)

التعريف الثالث: "وظيفة تؤديها هيئة مؤهلة من الموظفين وتتناول الفحص الإنتقادي المنظم والتقييم المستمر للخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية وأداء الإدارات والأقسام المختلفة". (صحن و محمد سرايا، 2003-2004، صفحة 185)

التعريف الرابع: "مجموع الإجراءات الداخلية المتبعة والتي تهدف إلى التأكد من صحة مختلف العمليات المالية والإدارية" (الوردات، 2014، صفحة 40)

التعريف الخامس: عرفه المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بأنه "تدقيق العمليات والقيود التي تتم بشكل مستمر، حيث تنفذ من قبل أشخاص يعينون وفق شروط خاصة". (يزيد، 2015-2016، صفحة 41)

التعريف السادس: وقد عرّف معهد المدققين الداخليين IIA التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات إستشارية، بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة". (الضيف، 2004)

2-2) أهداف ومعايير التدقيق الداخلي

نسلط الضوء على أهم أهداف التدقيق الداخلي، إضافة إلى المعايير التي تضبط هذه المهنة.

1-2-2) أهداف التدقيق الداخلي

يهدف التدقيق الداخلي إلى ما يلي : (الزهران، الصفحات 25-26)

- فحص ودراسة وتحليل أنظمة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي وتقييم مدى كفايتها وفعاليتها؛
- التحقق من وجود أصول المؤسسة وصحة تقيدها بالدفاتر، وكفاية وسائل حمايتها من الخسائر بكافة أنواعها؛
- مراجعة الدفاتر والسجلات وفحص المستندات لإكتشاف الأخطاء والتلاعب، ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً؛
- التحقق من صحة البيانات المحاسبية الظاهرة بالقوائم المالية أو التقارير التي تعدها الإدارات لمختلفة والإدارة العليا؛
- تقييم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة؛
- التحقق من مدى مراعاة السياسات الموضوعية والإلتزام بالخطط والإجراءات المرسومة؛
- تحقيق أقصى قدر من الكفاءة الإنتاجية مع مراقبة الخطط الموضوعية ومتابعة تنفيذها؛

كما يهدف أيضاً إلى : (الوردات، 2014، صفحة 37)

-إقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الإدارات التنفيذية والأنشطة، تأكيداً للمحافظة على الممتلكات والموجودات؛

- مراجعة إجراءات إدارة المخاطر وما اشتملت عليه من مراكز الخطر؛
- إعداد تقارير مفصلة ودورية ورفعها إلى أعلى سلطة تنفيذية؛
- مساعدة المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فاعليتها وكفاءتها والعمل على تحسينها المستمر. (الحيالي و مجدي، 2020، صفحة 05)

2-2-2) معايير التدقيق الداخلي

يتم القيام بعملية التدقيق في المؤسسات بطرق تختلف باختلاف أهداف المؤسسة، حجمها ...، والتي قد تؤثر على ممارسة وظيفة التدقيق الداخلي، حيث تستدعي وجود معايير دولية للممارسة المهنية المتفق عليها، والتي تم وضعها من قبل معهد المدققين الداخليين والتمثلة فيما يلي:

أ) معايير الصفات

تتضمن هذه المجموعة أربعة معايير رئيسية، وتتمثل في ما يلي: (بوقرن و شافية ريشي، 2022)

1000 - الغرض والسلطة والمسؤولية: يجب تحديد كل من الغرض والسلطة والمسؤولية، فيما يتعلق بأنشطة التدقيق الداخلي بشكل رسم في قانون يتسق مع المعايير، ويتم الموافقة عليه من طرف المجلس.

1100 - الإستقلالية والموضوعية: تتعلق بإستقلالية نشاط التدقيق الداخلي، كما يجب أن يتمتع المدققين الداخليين بالموضوعية في أداء مهامهم.

1200 - الكفاءة والعناية المهنية اللازمة: يجب أن يمتلك المدقق المؤهلات والمعرفة والخبرة اللازمة، كما يجب أن يؤدي مهامه بإهتمام مهني مناسب.

ب) معايير الأداء

تتضمن هذه المجموعة سبعة معايير رئيسية وتتمثل في ما يلي : (The institute of internal auditors, performance standards, 05/02/2025)

2000 - إدارة نشاط التدقيق الداخلي: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق، أن يدير نشاط التدقيق الداخلي بفعالية لضمان أنه يضيف قيمة للمؤسسة.

2100 - طبيعة العمل: يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها، وذلك من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم وقائم على المخاطر، وتتعزز أهمية ومصداقية التدقيق الداخلي عندما يتمتع المدققون بالإستباقية وعندما تعطي تقييماتهم رؤى جديدة وتأخذ الآثار المستقبلية في الاعتبار.

2200 - التخطيط للمهنة: يجب أن يقوم المدققون الداخليون بوضع وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق، تتضمن أهداف المهمة، ونطاقها، وتوقيتها، والموارد المخصصة لها. ويجب أن تأخذ الخطة في الاعتبار إستراتيجيات وأهداف ومخاطر المؤسسة ذات الصلة بالمهمة.

2300- أداء المهمة: يجب أن يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية واللازمة لتحقيق أهداف مهمة التدقيق.

2400- توصيل النتائج: يجب على المدققين الداخليين تبليغ نتائج مهام التدقيق.

2500- مراقبة التقدم: يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع نظام لمراقبة ما يتخذ من أفعال، إزاء النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة، وأن يحافظ على هذا النظام.

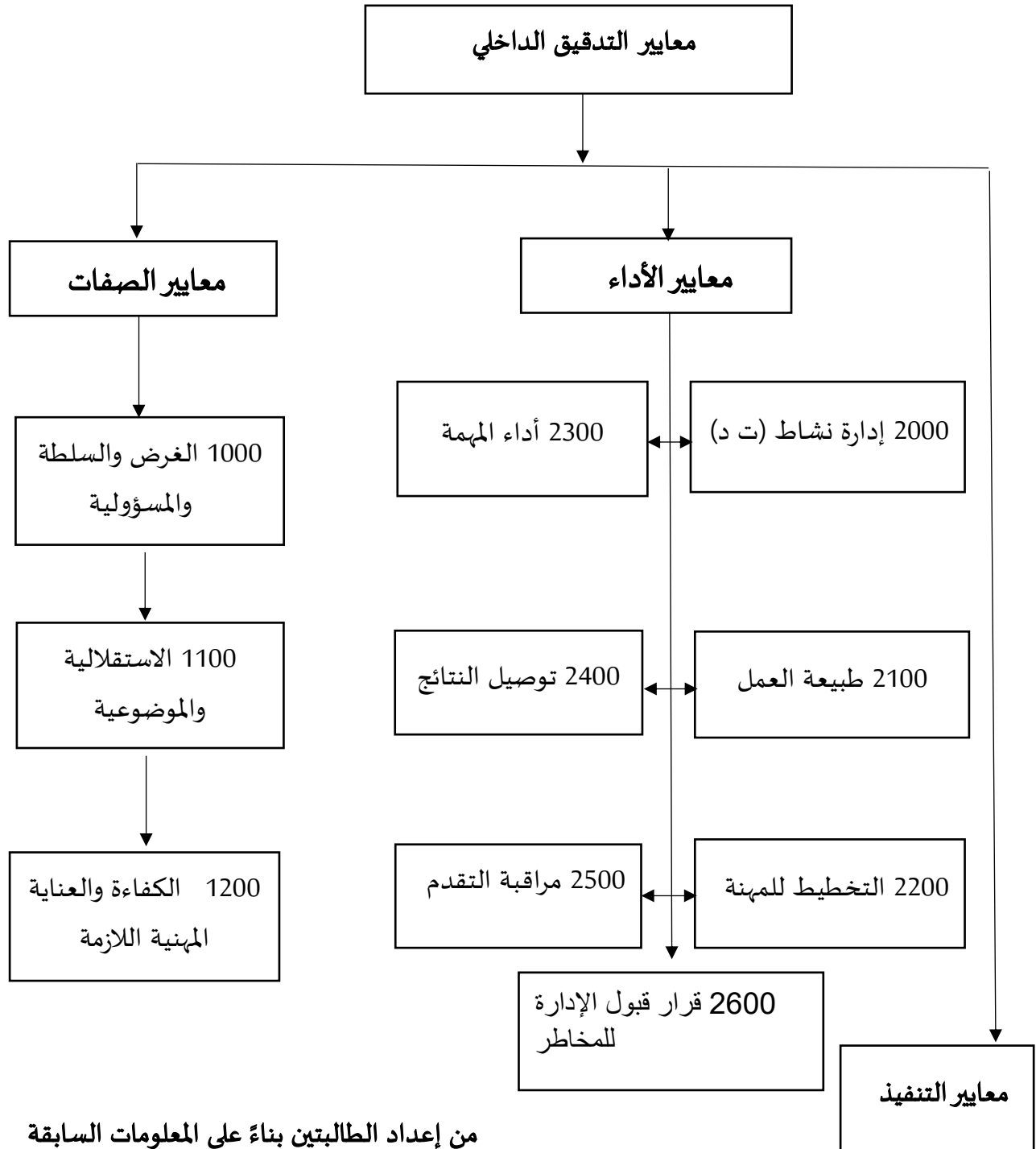
2600- قرار قبول الإدارة للمخاطر: عندما يخلص الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إلى أن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للمؤسسة، فإنه يجب عليه أن يناقش الأمر مع الإدارة العليا. وإذا ما رأى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن المسألة لم تُحل، فإنه يجب عليه تبليغ المسألة إلى مجلس الإدارة.

ت) معايير التنفيذ

تتولى تطبيق معايير الصفات ومعايير الأداء على أنواع وحالات محددة، مثل فحص الغش التدليس والتقييم الذاتي للرقابة.

وفيما يلي شكل يوضح بإختصار المعايير الرئيسية للتدقيق الداخلي:

الشكل رقم (01): يوضح معايير التدقيق الداخلي



3-2) منهجية التدقيق الداخلي

إن الجانب التطبيقي للتدقيق الداخلي، يتجلى من خلال قيام المدقق الداخلي بتنفيذ مهنة التدقيق عن طريق تطبيق أربع مراحل تتمثل فيما يلي:

➤ اختيار الجهة الخاضعة للتدقيق

تتم مهمة التدقيق بداية بإختيار النشاط الذي سيتم تدقيقه، ويمكن القيام بهذه المرحلة من خلال عدة طرق وهي: الإختيار المنظم، الإختيار بناء على طلب الإدارة، الإختيار بناء على الجهة الخاضعة للتدقيق.

إلا أنه لا يمكن إعتبار إختيار الجهة الخاضعة لتدقيق على أنها مرحلة قائمة بذاتها.

➤ الأمر بالمهمة

قبل الشروع في مهمة التدقيق، من المهم أن تكون مسبقة بأمر المهمة يسمح من جهة للمدققين التفويض اللازم للوصول إلى النشاط الخاضع للتدقيق، وإجراء تقييم شامل له بكل حرية، ومن ناحية أخرى توضح للجهات الخاضعة للتدقيق الهدف من المهمة، نطاقها، لكن بطريقة مختصرة وموجزة التفاصيل.

(الأمر بالمهمة هو وثيقة قصيرة تضم حوالي صفحة واحدة) تتميز بالمبادئ التالية: (Meriem,

2014)

- يصدر عن الإدارة العامة أو لجنة التدقيق (إن وجدت)؛

- لا يتضمن تاريخ إنتهاء المهمة؛

- يوجه إلى كل من المدقق الداخلي، رؤساء الأقسام والمسؤولون، الأشخاص الخاضعين للتدقيق؛

- يحرره المدقق الداخلي ليأخذ الخصائص الشكلية والموضوعية المطلوبة؛

➤ التخطيط

أهم مرحلة، حيث يجب على المدقق الداخلي وضع خطة مبنية على المخاطر، لتحديد أولويات مهمة التدقيق بما يتلائم والأهداف المسطرة، ويتم تنفيذ هذه المرحلة من خلال ما يلي: (الأمين، 2018)

- **إجتماع الافتتاح:** يتم هذا الإجتماع بين الفريق المكلف بالمهمة ومسؤولو المصلحة محل التدقيق، وذلك في مقر النشاط الذي سيتم تدقيقه.

- **زيارة الموقع:** الغرض من الزيارة هو التعرف على طبيعة العمل في مقر النشاط محل التدقيق، وكل المعلومات المهمة التي تخصه.

- **التخطيط:** يقوم المكلفين بمهمة التدقيق بوضع الخطط المناسبة التي تحقق الأهداف المرجوة بنجاح، إلا أنه عند وضع خطة التدقيق يجب أن تأخذ الإدارة في إعتبارها أهداف التدقيق، نطاق مهمة التدقيق، تخصيص الموارد والمعلومات اللازمة لضمان السير الجيد لمهمة التدقيق.

- **برنامج التدقيق الداخلي:** برنامج يتم من خلاله تقسيم الأعمال بين مختلف الموظفين، حسب مؤهلاتهم وخبراتهم، وكذلك تنظيم تنقلات أعضاء فريق التدقيق، برمجة الإستجابات واللقاءات... الخ.

➤ مرحلة التنفيذ

يتم فيها التنفيذ الفعلي لخطة التدقيق، وتعرف كذلك بمرحلة العمل الميداني والتي تهدف الى التحقق من مدى تعبير القوائم المالية عن واقع المؤسسة.

وتتم من خلال مجموعة الخطوات: (سارة، 2023)

- **التجميع والفحص:** في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات المهمة، وأدلة الإثبات الكافية التي تدعم النتائج، ويتحصل المدقق الداخلي على هذه المعلومات عن طريق مجموعة الأدوات كالإستقصاء أو الملاحظة أو بإستخدام الأساليب أو الإختبارات الإحصائية وغيرها، ويجب أن تكون الأدلة كافية وملائمة لتحقيق الأهداف المسطرة؛

- **التحليل:** من خلال إجراء المقارنات وإستخدام كافة الطرق والأساليب التحليل المالي والمحاسبي؛ لفحص السياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والعمليات والحسابات ومختلف السجلات والمستندات، التي تعد داخل نطاق الفحص؛

- **الإلتزام:** يقوم المدقق بالتأكد من مدى إلتزام العاملين في المؤسسة بالسياسات الإدارية الموضوعة وتنفيذ العمليات، وفقا للقرارات المتخذة في هذا المجال؛

- **التقييم:** يقوم فيها المدقق الداخلي بتقييم شخصي عن مدى كفاءة وفعالية مختلف السياسات المعمول بها في المؤسسة لتقديم التوصيات اللازمة؛

➤ **مرحلة التقرير عن مهمة التدقيق**

وهي المرحلة الأخيرة من مهمة التدقيق، حيث ينتهي حضور فريق التدقيق في ميدان المهمة وتضم: (الزهاء وواحد، 2022-2023)

- **التقرير الأولي للتدقيق:** عبارة عن وثيقة أولية تعد بعد إنهاء عملية تنفيذ المهمة، وتشمل كافة المشاكل والانحرافات التي تم إكتشافها من طرف المدققين، وهذا التقرير يعتبر أساس التقرير النهائي؛

- **الاجتماع الختامي:** لقاء رسمي يتم بين نفس الأعضاء المشاركين في الاجتماع الافتتاحي، حيث يقوم فريق التدقيق بعرض الملاحظات والنتائج، إضافة إلى التوصيات المقترحة بشأنها، ليقوم مسؤولو المصلحة محل التدقيق برّد على تلك الملاحظات والنتائج والتوصيات؛

- **التقرير النهائي:** يتم إعداد التقرير في صورته النهائية، ويتم إرساله إلى أهم المسؤولين المعنيين والإدارة لإعلامهم بنتائج التدقيق والتوصيات المقترحة، لمعالجة المشكلات التي إكتشفت أثناء عملية التدقيق، ويجب أن يكون التقرير موضوعي وواضح، ويتم إعداده وتقديمه في الوقت المناسب؛

➤ **مرحلة متابعة نتائج المهمة**

هي المرحلة التي تلي تنفيذ مهمة التدقيق، فوفقاً لما نصت عليه المعايير الدولية للممارسة المهنية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين وللممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (معياري الأداء 2500)، يجب وضع آلية للمتابعة ولضمان تنفيذ الأعمال تنفيذاً فعالاً، أو أن الإدارة العليا قد قبلت المخاطر عدم إتخاذ إجراءات على ملاحظات التدقيق الداخلي المتعلقة: (الوردات، 2014)

- يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يضع نظام فعال، بالنسبة للإجراءات المتخذة إزاء النتائج المبلغة للإدارة؛

- تحديد طبيعة وتوقيت ونطاق عملية المتابعة؛

- يجب على المدقق الداخلي في إطار مراقبة نتائج التدقيق، أن يتأكد من أن الإجراءات التصحيحية قد إتخذت، وما إذا كانت تحقق النتائج المنشودة، أو أن الإدارة قد قررت أن تتحمل كل ماينتج عن عدم الإلتزام بتلك الإجراءات؛

- المراقبة الفعالة لما يتخذ حيال النتائج مهمة التدقيق، على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يضع الإجراءات والآليات اللازمة لذلك؛

(3) مفاهيم عامة حول الخزينة

تعد الخزينة عنصراً أساسياً في تسيير الموارد المالية للمؤسسة، كونها تعنى بمتابعة التدفقات النقدية وضمان توازن السيولة لتحقيق الاستقرار المالي.

