

دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات لهيئات الدعم

لولاية باتنة ANSEJ دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

*The role of internal audit in the activation of the process of decision-making support
Bodies -A case study of the national agency for the support of youth employment ANSEJ
Batna*

حكيمة مناعي

Hakima MENAI

أستاذة مساعدة "أ"

جامعة باتنة - الجزائر

menai.hakima@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019-03-30

تاريخ القبول: 2019-01-27

تاريخ الاستلام: 2018-12-19

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالتركيز على نوع معين من المؤسسات والمتمثلة في هيئات الدعم، لما لها من دور كبير في تمويل المشاريع الاستثمارية وخاصة في السنوات الأخيرة، بهدف مساعدة أصحاب الأفكار وتجسيدها على أرض الواقع. ومن بين هذه الهيئات، نجد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ لولاية باتنة، لما لها من دور كبير في توفير التمويل اللازم لإقامة المشاريع الاستثمارية الشبانية على مستوى الولاية.

وخلصت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي هو المرجع الأساسي للمعلومات والبيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات السليمة والمناسبة، وخاصة ما يتعلق بقرار منح التمويل من عدمه.

كلمات مفتاحية: التدقيق الداخلي، اتخاذ القرار، هيئات الدعم، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ لولاية باتنة.

Abstract:

The aim of this study to know the role of internal audit in activating the decision-making process by focusing on a particular type of institutions represented in the support bodies, as it has a big role in financing investment projects, especially in recent years, with a view to assisting the owners of ideas crystallized on the ground. Among these bodies, the national agency for the support of youth employment ANSEJ – batna–, which have a major role in providing the necessary funding to establish investment projects at the state level.

The study concluded that the internal audit is the basic reference information and accurate data for sound decision-making and appropriate measures, in particular with regard to the decision to grant funding or not.

Keywords: internal audit, decision-making, the support bodies, the national agency for the support of youth employment ANSEJ – batna.

مقدمة:

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة أساسية من وظائف الرقابة الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن له دور بالغ الأهمية في تزويد متخذي القرار في المستويات المختلفة بالمعلومات الملائمة، والذي من شأنه اتخاذ قرارات رشيدة تضمن استخدام مواردها المتاحة استخداماً أمثلاً، يحقق للمؤسسة أكبر عائد ممكن، ومنه تفعيل القرارات الصحيحة والسليمة، والمساعدة في التحكم بالعمليات على مستوى المؤسسة في جميع النشاطات، وخاصة المساعدة في التحكم في العمليات الداخلية وتحسينها، ليتمكن بذلك المؤسسة من مواصلة أنشطتها بكل كفاءة وفعالية سواء على المدى البعيد أو المتوسط أو القصير.

من ناحية أخرى، فإن إنشاء المؤسسات الصغيرة في السنوات الأخيرة، أصبح موضوع المجتمعات في الوقت الراهن، حيث ازداد الاهتمام حول إيجاد الطرق والوسائل التي تساهم في تذليل المصاعب التي تواجه المقاولين وأصحاب المشاريع، مما أدى إلى ظهور العديد من هيئات التمويل والدعم والمراقبة، بهدف مساعدة أصحاب الأفكار وتجسيدها على أرض الواقع.

وبالتالي، تعد عملية اتخاذ القرار من أصعب وأهم العمليات التي تتم على مستوى هيئات الدعم، وبالأخص على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -بانتة-، لما يحويها من صعوبات ومخاطر مختلفة، وخاصة كون معظم الهيئات تقوم بتمويل المشاريع الاستثمارية الخاصة بالشباب وتكوين مؤسسات صغيرة، تكون عرضة للخطر، نظراً لنقص الخبرة، واعتمادها على القروض طويلة الأجل. وبالتالي، فإن قرار أي مسؤول في هذه الهيئات هو مربوط بالحيلة والتوخي بالحد، وهو ما يستدعي توفر إطار معين لتوفير معلومات موثوقة ودقيقة لمتخذ القرار في هذا المجال.

وهنا يبرز دور التدقيق الداخلي، كونه يمثل المصدر الأساسي الذي يعتمد عليه متخذو القرارات للحصول على معلومات مؤكدة وموثوقة تمكنهم من اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة في مجال تمويل هذه المشاريع.

انطلاقاً مما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التدقيق الداخلي في تفعيل القرارات المتخذة بهيئات الدعم وخاصة بوكالة دعم تشغيل الشباب ANSEJ -بانتة-؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية، قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل هناك علاقة بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار؟
- ✓ هل يعتمد متخذو القرارات بوكالة دعم تشغيل الشباب ANSEJ -بانتة- على نتائج التدقيق الداخلي؟
- ✓ هل كانت هناك نتائج فعلية ساهم التدقيق الداخلي في تحقيقها من خلال القرارات المتخذة بالوكالة؟

- **أهمية البحث:** ترجع أهمية البحث، إلى الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات، كونه المصدر الأساسي الذي يعتمد عليه متخذو القرارات بالمؤسسات بصفة عامة وهيئات الدعم (وكالة دعم تشغيل الشباب -باتنة-) بصفة خاصة، للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وموثوق فيها، تمكنهم من اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة، ومنه تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- **أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - ✓ الوقوف على مدى مساهمة رأي المدقق الداخلي في التأثير على قرارات المسيرين بالوكالة محل الدراسة؛
 - ✓ إبراز كيفية اتخاذ القرار بالاعتماد على مختلف تقارير المدقق الداخلي على مستوى الوكالة محل الدراسة.
- **منهج البحث:** للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، سوف نستخدم الأسلوب الوصفي كونه ملائم لإبراز جميع المفاهيم المرتبطة بالتدقيق الداخلي من جهة، وبعملية اتخاذ القرار من جهة أخرى، كما سيتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة لإبراز أهمية التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار على مستوى وكالة دعم تشغيل الشباب ANSEJ -باتنة-، من خلال تفسير وتحليل نتائج الزيارات الميدانية التي قمنا بها على مستوى الوكالة.
- **محاور الدراسة:** قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتوصل إلى النتائج المرغوب فيها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية، كما يلي:
 - المحور الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي؛
 - المحور الثاني: عملية اتخاذ القرارات ودور التدقيق الداخلي في تفعيلها؛
 - المحور الثالث: سيخصص للدراسة التطبيقية من خلال التطرق إلى مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل القرارات المتخذة على مستوى "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ -باتنة-".

I. الإطار النظري للتدقيق الداخلي:

إن توسع وكبر حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها عقد من مهام الإدارة، خاصة من حيث المراقبة، وحتى تتوصل إدارة المؤسسة إلى ضمان تحقيق أهدافها، كان لا بد لها من القيام بإنشاء قسم خاص يطلق عليه قسم التدقيق الداخلي، والهدف منه مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق تلك الرقابات التي تقوم بها.

أولاً: مفهوم التدقيق الداخلي: للتدقيق الداخلي تعاريف متعددة، نذكر منها:

- يعرف التدقيق الداخلي بأنه "أداة مستقلة تعمل من داخل المشروع، للحكم والتقييم لخدمة الإدارة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات الحسابية والمالية والعمليات التشغيلية الأخرى، فهي نوع من الرقابة مهمتها تقييم مدى كفاءة وفاعلية المستويات الرقابية الأخرى"¹؛

- كما يعرف التدقيق الداخلي بأنه "عبارة عن رقابة إدارية يتم أداؤها من خلال قياس وتقييم فعالية الوسائل الرقابية الأخرى"؛²

- وقد عرفه معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية (IIA) على أنه: "وظيفة يؤديها موظفين من داخل المؤسسة، وتتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها سليمة ودقيقة وكافية"؛³

من خلال التعاريف السابقة، يمكننا تعريف التدقيق الداخلي على أنه: "وظيفة أو نشاط يهدف إلى تقييم فعالية مختلف الأنشطة بالمؤسسة، من خلال فحص ورصد وتحليل الأنشطة داخل المؤسسة، قصد تحديد مختلف الأخطاء وأعمال الغش والتهديدات المختلفة التي تؤثر على المؤسسة وأهدافها".

ثانيا: أهمية التدقيق الداخلي: يمكن تلخيص أهمية في النقاط التالية:⁴

1. رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء؛

2. المحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة؛

3. تعتبر عين وأذن المدقق الخارجي؛

4. تعتبر من أهم آليات التحكم المؤسسي.

ثالثا: أهداف التدقيق الداخلي: تسعى مهنة التدقيق الداخلي إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:⁵

1. التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعية والسياسات الإدارية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وتقييمها وإبداء الرأي حيالها، وتحليل الانحرافات عن هذه الخطط وتقديم الاقتراحات لتجنب الانحرافات مستقبلا، وسد الثغرات التي تؤدي إلى ضياع أموال المؤسسة، وهنا يقوم المسؤولون عن التدقيق الداخلي بكتابة تقارير دورية عن تقييم الخطط المنفذة؛

2. التأكد من أن المعلومات المعروضة على الإدارة دقيقة وكافية، وأنها من واقع مستندات صحيحة وسليمة، وهذا يتطلب فحص جميع عمليات المؤسسة التي يتخللها قبض للنقد، والعمليات التي يتخللها صرف للنقد. وقيام المدقق الداخلي بهذه المهام، يؤدي في النهاية إلى منع الغش والتزوير والتلاعب واكتشاف الأخطاء، وهذا يؤدي إلى تعزيز الثقة في الدفاتر والسجلات، وكذلك في البيانات والمعلومات؛

3. التحقق من وجود حماية كافية لأصول المؤسسة ضد الفقد والسرقة؛

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

5. تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية؛

6. تقييم كفاءة استخدام الموارد والأصول من الناحية الاقتصادية.

