

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

قسم العلوم المالية ومحاسبية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم مالية ومحاسبية تخصص: التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

فعالية التدقيق الداخلي في المؤسسة

تحت اشراف:

أ.معارفية الطيب

مقدمة من طرف الطالبين:

- شوايح ميلود

- سي حاج محند عبد الحق

أعضاء اللجنة المناقشة

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	بوزيان العجال	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "ب"	معارفية الطيب	مشرفا ومقيما
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	بوشيخي بوحوص	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2021

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي	13
02	طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين	28
03	الفصل بين وظائف المستخدمين	47
04	تسجيل التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين	48
05	حقيقة التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين	50
06	صحة تقييم الإيرادات والتكاليف المتعلقة بالمستخدمين	51
07	إسناد، تجمع، وتمركز التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين	52

قائمة الاشكال:

الرقم	عنوان الاشكال	الصفحة
1	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	19
2	طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين	28
3	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم	33
4	مراحل الموافقة على دخول مستخدم	58
5	تدفق المعلومات المتعلقة بحالة حضور أو غياب المستخدمين	59
6	الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي	61
7	الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي	63
8	الوضع التنظيمي لتدقيق الأداء	65

الصفحة	الفهرس
01	المقدمة
04	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي
04	المبحث الأول: ماهية التدقيق
04	المطلب الأول: نشأة التدقيق ومفهومه
06	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق
08	المطلب الثالث: أنواع التدقيق
10	المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي
10	المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي
10	المطلب الثاني: أهمية التدقيق الداخلي وأهدافه
13	المطلب الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي
15	المبحث الثالث: ضوابط التدقيق الداخلي
15	المطلب الأول: صفات المدققين
16	المطلب الثاني: علاقات التدقيق الداخلي بالإدارات الأخرى
17	الفصل الثاني: دور التدقيق الداخلي في تحسين فعالية الأداء في المؤسسة
17	المطلب الأول: فعالية الأداء في المؤسسة
20	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء ومراحله
23	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة
24	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
69	الخاتمة

المقدمة :

إن التدقيق الداخلي يعتبر العنصر الأساسي في تقييم المؤسسة الاقتصادية ومراقبة تنفيذ إجراءاتها وكذلك إبراز نقاط القوة والضعف واقتراح الحلول والتحسينات المناسبة لها.

يجب على أي مؤسسة تعتمد على وظيفة التدقيق الداخلي ان تراعي مجموعة من الشروط الموضوعية من أجل الوصول إلى فعالية كبيرة لهذه الوظيفة، تتمثل هذه الشروط في المعايير التي من الواجب توفرها من استقلالية إلى التأهيل العلمي والعمل ونطاق العمل وأدوات تنفيذ عمل التدقيق، إلى التنظيم الواجب الذي يحكم إدارة التدقيق الداخلي، حيث نوع التدقيق (مركزية، مختلطة، لامركزية)، عدد القائمين على وظيفة التدقيق الداخلي، وهذا حسب وطبيعة نشاط المؤسسة وتوزعها الجغرافي. يجب أن يكون الشخص المكلف بأداء مهمة أو وظيفة التدقيق الداخلي على درجة كبيرة من النزاهة والإلمام بالميدان العملي، يعتبر التدقيق الداخلي أداة إدارية تابعة للإدارة العامة للمؤسسة بحيث تعمل هذه الأخيرة على تطوير وتحسين فعالية الأداء، إن التطورات الحاصلة في المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة أوجب عليها تقييم أداءها من أجل تصحيح الانحرافات وإبداء الرأي وتدارك الأخطاء.

يساعد التدقيق الداخلي على إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة، كما تساعد على تقييم الأداء بما يضمن فعالية وكفاءة هذا التقييم، هذا الأمر الذي يجعل من المراجعة الداخلية أداة مساعدة للمؤسسة على تدعيم وتقييم الأداء إذا توفرت المعلومات الأساسية للمراجعة الداخلية (التدقيق الداخلي).

- تتم ممارسة المراجعة الداخلية طبقاً للمعايير المتعارف عليها في التدقيق للوصول إلى معلومات مرتبطة بتقييم أداء المؤسسة عن طريق النصح المقدم في تقرير المدقق الداخلي، وبالتالي هو عبارة عن مرآة تعكس الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات.

إشكالية الدراسة:

من خلال مما سبق يمكن التوصل الى تحديد إشكالية الدراسة كالتالي:

كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحقيق الفعالية في المؤسسة؟

للإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالتدقيق الداخلي وما أهميته في المؤسسة؟

- كيف نقيم أداء المؤسسة وما علاقته بالتدقيق الداخلي؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا نطرح الفرضيات التالية:

- يساعد التدقيق الداخلي المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة مع تخفيض التكاليف.

- يتمثل دور المدقق الداخلي في إتخاذ القرار في المؤسسة في أنه يضيف قيمة للمعلومات لمصلحة مستخدمي هذه المعلومات لترشيد أحكامهم وقراراتهم.

أهمية الدراسة:

على الرغم من أن التدقيق الداخلي يمارس كوظيفة داخل المؤسسة من أجل تعزيز الكفاءة والفعالية في المؤسسة، إلا أنه لا يحظ بالإهتمام والعناية المهنية من خلال توفير الشروط والقواعد والمعايير التي تحدد هذه الوظيفة الحيوية في المؤسسة الاقتصادية.