(1-3) مفهوم الخزينة والعناصر المكونة لها

يمكن تحديد مفهوم للخزينة من خلال تبين مفهومها التقليدي والديناميكي كما هو مبين.

(1-1-3) مفهوم الخزينة

تعرف الخزينة على أنها مجموعة الأموال التي في حوزة المؤسسة لدورة الإستغلالية، أي ما يمكن للمؤسسة أن تتصرف فيه من القيم الجاهزة التي تكون تحت تصرف المؤسسة وتستطيع إستخدامها فوراً، بحيث يكون لديها القدرة على تسديد ديونها في مواعيدها، وهذا ما يجعلها مؤشراً يسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في آجال إستحقاقها. (شمس الدين ، 2016، صفحة 21)

وينظر "Gauthier NOEL" للخزينة على أنها: "الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعة لتمويل نشاط المؤسسة والإحتياجات الناتجة عن هذا النشاط". وعليه الخزينة عبارة عن الرصيد المشكل من الفائض أو العجز في السيولة المحقق من تمويل الإحتياجات المالية للمؤسسة طويلة الأجل بأموالها الدائمة وهذا ما تقتضيه قاعدة التوازن المالي الأعلى، كما يمكن تحديده كذلك إنطلاقاً من تغطية إحتياجات المؤسسة الدورية باستخدام مصادرها الدورية وهو ما تقتضيه قاعدة التوازن الأدنى. (مصطفى، 2015، صفحة 03)

كما ينظر "Michel Leroy" للخزينة حسب هذا المفهوم الديناميكي لها على أنها: "مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات الداخلة والخارجة المرتبطة أساساً بالنشاط الإقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية". حيث يتحدد مستوى الخزينة من خلال تحديد صافي التدفقات النقدية المترتبة عن الأنشطة الأساسية للمؤسسة، كما يتحدد صافي التدفقات النقدية بعد تغطية إحتياجات المؤسسة المترتبة عن جميع أنشطتها والمتمثلة في التدفقات الخارجة باستخدام تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة في شكل تدفقات داخلة مترتبة على جميع أنشطتها. (باديس، 2013، صفحة 08)

إنطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن تعريف الخزينة على أنها الرصيد المالي المتاح لدى المؤسسة في لحظة معينة، والذي يعكس قدرتها الفعلية على تغطية إلتزاماتها المالية قصيرة الأجل من خلال السيولة النقدية المتوفرة وهي ناتجة عن الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المرتبطة بالنشاط الإقتصادي للمؤسسة، مما يجعلها مؤشراً حيوياً على الإستقرار المالي وقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في آجالها المحددة. يتم تحديد مستوى الخزينة وفقاً لمبدأي التوازن المالي، حيث تتأثر بحجم الفائض أو العجز الناتج عن تمويل الإحتياجات المالية طويلة وقصيرة الأجل. لذا، فإن إدارة الخزينة بكفاءة تضمن إستمرارية النشاط الاقتصادي للمؤسسة من خلال تحقيق التوازن بين الموارد المالية والإحتياجات التمويلية.

2-1-3 العناصر المكونة للخزينة

تتكون عناصر الخزينة من أصول الخزينة وخصومها وذلك إنطلاقاً مما تحدده الميزانية المالية وهي كالتالي: (مصطفى، 2015)

أ) عناصر أصول الخزينة (استخدامات الخزينة): وتتضمن كل من أصول سائلة ومتاحة

وهي:

- **خصم الأوراق التجارية:** وسيلة تمويل تستند عليها المؤسسة لتدعيم خزintها بالأموال، حيث تسمح للمؤسسة بالإتصال ببنكها أو بنك متعامل مع عملائها لخصمها فتحصل على قيمة الورقة المالية أو التجارية مع مبلغ الفائدة التي يأخذها البنك مقابل الخدمة المقدمة.
- **الخصم غير المباشر:** وهي وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقداً، فيمكن للمؤسسة الإتصال بالبنك الذي تتعامل معه لخصم ورقته التجارية وبالنسبة لفائدة البنك فتكون على عاتق الزبون، حيث تسمح هذه العملية للزبون من الحصول على السلع المرغوب فيها في المقابل تحصل المؤسسة على سيولة نقدية جاهزة.
- **الودائع لأجل:** تقوم المؤسسة بفتح حسابات بنكية لأجل توظيف أموالها الزائدة، وقد تتراوح آجال هذه الودائع ما بين شهر وثلاثة أشهر وفي حالة ما إذا احتاجت المؤسسة إلى سيولة نقدية قبل إنقضاء المدة القانونية فإن البنك يمنحها قرض (Crédit par caisse)
- **أذونات الخزينة:** تشتري المؤسسة سندات من البنوك التي يطرحها للإكتتاب، ويتم تسديدها قبل تاريخ الإستحقاق الذي لا يزيد عن ثلاثة أشهر، مضافاً إليه معدل الفائدة.

- حسابات جارية: هي أموال جاهزة يمكن للمؤسسة التصرف فيها في أي وقت تريد، مع عدم احتساب الحد الأدنى من النقدية الواجب توفرها.

(ب) عناصر خصوم الخزينة (موارد الخزينة): تتمثل في استعمال الحسابات البنكية التي تكون في وضعية مدينة، حيث يقوم البنك بتحديد سقف لسحب أموال المؤسسة، هذه العملية تستلزم وجود الثقة الكاملة بين البنك والمؤسسة، فمن خلال إحتياجات المؤسسة يسمح البنك لها بسحب قروض الخزينة. وتتمثل قروض الخزينة فيما يلي:

- تسهيلات الخزينة (Facilites De Caisse): عبارة عن تسهيلات توجه لمساعدة خزينة المؤسسة وذلك خلال فترة ما بين البيع وفترة تحصيل الإيرادات.

- حسابات جارية على المكشوف (تسبيقات بنكية): هذا النوع من القرض يسمح لحساب المؤسسة أن يبقى في حالة مدينة بصفة أطول من الأولى ونظراً لخطورة العملية فإن منح هذا الائتمان يتوقف على دراسة البنك لحالة المؤسسة، ومقابل هذا القرض فإن البنك يقتطع عمولة أكبر من عمولة النوع الأول يتمثل في منح المؤسسة ضمانات للبنك في شكل أوراق مالية التي تغطي محفظتها ومقابل ذلك البنك يمنحها تسبيقات بنكية.

- السلفات المصرفية: يمكن للمؤسسة عند حاجتها لسيولة أن تقوم بسحب الأموال، حتى وإن لم يكن لها أموال جاهزة وذلك من خلال عقد إتفاق بين المؤسسة والبنك.

(2-3) حساب الخزينة ووضعياتها

(1-2-3) حساب الخزينة

لتحديد الوضعية المالية للخزينة يجب مقارنة رأس المال العامل بالإحتياج إليه، وتحدد من خلال الفرق بين رأس المال العامل والإحتياج إليه أي: (سليمان، 2016)

الخزينة = رأس المال العامل الصافي - إحتياج في رأس المال العامل

ومن أجل توضيح هذه العلاقة لابد من التطرق إلى عنصرين:

- أ- **رأس المال العامل الصافي:** هي تلك الأموال المتاحة لضمان التشغيل أو دوران فعالية المؤسسة أو إستمرارية مدفوعاتها الجارية
 - ب- **إحتياج في رأس المال العامل:** تقوم كل المؤسسات بتكوين رأس المال العامل وذلك لوجود إحتياجات، ولدراسة هذه الإحتياجات الدورية على المؤسسة اللجوء إلى الدورة الاقتصادية، هذه الدورة تتطلب إحتياجات تسمى بالاحتياجات الدورية التي تخلق موارد تسمى بالموارد الدورية.
- ففي حالة عجز المؤسسة عن تسديد ديونها الناتجة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتا يتولد الإحتياج المالي للإستغلال، الأمر الذي يجعلها تبحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز وهو ما يصطلح عليه بالإحتياج في رأس المال العامل.

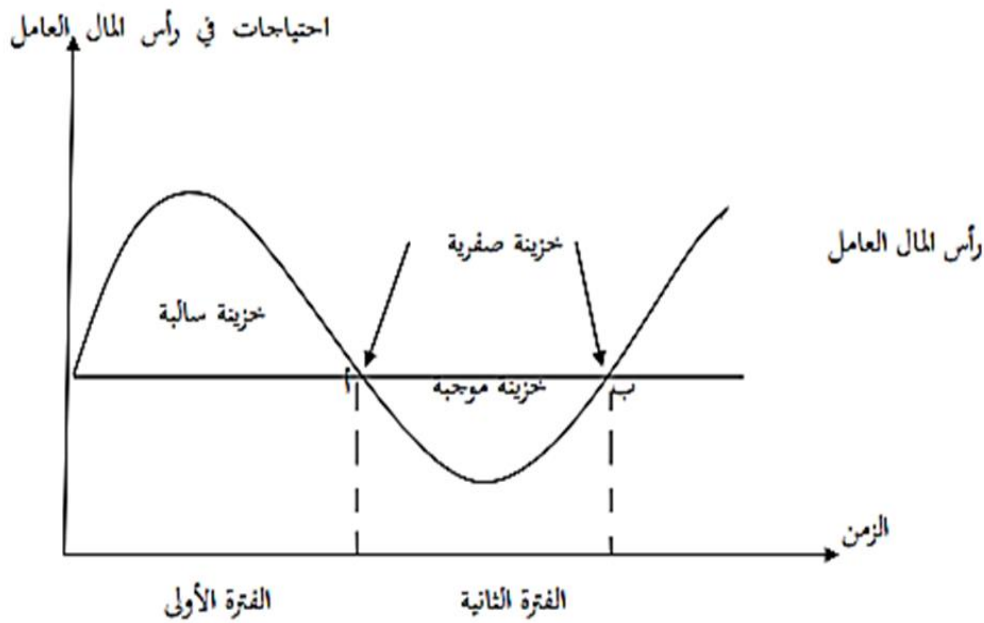
(2-2-3) وضعية الخزينة

- يعرف مفهوم الخزينة على أنه الفارق بين رأس المال العامل واحتياجاته. ويتم تحديد وضعية الخزينة من خلال مقارنة رأس المال العامل بإحتياجاته، ويمكن تحديد ثلاث حالات: (باديس، 2013)
- **الخزينة الموجبة:** هنا يكون رأس المال العامل أكبر من إحتياجات رأس المال هذا يعني أن المؤسسة تمتلك رؤوس أموال دائمة لتغطية التزاماتها.
 - **الخزينة السالبة:** إذا كان رأس المال العامل أقل من إحتياجات رأس المال العامل، هنا المؤسسة في حالة عجز، لذا يجب عليها أن تحصل حقوقها أو تطلب قروض من البنك أو تتنازل عن بعض إستثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها وسياستها الإنتاجية أو بعض من مواردها.

- **الخزينة الصفريّة (المثلى):** هي الحالة التي يتساوى فيها رأس المال العامل مع إحتياجات رأس المال العامل، أي أن المؤسسة محافظة على توازنها المالي، ولكن الوصول إلى هذه الوضعية في المدى القصير أمر مستبعد وصعب، فالخزينة المثلى هي التي تحقق السير العادي للمؤسسة ولا توقعها في مشكلة الخلل بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

كأن يكون النشاط موسمياً نتيجة إرتفاع إحتياجات رأس المال العامل، أو وجود إحتياجات خارج الإستغلال، والشكل الموالي يوضح وضعيات الخزينة:

الشكل رقم (01): يبين التمثيل البياني لوضعية الخزينة. (باديس، 2013، صفحة 38)



بوخلوه باديس، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، جامعة محمد بوضياف، 2013، ص38

يوضح الشكل رقم (01) العلاقة بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل عبر الزمن، مما يؤدي إلى تحديد وضعية الخزينة في المؤسسة خلال فترات زمنية مختلفة.

ويمكن إستخلاص ثلاث حالات رئيسية:

- **الفترة الأولى حالة الخزينة سالبة:** هنا تكون إحتياجات رأس المال العامل أعلى من رأس المال العامل، مما يؤدي إلى عجز مالي قد يعيق قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.
- **نقطة التوازن في حالة الخزينة صفرية:** عند النقطتين (أ - ب) يتساوى رأس المال العامل مع إحتياجاته، مما يعكس توازناً مالياً دون فائض أو عجز.
- **الفترة الثانية حالة الخزينة موجبة:** هنا يكون رأس المال العامل أكبر من إحتياجاته، مما يؤدي إلى تحقيق فائض في السيولة، ما يعزز قدرة المؤسسة على تمويل عملياتها بسهولة والإستثمار في فرص جديدة.

وعليه يعكس هذا الشكل الديناميكية المالية للمؤسسة عبر الزمن، مما يستوجب متابعة مستمرة لوضعية الخزينة وإتخاذ التدابير اللازمة لضمان الإستقرار المالي.

3-3) تدفقات الخزينة

يتم تصنيف التدفقات النقدية إلى تدفقات نقدية داخلية وأخرى خارجية، كما تقسم التدفقات المالية وفقاً لكل دورة إلى تدفقات دورة الإستغلال وتدفقات دورة التمويل. ويعد جدول تدفقات الخزينة من القوائم المالية الأساسية التي تتيح للمستخدمين فهم الأوضاع المالية للمؤسسة وتحليل حركة التدفقات النقدية بدقة.

3-3-1) مفهوم التدفق النقدي

التدفق هو عبارة عن مقياس لكمية السلع والنقود التي تم تحويلها أو تداولها خلال فترة معينة؛ أما التدفق النقدي هو عبارة عن عمليات الدفع أو إستلام الأموال، سواء من أطراف داخلية أو خارجية، لذلك فهي تتعلق مباشرة بالخزينة. ونميز بين: (الضيف، 2004)

أ- **التدفقات النقدية الداخلة:** عبارة عن المبالغ النقدية التي تحصل عليها المؤسسة خلال الفترة التشغيلية سواء من أطراف داخلية أو خارجية، حيث تتكون التدفقات النقدية من مجموعة من العناصر تأتي في مقدمتها قرارات العملاء ثم تحصيل الذمم المدينة، وتنشأ التدفقات الداخلة عن طريق الإقتراض من البنوك أو زيادة رأس مال المشروع من خلال التعامل مع الأسواق المالية، في حالة التمويل بإصدار الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة أو التمويل بالدين من خلال إصدار السندات أو بيع الإستثمارات من الأوراق المالية المتاحة للمشروع.

ب- **التدفقات النقدية الخارجة:** تتسم طبيعة هذه التدفقات بكونها أكثر تأكيداً من التدفقات الداخلة، لأنها ترتب بطبيعة عمل المشروع أو الأنشطة المنفذة وفق الخطة الموضوعة، وتشمل كل من تسديد الرواتب والأجور، المشتريات النقدية للبضاعة، الإستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل، تسديد حسابات الذمم الدائنة إلى الموردين، دفع الفوائد المستحقة إلى حملة السندات، إطفاء قيمة السند عند الإستحقاق أو التهيئة للإطفاء، تسديد فوائد وأقساط القروض المصرفية المختلفة، تسديد قيمة الأرباح المقرر توزيعها على المساهمين ودفع الضرائب والرسوم المستحقة.