رابعاً: **معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي:** أصدر معهد المراجعين الداخليين (IIA) مجموعة من معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي سنة 1978، وهي عبارة عن مجموعة من القواعد والمبادئ التي يجب مراعاتها بالنسبة للقائمين بعمل المدقق الداخلي، والتي يمكن بها تقييم عمليات وخدمات وأداء قسم التدقيق في المؤسسة.

وفيما يلي جدول ملخص لمختلف معايير الممارسة المهنية للتدقيق على مستوى الهيئات العلمية والمتعارف عليها مهنياً ودولياً:⁶

الجدول رقم (01): ملخص لمختلف معايير الممارسة المهنية للتدقيق على مستوى الهيئات العلمية والمتعارف عليها مهنياً ودولياً

معايير عامة من "1-4"	
1	الاستقلال Independence: يجب أن يكون المدقق الداخلي مستقلاً عن الأنشطة التي يراجعها.
2	الوضع التنظيمي Organizational status: يجب أن يكون المستوى التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي مناسباً لتمكين القسم من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه.
3	الموضوعية Objectivity: يجب أن يكون المدقق الداخلي موضوعياً في أدائه لعمله بمعنى أن يكون غير متحيز ويمارس عمله دون الأخذ في الاعتبار أي ميول أو أهواء شخصية .
4	المهارة المهنية Professional proficiency: يجب أن تتم عملية التدقيق الداخلي بمهارة وبراعة وأن يبذل المدقق في أدائه لعمله العناية المهنية المناسبة والمعقولة.
معايير خاصة بقسم التدقيق من '5-7':	
5	العاملين staffing: يجب أن يزود قسم التدقيق الداخلي بعدد من المهارات الفنية المناسبة والتي يتوافر فيها قدر مناسب من التعليم لممارسة هذه الوظيفة.
6	المعرفة والمهارة والتدريب disciplines, knowledge, skills: يجب أن يحصل العاملين في قسم التدقيق الداخلي بشكل دوري على المعرفة والمهارات والتدريب العملي اللازم لأداء العمال بكفاءة وفاعلية.
7	الإشراف supervision: يجب أن يتم وضع برنامج من قبل الإدارة للإشراف على أعمال قسم التدقيق الداخلي بشكل ملائم ومناسب وفعال.
معايير خاصة بالمدقق الداخلي من '8-15'	
8	الالتزام بمعايير الممارسة Compliance with standards of Conduct: يجب أن يتقيد المدقق الداخلي ويلتزم بالمعايير المهنية عند ممارسة أعمال التدقيق داخل المؤسسة.

9 المدقق	المعرفة والمهارة والتدريب :Disciplines،knowledge،skills يجب أن يحصل المدقق الداخلي على المعرفة والمهارة والتدريب الضروري والمستمر لممارسة عمله داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية.
10 المدقق	العلاقات الإنسانية والاتصالات :Human Relations & Communications يجب أن يكون المدقق الداخلي لبقا وبارعا في تعامله مع الأفراد والاتصال بهم بفاعلية، خاصة أنه موظف من موظفي الشركة أصلا.
11 المدقق	التعليم المستمر :Continuning Education حيث يجب أن يحافظ المدقق الداخلي على تنمية قدراته وخبراته عن طريق التعليم والتدريب المستمر والاطلاع على الجديد في مجال عمله.
12 المدقق	العناية المهنية الواجبة والمقبولة :Due Professional Care حيث يجب أن يبذل المدقق الداخلي في سبيل أداء عمله داخل المؤسسة أقصى الجهود ويبذل العناية المهنية الواجبة، وهذا يعني ألا يقصر في أداء أعماله وتنفيذ برنامج مراجعته.
13 المدقق	نطاق العمل :Scope of Work يشمل نطاق عمل المدقق الداخلي فحص وتدقيق جميع العمليات المالية المسجلة بالدفاتر والسجلات، وكذلك تقييم مدى كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبقة في المشروع حتى ولو تم ذلك بالتعاون مع المدقق الخارجي وكذلك تقييم اللوائح والسياسات الداخلية ثم تقييم مستوى أداء الأفراد لمسؤولياتهم ومهامهم.
14 المدقق	سلامة ودرجة الاعتماد على المعلومات :Reliability&Integrity of Information على المراجع أن يتأكد من سلامة ودقة وأمانة المعلومات المالية ومعلومات التشغيل، والتي يعتمد عليها في مجال عمله، ويتوقف على هذه السلامة والدقة درجة اعتماد المراجع عليها كليا أو جزئيا، كما أن عليه أن يراجع جميع الوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتصنيف هذه المعلومات وتبويبها والتقرير عنها.
15 المدقق	إتباع الخطط والسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح ، Compliancewith ، :laws&Rocedures،procedures،policies،plans من المهام الرئيسية التي تقع على عاتق المدقق الداخلي، إعادة النظر بصفة دورية في الأنظمة الموجودة في المؤسسة، وراجعها للتأكد من مدى التزام العاملين في هذه المؤسسة بالخطط والسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح التي تحكم العمل داخلها وبما يؤثر على نتائج التشغيل والتقرير عن هذه النتائج، وتحديد ما إذا كان التنظيم بأفراده يتبع هذه الخطط والسياسات وخاضع لها أم لا.

المصدر: السيد محمد، المراجعة والرقابة المالية، دار الكتاب الحديث، مصر 2008، ص 150-153.

II. عملية اتخاذ القرارات ودور التدقيق الداخلي في تفعيلها

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار: تعددت آراء الباحثين حول تعريف محدد لعملية اتخاذ القرار، لذلك سنحاول استعراض أهمها كما يلي:

- تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية"؛⁸
- كما تعرف على أنها "التصرف الواعي والمنضم للمفاضلة بين جملة من البدائل"؛⁹

• كما يقصد بعملية اتخاذ القرار بأنها "عملية الاختيار بين بدائل لحل مشكلة قائمة، أو مواجهة موقف" ¹⁰

من التعاريف السابقة، يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار هي "عملية اختيار لإمكانية معينة على أساس بعض المؤشرات من البدائل قصد تحقيق هدف مرسوم، وبالتالي فإن اتخاذ القرار يقوم على عملية المفاضلة بشكل مدرك بين مجموعة من الحلول المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة للوصول إلى الهدف المنشود".

ثانيا: أنواع القرارات: للقرار أنواع متعددة، وقد تختلف باختلاف المعيار الذي يستند عليه في تصنيفها. وفيما يلي بعض أنواع القرارات وفق التصنيفات الآتية:

1. التصنيف بحسب الأهمية أو الآثار المترتبة عليها: بحسب هذا التصنيف، يقسم القرار إلى ثلاثة أنواع وهي: ¹¹

أ. القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للمؤسسة، وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة، وتكون النتائج المترتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل المؤسسة وحياتها.

ب. القرارات التشغيلية: وهي قرارات روتينية تتميز بالتكرار، وهي تتضمن تنفيذا للقرارات الصادرة عن الإدارة العليا والوسطى، وذلك باتخاذ قرارات تفصيلية، مما يجعلها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية.

ج. القرارات التكتيكية: يهتم هذا النوع من القرارات، بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد، وتقييم فعالية أداء الوحدات التنظيمية، ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على فترة مالية متباعدة نسبيا.

2. التصنيف بحسب إمكانية برمجتها أو جدولتها: بحسب هذا التصنيف، يقسم القرار إلى ثلاثة أنواع وهي: ¹²

أ. القرارات المبرمجة: هي القرارات التي تتخذ عندما تكون المشكلة موضوع القرار واضحة التحديد وتكون عناصرها مفهومة ومحددة، ويمكن قياسها، وغالبا ما تكون هذه القرارات التي يتخذها الإداريون متكررة وروتينية.

ب. القرارات شبه المبرمجة: هي القرارات التي تكون فيها مشكلة القرار شبه محددة تماما، كأن تكون بعض الإجراءات محددة مسبقا، وهناك جوانب أخرى غير واضحة وليست معلومة لدى متخذي القرار.

ج. القرارات الغير مبرمجة: هي القرارات التي تتعلق بمشاكل غير واضحة التحديد. بمعنى آخر، أن متغيرات هذه المشاكل من حيث العدد والكمية والحدوث غير معلومة، وتتخذ تحت ظروف عدم التأكد، وتتطلب استخدام نماذج غير كمية، حيث أنها غير محددة خاصة التي تقوم على نظرية الاحتمالات والإحصاء الرياضي وغيرها، ويجب تصميم نظم تكنولوجيا المعلومات لتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال إزالة أو إنقاص حالات عدم التأكد والغموض اللذان يحيطان بالقرارات الغير المبرمجة، وذلك من أجل مساندة متخذي القرارات على عملية اتخاذ القرارات بأكثر واقعية وعقلانية.