2-3-3) جدول تدفقات الخزينة

ينص القرار المؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق 22 يوليو 2008، الذي يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوفات المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، من الجريدة الرسمية، العدد 19، 25 مارس 2009، ص 26 على ما يلي:

الهدف من جدول سيولة الخزينة هو إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم مدى قدرة الكيان على توليد الأموال ونظائرها وكذلك المعلومات بشأن استخدام هذه السيولة المالية، حيث يقدم جدول سيولة الخزينة مداخيل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصدرها:

- التدفقات التي تولدها الأنشطة العملية (الأنشطة التي تتولد عنها منتجات وغيرها من الأنشطة غير المرتبطة لا بالاستثمار ولا بالتمويل).
- التدفقات المالية التي تولدها أنشطة الإستثمار (عمليات سحب أموال عن إقتناء وتحصيل الأموال عن بيع أصول طويلة الاجل).
- التدفقات الناشئة عن أنشطة التمويل (أنشطة تكون نتيجتها تغيير حجم وبنية الأموال الخاصة أو القروض).
- تدفقات أموال متأتية من فوائد وحصص أسهم، تقدم كلا على حدى وترتب بصورة دائمة من سنة مالية إلى سنة مالية أخرى في الأنشطة العملية للإستثمار أو التمويل.

أ) جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة:

من القرار المؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق 22 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوفات المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 19، 25 مارس 2009، ص 35.

الطريقة المباشرة الموصى بها تتمثل في تقديم الفصول الرئيسة لدخول وخروج الأموال الاجمالية (الزبائن الموردون، الضرائب...)، وتقريب هذا التدفق الصافي إلى النتيجة قبل ضريبة الفترة المقصودة.

الجدول رقم (01): جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة.

N-1	N	الملاحظة	البيان
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الإستغلال: تحصيلات المقبوضة من الزبائن المدفوعات المدفوعة للموردين والمستخدمين، الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة. الضرائب على النتائج المدفوعة
			تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية (الاستثنائية)
			تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال (أ)
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار: تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية التحصيلات عن العمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية... تسديدات لحيازة القيم.
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل: التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم، حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها، التحصيلات المتأتية من القروض.
			تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
			صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولة
			تغير الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
			الخزينة ومعادلتها عند إفتتاح السنة المالية
			الخزينة ومعادلتها عند إقفال السنة المالية
			تغير الخزينة خلال الفترة
			المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق 22 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوفات المالية وعرضها وكذا

مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 19، 25 مارس 2009، ص 36.

(ب) جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة الغير مباشرة

من القرار المؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق 22 يوليو 2008: يتم من خلال هذه الطريقة تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية من خلال الأخذ بالحسبان الإهلاكات، تغيرات الزبائن، المخزونات، تغيرات الموردين، الضرائب المؤجلة.....، قيم التنازل الزائدة أو الناقصة....، وهذه التدفقات تقدم كلا على حدى.

الجدول رقم (02): جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة.

N-1	N	الملاحظة	البيان
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال: صافي نتيجة السنة المالية، تصحيحات (تسويات): الإهلاكات والمؤونات، تغير الضرائب المؤجلة، تغير المخزونات، تغير الموردين والديون الأخرى نقص أو زيادة في قيمة التنازل الصافية من الضرائب.
			تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار: تسديدات لحيازة قيم ثابتة، التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة، تأثير تغيرات محي الإدماج (التجميع)
			تدفقات الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار (ب)
			تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات التمويل: لحصص المدفوعة للمساهمين، زيادة رأس المال النقدي، إصدار قروض، تسديد قروض
			تدفقات الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير الخزينة للفترة (أ + ب + ج)
			الخزينة ومعادلتها عند إفتتاح السنة المالية الخزينة ومعادلتها عند إغلاق السنة المالية تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية
			تغير الخزينة خلال الفترة

المصدر: قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق 22 يوليو 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوفات المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية، العدد 19، 25 مارس 2009، ص 36.

4) إجراءات الرقابة الداخلية على الخزينة

4-1) إجراءات الرقابة الداخلية على حسابات النقدية

إن مسؤولية الحفاظ على الموجودات ومنها النقدية هي من مسؤولية الإدارة الممثلة في القسم المالي، الذي تقع عليه مسؤولية توفير التالي: (التميمي، 2006)

- كل المقبوضات قد سُجلت بطريقة صحيحة، وتودع في البنك بنفس اليوم أو في اليوم الموالي.
- يجب تسجيل كل المصروفات، وتتم عن طريق موافقة الإدارة أو السلطة المخولة.
- التأكد من مدى تغطية رصيد النقدية لاحتياجات المؤسسة، من خلال وضع موازنة للتدفقات النقدية من مقبوضات ومصروفات ومحاولة توفير قروض في حالة الحاجة واستثمار الزيادة (الفائض) في أسهم وسندات قابلة للتحويل عند الحاجة.
- وتتمثل الرقابة الداخلية الجيدة على النقود بالتالي:
- عدم السماح لأي شخص من التعامل مع النقود من أول خطوة إلى آخر خطوة؛
- فصل عملية الإستلام عن عملية القيد؛
- كل المقبوضات تسجل عند إستلامها؛
- إعداد إيصال قبض مرقمة تسلسليا وبعده نسخ ويكون ذلك مسبقاً؛
- جميع المقبوضات تودع في البنك بنفس اليوم أو في اليوم التالي وعدم صرف أي مبلغ مهما كان مبلغه من الصندوق العام؛
- كل المصاريف تدفع بواسطة الشيكات؛
- إيجاد صندوق للنثرية لأجل دفع المصاريف الصغيرة؛
- القيام بالتسويات الشهرية لحسابات البنوك من قبل شخص ليس له علاقة بإستلام النقود أو تحضير الشيكات وتوقيع التسويات من قبل شخص مسؤول؛

وتتميز الرقابة على العمليات النقدية بنوعين هما كالتالي: (التمييزي، 2006)

أ- الرقابة الداخلية على المقبوضات:

المبيعات النقدية: تعتبر الرقابة على المبيعات النقدية فعالة عندما توزع المهام على أكثر من شخص، إذ عادة يوجد أمين صندوق مركزي يقوم باستلام المبالغ من الزبائن بناءً على فاتورة محضرة من قبل شخص آخر، هذا الإجراء يحد من محاولات الغش أو السرقة.

المقبوضات من الذمم المدينة: المقبوضات من الذمم المدينة، إما أن تتم مباشرة عن طريق العملاء مقابل إيصال قبض مرقم تسلسلياً ومسبقاً وبعده نسخ، وعلى أساس هذه النسخ تتم محاسبة أمين الصندوق والقيود في السجلات أو تتم بواسطة البريد، وهذا النوع من المقبوضات يتطلب إجراءات رقابية جيدة، وهذه الإجراءات تتم كالتالي:

يفتح البريد الوارد من قبل شخصين يقوم أحدهما بكتابة قائمة بنسختين بالمبالغ المستلمة تبين المبلغ المستلم الجهة المرسله، رقم الشيك، تاريخه وتسطير هذه الشيكات باسم الشركة في حالة أنها غير مسطرة.

ترسل نسخة منه إلى أمين الصندوق ومسؤول الذمم المدينة لأجل عمل القيود اللازمة في السجلات. ولأجل أن تكون الرقابة الداخلية جيدة ويعتمد عليها، فإنه يجب فصل الوظائف التالية عن بعضها:

- تحضير فواتير وكشوفات الذمم المدينة؛
- المسؤول عن سجلات الذمم المدينة؛
- مقارنة وتسوية حسابات الذمم المدينة وحساب أستاذ الذمم المدينة الفرعي مع حساب الرقابة (السيطرة) في الأستاذ العام؛
- المسؤول عن إستلام البريد الوارد وعمل قائمة بالشيكات المستلمة؛
- إيداع النقدية في البنوك؛
- وظيفة المحصلين؛

ب- الرقابة الداخلية على المدفوعات:

لكي تكون الرقابة على المدفوعات فعالة يجب تتم بواسطة الشيكات، إلا المبالغ الصغيرة التي تتم بواسطة صندوق النثرية، هذه الشيكات يجب أن تكون مرقمة تسلسلياً ومسبقاً. أما الشيكات غير المستعملة فيجب الإحتفاظ بها في مكان آمن وتحت سيطرة شخص مسؤول، والشيكات الملغاة لأي سبب من الأسباب فيجب وضعها مع كعوبها وكذلك يجب فحص المستندات المؤيدة للدفع والتأكد من كفايتها قبل التوقيع، ومن ثم ختم هذه المستندات بما يفيد الدفع لمنع إعادة استعمالها مرة أخرى.

كما يجب القيام بتسويات شهرية لحسابات البنوك بغرض التأكد من المقبوضات والمدفوعات، من طرف شخص لا علاقة له بالتحويل والتسجيل أو الإحتفاظ بالنقدية. كما يجب التوقيع عليها من طرف شخص مسؤول.

فالرقابة على مدفوعات صندوق النثرية يكون وفقاً لنظام السلفة المستديمة، من خلال وضع مبلغ يساوي ما تم صرفه بالفعل، وذلك بعد فحص المستندات المؤيدة للمصروفات، بحيث يتم صرف شيك للمسؤول عن النثرية لضمان إستمرارية الرصيد كما كان في بداية الفترة، مما يعزز السيطرة على المصاريف الصغيرة اليومية.

(2-4) أهم مميزات نظام الرقابة الداخلية للصندوق

تلعب الرقابة الداخلية على الصندوق، دوراً مهماً في نظام الرقابة المالية للمؤسسات فهي تضمن سلامة المعاملات المالية والحد من المخاطر المرتبطة بالغش أو التلاعبات ومن أهم مميزات نظام الرقابة الداخلية على الصندوق: (بوتين، 2005)

- لتسهيل عملية الرقابة الفجائية وضبط العمليات المالية يتم إستخدام الصندوق على أساس السلفة المستديمة؛
- تحديد مسؤولية إدارة الصندوق لشخص واحد وذلك لتفادي التلاعبات وتوضيح المسؤوليات؛
- تحديد سقف المبالغ التي يتم دفعها عن طريق الصندوق، وما زاد عن ذلك يجب أخذ الموافقة من الجهات المعنية أو وسائل دفع أخرى؛
- كل المصاريف يتم تبريرها بوثائق رسمية يتم تحريرها لتجنب أي تزوير؛
- توقيع المستفيد على الوصل عند إستلام الأموال لتعزيز توثيق عمليات الدفع وزيادة شفافية الإجراءات؛
- مراجعة المستندات المبررة للسلفة من طرف شخص غير أمين الصندوق لضمان الحيادية؛
- إلغاء المستندات المستخدمة وذلك بعد إعادة تكوين السلفة بوضع ختم "دفع" تجنباً للإعادة إستخدامها مرة أخرى؛
- كل الشيكات التي تم إستلامها تودع في البنك في نفس وقت الإستلام، لتفادي وجود شيكات غير مصروفة في الصندوق؛
- يقوم المدقق الداخلي بعمليات الرقابة الفجائية للتحقق من مدى الإستخدام السليم لأموال الصندوق؛

ومما سبق يمكن نستنتج أن من أهم مميزات نظام المراقبة الداخلية للصندوق التي من أهم خصائصه ضمان كفاءته وشفافيته، حيث يتم الإحتفاظ بالصناديق وفقاً لنظام السلفة المستديمة عند تعددها، مع ضمان أن جميع المدفوعات تكون موثقة بمستندات معتمدة؛ كما يجب أن يتم توقيع هذه المستندات من قبل الجهات المخولة قانونياً، بالإضافة إلى ضرورة الموافقة المسبقة على إنشاء السلفة المستديمة وإلغاء المستندات ذات الصلة فور إستخدامها؛ لضمان الرقابة الفعالة يتم تنفيذ عمليات تفتيش مفاجئة على الصندوق من قبل أفراد مستقلين عن إدارته؛ وفي حال لم يكن هناك مانع تودع الشيكات المستلمة من قبل أمين الصندوق في حساب الشركة البنكي بأسرع وقت ممكن لتفادي أي مخاطر مالية محتملة.

3-4) أهم مميزات نظام الرقابة الداخلية للحسابات المصرفية

تسمح عملية الرقابة على الحسابات المصرفية بتطبيق إجراءات دقيقة لمتابعة كل عمليات السحب والإيداع، ومدى صحة المستندات المصرفية، ومقارنة السجلات المحاسبية للمؤسسة بكشوفات البنك بشكل منتظم ومن أهم مميزات نظام الرقابة الداخلية للحسابات المصرفية: (بوتين، 2005).

- يتم فتح الحسابات المصرفية وتحديد الأشخاص المخول لهم بالسحب وذلك بعد الموافقة الفعلية لمجلس الإدارة؛

- يتم تسجيل كل المقبوضات والمدفوعات خلال الدورة المحاسبية بدقة، ويتم إجراء مقارنات شهرية من طرف مستقلين لكل أنواع الحسابات؛

- تتم المقارنة بين كشوف البنك وما تم تسجيله في الدفاتر المحاسبية، من طرف شخص مستقل يتسلم الوثائق البنكية؛

- مراجعة صحة بيانات الشيكات المدفوعة مع السجلات والمستندات الداخلية؛

- يتم التأكد من صحة توقيعات الشيكات، شرعية التظهير، وعدم التلاعب في إسم المستفيد أو المبلغ؛

- مقارنة تواريخ ومبالغ الإيداعات اليومية التي تم تسجيلها في البنك مع يومية المقبوضات لضمان أنها متوافقة زمنياً؛

- تحليل التحويلات بين الحسابات البنكية للتأكد من أنها مسجلة بشكل صحيح في الدفاتر؛

- مراقبة عمليات التسوية البنكية من طرف المدقق الداخلي بعد إعدادها لضمان صحة المقارنة؛

- مراجعة الشيكات غير المقدمة للتحصيل لفترات طويلة لمعرفة سبب هذا التأخر، ويتم إلغاؤها في حالة السحب المزدوج؛

من خلال ما سبق، يمكن إستنتاج أن الرقابة الفعالة على الحسابات المصرفية يتطلب تنفيذ مجموعة من الإجراءات التي تضمن الدقة والشفافية في العمليات المالية. من بين هذه الإجراءات، يتم إعداد مذكرات تسوية مصرفية على أساس شهري من قبل شخص مستقل عن الوظائف المرتبطة بالخزينة، مما يعزز الموضوعية في عمليات التدقيق.

حيث تسلم كشوف الحساب البنكية في حالتها الأصلية المختومة أو مباشرة إلى الشخص المسؤول عن عملية المطابقة لضمان عدم التلاعب بها؛ يتم إجراء مقارنة دقيقة بين الشيكات المدفوعة والسجلات المصرفية للتأكد من صحتها، بما في ذلك مراجعة توقيعات الشيكات، للتأكد من موافقتها للمعايير المعتمدة. علاوة على ذلك، يتم التحقق من توافق تواريخ تقديم الشيكات للبنك مع التواريخ المسجلة في يومية البنك، إلى جانب فحص التحويلات بين الحسابات المصرفية لضمان تسجيلها بدقة؛ كما يخضع إعداد مذكرات التسوية المصرفية للمراجعة والمصادقة من قبل مسؤول مختص، مما يعزز مصداقية العمليات المالية، كما يجب أن يتم التحقيق في الشيكات التي لم تقدم للبنك بعد مرور فترة طويلة، وإتخاذ الإجراءات اللازمة.

(5) الدراسات السابقة

(1-5) الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

من إعداد يوسف محمد حسين قوافزة بعنوان: أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر، مقال منشور في المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس العدد خمسون في 02 كانون الأول 2022 حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر.

النتائج المتوصل إليها:

يعتبر التدقيق الداخلي أداة أساسية في إدارة المخاطر، يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقليل المخاطر المحتملة. وتوصلت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي يؤدي دورًا مزدوجًا يشمل الأنشطة الاستشارية، التي تُمكن الإدارة من إتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المخاطر، والأنشطة التأكيدية التي تضمن موثوقية المعلومات ومدى الإمتثال للسياسات والإجراءات. كما يُساهم التدقيق الداخلي في تحسين إستخدام الموارد المتاحة، وتعزيز الحوكمة، وتوفير تقارير دقيقة لمجلس الإدارة حول مدى فاعلية أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر. لذلك، فإن تطوير هذه الوظيفة وفقًا للمعايير الدولية يعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية، مما ينعكس إيجابًا على استقرارها ونموها المستدام.

الدراسة الثانية:

دراسة من إعداد الطالبة يحيوي دنيا زاد والطالب بن منصور محمد حبيب، تحت عنوان دور التدقيق الداخلي في تحسين نظم الرقابة الداخلية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (2022/2021)

عالجا من خلالها الإشكالية التالية: إلى مدى يمكن للتدقيق الداخلي أن يحسن من نظام الرقابة الداخلية؟

الهدف من الدراسة: توضيح مفهوم التدقيق الداخلي وأهميته ومدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، تحديد الصعوبات التي تواجه المدقق اثناء الفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية.

نتائج هذه الدراسة:

بينت الدراسة أن التدقيق الداخلي هو أحد الوسائل الفعالة للرقابة الداخلية يقوم خلالها بتقييم وإختبار مدى تماشي النظام والمؤسسة مع متطلبات الإدارة والعمل على تحسينه، فالهدف الرئيسي للرقابة الداخلية يكمن في ضمان صحة البيانات والمعلومات التي سيعتمد عليها كأساس للحكم على نجاح المؤسسة، كما تعبر على مدى قدرة هذه المؤسسة ذات نظام رقابة قوي في التقليل من وقوع في الغش والتلاعبات ومدى القدرة على التحكم في وظائف المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

الدراسة الثالثة:

من إعداد عبد الحميد نويجم، عبد العظيم شيخ، مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان دور التدقيق الداخلي في تدقيق حسابات الخزينة -كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة غرداية 2021/2020، حيث تمحورت إشكالية البحث حول: الدور الذي يستطيع التدقيق الداخلي القيام به حتى تتمكن من حسن مراقبة حسابات الخزينة؟

الهدف من الدراسة:

- معرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي في كشف وضبط إنحرافات نظام الرقابة بغية تقويمه والمحافظة على إستمراره حيث يقوم بالدور المخول له ومحاولة إبراز أهمية التدقيق الداخلي بالمؤسسة بإعتبارها أداة فعالة بها.

حيث توصل الباحثون إلى عدة نقاط أبرزها أن التدقيق الداخلي أداة إدارية تابعة للإدارة العامة للمؤسسة تعمل على تطوير وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، كما يعتبر وظيفة أساسية تهدف إلى حماية كافة ممتلكات المؤسسة من التلاعبات، كما يجب أن يكون القائم بمهمة التدقيق الداخلي ذو كفاءة عالية وخبرة ويتحلى بدرجة كبيرة من النزاهة؛

الدراسة الرابعة:

من إعداد بشرى خالدي، زهراء حاجي تحت عنوان أثر التدقيق الداخلي على تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية - جامعة 8 ماي 1945 قالمة سنة الجامعية 2017/2018

تمت معالجة إشكالية: كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي يساعد على كشف الأخطاء والتجاوزات التي بدورها تقوي نظام الرقابة الداخلية، فالتدقيق الداخلي للقوائم المالية يدعم القرارات المالية في تحسن الأداء المالي للمؤسسة

الدراسة الخامسة:

من إعداد العايب عبد الرحمان بعنوان الأدوار الجديدة للمدقق الداخلي للحد من ظاهرة الغش في منظمات الأعمال، مقال منشور في المجلة العربية للإدارة مج 37 العدد 01، مارس 2017.

بينت الدراسة أن التدقيق الداخلي من أهم الأنشطة داخل المنظمات، لما يقدم من خدمات للإدارات العليا عن طريق تقييمه الدائم والموضوعي والمحاييد لمختلف الأنشطة؛ حيث أثبتت الدراسة أن عملية مكافحة الغش والإحتيال لا تقع على عاتق التدقيق الداخلي فقط، بل هي مسؤولية مشتركة بين مختلف الوظائف، حيث يساعد التدقيق الداخلي في توفير الشفافية وتحقيقها والتي تدخل التقارير المالية ضمن خدماته التأكيدية، من خلال ضمان دقتها ونزاهتها، وبذلك التدقيق الداخلي يعتبر أحد الأدوات الفعالة في مكافحة الغش كونه يدخل ضمن آليات التي يستند إليها في إرساء حوكمة جيدة لشركات وممارستها على أرض الواقع.

الدراسة السادسة:

دراسة محمد لمين علون بعنوان: الإجراءات العملية للتدقيق الداخلي في المؤسسة العمومية –دراسة حالة لديوان الترقية العقارية – بسكرة مقال منشور في مجلة الحقيقة العدد 43، في 01 أفريل 2016 طرح من خلاله إشكالية: ماهي الإجراءات العملية لتدقيق الداخلي بالمؤسسات العمومية؟ ومن أهم أهداف هذه الدراسة محاولة التعرف على الإطار النظري للتدقيق الداخلي ومنهجية تطبيقه خصوصا في المؤسسات العمومية الجزائرية.

نتائج الدراسة:

يعمل التدقيق الداخلي على تقييم وتحسين فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وعمليات إدارة المخاطر، الرقابة، الحوكمة فهو أداة تساعد المؤسسات على أداء مهامها، فتستعين به الإدارة لتخفيف عبء مسؤولياتها وكذا مساعدتها في تحديد نقاط القوة والضعف في الرقابة الداخلية وسد الثغرات القائمة من الغش والأخطاء والإختلاس التي من شأنها عرقلة المؤسسات الاقتصادية على أداء مهامها.

الدراسة السابعة: (السودان)

دراسة من إعداد رحاب قريب الله الإمام فضل الله بعنوان: دور التدقيق الداخلي في تقويم الأداء المالي، مقال تم نشره في مجلة التكامل في بحوث العلوم الإجتماعية العدد 02 المجلد 08، في ديسمبر 2024 من ص 24 الى ص 43 جامعة كرري السودان، وقد طرح من خلاله إشكالية دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي؟

كان الهدف من الدراسة: التعرف على مدى إعتتماد المراجع الداخلي على الأدلة التي يوفرها نظام الرقابة الداخلية والطرق التي يستخدمها المراجع الداخلي لتقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية.

حيث تبين من خلال هذه الدراسة أن التدقيق الداخلي أداة أساسية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، يساهم في الكشف عن المخاطر المالية والممارسات والانتهاكات القانونية، مما يعزز الإمتثال للسياسات والإجراءات المحاسبية. كما أظهرت أن التدقيق الداخلي يُوفر للإدارة معطيات دقيقة وموثوقة وملائمة، وهو ما يساهم في إتخاذ قرارات مالية مدروسة تُسهم في تحسين الأداء المالي. زيادة على ذلك التدقيق الداخلي يعزز فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والحدّ من التكاليف، وبالتالي دعم إستدامة المؤسسات وتحقيق أهدافها المالية.

الدراسة الثامنة (تونس)

من إعداد عبد الله كريم تحت عنوان أثر أداء المدقق الداخلي على جودة التقارير المالية أطروحة دكتوراه، المعهد العالي للمحاسبة وإدارة المؤسسات جامعة منوبة تونس.

تمثلت الإشكالية في: ما أثر أداء المدقق الداخلي على جودة التقارير المالية؟

من خلال الدراسة تبين أن زيادة كفاءة المدققين الداخليين وخبرتهم بالمعايير المحاسبية ترفع من دقة التقارير المالية، كما أن إستقلاليتهم تقلل من فرص التلاعب وحدوث الأخطاء الجوهرية وتعمل على الشفافية. وأن إستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدقيق يساهم في اكتشاف الأخطاء الذي يرفع من الدقة ومصداقية القوائم، إضافة الى ذلك فإن التعاون الفعال بين المدققين الداخليين والإدارة يعمل على تحسين الإفصاح المالي.

2-5) الدراسات الأجنبية:

L'étude de: CHEKROUNE Meriem, Le rôle de l'audit Interne Dans Le Pilotage Et La Performance Du System De Control Interne: Cas Déchantillons D'Enterprise Algérienne, Thèse De Doctorat En Science De Gestion, Université Abou Bakr Belkaid De Tlemcen 20/03/2014.

الإشكالية: أن وظيفة التدقيق الداخلي قائمة في الشركات العامة الجزائرية وأن نظام الرقابة الداخلية هي أداة فعالة للإدارة، كيف تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على تحسين نظام الرقابة الداخلية ومدى تأثيرها على أدائه؟

النتائج:

- وظيفة التدقيق الداخلي تعمل على تحسين نظام الرقابة الداخلية من حيث الكفاءة والفعالية؛
- أدت نتائج المقابلات مع مختلف المدققين في الشركات أن المدققين الداخليين لا يعطون أهمية لظهور كفاءة نظام الرقابة الداخلية؛
- وجود عينة أخرى من شركات وجد أن مجموعة المدققين يفضلون التركيز على كفاءة النظام؛

3-5) أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أوجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الإطار الزمني	الحدود الزمنية كانت في السنوات المتعددة من 2014 إلى 2024	الموسم 2025/2024
الإطار المكاني	شركة سوناطراك – ورقلة- مجموعة المؤسسات العمومية الجزائرية -غرداية-تلمسان-بسكرة -السودان – تونس	مؤسسة مطاحن الهضاب العليا – سطيف-
العينة	/	كانت العينة المستهدفة منتظمة من مجموعة مسؤولي شركة مطاحن الهضاب
قطاع الدراسة	القطاع الإقتصادي /العمومي	القطاع الاقتصادي
الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى إستكشاف دور التدقيق الداخلي في التأثير على مجموعة من المتغيرات التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالمتغير التابع	تهدف الدراسة الحالية الى معرفة دور التدقيق الداخلي في الرقابة على تدفقات الخزينة

لكن رغم أن الدراسات حول التدقيق الداخلي كثيرة، إلا أن هناك نوعا ما من الندرة فيما يخص الدراسات التي تناولت بشكل خاص حسابات الخزينة، حيث سعت الدراسة الحالية لسد الفجوة والنقص في الأدبيات التي تخص هذا الموضوع.

➤ مجال الإستفادة من الدراسات السابقة:

- تمكن الدراسات السابقة من ضبط متغيرات الدراسة؛
- من خلال الدراسات السابقة نتمكن من تحديد الإشكالية ومن ثم الإنطلاق في الدراسة وبذلك تعتبر كقاعدة أساسية؛
- المساعدة في وضع الفرضيات من خلال أخذ نظرة أولية من الدراسات السابقة؛
- فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- إستخدام الدراسات السابقة كمرجع لإثراء الجانب النظري لدراستنا؛

ثالثاً

المنهجية والإجراءات

المتبعة

(1) تمهيد.

تعتبر مؤسسة مطاحن الهضاب من أهم المؤسسات الوطنية والرائدة في مجالها، من خلال مساهمتها في خلق الثروة وتحريك الدورة الإقتصادية، ولتحقيق هذا الدور بكفاءة واستمرارية يجب أن تعتمد على نظام رقابة قوي وفعال، ويأتي التدقيق الداخلي كأداة رقابية مستقلة لتعزيز المساءلة والرقابة خاصة في ما يتعلق بالخزينة والتي تعتبر من أكثر المراكز الحساسة في المؤسسة، تعنى بإدارة النقدية والمعاملات المالية ما يجعلها أكثر عرضة للمخاطر خصوصاً منها التلاعبات أو الإختلاس، مما يجعل وظيفة التدقيق الداخلي مهمة لضمان الشفافية وصحة المعاملات المالية.

فبعد التطرق إلى أدبيات الدراسة، ننتقل إلى شرح الخطوات المنهجية المختلفة التي تمكننا من رصد المعلومات الضرورية للدراسة وتحليلها، وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

2) منهج الدراسة.

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتلائم وطبيعة هذه الدراسة في الجانب النظري، أما بالنسبة لدراسة الميدانية كانت دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف.

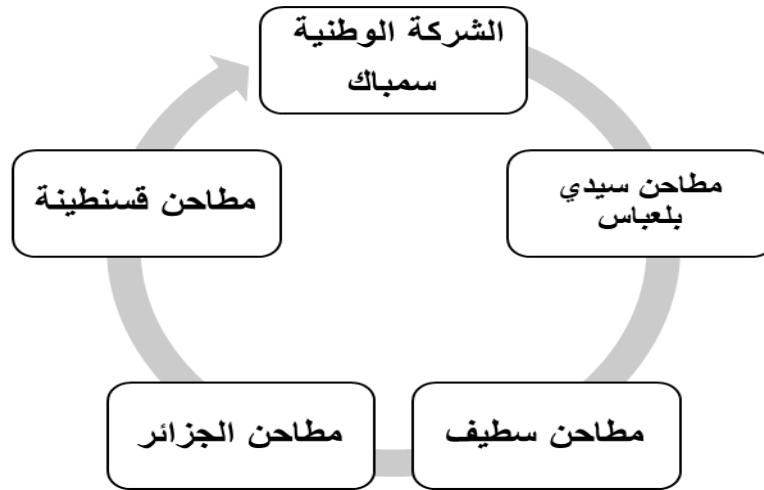
3) تقديم عام بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا.

تعد مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف من أهم المؤسسات الرائدة في مجال الإنتاج نظرا لكبر حجم معاملاتها والعمليات التي تقوم بها، هذا ما جعلها تحتل مكانة مهمة في الاقتصاد الوطني.

3-1) التعريف بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا.

هي مؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف تم إنشاءها في 25/نوفمبر 1982 طبقا للمرسوم 376/82 وذلك بعد إعادة هيكلة (سمباك) وتم تقسيمها إلى خمسة مؤسسات جهوية، حيث تم تحويلها بعد ذلك إلى مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم بعد دخولها مرحلة الإستقلالية بموجب عقد توثيقي مؤرخ بتاريخ 02 أفريل 1990، حيث قدر رأسمالها بـ 265.000.000.00 دج وسنة 2014 أعادت المؤسسة تقييم أراضيها ومسح بعض الديون مع المؤسسة الأم وأصبح رأسمالها إلى 1 095 830.000.00 دج.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرياض على مستوى الوطن



مصلحة المالية والمحاسبة.

3-1-1) الموقع الجغرافي لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف.

تقع شركة الهضاب العليا شمال ولاية سطيف على بعد 05 كلم قرب واد بوسلام حيث كانت تستعمل مياهه في غسل القمح قبل إرتفاع مستوى تلوثه، تحدها شمالا قرية فرماتوا، جنوبا سطيف، غربا قرية شوف لكداد، شرقا غابة وادي بوسلام، كما تتربع الشركة على مساحة تقدر بـ 34100م² منها 6567م² مغطاة.

3-1-2) أنشطة المؤسسة: هي مؤسسة متخصصة في جملة الأنشطة نذكرها:

- تحويل الحبوب بنوعيه الصلب واللين؛
- إنتاج المواد الغذائية من سميد، فرينة وعجائن بأنواعها؛
- إنتاج عجائن غذائية صحية مثل SABIAMINE؛
- عجائن بدون مادة GLUTEN؛
- إنتاج فرينة غذائية للأطفال الرضع LEBNINA؛

الشكل رقم (02): بطاقة فنية للمؤسسة

إسم المؤسسة:	مؤسسة مطاحن الهضاب العليا
تاريخ التأسيس:	1989/10/25
المقر الإجتماعي:	شمال ولاية سطيف على بعد 05 كلم قرب واد بوسلام
النشاط الرئيسي :	إنتاج الحبوب وشتقاتها
عدد العمال:	1212 عامل بين إداريين وعمال
القطاع:	مؤسسة عمومية إقتصادية

من إستنتاج الطالبة.