3. التصنيف بحسب درجة معرفة العائد لكل بديل من البدائل موضع القرار: بحسب هذا التصنيف، يقسم القرار إلى ثلاثة أنواع وهي: ¹³

أ. **القرارات في حالة التأكد:** وذلك إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل، وبالتالي فهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها، والعوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه، وبالتالي فإن آثار القرار ونتائجه تكون معروفة بصورة مسبقة.

ب. **القرارات في حالة عدم التأكد:** وذلك إذا كان لكل بديل من البدائل نتائج متفاوتة، ولكن درجة الاحتمال لكل منها غير معروفة، وبالتالي فهي القرارات التي تتخذها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياساتها، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

ج. **القرارات في حالة الخطر:** وذلك إذا كان لكل بديل من البدائل نتائج متفاوتة، وكل نتيجة لها درجة احتمال معروفة، وبالتالي فهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، ومنه فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها.

ثالثاً: **دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرار:** تعتبر عملية اتخاذ القرار في أية مؤسسة اقتصادية بمثابة الوظيفة المحورية لإدارتها، ذلك لأن مصير المؤسسة ومن ثم نجاحها في تحقيق أهدافها الاقتصادية أصبح مرهوناً وإلى حد كبير، بقدرة إدارتها على اتخاذ قرارات رشيدة تضمن استخدام مواردها المتاحة استخداماً أمثلاً يحقق للمؤسسة أكبر عائد ممكن على الأموال المستثمرة في نشاطها، ونظراً لأهمية التدقيق الداخلي في الآونة الأخيرة الذي أصبح يشكل وظيفة تقييمية لكافة الأنشطة في المؤسسة، وذلك بسبب اتساع حجم المؤسسات وتعدد منتجاتها، وتعقد معاملاتها، والحاجة إلى معلومات دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فيلعب التدقيق الداخلي هنا، دوراً هاماً في اتخاذ القرار الرشيد الذي من شأنه مساعدة وتحسين عملية اتخاذ القرار، وكذا المساعدة على التغلب أو على الأقل التكيف مع العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار سلباً. وبالتالي يصبح التدقيق الداخلي أداة رقابية هامة تساعد الإدارة العليا على مواجهة الظروف المختلفة التي تمر بها.

رابعاً: **أهمية تقارير المدقق الداخلي في عملية اتخاذ القرار:** تعتبر عملية إعداد التقارير من أولى واجبات المدقق الداخلي بصفته رقيباً على أعمال الإدارة، وذلك لكونها الوسيلة التي يعبر فيها المدقق الداخلي عن رأيه حول مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية، ودقة البيانات والمعلومات المحاسبية والإحصائية المعتمد عليها في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات الحالية والمستقبلية، وبالتالي ضمان تقييم وتحسين فعالية الرقابة وإدارة المخاطر وعملية التحكم المؤسسي داخل المؤسسة. ومن هنا تتضح أهمية تقرير المدقق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات والتي سنتناولها من خلال النقاط التالية¹⁴:

1. خصائص جودة تقارير المدقق الداخلي:

يمكن إيجاز أهم الخصائص الرئيسية لجودة تقارير المدقق الداخلي، في النقاط التالية:

- أ. الإيجاز: يجب أن لا يكون التقرير مطولا أكثر من اللازم، وأن لا يحتوي على جمل أو كلمات غير مرتبطة، وكذلك أن لا يتضمن التفاصيل الكثيرة والتي تفقده التركيز.
- ب. الموضوع: يجب أن لا يكون هناك أي غموض في محتويات التقرير حتى يتم توصيل البيانات في شكل واضح.
- ج. الأهمية: يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقرير ذات أهمية للطرف المستفيد، وأن يتم الابتعاد عن الجمل التي من الممكن أن تكون غير مفيدة.
- د. الصحة والدقة: يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقرير دقيقة، حتى يتسنى للأطراف المعنية الاستفادة من تلك المعلومات.
- هـ. الترابط: يجب أن تكون الجمل في التقرير مترابطة وان تشجع الشخص القارئ للتقرير على إكمال التقرير دون تشتت في الأفكار الواردة فيه.
- و. الصدق والأمانة: يجب أن لا يكون المدقق متحيزا في تقريره لأي طرف من الأطراف، وأن يوضح النتائج في التقرير بكل صدق وأمانة.

2. عرض تقرير المدقق الداخلي:

يعرض تقرير المدقق الداخلي ضمن أوراق كشف وتحليل المشكل، وذلك كما يلي:

- أ. اجتماع نهاية المهمة: يقوم المدقق الداخلي بالاجتماع مع الإدارة لمناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال إعدادة لورقة كشف وتحليل المشكل، ثم يتم المصادقة عليها من طرف الإدارة. لذلك، سنحاول في البداية التعريف بهذه الورقة ومختلف محتوياتها:
- تعريف ورقة كشف وتحليل المشكل (FRAP): هي وسيلة تحليل بسيطة وفعالة يقوم المدقق بملئها كلما واجهته مشكلة أو خطأ ما، أو ملاحظة لخلل أو نقص لتفسير الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل وتحديد نتائجها. فهي تسمح بتوجيه استنتاجات المدقق بهدف التوصل إلى مجموعة من التوصيات والحلول لتصحيح الخلل وتقاديه مستقبلا، كما أن هذه الوثيقة تمكنه من إعداد تقرير التدقيق الداخلي.
- مكونات ورقة كشف وتحليل المشكل: تتكون ورقة كشف وتحليل المشكل، من ستة (6) أجزاء ممثلة في الآتي:

✓ المشكلة: أي يقوم فيها المدقق بعرض المشكلة؛

✓ المعاينة: حيث يقوم فيها المدقق بتدوين المشاكل والأخطاء التي اكتشفها، بشرط أن تحتوي كل ورقة على مشكل واحد فقط، حيث كل معاينة تساوي ورقة كشف وتحليل المشكل، وكل قاعدة لها استثناءاتها، نجد أنه قد توجد بعض المعاينات لها صلة ببعضها البعض (نفس الطبيعة ونفس الأسباب ونفس النتائج) وهذا يكون في نفس ورقة كشف وتحليل المشكل؛

✓ الأسباب: يتعين على المدقق أن يقوم بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكل، وذلك باستعمال الطريقة البسيطة للخمس ميادين، والممكن من خلالها إيجاد أسباب المشكل وهي؛ اليد العاملة،

المكان، المادة، الآلات والطرق، حيث تعد هذه النقاط الخمسة، المحطات الرئيسية لفهم المشكل وتحديد أسبابه؛

✓ **النتائج:** هي النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها المدقق بسبب المشكل المطروح، ويمكن أن تكون نتائج مالية، نتائج اقتصادية، أو نتائج تقنية؛

✓ **التوصيات:** تعد التوصيات التي يقدمها المدقق الداخلي بمثابة نصائح، حتى لا يكون هناك إعادة طرح المشكل. ولإعداد هذه التوصيات يجب الإجابة على السؤالين التاليين:

- ماذا يجب عمله حتى لا نصل للمشكل مرة أخرى؛
 - ما هي عناصر الرقابة الداخلية التي تسمح بتطوير أو تغيير أو تقديم إضافة جديدة.
- ويجب أن تصاغ كذلك، بشكل يساعد على تحسين الإجراءات والنظم والتحكم في التسيير والمخاطر.
- ✓ **التوقيع:** يجب أن توقع ورقة كشف وتحليل المشكل باسم مؤسسة التدقيق أو بالاسم الشخصي للمدقق أو كليهما معا حسب ما هو مناسب.

ب. **إعداد التقرير النهائي:** بعد الانتهاء من التدخل، وانطلاقا من أوراق إبراز وتحليل المشاكل وأوراق العمل المصادق عليها من طرف الإدارة، يقوم المدقق الداخلي بإعداد تقرير التدقيق في صورته النهائية، ويتم إرسال نسخة منه إلى الإدارة العليا (مشرفين، المدير العام) ونسخة أخرى لمجلس الإدارة (لجنة التدقيق)، لإعلامهم بنتائج مهمة التدقيق، والتوصيات المقترحة لمعالجة المشكلات والاختلالات التي كشفت خلال عملية التدقيق.

ويجب أن يكون التقرير موضوعي، وواضح، وبناء، وأن يتم إعداده وتقديمه في الوقت المناسب.

ج. **متابعة تنفيذ التوصيات:** على المدقق الداخلي، القيام بمتابعة التوصيات التي اقترحها في التقرير النهائي بناء على الملاحظات التي سجلها خلال قيامه بمهمته، وذلك بأن يقوم بمتابعة مدى الالتزام بتنفيذ تلك التوصيات داخل المؤسسة، بحيث تنتهي مهمته عند تنفيذ جميع التوصيات المصادق عليها من قبل الإدارة.

III. المحور الثالث: الدراسة التطبيقية

سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية التطرق إلى مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل القرارات المتخذة على مستوى "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - باتنة"، كما يلي:

أولا: تقديم هيئات الدعم في الجزائر: إن إنشاء المؤسسات الصغيرة في السنوات الأخيرة، أصبح موضوع المجتمعات في الوقت الراهن، حيث ازداد الاهتمام حول إيجاد الطرق والوسائل التي تسهم في تذليل المصاعب التي تواجه المقاولين وأصحاب المشاريع، مما أدى إلى ظهور العديد من هيئات التمويل والدعم والمراقبة، بهدف مساعدة أصحاب الأفكار وتجسيدها على أرض الواقع، وهو ما سنتناوله من خلال هذا المحور.