3-1-3) منتجات المؤسسة: هي مؤسسة تنتج عدة منتجات وهي:

الشكل رقم (03): يبين المنتجات الخاصة بالمؤسسة

منتجات الشعير و الذرة	منتجات القمح الصلب	منتجات القمح اللين	العجائن الغذائية
سميد الشعير	سميد ممتاز	دقيق ممتاز	عجائن غذائية
سميد الذرة	سميد غليظ	دقيق عادي	عادية
دقيق الذرة	سميد عادي	نخالة	
	نخالة البقايا	البقايا	

✓ وقد بلغ حجم الإنتاج في المؤسسة:

- 3070 طن/يوم من الدقيق من المح الصلب؛
- 1130 طن/يوم م القمح اللين؛
- 60 طن/يوم من العجائن الغذائية؛

3-1-4) شبكة توزيع منتجات المؤسسة: فيما يلي شبكة توزيع المنتجات الخاصة بالمؤسسة:

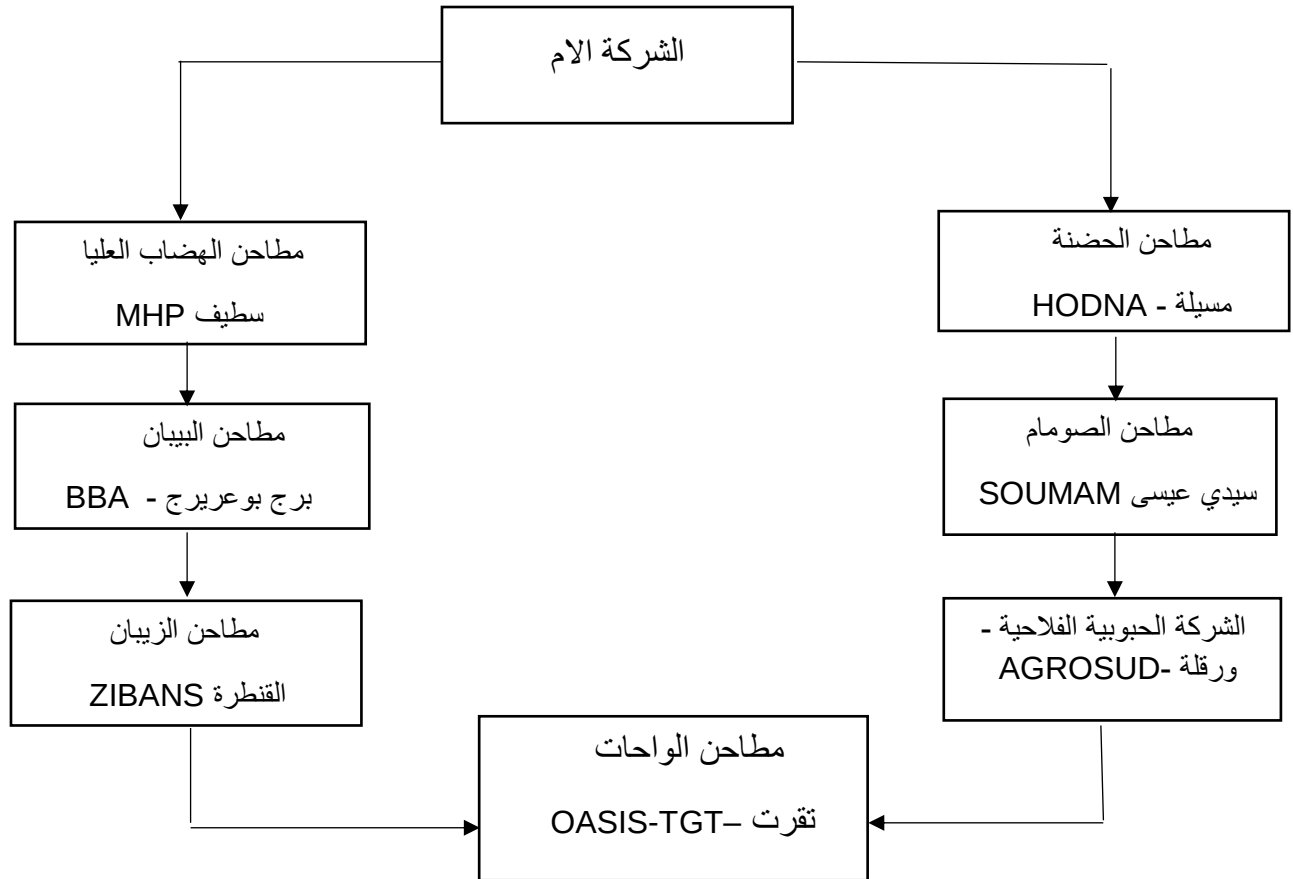
الشكل رقم (04) شبكة توزيع منتجات المؤسسة

نقاط البيع	قدرة التخزين (قنطار)	مراكز التوزيع	قدرة التخزين
الهضاب 1 و 2	200	عين أزال	10000
لنقار	500	بوقاعة	5000
منصوري الخير	200	مركز الفوترة (عبيد علي)	مغلق حاليا
ركايف علي	200	مركز الفوترة (الهضاب)	
أحمد عقون	100	العليا	300
شوف لكداد	100		مغلق
قجال	100		مغلق

مصلحة المالية والمحاسبة

5-1-3 الشركات التابعة للشركة الأم: فيما يلي هيكل تنظيمي يبين الشركات التابعة للشركة الأم.

الشكل رقم (05): الشركات تابعة لشركة الأم



من إعداد الطالبتين بناء على معلومات سابقة

(2-3) أهداف مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف:

تسعى مؤسسة مطاحن الهضاب العليا الى عدة أهداف نختصرها في مايلي:

- **تعظيم الإنتاج والبيع:** يتم تعظيم الإنتاج وفق معيارين: الكفاءة الفنية والكفاءة الإقتصادية؛ فالكفاءة الفنية هي الانتقال إلى مستوى إنتاجي أحسن وذلك بإستنفاد موقع الوفر (يقابل موقع الهدر، وهي تفسر قياسا ماديا (عينياً) العلاقة بين المدخلات والمخرجات، بناءً على إستخدام الموارد، والصورة المعيرة بالتكاليف للكفاءة تظهر في الكفاءة المقابلة وتسمى الكفاءة الإقتصادية، هذه الأخيرة هي مؤشر يفسر قياسا ماليا بين المدخلات والمخرجات.

بالنسبة للبيع فبما أنّ المؤسسة تقوم بتعظيم إنتاجها وفق الكفاءة الفنية والإقتصادية، تحتاج إلى تعريف هذه المنتجات، فإذا كان الإنتاج والتوزيع خطّيان، أي كل ما ينتج يباع فلا يوجد أي مشكل، أما إذا كان ما ينتج أقل مما يباع، فإن المشكل يكمن في قسم الإنتاج، وإذا كان ما ينتج أكثر مما يباع فتظهر مشكلتان، الأولى تسويقية والثانية تخزينية، وفي الثانية تحتاج إلى المحافظة على المواد ضمن شروط السلامة إلى حيث إستعمالها.

- **تخفيض التكاليف بصفة عامة:** حيث تبحث المؤسسة عن مواقع الوفر من أجل إستنفادها، وبالتالي إستغلال الإحتياطات إستغلالاً أمثل، أو الوصول إلى تكاليف بأقل مستوى ممكن.

- **إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق:** بمنافسة المؤسسات أخرى من خلال: تقديم السعر المناسب، النوعية المناسبة، الكمية المناسبة، الوقت المناسب، طريقة الدفع المناسبة، ووجود مواقع معلوماتية مناسبة.

- **تعظيم القيمة السوقية للسهم:** كل المؤسسات تحتاج إلى تحديث أو تغيير الآلات والمعدات ولتوسيع طاقتها الإنتاجية، التخزينية، والتوزيعية والمالية، فيلزمها أموال لهذا التحديث من خلال الإحتياطي، الإقتراض وإصدار الأسهم

- **تعظيم الربح:** هناك مجموعة من القرارات لتعظيم الربح:

- زيادة السعر مع ثبات التكلفة؛
- زيادة السعر مع زيادة التكلفة؛
- تخفيض السعر مع ثبات التكلفة؛
- تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة؛

- بالإضافة إلى الإعتماد على عدة مناهج للوصول إلى أهدافها المسطرة نذكر منها:
- تطوير سياسة ترقية المبيعات؛
 - تحسين العلاقات مع الزبائن وذلك بتوفير السلع الأساسية للمستهلكين في المكان والوقت المناسبين؛
 - تحسين جهاز الإنتاج والإستغلال الأمثل للقدرات الإنتاجية وبالأخص فيما يتعلق بالمنتجات الواسعة للاستهلاك؛
 - صنع منتجات أحسن من حيث الجودة والتكلفة؛
 - الإهتمام أكثر بالموارد البشرية وهذا عن طريق تكوين عمال الوحدة الإنتاجية؛
 - المساهمة في التنمية الإقتصادية وذلك برفع الإنتاج وتنشيط التجارة الداخلية؛

3-3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا.

يعتبر الهيكل التنظيمي من النصوص المنظمة للفرع، يمكن من خلاله التعرف على مختلف مصالح المؤسسة أو أقسامها ووظائفها وسنعرض أهم مصالح المؤسسة وخصائص كل منهما وتمثل فيما يلي:

أ- **المديرية الفرعية للإدارة العامة:** وتتجلى مهمتها في التسيير طبقا للتنظيم وللإجراءات المحددة للوسائل البشرية والمالية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية، وكذلك التعاون الجماعي الذي يؤدي إلى ضمان التنظيم العام، معرفة ومتابعة وحل المنازعات العامة في إطار نشاطات الشركة والتقييم الدوري للنتائج. وتتفرع إلى:

دائرة الإدارة والمالية: تنقسم الى

➤ **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** تقوم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالعاملين وحالتهم داخل المؤسسة منذ دخولهم إلى غاية خروجهم، وتسيير المستخدمين الإداريين والتقنيين طبقا للتنظيم الساري المفعول والسهر على وضع الوسائل البشرية اللازمة لسير المصالح، كما تقوم أيضا بجمع ملفات المستخدمين والحفاظ عليها.

وتتضمن هذه المصلحة ثلاثة أقسام وهي:

• **قسم الأجور:** يتم فيه إستخراج رواتب العمال والموظفين، وتسجل فيه العلاوات، الوجبة الغذائية للعامل، مصاريف النقل، نسبة المبلغ المقتطع في حالة الغياب الغير المبرر، ويتم تحديد أجر العامل الحقيقي في كشف يسمى " بكشف الراتب" وفي هذا الأخير يسجل الراتب القاعدي، الراتب الفعلي، إضافة إلى الزيارات والإقتطاعات والتعويضات.

• **قسم المستخدمين:** من أهم ما يتم في هذا القسم إرسال العمال للتكوين في الداخل، إذ يوجد مراكز تكوين على مستوى الوطن تشمل إختصاصات المؤسسة، وكذا بالخارج فيما يخص إعادة التأهيل حسب متطلبات المنصب. ويتم في كذلك:

- إستقبال المتربصات والمتربصين والتكفل بمتابعتهم، والإشراف على المتمهين ومتابعهم أيضا.
- إعداد مخطط سنوي للتكوين، التقارير الشهرية، وكذا تقارير الوظائف....

• **قسم الوسائل العامة:** تختص هذه المصلحة بتزويد الدوائر والمصالح التابعة لها بكل ملتزمات المكاتب والأدوات ووسائل وأثاث، إضافة إلى ذلك توفير وسائل النقل للعمال والإطارات في حالة ما إذا توجه العمال خارج المؤسسة.

➤ **مصلحة الإعلام الآلي:** تسيير المهام المتعلقة بالإعلام الآلي من صيانة الأجهزة وكذا معالجة الرسائل الإلكترونية، وضمان التحويل والإستقبال الجيد للمعلومات بين مختلف القطاعات.

➤ **مصلحة مراقبة الجودة:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة الجودة عن طريق الفحص والتحليل وذلك بإحترام المعايير التي وضعتها المؤسسة بكل شفافية في وثائق خاصة يتم تدوينها من طرف هذه المصلحة.

➤ **مصلحة الشؤون القانونية:** هذه مصلحة مكلفة بتنفيذ الإجراءات الرامية إلى تطبيق التنظيم العام وحل النزاعات العامة في إطار نشاطات المديرية.

➤ **المخبر:** يقوم بالتحاليل المخبرية ومعاينة المنتجات حسب المعايير المطبقة يوميا من المادة الأولية حتى المنتج النهائي.

➤ **الأمن الوقائي:** تسهر على الحماية والوقاية والأمن الصناعي للعمال، حيث توفر لهم جميع الوسائل اللازمة ضد المخاطر المهنية كالأللبسة الوقائية والأحذية.

➤ **مكتب النظام العام:** يقوم باستقبال الرسائل وتوزيعها بمختلف الفروع إضافة إلى استقبال البريد الوارد وتسجيله في سجل البريد الخاص به، ثم يوضع في حافظة البريد ويقدم إلى أمينة المدير العام قصد تفحصه ووضع عليه تعليماته الموجهة لكل مصلحة، أما البريد الصادر فيقدم إلى المدير العام لإمضائه ثم يسجل في دفتر معد لهذا الغرض.

ب - المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والتجهيز: تتفرع إلى عدة دوائر:

- دائرة الاستغلال: لدى هذه الدائرة مسؤول يتكفل ويشرف على البرمجة والصيانة على مستوى الورشات، وكذلك المتابعة لسير الأسطول.

كما أنها تتفرع إلى مصلحتين:

مسؤولي الوحدات الإنتاج: هناك أربع وحدات مختصة بإنتاج القمح اللين، وحدة العجائن وتعليبها، وحدة إنتاج السميد بكل أنواعه، وحدة الكسكسي يتم فيها إنتاج الكسكسي بكل أنواعه وتسوق عادة إلى القطاعات العمومية كالثكنات العسكرية وكذا المطاعم المدرسية.... إلخ.

مصلحة الصيانة: تتكفل هذه المصلحة بإعداد مختلف الملفات التنظيمية اللازمة والضرورية وإعداد عقود الدراسات والسهر على تطبيق النصوص التنظيمية، مراقبة العتاد الموجود على مستوى الوحدات وضمان سير كل عمليات الصيانة والتجهيز.

- **دائرة التموين وتسيير المخزونات:**

تنقسم إلى مصلحتين:

مصلحة التموين والتي تقوم بمتابعة تموين الشركة التابعة، والقيام بمشتريات الشركة التابعة، إعداد أمر سندات الشراء والفواتير المتعلقة بهذه العملية.

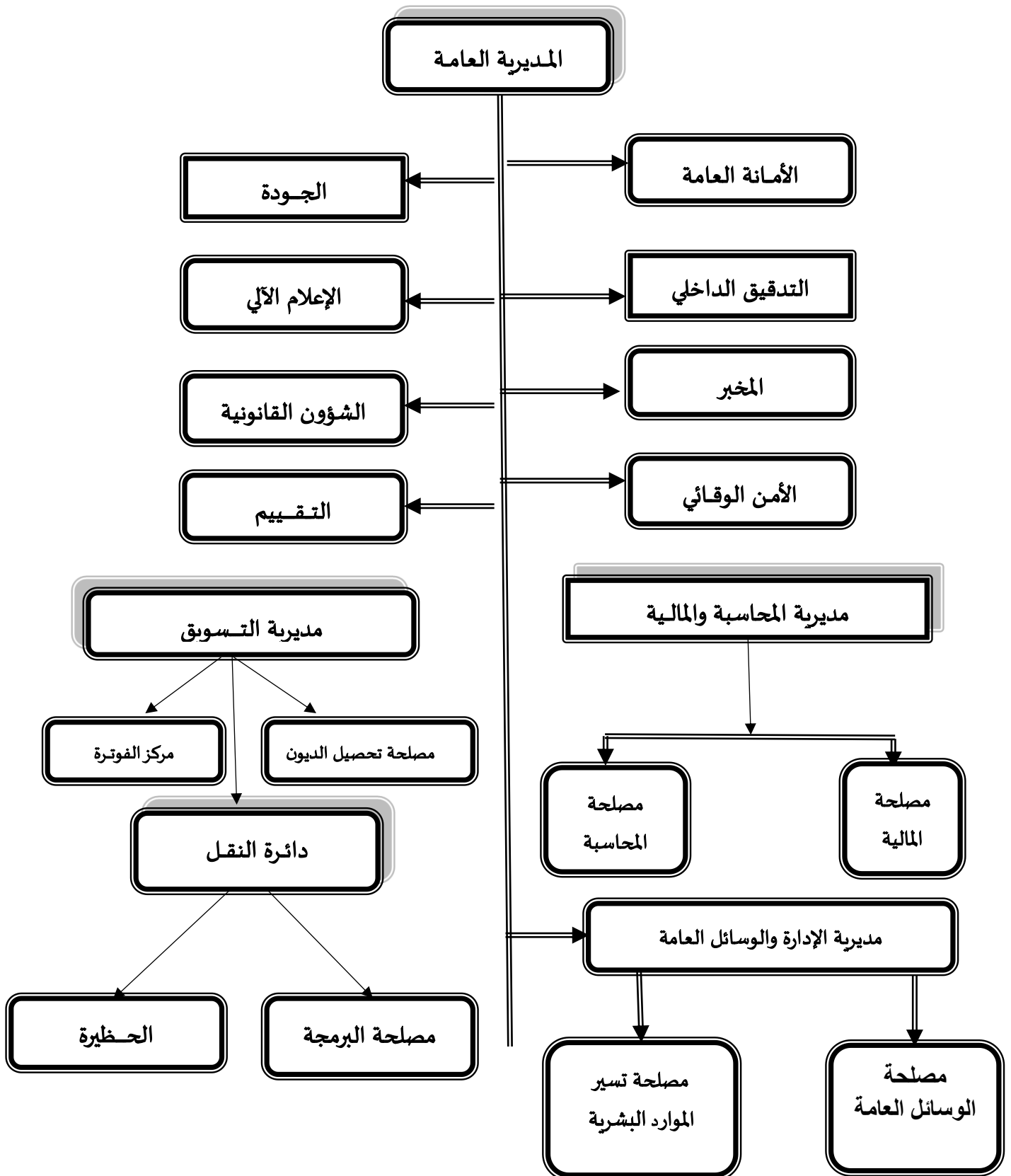
مصلحة تسيير المخزونات: تقوم بالتكفل بالجرد المادي الدائم للسلع والمنتجات والسهر على التحركات الخاصة بالمخزونات بانتظام وإعداد وإرسال التحصيلات المتعلقة بنشاط تسيير المخزون.