1. **هيئات دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة:** إن إنشاء المؤسسات الصغيرة في السنوات الأخيرة، أصبح موضوع المجتمعات في الوقت الراهن، حيث ازداد الاهتمام حول إيجاد الطرق والوسائل التي تسهم في تذليل المصاعب التي تواجه المقاولين وأصحاب المشاريع، مما أدى إلى ظهور العديد من هيئات التمويل والدعم والمراقبة، بهدف مساعدة أصحاب الأفكار وتجسيدها على أرض الواقع، ومن بين هذه الهيئات، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).¹⁵

أ. **الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):** تلعب الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، دورا فعالا في تفعيل الاقتصاد الوطني وذلك من خلال إعطاء فرص وتدعيم وتمويل الشباب لإنشاء مشاريعهم وتقجير طاقاتهم. (سيتم التطرق بالتفصيل إلى هذه الوكالة في العنصر الثاني من هذا المحور).

ب. **الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC):** أنشأ سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي، يعمل على تخفيف مختلف الآثار الاجتماعية المتعاقبة التي تنجم عن تسريح العمال الأجراء في المؤسسات الاقتصادية، وله عدة مهام منها التكفل بالمشاريع وتحديثها وتوسيعها. ومن خلال التعريف بالمؤسسة ومراحل التعديل الهيكلي سنحاول التعرف أكثر عن هذا الصندوق.

ج. **الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):** اعتمدت الجزائر على القرض المصغر كوسيلة لمحاربة الفقر منذ 1999، وبعد 5 سنوات فقط قامت بإنشاء هيئة أخرى لمنح القروض المصغرة والمتمثلة في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، والتي تهدف إلى استكمال الإطار العام للهيئات الموجهة للإدماج الاقتصادي الخاص بالأشخاص الغير مستفيدين من التمويلات البنكية.

2. **هيئات دعم إنشاء وتمويل المؤسسات المصغرة:** تلعب المؤسسات المصغرة دورا هاما في التنمية المحلية والاجتماعية، وتعمل على توفير السلع والخدمات، وتساهم في خلق مناصب شغل، فقد سعت الجزائر منذ تبنيها سياسة الانفتاح على تطوير نظم دعم وتمويل المؤسسات المصغرة والمتوسطة من خلال مجموعة من الهيئات، ومن بين هذه الهيئات، المجلس الوطني للاستثمار (CNI)، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، صناديق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أ. **المجلس الوطني للاستثمار (CNI):** يعرف على أنه جهاز يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويسعى إلى ضمان وترقية الحوار بين المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومختلف جمعياتهم المهنية من جهة، والهيئات الحكومية من جهة أخرى، تم إنشاءه وفق المرسوم التنفيذي رقم 08_03 لدى الوزير المكلف بترقية الاستثمارات الذي يضمن أمانته وهو تحت سلطة رئيس الحكومة الذي يتولى رئاسته.¹⁶

ب. **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):** عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد كانت في السابق، تسمى بوكالة ترقية الاستثمارات ودعمها، ثم تحولت إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بموجب القانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 يخول لها القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات و تسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار.¹⁷

3. **هيئات الدعم الأخرى:** من بين أهم هيئات الدعم الأخرى والتي يكون هدفها الأساسي تحقيق العمالة المكثفة، بتنفيذ برامج استثمارية غنية بفرص العمل مخصصة للمجتمعات المحلية مع تحسين البنى التحتية المحلية، نذكر؛ وكالة التنمية الاجتماعية (ADS)، برنامج التجديد الفلاحي والريفي، الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية.

أ. **وكالة التنمية الاجتماعية (ADS):** تأسست هذه الوكالة في عام 1996، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 232/96، في ظل تطبيق مخطط إعادة الهيكلة بالجزائر، هدفها التخفيف من حدة نتائج هذا المخطط على الفئات الاجتماعية الضعيفة، وذلك بوضع تدابير وبرامج لمحاربة البطالة والفقر، وهذه الوكالة هي هيئة عامة ذات طابع خاص، وذات شخصية اعتبارية، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري وضعت في البداية تحت سلطة رئيس الحكومة، لتصبح في 2008 تحت إشراف وزارة التضامن الوطني والأسرة وفقا للمرسوم التنفيذي 08-09 في 27 يناير 2008.¹⁸

ب. **برنامج التجديد الفلاحي والريفي:** تعد القراءة التسلسلية لمختلف المراحل التي مر بها تطور القطاع الفلاحي منذ الاستقلال، ضرورة للاستيعاب الأحسن للمسار الذي أدى إلى تبني سياسة التجديد الفلاحي والريفي الحالي التي تهدف إلى تدارك الفشل واستكمال البرامج الناجحة والقيام بالإصلاحات الضرورية.

تؤكد سياسة التجديد الفلاحي والريفي من جديد على الهدف الأساسي الذي تتبعه السياسات الفلاحية المتعاقبة منذ 1962، أي "التدعيم الدائم للأمن الغذائي الوطني مع ضرورة تحول الفلاحة إلى محرك حقيقي للنمو الاقتصادي الشامل"، شرع في تنفيذ سياسة التجديد الفلاحي والريفي من قبل وزارة الفلاحة والتنمية الريفية في ماي 2008، الذي يحدد معالمها وإطارها العام بهدف تمكين الفلاحة الوطنية من المساهمة في تحسين الأمن الغذائي للبلاد وتحقيق التنمية المستدامة.¹⁹

ج. **الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية:** يهدف هذا الصندوق لترقية نشاطات الصناعة التقليدية، إلى تقديم مساعدات مالية تدفع في شكل إعانات لمختلف متعاملي القطاع، حرفيين وتعاونيات وجمعيات ناشطة في مجال الصناعة التقليدية وكذا مؤسسات الدعم التابعة للقطاع.

ثانيا: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):

هي إحدى الهياكل الأساسية التي تساهم في دعم وإنشاء المؤسسات المصغرة، وجاءت كبديل عن التعاونيات الشبانية التي نشأت في التسعينات، وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 90_143 المؤرخ في 22 ماي 1990، والتي جاءت بمنظور اشتراكي لأنها تشترط وجود 3 شركاء لإنشاء مؤسسة مصغرة، ولا تشترط وجود مساهمة شخصية في إعداد التركيبة المالية.²⁰

ومع مرور الوقت، تم ملاحظة نوع من الفشل في هذا المشروع، مما دفع الجهات المعنية إلى إنشاء مؤسسة (ANSEJ) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96_296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 الذي جاء بشكل قوانين تنظم عمل الوكالة وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.²¹

وفقا للمرسوم 03_288، يتم تسيير الوكالة من طرف مجلس التوجيه، ويتولى المدير العام أمانة مجلس التوجيه، وتدار هذه الوكالة من طرف مدير يعين وفقا لمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير

المكلف بالتشغيل، وتنتهي مهامه بنفس الشكل. كما يتم الإشراف عليها من طرف لجنة المراقبة تتكون من 3 أعضاء يعينهم مجلس التوجيه، حيث تقوم هذه اللجنة بالمراقبة اللاحقة لتطبيق قراراتها، كما تهتم هذه الوكالة بتمويل الأشخاص الذين يتراوح أعمارهم بين 19 و40 سنة على الأكثر، وتقوم هذه الوكالة بالاتصال بمختلف الهيئات للقيام بعدة مهام، منها تقديم المالية وشبه المالية ومرافقة الأشخاص حاملي المشاريع عند تطبيق مشاريعهم.

1. لمحة عامة حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -باتنة-: يعد فرع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على مستوي ولاية باتنة، من أهم الأجهزة المختصة في الولاية من أجل ترقية ونشر الفكر المقاوлатي، ويشكل أحد الحلول ضمن سلسلة من التدابير الموجهة للتخفيف من حدة البطالة وإدماج الفئات الشابة في الحياة العملية، كما تتمثل أهميتها في إنشاء مؤسسات مصغرة التي تؤدي إلى تحقيق جملة من الأهداف، كاستحداث فرص عمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، وكذا المحافظة على الصناعات التقليدية والحرفية.

من خلال الزيارة الميدانية للوكالة، حاولنا الإلمام بنظام سيرها وطريقة عملها، وهنا سوف نعرض على نشأة الوكالة، مهامها وأهدافها.

أ. نشأة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -باتنة-: عملا بأحكام المادة 16 من الأمر 96-14 المؤرخ في صفر 1917هـ الموافق ل 24 جوان 1996، أحدثت هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم تسمى "الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب"، توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة، وأنشأ على مستوي ولاية باتنة فرع حسب القرار رقم 1997/ANSEJ/ DG/003 الصادر بتاريخ 1997/11/29 عن المديرية العامة بالجزائر العاصمة، وقد تم إنشاء ملحقات على مستوى ثلاث دوائر، وهي كما يلي:²²

- ملحقة بركة حسب القرار رقم 2008/ANSEJ/DG/1526 بتاريخ 12 أكتوبر 2008؛
- ملحقة أريس حسب القرار رقم 2008/ANSEJ/DG/1524 بتاريخ 12 أكتوبر 2008؛
- ملحقة عين التوتة حسب القرار رقم 2008/ANSEJ/DG/1525 بتاريخ 12 أكتوبر 2008.
- ب. مهام وأهداف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب -باتنة-:** تضطلع الوكالة بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية بالمهام التالية:
- تدعم وتقدم الاستشارة، وترافق الشباب في إطار تطبيق مشاريعهم؛
- تسير تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب مثل الإعانات وتخفيض نسب الفوائد؛
- تبلغ الشباب بمختلف الإعانات المقدمة إليهم من طرف الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب والامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها؛
- تتابع الاستثمارات التي ينجزها الشباب مع احترام القوانين؛
- تشجع الشباب في تجديد معارفهم وتكوينهم في تقنيات التسيير من خلال دورات تدريبية وتكوينية؛

- تقيم علاقات مباشرة مع البنوك في تطبيق خطة التمويل ومتابعة انجاز المشاريع؛
- تشجيع كل الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب، لاسيما من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف.
- *أما بالنسبة إلى الأهداف التي تسعى الوكالة لتحقيقها هي كما يلي:²³
- تسعى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، إلى ترقية ونشر الفكر المقاوالاتي؛
- وفرت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من خلال إنشاء المؤسسات المصغرة، عددا هاما من مناصب الشغل، مما سمح بتراجع نسبة البطالة؛
- تهدف الوكالة حاليا لتوجيه الشباب أصحاب المشاريع نحو نشاطات الفلاحة والصيد البحري والبناء والأشغال العمومية والري وكذا الصناعات التحويلية، أي مجالات تستجيب لطلب الاقتصاد الوطني وسوق الشغل، بهدف ضمان استمرارية المؤسسة المستحدثة وتحقيق المداخل لمستحدثيها من جهة، ومن جهة أخرى ضمان استرداد الديون المحصل عليها في الآجال المحددة؛
- تهدف الوكالة إلى إدراج صيغ جديدة لتفعيل وتنويع أشكال المؤسسات المصغرة، كذا توسيع نطاق الوكالة إلى إنشاء مكاتب ومرافق خدماتية جماعية من قبل حاملي الشهادات الجماعية وتحسين الدعم الموجه لاستحداث الأنشطة عن طريق مبادرات الشباب؛
- إن مختلف أشكال الدعم والامتيازات الممنوحة من طرف الوكالة، تهدف أساسا إلى تشجيع وترقية إنشاء المؤسسات المصغرة والعمل على استمراريته وبقائها في محاولة للحفاظ وتوفير مناصب شغل دائمة ومستقرة، وكذا فتح مجالات جديدة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات واستعادة أنشطة اقتصادية أو خدمية تم التخلي عنها؛
- تولي الوكالة عناية للمناطق الخاصة في عمليات التمويل، فهي مناطق ذات خصوصيات اقتصادية واجتماعية تتلاءم بصورة أفضل والأهداف الرامية إلى استحداث مؤسسات مصغرة؛
- تهدف الوكالة إلى توجيه الشباب أصحاب المشاريع نحو نشاطات ذات قيمة مضافة عالية، تلبي احتياجات السوق المحلية والوطنية لضمان استمرارية المؤسسات المنشأة.

ثالثا: مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل قرارات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - باتنة:-

بعد أن تطرقنا في العنصرين السابقين إلى التعريف بهيئات الدعم بصفة عامة والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -باتنة- بصفة خاصة، سنقوم من خلال هذا العنصر بدراسة تفصيلية حول التدقيق الداخلي في الوكالة، من خلال النقاط التالية:

1. ميثاق التدقيق الداخلي الخاص بالوكالة (الإطار التنظيمي): يحدد هذا الميثاق مهمة ودور ومسؤوليات وحدة التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى مسؤوليات الهيئات المركزية والمحلية في إطار عملية التدقيق الداخلي، كما يتم تحديد حقوق وواجبات المدققين لضمان الالتزام بالقواعد الأخلاقية والتنظيمية

المطبقة على مستوى الوكالة، حيث تم تأسيس ميثاق التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير المنشورة في الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية للمراجعة الداخلية.²⁴

أ. **الغرض ونطاق العمل:** يعتبر التدقيق الداخلي نشاطاً مستقلاً وموضوعياً يمنح المؤسسة تأكيداً على درجة التحكم في عملياتها، ويقدم نصائح حول كيفية تحسينها ويساعد في خلق قيمة مضافة. ويساعد الوكالة على تحقيق أهدافها من خلال تقييمها حسب نهج منتظم ومنهجي لإدارة المخاطر، ومراقبة عملياتها وحوكمتها، وتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها. وفي هذا السياق، يقوم المدقق الداخلي بتنفيذ المهام التالية:

- تقدير مدى توافق أنشطة الوكالة مع اللوائح المعمول بها والإطار التشريعي العام المعمول به؛
 - تقييم فعالية ومبادرات وسياسات العمليات الداخلية، فضلاً عن فعالية تطبيقها؛
 - التحقق من كفاية الرقابة الداخلية والاستغلال الأمثل لاستخدام موارد الوكالة؛
 - التحقق من تنفيذ سياسة وإجراءات وأنظمة وبيانات الرقابة الداخلية الصادرة عن الوكالة؛
 - التوصية بإجراءات التحسين في المجالات المذكورة أعلاه وتقييم تنفيذها؛
 - مساعدة جميع الهياكل المكونة للوكالة في تنفيذ إجراءات وتوصيات الإدارة العامة؛
- ب. المسؤولية:** (دور ومسؤوليات خلية التدقيق الداخلي)، يتولى مستشار التدقيق الداخلي مسؤولية وضع سياسات التدقيق الداخلي، وتحديد المحتوى العام للأنشطة في هذا المجال، وتخطيطها، وإدارة تنفيذها وإعداد التقارير حول التدقيق الداخلي للحسابات والنتائج التي تم الحصول عليها، وهو يضمن كفاية وفعالية عمليات التدقيق إذا لزم الأمر، وبناء على طلب من مدير الوكالة، ينسق أنشطة التدقيق الداخلي مع تلك التي أجرتها مصلحة المالية والمحاسبة لضمان الانتظام والصدق والإخلاص للوضع المالي وإدارة الأصول للوكالة، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يقوم رئيس التدقيق الداخلي بمراجعة ميثاق التدقيق الداخلي دورياً وتقديمه إلى الإدارة العامة للموافقة عليه، لذلك يتعهد جميع موظفي وحدة التدقيق الداخلي باحترام هذا الميثاق بالإضافة إلى ذلك، تكون وحدة التدقيق الداخلي مسؤولة عن ما يلي:
- إجراء عمليات تدقيق مستقلة للتدقيق الداخلي، وكذلك تنفيذها حسب الحاجة لتقييم فعاليتها في ضوء الأهداف والقيود والمخاطر المحددة؛
 - تقييم مدى ملائمة وفعالية العمليات فيما يتعلق بامتثالها للقواعد والمعايير والإجراءات والقوانين واللوائح السارية؛

- تقديم توصيات للتحسينات في أداء وسياسات الوكالة؛
 - إجراء عملية تدقيق داخلي محددة بناء على طلب الإدارة العامة.
- ج. تخطيط وتنفيذ ومراجعة الحسابات:** من أجل ضمان فعالية أنشطة التدقيق الداخلي، تقوم وحدة التدقيق الداخلي بما يلي:

- تتقدم سنوياً إلى المديرية العامة للموافقة على برنامج سنوي للتدقيق الداخلي، يعتمد بشكل خاص على تحليل المخاطر الإدارية الرئيسية التي قد تتعرض لها الوكالة؛

- أثناء إعداد برنامج التدقيق الداخلي السنوي، قد يطلب التعاون والمشورة من مديري الهيكل المركزي والمحلي بشأن المخاطر الإدارية الحالية المشكلات؛
- تعيين رئيس فريق لكل مهمة، وربما مدقق حسابات ثابت أو اثنين أو أكثر من مدققين، وإجراء عملية التدقيق وفقا للإجراءات المعمول بها والمعايير المهنية المتعارف عليها؛
- يسعى المدققون في جميع الحالات إلى إقامة حوار بناء مع الوكالات المدققة؛
- استمرار ثبات وتشابه المنهجية المستخدمة لضمان جودة ثابتة لمهام التدقيق الداخلي؛
- تقوم بإخطار الوكالة التي سيتم تدقيقها قبل أسبوع واحد على الأقل، وتحديد موعد التدقيق الداخلي، إلا في حالة إجراء مراجعة صريحة بتكليف من الإدارة العامة؛
- إعداد تقرير التدقيق الداخلي الذي سيتم إرساله إلى المديرية العامة والوكالة المدقق فيها؛
- يعالج ويعرض ردود الوكالة التي تم تدقيقها في تقرير على لجنة المراجعة والتفتيش؛
- تتواصل وحدة التدقيق مع الإدارة العامة بتقرير فصلي ، تسلط الضوء على التقدم المحرز في برنامج التدقيق الداخلي السنوي ويتضمن هذا التقرير ملخصا للملاحظات الرئيسية التي تم وضعها وحالة تنفيذ التوصيات.