- **الدائرة التجارية:** مهمتها الرئيسية تسويق وبيع المنتجات سواء لنقاط البيع التابعة لها أو البيع مباشرة من المؤسسة، إبرام عقود مع مختلف الزبائن ودراسة معمقة للسوق لوضع ميزانية تقديرية على أساسها إضافة إلى وضع تقديرات للسنوات المقبلة، لذلك فهي تنقسم إلى مصلحتين وهما مصلحة الفوترة ومصلحة تحصيل الديون.

- **دائرة النقل:** تلي طلبات الزبائن فيما يخص السلع سواء على مستوى الوطن أو خارج الوطن ويتم الاستفادة من خدماتها بناء على تقديم طلب رسمي موقع ومؤرخ، وتنقسم دائرة النقل إلى مصلحتين هما مصلحة البرمجة والحظيرة المركزية.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف:

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



تم إعداده بناء على المعلومات السابقة

(4) أدوات الدراسة:

تم الإعتماد على أداة المقابلة بعد دراسة منهجية الأدوات والتعمق في إيجابياتها وسلبياتها، ويرجع هذا الاختيار الى طبيعة الدراسة الإستكشافية في ميدان البحث، فهي تتيح جمع المعلومات ذات طابع كمي ونوعي من العاملين في مجال التدقيق والمالية، وهو أمر الذي يعد ضروريا لفهم الإجراءات الواقعية والممارسات الفعلية المتبعة في مراقبة حسابات الخزينة، كما أن هذه الدراسة تتطلب معرفة تجارب وآراء المعنيين من خلال التفاعل المباشر وطرح أسئلة مفتوحة عليهم، تمكننا من الوصول الى جوانب أخرى لا تكشف من خلال أدوات البحث الأخرى كالاستبيان.

(5) مصادر جمع البيانات: هناك مصدرين:

- أ- المصادر الثانوية: الكتب، المجلات، الجرائد الرسمية، المذكرات والأطروحات.
- ب- المصادر الرئيسية: المعلومات المستنبطة من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض من إطارات المؤسسة.

(6) إثبات صحة الأداة:

تم الإعتماد على أداة المقابلة إستنادا إلى أهداف البحث ومحاوره الأساسية، حيث تمت صياغة الأسئلة بشكل يرتبط إرتباطا وثيقا بالموضوع، ويمكننا من الوصول الى الإجابة عن الأسئلة:

- في البداية تمت مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات التي لها علاقة وصلة مباشرة بالموضوع لضمان أن الأسئلة تغطي جميع الجوانب كما أنها شاملة؛
- تم توزيع الأسئلة وتنظيمها في محاور حسب طبيعة وهدف كل سؤال بحيث يعكس كل محور بعدا من أبعاد هذه الدراسة؛
- تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة من خلال مراجعتها بشكل دقيق ومفصل لضمان وضوحها ودقتها وعدم تحيز الأسئلة ومدى إتساقها مع الجانب النظري للدراسة؛
- تم إجراء مقابلة تجريبية أولية مع المدقق والتي تم من خلال نتائجها القيام بإجراء تغييرات طفيفة على الأسئلة لضمان الحصول على معلومات صادقة وذات جودة؛
- وبما أن أداة المقابلة تعد من أدوات البحث النوعي المعتمدة على التفاعل المباشر مع المبحوثين، فهي تتمتع بدرجة عالية من الصدق والمعلومات تستمد من مصادر موثوقة.

رابعاً

نتائج الدراسة

(1) تمهيد

سعت هذه المرحلة إلى إظهار والكشف عن واقع التدقيق الداخلي في مراقبة حسابات الخزينة في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا، وكذلك عرض أهم المعلومات المستخلصة من الميدان العملي، وذلك تمهيدا للانتقال إلى مناقشة النتائج ووضع التوصيات المناسبة.

(2) عملية التدقيق والرقابة الداخلية لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا

تعتبر مؤسسة مطاحن الهضاب العليا من أهم الشركات العمومية الوطنية، لذلك فإن وجود نظام رقابة داخلية قوي وفعال يعتبر ضرورة حتمية لحماية ممتلكاتها وأموالها، وتحقيق الأهداف المسطرة.

(1-2) عرض مهنة التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف

نتعرض من خلال هذا المطلب إلى نشأة وتنظيم مهنة التدقيق الداخلي في المؤسسة.

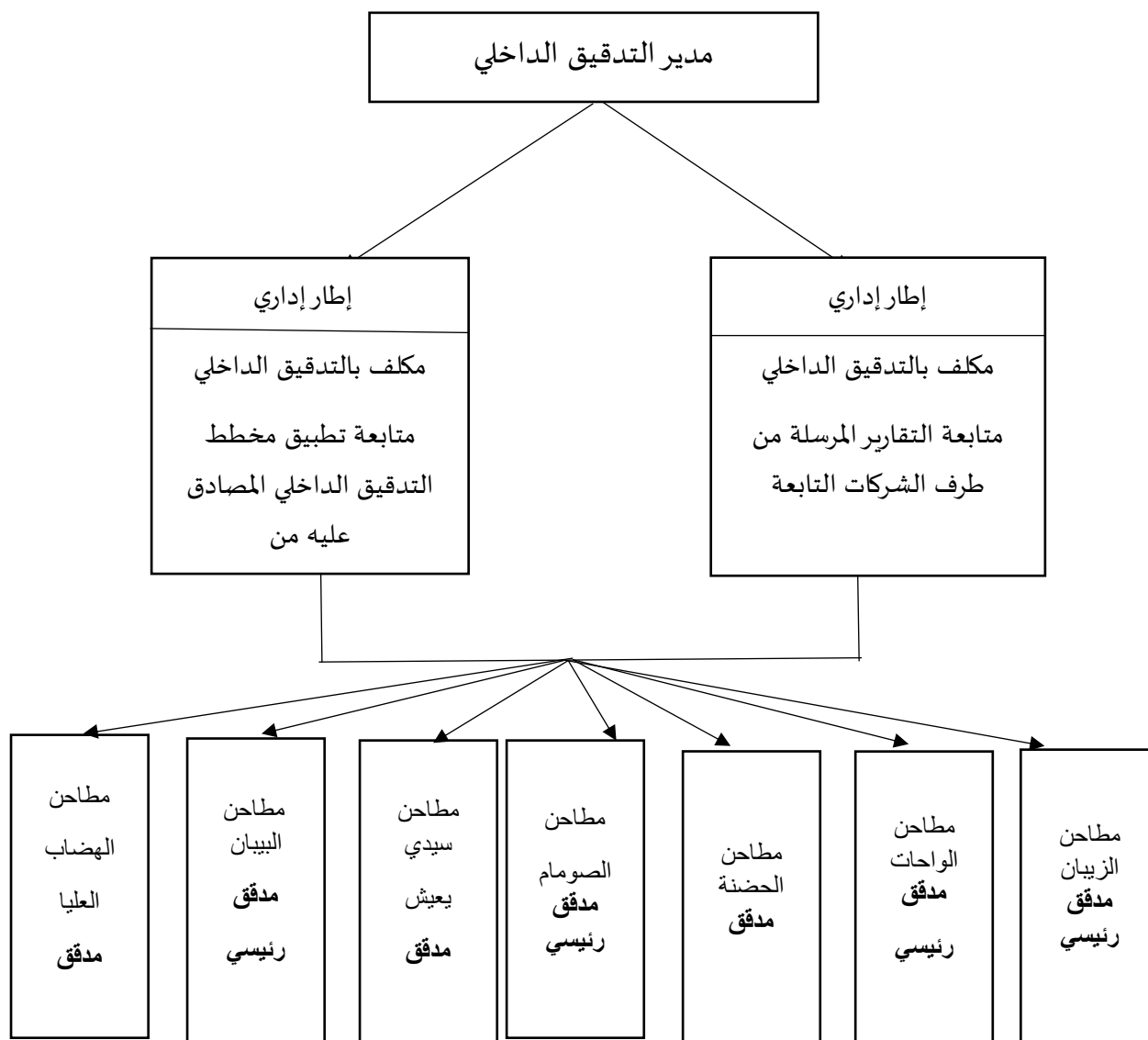
(1-1-2) نشأة مهنة التدقيق الداخلي بمجمع مطاحن الهضاب العليا سطيف

قبل سنة 1988 مهنة التدقيق الداخلي لم تكن معروفة بشكل واسع في الجزائر، ففي بداية الأمر كانت عبارة عن مصلحة فقط ثم تحولت إلى هيكل مركزي وذلك في سنة 1992، فتنظيم مهنة التدقيق الداخلي هو هيكل ملحق بالمديرية العامة للشركة التابعة، وفي سنة 1997 أصبحت إدارة مستقلة ثم في سنة 2006 أصبح هناك هيكل للتدقيق في كل مجمع، وتعد مصلحة التدقيق الداخلي إحدى الركائز الأساسية في المؤسسة، إذ يبذل المدقق الداخلي بمجهودات كبيرة أثناء تأدية مهامه، حيث يتم القيام في هذه المصلحة بالعديد من المهام نذكر منها:

- تنفيذ البرامج السنوية لتدقيق الداخلي؛
- القيام بمهام مطلوبة في مجال الإحتساب؛
- التأكد من تطبيق توصيات محافظ الحسابات؛
- التأكد من وجود إجراءات التسيير وتطبيقها ميدانيا؛
- إعداد تقارير التدقيق الداخلي؛
- تقييم نظام الرقابة الداخلية؛
- مراجعة العمليات المالية والإدارية؛
- رصد المخاطر وتقديم التوصيات اللازمة؛

وفيما يلي الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية لمجمع الرياض:

الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية لمجمع الرياض سطيف.



مصلحة المالية والمحاسبة

2-1-2) منهجية تنظيم مهنة التدقيق الداخلي على مستوى مؤسسة مطاحن الهضاب العليا

يتم القيام بمهمة التدقيق الداخلي على مستوى مجمع مطاحن الهضاب بطريقة محكمة ومنظمة حسب التالي: (الداخلي، 2025)

- على مستوى المديرية العامة لشركة الأم، تحت سلطة المدير العام للمجمع الذي يجتمع مع مدققي مختلف الوحدات قصد المناقشة والإطلاع والإثراء على برنامج التدقيق، وبعد التفاهم على خطة موحدة يتم إرسال نسخة من هذا البرنامج إلى مجلس الإدارة على مستوى المديرية العامة قصد الموافقة عليه؛

- بعد موافقة مجلس الإدارة على برنامج التدقيق يتم المصادقة عليه فلا يمكن بعد ذلك المعارضة من طرف المدققين أو تقديم أي طعن حول البرنامج، ليتم إرساله للمدققين على مستوى الوحدات الإنتاجية للانطلاق في عملية التدقيق على مستوى الوحدة؛

- لكل وحدة من فرع المجمع مدقق داخلي، أو لجنة خاصة بالتدقيق الداخلي يرأسها المدير العام لهذه الوحدة، يتمثل دورها الأساسي في مراقبة مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية وتصحيح نقاط الضعف واكتشاف الأخطاء وفحص السجلات المحاسبية والتأكد من مدى السير الجيد للعمل داخل الوحدة؛

- عادة ما تكون خطة التدقيق الداخلي الموضوعية سنوية، بحيث يقوم مدير المدققين الداخليين بعد عقد إجتماع مع المدققين قصد مناقشة الخطط المقترحة والوصول الى خطة موحدة لجميع الفروع ليتم تقديمها لمجلس الإدارة لمراجعتها والمصادقة عليها لتصبح بعد ذلك التاريخ سارية المفعول؛

- في حالة حدوث خطر طارئ أو إستثنائي أو خارج البرنامج، يقوم المدير العام للوحدة بالاتصال بالمديرية العامة التي بدورها تعلم المدققين من خلال وثيقة رسمية عليها ختم المدير العام بطلب تدقيق المصلحة المعنية بالخطر المستثنى وتدعى مهمة خارج البرنامج.

3-1-2) مهام وخطوات التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا

للمدقق الداخلي دور هام في المؤسسة، ولكي يقوم بمهمته على أكمل وجه يجب أن يتبع مجموعة الخطوات التي تضمن حسن سير العمل وتحقيق المصداقية والنزاهة الكاملة في إعداد تقريره النهائي.

1-3-1-2) مهام المدقق الداخلي

يعتبر المدقق الداخلي عنصراً رقابياً مستقلاً وموضوعياً ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالمدقق يملك الحق في فحص ورقابة جميع مستندات الشركة الداخلية والخارجية، ومن ثم توجيه المسؤول الأول في الشركة إلى ما يلزم فعله في حالة الإخلال بالقوانين والإجراءات الداخلية ويمكن اختصار دوره فيما يلي: (الداخلي، 2025)

- السهر على حماية ممتلكات المؤسسة وأصولها من تعرضها للإتلاف والضياع؛
- التحقق من مدى تطبيق السياسات والإجراءات والإستراتيجيات مع التوجهات العامة للمؤسسة؛
- تقييم عمل الموظفين بالمؤسسة ومدى تحملهم للمسؤوليات الموكلة إليهم؛
- فحص مدى تحقيق الأهداف المسطرة التي وضعتها المؤسسة؛
- فحص السجلات المحاسبية الخاصة بالمؤسسة في مختلف عملياتها وتكون بأدلة الإثبات اللازمة كالشيكات، فاتورة البيع أو أمر الشراء؛
- تطبيق البرنامج الذي حددته المديرية العامة للمؤسسة الأم بالإجتماع مع المدققين الداخليين؛

2-3-1-2) خطوات التدقيق الداخلي لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا

عادةً ما يتم القيام بمهمة التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا بفترة تمتد بين 15 يوم إلى شهر وقد تصل إلى شهر ونصف، يتم من خلالها مراقبة مدى إحترام الإجراءات والقوانين المنصوص عليها، وفيما يلي مجموعة الخطوات التي يلتزم بها المدقق الداخلي لضمان حسن سير مهمة التدقيق والوصول إلى الأهداف المرجوة: (الداخلي، 2025)

وفيما يلي أهم الخطوات التي تعتمد عليها المؤسسة:

أ) مرحلة التحضير المهمة: نجد في هذه المرحلة:

رسالة التكليف بالمهمة: للقيام بمهمة التدقيق الداخلي يقوم المدير العام للمجمع بإصدار وثيقة رسمية للإنطلاق بعملية التدقيق الداخلي، ويتم إرسالها للمدقق الداخلي للوحدة ويحدد فيها ما يلي:

- نوعية المهمة؛
- مكان وزمان المهمة؛
- الشخص المعني بالتدقيق؛
- الأهداف المرجوة من هذه المهمة؛
- تاريخ بداية ونهاية المهمة؛

التكليف بالمهمة: يقوم المدقق بإعداد هذه الرسالة، ويتم إمضاءها من طرف المدير العام للوحدة وتكون موجهة للمصلحة المعنية بالتدقيق، وليس لها نموذج معين في المؤسسة

أمر القيام بالمهمة يتم إصدار وثيقة مصادق عليها من طرف رئيس الوحدة، وموجهة لمدقق الداخلي قصد البدء في مهمة التدقيق الداخلي.

الإطلاع على موضوع المهمة: يجب أن يكون للمدقق الداخلي مجموعة المعارف والمعلومات اللازمة التي تمكنه من القيام بعملية التدقيق الداخلي على مستوى الوحدة المدقق عليها.

ب) مرحلة الاجتماع الافتتاحي: ويتم هذا الاجتماع بين المدقق الداخلي ورئيس المصلحة المعنية بالتدقيق الداخلي، يتم من خلاله مناقشة عدة نقاط.

أهم النقاط التي يتم مناقشتها خلال الاجتماع الافتتاحي:

- أهداف التدقيق وحدوده؛
- تحديد مسؤوليات كل طرف؛
- التطرق إلى النقاط الأساسية التي سيتم مراقبتها من طرف المدقق قصد إعطاء وقت للمصلحة لتوفير المعلومات اللازمة للمدقق وفي الوقت نفسه عدم عرقلة سير المصلحة؛
- مناقشة المخاطر المحتملة؛

ويتم التوقيع المحضر الرسمي للاجتماع من طرف كل من المدقق الداخلي ومدير المصلحة.