د. مسؤوليات الهياكل المركزية والمحلية: يضمن رؤساء الهياكل المركزية و/ أو المحلية:

- أن يكون لدى المدققين الداخليين إمكانية الوصول بسهولة إلى الوثائق والموظفين الذين يرغبون في التحقيق معهم أثناء أداء مهام مراجعة الحسابات؛
- تقديم الوكالة رد في غضون أسبوعين بعد استلام تقرير التدقيق الداخلي، في شكل خطة عمل متفق عليها مع وحدة التدقيق الداخلي وتنفيذها مع توخي الحرص الواجب؛
- أن تقوم الهيئات المعنية بخطة العمل، لتزويد وحدة التدقيق الداخلي بالمعلومات الضرورية والحديثة عن تقدم الإجراءات ودعم عمليات التحقيق والمتابعة.

- هـ. **استقلال وظيفة التدقيق الداخلي:** لا بد من استقلالية وحدة التدقيق الداخلي في ممارسة وظائفها، وأن تكون أيضا مستقلة عن أي هيكل آخر، وتقدم تقاريرها مباشرة إلى الإدارة العامة. ومن خلال أداء واجبات التدقيق الداخلي، فإن وحدة التدقيق الداخلي مخولة صراحة أن يكون لها حرية الوصول (ما لم تقتصر على الإدارة العامة) على جميع الوثائق والمحفوظات والحسابات والموارد للوكالة، وكذلك إلى الموظفين وموظفو الوكالة مسؤولون عن توفير جميع الوثائق والمحفوظات والحسابات والموارد في مجال خبرتهم.
- و. **حماية المعلومات:** كل مدقق داخلي ملزم بواجب صارم في تقديره وحيثيته، والبيانات المصدرة للمراجعين محمية حسب الأصول.

- ز. **المساعدة:** المساعدة في أداء مهامه، واعتمادًا على طبيعة ومحتوى النشاط المدقق، حتي يجوز لرئيس التدقيق أن يستعين بمسؤولين أو موظفين في هياكل أخرى لأداء واجبات التدقيق الداخلي.

- ح. **التعريف:** يتم إرسال هذا الميثاق للتوزيع العام، أي لجميع موظفي الوكالة.

- ط. **المبادئ الأساسية:** يتوقع من المدققين الداخليين احترام وتطبيق المبادئ الأساسية التالية:

- نزاهة المدققين الداخليين هي أساس الثقة ومصداقية حكمه؛
 - يعرض المدققين الداخليين أعلى درجة من الموضوعية والاحترافية، من خلال جمع وتقييم وإبلاغ المعلومات حول النشاط أو العملية قيد المراجعة؛
 - يقوم المدققين الداخليين بإجراء تقييم عادل لجميع العناصر ذات الصلة، ولا يتأثرون بحكمهم من خلال مصالحهم الخاصة أو من قبل الآخرين؛
 - يحترم المدققين الداخليين قيمة وملكية المعلومات التي يتلقونها، فهم لا يكشفون عن هذه المعلومات إلا مع التراخيص المطلوبة، ما لم يتطلب الزام قانوني أو مهني للقيام بذلك؛
 - يستخدم المدققين الداخليين المعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة لتنفيذ عملهم وتطبيقها.
- ي. قواعد السلوك:** تتمثل في:

- يجب أن تقي مهمتهم بالصدق والاجتهاد والمسؤولية؛
- يجب أن تلتزم مهمتهم بالقواعد الإجرائية وتوضح ما تطلبه قوانين وقواعد المهنة؛
- عدم المشاركة عن عمد في أنشطة غير قانونية، أو الانخراط في أعمال مشينة لمهنة التدقيق الداخلي ولموؤسستهم؛
- يجب أن تحترم قواعد السلوك المهني وتساهم في الأهداف الأخلاقية والشرعية لمؤسستهم؛
- يجب أن لا يشارك المدققين الداخليين في الأنشطة أو العلاقات التي يمكن أن تعرضهم للخطر أو للعدالة؛
- يجب أن لا يقبل أي شيء يمكن أن يعرضهم للخطر أو يهدد الحكم المهني الخاص بهم؛
- يجب أن يفصح عن كل الحقائق الجوهرية التي يعلمون بها والتي إذا لم يتم الكشف عنها، سيكون لها تأثير تشويه التقرير على الأنشطة التي تم فحصها؛
- يجب أن تستخدم بحذر وحماية المعلومات التي يتم جمعها أثناء التدقيق؛
- لا ينبغي استخدام هذه المعلومات لتحقيق مكاسب شخصية، أو بأي طريقة من شأنها انتهاك الأحكام القانونية أو المساس بالأهداف الأخلاقية والشرعية لمؤسستهم؛
- المشاركة فقط في العمل الذي لديهم فيه المعرفة والخبرة اللازمة.

2. طريقة ومنهجية مهمة التدقيق الداخلي في الوكالة:

إن النهج الشامل للمدقق الداخلي، يتم وفق مراحل ومنهجية محددة ضمن القانون الداخلي لخلية التدقيق الداخلي للوكالة، وذلك لإنجاز مهامه بالتحقيق والمراقبة والتحليل والمساعدة، بالإضافة إلى توفر الأدوات اللازمة لتحقيق مهمة التدقيق الداخلي، بحيث يتم إعداد برنامج سنوي في هذا الخصوص، فيتم تحديد أهم العمليات المراد تدقيقها، والتواريخ التي يجب أن تنفذ فيها عملية التدقيق الداخلي، هذه المهمة تكون لمرة واحدة وتكون بعثة التدقيق مسؤولة عن تحقيق هدف المهمة، وهي بمثابة مهمة عامة، متوقعة في البرنامج السنوي لأعمال التدقيق أو مهمة خاصة، طلبت من قبل الإدارة العامة، أو سببها حدوث خلل ملحوظ في

وكالة ما، يمكن أن يكون مرتبط بوظيفة ما أو نظام الإجراءات، ويتم الموافقة عليه من طرف المدير العام للوكالة.

ويمكن شرح آلية عمل التدقيق الداخلي في الوكالة كما يلي:²⁵

أ. **التخطيط لمهمة التدقيق الداخلي (مرحلة الدراسة):** وهي المرحلة المتمثلة في الدراسة والتخطيط والتحضير من خلال إعداد الجوانب المختلفة للبعثة، التعرف على موضوع التدقيق من أجل إعداد الوسائل الكافية وتطوير الأدوات اللازمة لتحقيق هدف البعثة، التعرف على الملف الدائم للهيكل المراد تدقيقه، تقارير المراجعات السابقة، إعداد خطط للعمل لتنفيذ التوصيات السابقة، إحضار أي وثائق يحتمل أن توفر معلومات وبيانات إضافية مفيدة لإنجاز المهمة، وإعداد قائمة مرجعية تحتوي على نقاط القوة والضعف التي لوحظت أثناء البعثات السابقة، وتحديد نقاط التفتيش التي تتطلب اهتماما خاصا، فيما يتعلق بالغرض من البعثة، متوسط الميزانية الزمنية التي تم إنفاقها سابقا على الوكالة، ومعرفة البيانات الكمية والنوعية عن الغرض من البعثة، دراسة تنظيم الهيكل وأسماء ووظائف الأشخاص المعنيين به، والإشارة إلى مهمة التدقيق والفريق الذي أوكلت له هذه المهمة وفترة المعالجة (السنة) ورقم المعالجة التسلسلي، كما يتم إدراج أسماء المدققين المرافقين لرئيس البعثة والتاريخ المتوقع لبدء البعثة، وتاريخ الانتهاء المتوقع للبعثة، وبعدها يتم إرسالها إلى المديرية العامة لمتابعة ومراقبة الخطة، لتحديد ما إذا تم اتخاذ إجراءات تصحيحية وفعالة، وإلى موضوع البحث أو الوثائق التي تم القيام بها كجزء من تطوير فعالية التدقيق الداخلي.

ب. **تخصيص موضوع التدقيق الداخلي (رسالة مهمة التدقيق الداخلي):** يتم تبليغ بعثة التدقيق الداخلي من خلال "أمر تخصيص موضوع" تتضمن أمر ببدء مهمة التدقيق الداخلي من طرف خلية التدقيق الداخلي، والتي توضع نسخة منه في الملف الدائم.

ج. **مراسلة الوكالة المراد التدقيق فيها (إشعار بمهمة):** يجب القيام بإرسال مراسلة من طرف خلية التدقيق الداخلي، والتي يتم من خلالها إشعار مدير الوكالة عن بداية مهمة التدقيق الداخلي على مستواه، قبل أسبوع على الأقل من مرحلة بداية المهمة، والتي نصها كما يلي "تخطط وحدة المراجعة الداخلية لإجراء تدقيق داخل مؤسستك لمراجعة الأنشطة المدرجة في هذا الجدول، يرجى اتخاذ الترتيبات اللازمة لإعداد هذه المراجعة وتزويد المراجعين بالمرافق المناسبة لإنجاز مهمتهم.

د. **مرحلة التنفيذ:** وهي مرحلة العمل الميداني على مستوى الوكالة محل التدقيق الداخلي، حيث يتم استعمال الوسائل والأدوات التالية:

• **المراجعة الأولية:** يتم وضع طريقة نهجها إعداد مرحلة تنفيذ المهمة، من خلال تنظيم المهام التي يتعين القيام بها بمساعدة دعم الفريق، تتضمن هذه الخطوة وضع "قائمة مرجعية" لمراجعة الخطوات التي يتعين اتخاذها أثناء التدقيق، ولمراجعة الخطوات التي يتعين اتخاذها أثناء تنفيذ المهمة ؛ وجرى الوسائل التي سيتم الاعتماد عليها لتنفيذ الأعمال وجميع المعلومات، إعداد أدوات أو الدعم الفني الخاص بالبعثة المتوقعة؛ كأدوات الاستجواب (الاستقصاء، المقابلات، الاستبيان، ملفات الكمبيوتر، التحقق والمطابقة)،

أدوات الوصف (الملاحظة المادية، السرد، شبكة تحليل المهام). بمجرد الانتهاء من المراجعة الأولية، يقوم رئيس البعثة بتقسيم الميزانية الزمنية المخطط لها بين مختلف عناصر الفريق، ويودع نسخة عند الأمانة.

• **إعداد أوراق العمل:** تمثل أوراق العمل في وثائق تقرير التدقيق، وهي تشمل الملاحظات التي تم أخذها في وقت تجميع المعرفة والمراجعة الأولية، وتلك التي أخذت أثناء مرحلة الأداء من المهمة والنتائج المتحصل عليها من عمل المدقق، توفر أوراق العمل الجيدة والواضحة للمدقق دعم قوي في استنتاجاته، وهي تشكل دليلاً على العمل المنجز، وهي في هذه الحالة أكثر قيمة من البيانات الشفوية دون مستندات داعمة، يتم تطوير أوراق العمل من وقت استلام المدقق لموضوع التدقيق الخاص به، حتى يكتب التقرير النهائي، وتتمثل أهداف أوراق العمل في جمع كل المعلومات التي تم الحصول عليها من المقابلات مع الجهات الخاضعة للتدقيق، ومراجعة التعليمات والإرشادات والنظم، وتحليل ومراجعة العمليات، وتوضيح وتبرير الاختلالات الموجودة، وجمع الأدلة اللازمة حول الموضوع وملاحظة ومقارنة العمل المنجز والعمل الذي يتعين القيام به.

• **المقابلات:** تتمثل المقابلات في مقابلة المسؤولين من أجل فهم العمليات ودراسة المستندات والوثائق، ومن أجل تعاون جيد وثقة متبادلة مع الموظفين والفريق المدقق، يكون من خلال المقابلات القصيرة بتبني لهجة تعاونية وتشاركية، واحترام الطريقة الهرمية، والسؤال ما إذا كانت هناك نقاط أخرى للموضوع ترغب الوكالة في معالجتها، حيث تقام مقابلات مع كل من:

✓ **رئيس مصلحة المحاسبة:** ويتم التدقيق معه حول الميزانيات وكيفية إعدادها وهل المنهج المتبع هو حسب دليل الإجراءات الخاص بالوكالة؛

✓ **رئيس مصلحة الإدارة العامة:** ويتم التدقيق معه حول كيفية معاملة الموظفين، وما هي احتياجاتهم وحول الترقيات؛

✓ **رئيس مصلحة المرافقة:** حيث يتم تدقيق السجلات الخاصة بالشباب وكيف يتم اقناع الشباب في الاستثمار في القطاعات المنتجة للثروة.

• **الملاحظة المادية:** حيث يتم ذلك بشكل طبيعي، بدون أي طريقة سرية، ويجب التحقق منها في وقت لاحق، حيث لا يرضى المدقق أبداً عن طريق الملاحظة المادية، بل يتأكد من ذلك بالاستجواب (إذا كان يجب أن يراقب سير العملية على سبيل المثال) أو عن طريق التحقق (مثل التوفيق بين اثنين من المستندات التي تتطلب تداخل) مثلاً:

✓ متابعة بصرية لمعالجة الوثائق المتعلقة بعملية معينة، في محتواها وشكلها، وبالتالي يمكن أن يضمن المدقق وجود وتشغيل العملية التي تتعلق بها ونقاط التفقيش، وسيتم الإبلاغ عن نتائج هذه الملاحظة للتأكيد على مخططات حركة المستندات، حيث تتم متابعة ملف الشاب من لحظة تقديمه الى غاية فحصه من طرف المرافق والمصادقة عليه من طرف المدير؛

✓ مراقبة كمية ونوعية للملفات التي تحتفظ بها الوكالة (الاستثمارات على سبيل المثال)، وملاحظة ظروف تمويلهم، مثل نشاط النقل، وشروط اختيارها، حيث يتم الاستفسار من طرف المدقق حول النسبة

الكبيرة في تمويل الشباب لنشاط النقل، وما هو سبب ارتفاع النسبة؟ (السبب غالباً يتمثل في أن معظم الشباب لا يملكون تأهيل غير رخصة السياقة)؛

✓ زيارة الوكالة من أجل فهم أفضل لتنفيذ عملياتها ومرافقها، من الناحية النوعية والكمية، حيث تتم زيارة كل الملحقات المتوفرة على مستوى الوكالة، وهي ملحقة بركة، أريس، عين التوتة، بانتة؛

✓ مراقبة سلوك الموظفين في ممارسة مهامهم وفي تقاريرهم الفردية، لأنها تساعد أيضاً في تحديد الصعوبات والمشاكل التي يواجهها الموظفون، ويتم مشاهدة المكلف بالاتصال وهو يحاور الشباب وكيفية التعامل معهم؛

✓ تحديد نقاط القوة والضعف في نظام المعلومات، في تصميمه وتطبيقه، نقاط المراقبة (أو عدمه)، تقييم المخاطر، فائدة وسائل الإعلام، مسؤوليات أصحاب المصلحة... الخ، من خلال مناقشة المكلف بالإعلام ومدى صلاحية النظام المستعمل، وما هي النقائص التي تعرقل مهام المصلحة؛

✓ تصور الدائرة الكاملة للمعلومات، من أصلها إلى وجهتها النهائية، من خلال مختلف مراحل المعالجة التي تخضع لها.

• عمليات المراجعة والتحقق: وتتمثل هذه العمليات فيما يلي:

✓ على المدقق الحصول على أدلة كافية من حيث الجودة والكمية لصياغة رأيه حول الموضوع المدقق؛

✓ يتم التحقق من الوثائق وتوافقها بمقارنتها بالإجراءات المحددة في أدلة الإجراءات، للتحقق من انتظام العمليات عن طريق إجراء فحوصات حسابية، للتحقق من الملخصات وعن طريق التحقق من المعلومات من وثائق مختلفة، لتأكيداتها، وعن طريق تحليل العناصر غير العادية التي تواجهها وتعميق تحقيقها من أجل تحديد الأسباب، حيث يقوم المدقق بمقارنة الإجراءات المعمول بها على مستوى الوكالة والإجراءات المنصوص عليها في دليل الإجراءات الخاص بالوكالة.

• **أخذ العينات:** في مرحلة التحقق والتدقيق، لا يقوم المدقق بمراجعة منهجية لجميع الأنظمة والإجراءات، ويجب أن تحدد عدد التحقيقات والعمليات التي يتعين العمل بها، والوثائق التي يتعين فحصها، لهذا، يستخدم طريقة الاقتراع، حيث تتضمن هذه الطريقة أولاً تعريف العينات المراد مسحها، ثم استخراج عينة، ويجب تكييف المسح مع أهداف موضوع التدقيق، حيث يقوم المدقق بأخذ مجموعة من الملفات لا تتعدى عشرة ملفات ويقوم بتدقيقها وتحليلها.

هـ. **استعراض أوراق العمل:** وتتمثل هذه العملية في استعراض قائمة التحقق من الإنجاز، ونتائج الوسائل والأدوات المستخدمة.

و. **استعراض النتائج:** وتتمثل هذه العملية في استعراض النتائج المتوصل إليها مع الموظفين الذين تم التدقيق معهم ومدير الوكالة، وتحليل المشكلات.

ز. **كتابة التقرير الأولي:** يتم إعداد التقرير الأولي للتدقيق الداخلي، حيث يحوي على كل الملاحظات المسجلة من طرف المدقق الداخلي والمشاكل التي تواجهه أثناء التدقيق، وبناءً على هذا التقرير، يتم

معالجة المشاكل والأخذ بملاحظات المدقق الداخلي التي أشار إليها، ويمكن معالجتها على مستوى المصلحة أو الوكالة أو المديرية العامة.

ح. إعداد التقرير النهائي: ومن خلال مهمة التدقيق الداخلي الذي يتم على مستوى الوكالة، يتم رفع تقرير التدقيق الداخلي النهائي إلى المدير العام، والذي يتضمن ردود الوكالة المعنية بالتدقيق، ويتضمن المشاكل التي لم يتم حلها بناء على التقرير الأولي، ولا يمكن لمدير الوكالة أن يقوم بمعالجتها، فيتم رفعها في التقرير النهائي.