ت) مرحلة التنفيذ (القيادة): مرحلة التدقيق الفعلية، يبدأ فيها المدقق بتنفيذ خطة العمل

التي تم إعدادها من قبل ويتم في هذه المرحلة:

- تحديد العمليات التي سيتم تدقيقها في المصلحة المعنية؛
- طرح الأسئلة على مختلف المسؤولين والموظفين في المصلحة المعنية؛
- طلب الوثائق اللازمة من المصلحة المعنية؛
- فحص السجلات والمستندات والتقارير الخاصة بالعمليات المدقق عليها والتأكد من صحة ودقة التسجيلات المحاسبية؛

- التأكد من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات الموضوعة من طرف المؤسسة؛

ث) الاجتماع الختامي: يتم الاجتماع مع رئيس المصلحة المعنية والأطراف التي شاركت في

الاجتماع الافتتاحي قصد طرح جميع نقاط القوة والضعف الموجودة، وكذلك المشاكل والأخطاء وتقديم الملاحظات والتوصيات ومناقشتها

هـ) مرحلة التقرير: يقوم المدقق الداخلي للمؤسسة بإعداد تقريرين:

- التقرير الأولي: بعد الإنتهاء من عملية التدقيق يقوم المدقق الداخلي بكتابة تقريره أولي، يوجه إلى مديرية المصلحة محل التدقيق وذلك لمناقشة وطرح النقاط الغامضة، تنشأ نتيجة سوء التفاهم بين الطرفين

- التقرير النهائي: وهو التقرير الموجه إلى المدير العام الذي يقوم بمهمة دراسة التقرير واتخاذ الإجراءات اللازمة إذا تطلب الأمر، وترسل نسخة من التقرير إلى المصلحة التي تم تدقيقها والمدقق الداخلي للشركة الام والمديرية العامة.

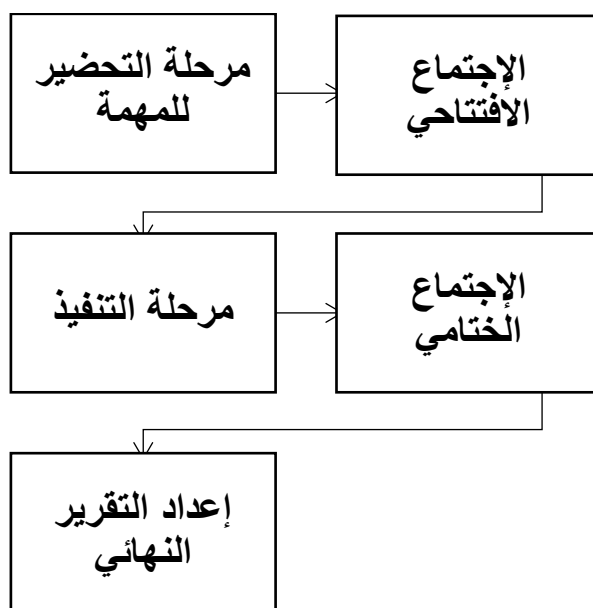
ي) متابعة التوصيات ومدى تطبيقها: يقوم المدقق الداخلي بمتابعة التوصيات والاقتراحات

المقدمة ومدى تطبيقها.

وفي حالة عدم تطبيق القرارات مطلقاً، أو عدم التطبيق الجيد من طرف المصلحة المعنية، يقوم المدقق الداخلي بكتابة تقرير حول الموضوع ليتم إرساله للمدير العام الذي يتخذ الإجراءات اللازمة التي يراها مناسبة.

وفيما يلي شكل يختصر أهم خطوات التدقيق الداخلي في المؤسسة:

الشكل رقم (08): أهم خطوات التدقيق الداخلي في المؤسسة.



من إعداد الطالبتين بناءً على المعلومات السابقة.

2-1-2) معايير إعداد التقارير في المؤسسة:

يلتزم المدقق الداخلي للمؤسسة في إعداد التقرير النهائي على مجموعة المعايير المهنية المتعارف

عليها، والتي تضمن جودة ومصداقية التقرير: (الداخلي، 2025)

- ✓ كما يلتزم بالإجراءات الشكلية: العنوان: الأطراف الموجه إليهم التقرير: أهداف المهمة: طريقة العمل: فقرة النطاق أو العرض: الملاحظات والتوصيات: النتائج المتوصل إليها: توقيع المدقق والتاريخ:
- ✓ بعد إعداد التقرير الأولي من طرف المدقق الداخلي للمؤسسة يتم تقديمه لمراجعته والمصادقة عليه:
- ✓ يدون في التقرير النهائي جميع الملاحظات والإقتراحات المقدمة من طرف المدقق الداخلي لحل المشاكل أو الأخطاء:
- ✓ يضم التقرير النهائي الرأي الفني للمدقق سواء كان رأي سلبي، إيجابي، الإمتناع عن إبداء الرأي أو رأي متحفظ، كما يمكن للمدقق تدوين أي مشاكل أو عراقيل واجهته أثناء أداء مهمته في تقريره النهائي.
- ✓ يقدم المدقق الداخلي للمؤسسة تقرير سنويا للمدير العام متضمناً أهم الأعمال التي قام بها المصلحة المعنية خلال تلك الفترة:

2-2) تقييم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة

تم توجيه مجموعة من الأسئلة في المقابلة التي تمت مع المدقق الداخلي، حول مدى أهمية ودور التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف (أنظر الملحق رقم 01)

تحليل النتائج المتوصل إليها

يقوم المدقق الداخلي بعملية التدقيق وفقاً للإجراءات، والقوانين، والتنظيمات المعمول بها، لضمان سلامة العمليات الإدارية والمالية، لذلك تُعدّ عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا من العمليات المحكمة بطريقة جيدة؛

حيث أظهرت نتائج المقابلة قدرة هذه العملية على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، وتجلت هذه القيمة في مراجعة المدقق الداخلي للعمليات المختلفة داخل المؤسسة، وتحديد نقاط الضعف والأخطاء والعمل على تصحيحها، وإقتراح التحسينات المناسبة لها. وتساهم هذه التحسينات في رفع الكفاءة التشغيلية من جهة، وتقليل التكاليف من جهة أخرى، بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والحفاظ على ممتلكاتها، مما يؤكد على أهمية مهنة التدقيق الداخلي وضرورة تواجدها داخل الهيكل التنظيمي؛

وقد أكد لنا المدقق الداخلي للمؤسسة أنه يتمتع بالإستقلالية الكافية التي تمكنه من أداء مهمته بحرية دون عوائق سواء من أطراف داخلية أو خارجية، الأمر الذي يسهل الوصول الى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، باعتماده على مجموعة الأدوات المتمثلة في عدم الخروج عن القوانين والتنظيمات المعمول بها أو المعايير المتعارف عليها؛

أما فيما يخص موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي فقد تبين أن هذه الوظيفة تابعة للمديرية العامة هذا التموقع يجعل هذه الوظيفة مستقلة نسبياً، كما نجد أن هناك تنسيق جيد بين كل من المدقق الداخلي والخارجي، هذا الأخير يبدأ عمله من حيث انتهاء عمل المدقق الداخلي، من خلال الإطلاع على تقريره النهائي وبذلك يختصر الكثير من إجراءات التدقيق التي يتضمنها برنامجها وبذلك يوجد تعاون وتكامل وظيفي بين المدقق الداخلي والخارجي؛

فوظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا من المصالح الحساسة والمهمة في المؤسسة، إذ يعتمد عليه مجلس الإدارة أي الملاك في الرقابة على عمليات المؤسسة والحفاظ على أصول المؤسسة بالدرجة الأولى، وعدم تعرض نقديتها إلى المخاطر المختلفة كالتلاعبات أو الإختلاس، التي قد تؤدي إلى الإفلاس فيما بعد، وبالتالي إضافة قيمة كما ذكر سابقاً.

لكن عدم تفهم بعض الموظفين لأهمية وظيفة التدقيق الداخلي، من خلال عدم تقديم المعلومات الكافية وتبادل المعلومات، يؤدي إلى التقليل من فعالية التقارير الرقابية، ورغم ما يشهده من تطور تكنولوجي الذي ميسر أدوات وأساليب التدقيق الداخلي، إلا أن المؤسسة لا زالت تعتمد على التقارير الورقية التقليدية في توثيق عمليات التدقيق، الأمر الذي يؤثر كذلك سلباً على فعالية هذه الوظيفة.

(3) تدقيق وتقييم نظام الرقابة الداخلية على الخزينة

يعتبر نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة مطاحن الهضاب الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها، وسيتم التطرق في هذا المبحث الى كيفية مراقبة حسابات الخزينة.

(1-3) نظام الرقابة الداخلية على الخزينة

إن تقييم نظام الرقابة الداخلية على الخزينة خطوة مهمة للتأكد من مدى فاعلية الإجراءات المتبعة في حماية أموال المؤسسة ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع أمين الصندوق لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف، توصلنا الى طريقة عمل الصندوق في المؤسسة: (أنظر الملحق رقم 02)

منهجية عمل الصندوق في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا:

- طريقة عمل الصندوق أو حسابات الصندوق تدخل ضمن قسم المالية والمحاسبة حيث تم تحديد سقف للإحتفاظ بالنقدية بحد لا يتجاوز 1500000 دج إلا في الحالات النادرة: (الصندوق، 2025)
- كل المدفوعات والمقبوضات مبررة بمستندات (فاتورة، عقد، أمر بالدفع.....) مصادق عليها من الأطراف المخول لها بالختم؛
- يتم إعداد تقرير النقدية شهريا وبشكل منتظم، وترسل إلى كل من مصلحة إدارة المالية والمحاسبة وللمديرية العامة لمراجعتها والمصادقة عليها؛
- يتم الإشراف على مراقبة الصندوق من طرف كل من مدير المؤسسة، مدير الإدارة والمالية، المدقق الداخلي وذلك من خلال القيام بعملية الجرد الشهري للصندوق؛
- غالبا ما تتم مدفوعات المؤسسة عن طريق الشيكات أو الحوالات البنكية، إلا إذا كانت هذه المبالغ بسيطة او صغيرة فتتم نقدا؛
- الأشخاص المخول لهم توقيع الشيكات الخاصة بالمؤسسة هم كل من مدير المؤسسة ومسؤول الإدارة والمالية؛
- يتم جمع الشيكات لتحويلها إلى البنك عند أمين الصندوق فقط؛
- يتم تسجيل القيود الخاصة بالنقدية في دفاتر المؤسسة في نفس يوم القبض أو الدفع؛
- هناك مراقبة فجائية للصندوق ودون إشعار مسبق من طرف المدقق الداخلي للمؤسسة للتحقق من الإجراءات المالية ومدى سلامتها؛

(2-3) إجراءات عملية مراجعة حسابات الخزينة

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى الإجراءات الرقابية لكل من الصندوق والبنك.

(1-2-3) الإجراءات الرقابية للصندوق

يمثل الصندوق تحركات السيولة على مستوى مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف، حيث أن أمين الصندوق يلعب دوراً محورياً ضمن نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، هذا الأخير يمنح له صلاحية التصرف في كل أموال المؤسسة وإدارة السيولة الموجودة في الصندوق في أي وقت، لكن مع إلزامه بجملة القواعد الموضوعية والإجراءات التي حددتها المؤسسة، بحيث يتحمل أمين الصندوق مسؤولية تسيير الأموال وفقاً للتوجيهات الداخلية التي تتم من طرف الأشخاص المخول لهم بالتوقيع، كما يتوجب عليه التحلي باليقظة والتأكد من صحة المستندات المؤيدة للمخرجات.

أ- **الإجراءات الخاصة بالصندوق:** إن أمين الصندوق ملزم باتباع مجموعة الإجراءات عند خروج الأموال أو دخولها بغرض حماية أموال المؤسسة من أي تلاعبات وضمان رقابة داخلية فعالة ومن هذه الإجراءات نذكر: (الصندوق، 2025)

- قبل إخراج أي مبلغ يجب أن تختم وثيقة الإخراج بختم من كل المدير العام ومدير المالية والمحاسبة للمؤسسة وأمين الصندوق وإلا لا يمكن إخراج أي مبلغ إلا بعد مصادقة الأشخاص المعنيين أو تعيين مفوضين عنهم في حالة غيابهم.
- كل المدفوعات أو المقبوضات الخاصة بالمؤسسة يجب أن تكون مرفقة بوثائق رسمية تثبت عملية الدفع أو القبض؛
- أن يكون ملف الدفع المقدم يحتوي كل الشروط المطلوبة والقانونية؛
- كل التحركات التي تتم على مستوى الصندوق تسجل في دفتر يسمى بدفتر تحركات الصندوق؛
- كل الوثائق التي تبين المدفوعات والمقبوضات يجب أن تكون واضحة، منظمة، مرتبة حسب الزمن؛
- توثيق المبالغ المقبوضة والمدفوعة وتسجيلها وفقاً لنظام المحاسبي المعتمد.

ب- أدوات الرقابة الداخلية للصندوق

هناك نوعين من عملية الرقابة لصندوق: (الداخلي، 2025)

- عملية الجرد المادي التي تتم عن طريق رقابة مباشرة ودورية قصد التأكد من أن الرصيد المحاسبي للصندوق مطابق فعلا لما هو موجود في الواقع لدى المؤسسة؛
- هنا نوع آخر للرقابة وهي رقابة بشكل مفاجئ يقوم بها المدقق الداخلي للمؤسسة قصد التأكد من مدى إلتزام أمين الصندوق بمجموعة الإجراءات الداخلية الخاصة بالصندوق، كما يتأكد المدقق الداخلي من أن المؤسسة:

- تملك دفترا خاصا بالصندوق؛
- أن كل العمليات النقدية الخاصة بالمؤسسة تم تسجيلها؛
- أن الأرصدة النقدية الموجودة في الميزانية مطابقة للواقع؛
- أن جميع العمليات الخاصة بالمقبوضات والمدفوعات قد تم تسجيلها في دفاتر المؤسسة؛
- كل العمليات صحيحة لا تحتوي على أي نقائص أو أخطاء؛

3-2-2) الإجراءات العملية الخاصة بالبنك:

- يتم إعداد الشيكات من طرف أمين الصندوق وكذلك أوامر التحويل قصد تسوية سند مستحقات الموردين وذلك بعد الحصول على الختم المدير العام للمؤسسة وكذا مدير إدارة المالية والمحاسبة؛
- يتم فتح حساب للمقبوضات وآخر للمدفوعات، ويخضع كل منهما إلى إشراف المدير العام ومدير إدارة المالية والمحاسبة؛
- يجب أن تكون الملفات الخاصة بالموردين تستوفي الشروط وتحتوي على الملفات المطلوبة (الفاتورة، أمر الشراء، سند الاستلام، والأمر بالدفع) عليه ختم الجهات المخول لها بالتأشير وذلك لإكمال عملية اصدار الشيك أو اجراء تحويل بنكي الى حسابات الموردين؛
- يتم توجيه وثيقة عليها ختم رئيس مصلحة المراقبة تتعلق بصحة المبلغ المستحق إلى مدير إدارة المالية والمحاسبة والذي بدوره يأمر مصلحة لمحاسبة بتحرير الشيك الذي يحتوي على ختم كل من المدير العام ومدير مصلحة المحاسبة والمالية في حالة غياب أحد المسؤولين سابقين؛
- بالنسبة للموردين فإن أمين الصندوق ملزم بتسليمهم الشيكات مع إرفاقها بختم في سجل تسليم الخاص بها؛

(أ) إجراءات الرقابة الداخلية على البنك: يتأكد المدقق الداخلي من أن: (الداخلي، 2025)

- كل شيك يتم صرفه يسجل في دفتر خاص لدى مدير قسم المحاسبة والمالية؛
- كل العمليات الخاصة بالبنك يتم تدوينها في دفاتر المؤسسة وتكون مرفقة بالوثائق التي تثبت هذه العمليات؛
- كل العمليات تمت بطريقة صحيحة ولا وجود لأي خطأ أو نقص؛
- المعالجة المحاسبية تمت وفقاً لنظام المحاسبي المعتمد؛
- معالجة حالات التقارب البنكي تكون بصفة دورية ومنتظمة؛

(4) اختبار فرضيات الدراسة:

وبعد الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف بالإعتماد على أداة المقابلة مع المدقق الداخلي وأمين الصندوق، إستطعنا الوصول إلى إجابة لفرضياتنا:

الفرضية الأولى: التدقيق الداخلي وظيفة تابعة للمديرية العامة يعمل على تقديم تقييم موضوعي وشفاف للعمليات والأنظمة داخل المؤسسة أي تعتبر وظيفة مستقلة نسبياً.

الفرضية الثانية: يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة أساسية في المؤسسة، تهدف إلى حماية ممتلكات والأصول الخاصة بالمؤسسة من المخاطر المحتملة، كالاختلاسات أو الإحتيال أو حالات الغش، من خلال تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية وضمان فعالية الإجراءات المتبعة.

الفرضية الثالثة: هناك رقابة على الخزينة إذ يتم فحص حسابات البنك والصندوق من خلال تطبيق مجموعة آليات الرقابة الداخلية على حسابات الخزينة، بهدف ضمان دقة وسلامة العمليات المالية وحمايتها من المخاطر، وتعزيز ثقة الأطراف المعنية في إدارة الموارد المالية

مناقشة النتائج

(1) تمهيد

تهدف المؤسسات في وقتنا الحالي بالدرجة الأولى إلى توفير حماية قصوى لأصولها وممتلكاتها، خاصة مع التطور الإقتصادي والتوسع المستمر في نشاطاتها، وذلك بغرض الحفاظ على إستقرارها وإستدامة عملياتها، الأمر الذي يستدعي وجود نظام رقابة فعال لحماية هذه الأصول من أي تلاعبات أو إختلاسات ، فتكمن أهمية التدقيق الداخلي في دوره الحيوي في حماية الأصول ، تعزيز كفاءة الأداء المؤسساتي، وتحسين فعالية أنظمة الرقابة الداخلية من خلال ضمان الإمتثال لسياسات المعمول بها والذي يساعد على تقليل الأخطاء والانحرافات المتوقعة حدوثها أثناء تنفيذ المهام، كما يساهم في تحسين الوضع المالي للمؤسسة من خلال ضمان مصداقية وشفافية القوائم المالية، ما يضمن إستدامة الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد حاولنا من هذه الدراسة الوصول إلى الإجابة عن إشكالتنا التي تدور حول دور التدقيق الداخلي في مراقبة حسابات الخزينة، وهذا من خلال التعرض لمختلف مفاهيم التدقيق الداخلي وكذا خزينة المؤسسة، وقد تمكنا من الوصول إلى النتائج العامة والتوصيات.

(2) النتائج العامة المتوصل إليها

- يعمل التدقيق الداخلي على التقليل من احتمالية الوقوع في الأخطاء والإختلاسات أو عمليات الغش عن طريق الكشف عن نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية، الأمر الذي يزيد من الحاجة إليه.
- إن التعاون الجيد بين المدقق الداخلي وإدارة الخزينة يعزز من فعالية الرقابة ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المالية.
- إن عملية المراقبة الدورية للعمليات النقدية وضمان إمتثالها للأنظمة تقلل من المخاطر المالية.
- يجب أن يتحلى المدقق الداخلي بالكفاءة والخبرة اللازمة كما يجب أن يتصف بالموضوعية والإستقلالية.
- يعتبر التدقيق الداخلي أداة إدارية تابعة لمديرية العامة يسهم في تعزيز الرقابة الداخلية ومنع المخاطر المالية والإدارية.
- يساهم التدقيق الداخلي في ضمان وتعزيز الشفافية من خلال إعداد تقارير بصفة دورية تخص الخزينة مما يساهم في زيادة الثقة بين الإدارة وأصحاب المصالح.
- هناك علاقة طردية بين كفاءة التدقيق الداخلي وفعالية مراقبة الخزينة.
- الكشف المبكر عن الأخطاء أو التلاعبات على مستوى حسابات الخزينة يعتمد على جودة التدقيق الداخلي.
- عدم الإعتماد الكلي أو الجزئي على التكنولوجيا، قد تقلل من فعالية ودقة عمليات التدقيق الداخلي خاصة المتعلقة بحسابات الخزينة.

حيث أظهرت النتائج توافقاً كبيراً مع نتائج الدراسات السابقة من حيث تأكيد أهمية وظيفة التدقيق الداخلي ودوره الفعال في مراقبة حسابات الخزينة، غير أن دراستنا إنفردت بتسليط الضوء عن نقص إستخدام الرقمنة في معالجة البيانات وكذلك عدم وجود الوعي الكافي بأهمية هذه الوظيفة لدى بعض الموظفين.

(3) التوصيات

- ضرورة الإهتمام بتدريب المدققين الداخليين وتكوينهم لرفع كفاءتهم في أداء مهامهم وتحديث أنظمة الرقابة الداخلية الخاصة بالخزينة بشكل دوري لضمان مواكبتها مع التغيرات في التكنولوجيا.
- الأخذ بعين الاعتبار التوصيات المقدمة في التقرير النهائي للمدقق الداخلي والعمل على تنفيذها في الآجال المناسبة لما لها من دور محوري في معالجة النقائص.
- تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين وذلك لتحسين وتسهيل العلاقات بين مختلف المصالح المديرية وخاصة مديرية المالية والمحاسبة.
- ضرورة الإعتماد على أليات رقابة الكترونية حديثة تواكب التطورات التكنولوجية.
- العمل على تقييم أداء المدققين الداخليين بصفة دورية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- بلعور سليمان، (2016)، التسيير المالي، ط 01، الجزائر: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع.
- بوتين محمد. (2005). المراجعة ومراقبة الحسابات من النظري الى التطبيقي (المجلد 02).
- خلف الله الوردات. (2014). دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- رقايقية فاطمة الزهراء. (بلا تاريخ). التدقيق المحاسبي. سوق أهراس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- سمير كامل محمد، ومصطفى محمد مراد. (2022). الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية. دار الجامعة الجديدة.
- عبد الفتاح صحن، ومحمد سرايا. (2004-2003). الرقابة والمراجعة الداخلية. جامعة الإسكندرية.
- هادي التميمي. (2006). مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، ط 03. الجزائر: دار وائل للنشر والتوزيع.
- التجاني شمس الدين. (2016). قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء تسيير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التابعة لمجمع سوناطراك بحاسي مسعود، (شهادة الدكتوراه في العلوم المالية)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم الإدارة، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- صالح محمد يزيد. (2016-2015). أثر التدقيق الداخلي كألية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه). 41. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

طبشوش سارة. (2023). أثر اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي في التحكم بمخاطر التدقيق (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه). 35. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف1.

Meriem, C. (2014). (Thèse de doctorat) . Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne. 63. Tlemcen, sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion: abou bekr belkaid.

إبراهيم الضيف. (2004). مساهمة لتفسير تغيرات خزينة مؤسسة الأشغال التكميلية بورقلة، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، 01. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إدارة أعمال، ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.

بوخلوة باديس. (2013). الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة – المسيلة-، (مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

طبشي مصطفى. (2015). طبشي مصطفى، إشكالية تسيير السيولة النقدية باستخدام جدول تدفقات الخزينة: حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNM) فرع ورقلة للفترة الممتدة ما بين 2011-2014، (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

عابدي ابراهيم، وعبد الرحمان بنص. (2023). مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر (مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة الماستر). 10-09. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تيارت: جامعة ابن خلدون.

عداد فاطمة الزهراء، واحك سعاد (مذكرة ماستر). (2023-2022). التدقيق الداخلي وأهميته في تفعيل نظام الإفصاح المحاسبي. 17. خميس مليانة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة: جامعة الجيلالي بونعامة.

مروة بوقرن، وشافية ريشي. (2022). دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة الشركات (مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر). 2022، 34-35. قالمة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة قالمة.

بوزيان عثمان، ومختارية خراف. (15 01، 2017). دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة. مجلة الابتكار والتسويق، 117(4)، الصفحات 118-137.

وليد الحياي، ومجدي الجعبري. (2020). التدقيق الداخلي كأداة من أدوات تسيير المؤسسات الإقتصادية. مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك.

يوسف محمد حسين قوافزة. (2022). أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر. المجلة العربية للنشر العلمي، 5(50)، الصفحات 1396-1406.

(2025/02/05)Récupéré sur The institute of internal auditors, performance standards:

[//www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/mandatory-guidance/standards/performance-standards/](https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/mandatory-guidance/standards/performance-standards/)

(2025/01/30)Récupéré sur The Institute of internal Auditors, Difinition of internal

audit:<https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit>

الملاحق

الملحق رقم 01

دليل مخطط المقابلة

المؤسسة: مؤسسة مطاحن الهضاب العليا - الرياض - سطيف

مكان المقابلة: المكتب الخاص بالمدقق الداخلي

تاريخ المقابلة: 2025/04/08

بسم الله الرحمن الرحيم؛

تحية طيبة وبعد؛

في إطار استكمال المذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، بعنوان دور التدقيق الداخلي في مراقبة حسابات الخزينة،

نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة التي سيتم طرحها والتي ستساعد على فهم الموضوع وتدعم نتائج الدراسة.

المحور الأول: أهمية ودور التدقيق الداخلي

س1: هل يمكن القول إن للتدقيق الداخلي مكانة مهمة تجعل المؤسسة غير قادرة على الإستغناء عن هذه الوظيفة؟

س2: ما القيمة التي يقدمها لهذه المؤسسة؟

المحور الثاني: أدوات وأساليب المدقق الداخلي

س3: ما هي الأدوات التي يعتمد عليها المدقق الداخلي للقيام بمهنته في تحديد المشكلات وتحقيق الأهداف المسطرة؟

س4: هل يوم المدقق الداخلي بمراقبة مفاجئة للتأكد من الإحتياجات النقدية؟

المحور الثالث: التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

س5: إذا تعرضت المؤسسة إلى خطر استثنائي، كيف يتعامل المدقق الداخلي مع هذا الخطر؟

المحور الرابع: العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

س6: هل هناك تعاون بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي، وما أوجه الإستفادة التي يحققها المدقق الخارجي من هذا التعاون؟

المحور الخامس: تقييم نظام الرقابة الداخلية

س7: ما مدى فعالية تقييم نظام الرقابة الداخلية داخل هذه المؤسسة؟

س8: ما الوسائل المستخدمة في تقييم نظام الرقابة الداخلية؟

س9: إلى أي جهة تتبع مصلحة الرقابة الداخلية؟

س10: هل هناك استقلالية للمدقق تمكنه من أداء مهمة الرقابة بحرية؟

ملاحظات إضافية:

- ذكراًهم أدوات الرقابة الداخلية التي يستخدمها المدقق الداخلي لضبط ومراقبة حسابات الخزينة

الملحق رقم 02

دليل مخطط المقابلة

المؤسسة: مؤسسة مطاحن الهضاب العليا - الرياض سطيف

الوظيفة: أمين الصندوق

تاريخ المقابلة: 2025/04/08

مكان المقابلة: المكتب الخاص بأمين الصندوق للمؤسسة

بسم الله الرحمن الرحيم؛

تحية طيبة وبعد؛

في إطار استكمال المذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، بعنوان دور التدقيق الداخلي في مراقبة حسابات الخزينة، نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة التي سيتم طرحها والتب ستساعد على فهم الموضوع وتدعم نتائج الدراسة.

المحور الأول: نظام الرقابة الداخلية والتدقيق على النقدية

س1: هل هناك تطبيق محكم لرقابة والتدقيق الداخلي على النقدية؟

س2: من الأشخاص المخول لهم بالإشراف ومراقبة مهام الصندوق غير أمين الصندوق؟

المحور الثاني: إجراءات الدفع والتحصيل

س3: كيف تنفذ المدفوعات، هل تتم عن طريق الشيكات أم هناك طرق أخرى للدفع؟

س4: هل هناك أشخاص معينون بصفة خاصة ولهم سلطة توقيع الشيكات في المؤسسة؟

س5: من هم الأشخاص المخول لهم بجمع الشيكات غير أمين الصندوق قبل تحويلها للبنك؟

المحور الثالث: عملية إدارة وحفظ النقدية

س6: أين يتم الاحتفاظ بالمقبوضات النقدية للمؤسسة؟

س7: هل يتم الاحتفاظ بالنقدية في الصندوق لفترة طويلة قبل استخدامها أو إيداعها؟

س8: هل تم تحديد سقف للاحتفاظ بالنقدية؟

المحور الرابع: العمليات المحاسبية

س9: كيف يتم تسجيل القيود الخاصة بالنقدية؟

س10: كيف يتم إعداد تقرير النقدية وإلى أي مصلحة يتم إرسالها.

ملاحظات إضافية

الإجراءات الخاصة بالخزينة المتبعة من طرف أمين الصندوق

ERIAD SETIF/SPA 	RAPPORT D'AUDIT INTERNE LES MOULINS DU MHP Finances et Comptabilité	Indice:01 Date :05.01.2023 Page:125/6
<u>ERIAD SETIF/SPA</u> <u>DIRECTION D'AUDIT INTERNE</u> <u>RAPPORT D'AUDIT INTERNE</u>		



PAGE DE GARDE

LETTRES DE MISSION: N° 819/DG/DAI/976/BOG/19 du 25 novembre 2023

SITE DE LAUDIT: LES MOULINS DU MHP

RAPPORT ETABLIR:

Signature:

•

DATE DE L'AUDIT: 05.01.2023

OBJET DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE

- Finances et comptabilité

DIFFUSION DU RAPPORT

Monsieur le Directeur Général Du Groupe ERIAD - Sétif



I. Introduction :

Conformément à la lettre de mission N° 819/DG/DAI/976/BOG/19 du 03 janvier

2023, de Monsieur le Directeur Général du Groupe ERIAD Sétif, une mission d'audit interne a été effectuée, au niveau de la filiale les Moulins du MHP en date du 04 janvier 2023. La mission avait pour objet la vérification de la fonction Finances et Comptabilité.

II. Objectifs de la mission:

Finances et Comptabilité:

- Vérification de la conformité des pièces comptables;
- Respect de la procédure relative à la caisse régie (l'encaisse fixe et Plafond Des dépenses, etc....);
- Respect de la procédure suivi des chèques;
- Vitification de la concordance des soldes par les rapprochements Bancaires ;
- Suivi de l'assainissement des dettes et créances.



III. Constats

Les contrôles effectués par sondage ont permis de relever ce qui suit :

Finances et Comptabilité:

- Existence de disponibilité au niveau de la trésorerie;
- Traitement comptable de la caisse régie d'une manière efficace;
- Existence brouillard de banque;
- Les documents comptables de la banque sont conformes aux opérations Financiers;
- Existence de procédure de suivi des chèques;
- Existence de registre de suivi de chèques;
- Existence des registres comptables;
- Elaboration mensuelle des rapprochements bancaires;
- Existence des dettes envers l'entreprise non comptabilisées;
- Existence des montants financiers non identifiés.

Recommandations:

- ✓ Apurer les comptes d'attente;
- ✓ Identifier tous les montants financiers;
- ✓ Veiller à la conformité des factures

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في الإشراف على حسابات الخزينة، وذلك في مؤسسة مطاحن الهضاب العليا بسطيف من خلال التطرق إلى مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالتدقيق الداخلي وحسابات الخزينة، وتم الإعتماد على الدراسة الميدانية التحليلية من خلال جمع البيانات عن طريق القيام بالمقابلات مع مجموعة من إطارات المؤسسة.

وقد بينت هذه الدراسة أن التدقيق الداخلي يسعى بالدرجة الأولى إلى حماية ممتلكات وأصول المؤسسة، والمساهمة في الكشف عن الانحرافات والأخطاء والعمل على تصحيحها، وإظهار نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية، من خلال تطبيق إجراءات رقابية فعالة والإمتثال إلى القوانين والتنظيمات والسياسات المعتمدة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، حسابات الخزينة، المدقق الداخلي، مراقبة، دقة.

Abstracte:

This study aimed to highlight the role of internal audit in the supervision of treasury accounts at the High Plateau Mills Establishment in Setif by addressing a set of concepts related to internal audit and treasury accounts, and relied on the analytical field study by collecting data through interviews with a group of the institution's managers.

This study showed that internal audit primarily seeks to protect the property and assets of the institution, contribute to the detection of deviations and errors and work to correct them, and show the strengths and weaknesses of the internal control system, through the application of effective control procedures and compliance with laws, regulations and approved policies.

Keywords: Internal audit, treasury accounts, internal auditor, monitoring, accuracy.