3. دور التدقيق الداخلي بالنسبة لمتخذ القرار في الوكالة:

إن اتخاذ القرارات هو أساس العمل الإداري، لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الوكالة ونشاطاتها، حيث تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، وبالنسبة لدور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -بالتة-، يمكن حصره فيما يلي:²⁶

أ. يضمن التدقيق الداخلي نسبيا نجاح عملية اتخاذ القرار على أساس الخدمات التي يقدمها، كطريقة مرافقة الشباب في اختيار المشاريع؛

ب. يساعد التدقيق الداخلي المستوى التنفيذي في إدارة مهامه، وتوفير الجو الملائم لاتخاذ قرارات ذات فعالية، من خلال إتباع توصيات المدقق الداخلي، كالتوصيات التي يقدمها إلى المدير في كيفية حل النزاعات بين الشباب والممولين؛

ج. يوفر التدقيق الداخلي للشباب المستثمر تسهيلات في معالجة الملفات؛

د. نظرا لطبيعة التدقيق الداخلي الرقابي، يعمل على تقييم وتتبع تنفيذ القرارات المتخذة حسب دليل الإجراءات الخاص بالوكالة؛

هـ. إن الخدمات الاستشارية التي يقدمها المدقق الداخلي لمدير المؤسسة أو رئيس الملحقة أو رئيس المصلحة، تساعد على اتخاذ قرارات صائبة، كاستشارة رئيس الملحقة حول العتاد الذي يقتنيه الشاب والخاص بنشاط معين؛

و. من خلال توجيهات المدقق الداخلي على مستوى الوكالة، فقد ساهم في كيفية استغلال الموارد المالية والبشرية والوسائل العامة بطريقة صحيحة، كتخصيص سيارة رباعية الدفع لمتابعة المشاريع على مستوى المسالك الجبلية الوعرة والريفية، واستعمال سيارة عادية داخل المدينة، واستغلال مبالغ مالية كبيرة في المشاريع المنتجة للثروة؛

ز. يساهم التدقيق الداخلي في الكشف عن مواطن الخلل ومحاولة تصحيحها وتحديد نقاط القوة في الوكالة، كضعف معدل التحصيل للقروض الممنوحة من طرف الوكالة بسبب فتح الوكالة لحساب بنكي وحيد على مستوى البنك، حيث وبعد توجيهات المدقق الداخلي، تم فتح حساب في كل وكالة بنكية لتسهيل عملية التحصيل على الشباب مهما كان حسابه الجاري؛

ح. هناك عمليات كثيرة على مستوى الوكالة تؤدي شفويا دون توثيق، وهو ما تم معالجته من خلال توجيهات المدقق الداخلي؛

ط. بتوجيهات من المدقق الداخلي، تم تحويل إعداد الميزانية واليوميات في الدفاتر والسجلات إلى إعدادها إلكترونيا؛

ي. من خلال توجيهات المدقق الداخلي، تم إعداد دورات تكوينية للشباب من أجل تسيير مؤسساتهم بسهولة، والدراية الكاملة للشباب حول المصاريف المترتبة عن إنشاء مؤسساتهم؛

ك. قدمت توصيات من المدقق الداخلي لإنشاء ملحقات على مستوى كل دائرة لامتصاص الضغط الناتج عن الشباب وهو ما تم تحقيقه.

مما سبق، يتضح بأن هناك الكثير من القرارات التي ساهمت فيها خلية التدقيق الداخلي على مستوى الوكالة، وذلك من خلال التوصيات التي تم ذكرها سابقا، والمستندة على معلومات دقيقة وسليمة وموثوقة، تم على أساسها اتخاذ قرارات سليمة وفعالة، بالإضافة إلى الدور الرقابي الذي لعبته الزيارات الميدانية للمدقق الداخلي والتوصيات التي قدمها لمختلف المصالح والملحقات بشأن عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ما تسمح به هذه الزيارات من متابعة تنفيذ القرارات في كل المستويات، وتمكين مختلف رؤساء المصالح والملحقات الخاصة بالوكالة بالعلم الكامل بما يجري في الوكالة بمختلف الأبعاد وأدق التفاصيل، والتي كانت من التغييرات المهمة التي أحدثت على مستوى الوكالة بفضل التدقيق الداخلي.

أخيرا، يمكن القول بأن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -باتتة-، تسعى لبلوغ مجموعة من الأهداف وذلك لما تتوفر عليه من إمكانيات بشرية ومالية ومادية، وتعتبر التغييرات الهيكلية التي مرت بها الوكالة هي أحد أهم العوامل التي ساهمت في تكوين نظام رقابي يمكنه وبصورة سليمة من الوقوف على كل ما يجري داخل الوكالة. ولعل من بين أهم إنجازات الوكالة في هذا المجال، هو تبنيتها لخلية التدقيق الداخلي، الذي يعتبر أكثر الأجهزة التسييرية والرقابية تطورا وفعالية، واعتماد الوكالة على التوصيات والنتائج الناتجة عن عملية التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات عبر جميع مستويات الوكالة، وهو ما أعطى فاعلية ونجاعة في تطور الوكالة والرفع من مستواها.

خاتمة:

لقد تناولنا من خلال هذا البحث دور التدقيق الداخلي في تفعيل القرارات المتخذة بهيئات الدعم وبصفة خاصة وكالة دعم تشغيل الشباب ANSEJ -باتتة-، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر التدقيق الداخلي أداة فاعلة في عملية تحسين وترشيد القرار، بالإضافة إلى الدور الرقابي الذي يلعبه؛

- تتوقف درجة مساهمة التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار، على مدى قناعة المستويات الإدارية بأهمية التدقيق الداخلي كأداة فعالة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات سليمة وصائبة؛

- اعتماد وكالة دعم تشغيل الشباب -بانتة- على التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار بشكل كبير وعلى النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، وحسب آراء المسيرين كانت هذه النتائج مصدرا أساسيا للتميز والريادة من جهة، ومن جهة أخرى اعتبر التدقيق الداخلي وظيفة أساسية داخل الوكالة بهدف حماية ممتلكاتها، وتحقيق أهدافها وذلك بمساهمة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة؛
- يعتبر المدقق الداخلي المرشد الأساسي في مدى تطبيق السياسات والقوانين الصادرة من المديرية العامة والمستشار الأول لها؛
- يعتبر التدقيق الداخلي الأداة المثلى في اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وكل أنواع الغش، ومحاولة معالجتها وتصحيحها في الوقت المناسب والحفاظ على ممتلكات الوكالة؛
- يلعب التدقيق الداخلي أهمية كبيرة على المستوى الداخلي، إذ يتم من خلاله تقييم مختلف الأساليب الرقابية التي تمارسها الوكالة في اتخاذ القرارات؛
- يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بجملة من المبادئ والأخلاق التي حددها القانون الخاص بالمهنة، لإعطاء مصداقية حول التقارير التي يقوم بإعدادها في الوكالة.

الإحالات والمراجع:

1. محمد سمير الصبيان، الرقابة والمراجعة الداخلية، مدخل نظري تطبيقي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1996، ص29؛
2. جيهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، مصر 2014، ص382؛
3. محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2002، ص 140؛
4. يوسف محمود الجربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان 2004، ص 128؛
5. زاهرة عواطف سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار الرأية النشر والتوزيع، عمان 2009، ص88؛
6. السيد محمد، المراجعة والرقابة المالية، دار الكتاب الحديث، مصر 2008، ص 150-153؛
7. شملال نجا، تقييم أثر التدقيق الداخلي على فاعلية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية، مجلة المالية والأسواق، العدد 04، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 178؛
8. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية، مدخل اتخاذ القرار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص76؛
9. سهام عزى، دراسة المقاربة الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص: التسيير العمومي، جامعة الجزائر 2012، ص 03؛
10. باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص55؛
11. مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص ص33، 34؛
12. منعم زمير الموسوي، بحوث العمليات: مدخل علمي لاتخاذ القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص ص17، 18؛
13. علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة: (اتخاذ القرارات، تقارير الأداء، تقييم الأداء)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص21؛
14. محمد لمين عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2008-2009، ص ص 118، 119؛
15. بن عاشور ليلي، محددات نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المقامة من طرف البطالين والمدمعة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مذكرة ماجستير، تخصص: سبر الآراء والتحقيقات الاقتصادية، جامعة الجزائر 2009، ص ص 84-85؛
16. المواد 1-2، المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المتضمن المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13 بتاريخ 26 فيفري 2003، ص 22؛

17. المادة 1، المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55 بتاريخ 26 سبتمبر 2001، ص8؛
18. l'Agence de Développement Social, ORGANISATION DE L'ADS, sur le site: http://www.ads.dz/documents/ads_organisation.html présentation.(visiter le 5 mai 2018);
19. وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، تقرير حول الاستثمارات والشراكة في الميدان الفلاحي بالجزائر، ص1. على الموقع: <http://www.aoad.org/Algeria-Inv.pdf>, (Visiter le 7 avril 2017) ;
20. المواد 1-5، المرسوم التنفيذي رقم 90-143 يتضمن ترتيبات الإدماج المهني للشباب، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 21، الصادرة بتاريخ 23 ماي 1990، ص 170؛
21. المواد 1-4، المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص 12؛
22. المواد 1-4، المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الصادرة بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص 12؛
23. www.el-massa.com/ar/content/view/50471/41;
24. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، دليل إجراءات التدقيق الداخلي، (الجزائر، المديرية العامة، 2011)، ص ص 39، 44؛
25. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، المرجع نفسه، ص ص 11، 14؛
26. مقابلة مع رئيس بعثة التدقيق الداخلي للوكالة، بتاريخ 12 ماي 2018.