و بالتالي يستمد البحث أهميته من خلال تسليط الضوء على ضرورة العناية بوظيفة التدقيق الداخلي و الدور الذي يكتسبه في تحسين الأداء والسير الحسن للمؤسسة.

أهداف البحث:

- توضيح ماهية التدقيق الداخلي .

- تقييم الأداء داخل المؤسسة.

- مساهمة المدقق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء.

أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع ومنها:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع لارتباطه بموضوع التخصص.

- عدم التطبيق الفعلي للتدقيق الداخلي داخل المؤسسات الاقتصادية.

- الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة ميناء مستغانم.

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة ما بين 2020 و2021

مرجعية الدراسة:

اعتمدنا على مجموعة من المراجع تتمثل في الكتب، ومذكرات ماستر، إضافة إلى الملتقيات...الخ.

صعوبات الدراسة:

واجهنا صعوبة في إيجاد المراجع الكافية خاصة في ما يتعلق بفعالية وأداء المؤسسة الاقتصادية، إضافة إلى صعوبة إجراء التريص في المؤسسة.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي

المبحث الأول: ماهية التدقيق

المطلب الأول: نشأة التدقيق ومفهومه¹

1- نشأة التدقيق

التدقيق كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية وتعني الشخص الذي يتحدث بصوت عالي وقد نشأت هذه المهنة من القدم، إذ إن الفراعنة في مصر والإمبراطوريات القديمة في بابل وروما و اليونان كانوا يحققون من صحة الحسابات عن طريق الاستماع إلى المدقق في الساحات العامة حول الإيرادات والمصروفات، كما وأن الخليفة عمر بن الخطاب (رض) قد جعل مواسم الحج فرصة لعرض حسابات الولاية وتدقيقها، علما أن التدقيق كان يشمل المراجعة الكاملة 100 % ، وكان غرضه الرئيسي اكتشاف الغش والخطأ ومحاسبة المسؤولين عنها، وقد لخصت أهداف التدقيق في ذلك الوقت بمقولة هو لأجل التأكد من نزاهة الأشخاص المسؤولين عن الأمور المالية .

ومع ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا وتطور الصناعة والتجارة والزيادة في أنشطة المؤسسات وزيادة الفجوة بين المالكين والإدارة المحترفة وتطور النظام الضريبي. فأن الهدف الرئيسي للتدقيق لم يتغير وهو اكتشاف الغش والخطأ، ولكن التغيير المهم الذي طرأ خلال هذه الفترة ولغاية 1850م هو الاعتراف والرغبة بوجود نظام من محاسبي لأجل التأكد من دقة القوائم المحاسبية لأجل منع واكتشاف العش والخطأ، والتغيير الآخر كان الاعتراف بوجود الحاجة لتدقيق القوائم المحاسبية من قبل شخص مستقل و محايد، وقد نص صراحة على ذلك قانون الشركات الإنجليزي السيلية 1862، الأمر الذي الى تطوير مهنة التدقيق، وضرورة وجود أشخاص مؤهلين ومدربين للقيام بهذه المهمة في هذه الفترة لم يتم الاعتراف بأهمية الرقابة الداخلية بسبب الاعتقاد السائد في ذلك الوقت بان الرقابة تتم بواسطة القيد المزدوج، بالإضافة إلى أن التدقيق كان تدقيقا تفصيليا وجمع العمليات، ولكن بتقدم الزمن وزيادة حجم العمليات وتطور الأنظمة المحاسبية بدأ الاعتراف والقبول بالتدقيق بواسطة العينات وخصوصا بعد قضية (البنك العام (General Bank) في بريطانيا لسنة 1895اد بين القاضي أثناء حكمه في هذه القضية. وبالتالي فانه :

(في حالة عدم وجود شك في العمليات، فان الاستفسارات القليلة تصبح معقولة ومقبولة، ولهذا فان رجال الأعمال عندما يختارون بعض الحالات فلهم الحق من القول أن الحالات الأخرى صحيحة)

وفي الفترة من 1900 ولغاية 1933 اعترف كتاب المحاسبة والتدقيق بضرورة أهمية الرقابة الداخلية وفائدتها للمؤسسات، وكذلك زادة الاعتراف بأهمية التدقيق الخارجي وأن أول من اعترف بهذه الأهمية الأستاذ دسكي الذي بين أن نظام الرقابة الداخلية الفعالة يعوض عن التدقيق التفصيلي وبين أن الأهداف الرئيسية للتدقيق هي :

1.اكتشاف الغش والخطأ.

2.اكتشاف ومنع الأخطاء الفنية.

¹ هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر، عمان، 2006

3. اكتشاف الأخطاء في المبادئ المحاسبية.

وخلال الفترة المذكورة نفسها أعلاه تم تغيير أولويات الأهداف المذكورة وأصبحت كما يلي :

1. تحديد المركز المالي وربحية المؤسسة.

2. اكتشاف الغش والخطأ.

كما أن كتب المحاسبة والتدقيق في تلك الفترة اعترفوا بأهمية الرقابة الداخلية للمدقق الخارجي، وأن التفاصيل التي يقوم بها المدقق الخارجي والعينات التي يعتمدها تتوقف على جودة نظام الرقابة الداخلية، ولهذا على المدقق أن يقوم بدراسة وتقييم الرقابة الداخلية أولاً.

أما الفترة بعد سنة 1933 فقد شهدت شبه إجماع، وخاصة بعد الحالة الفضائية في سنة 1939 في الولايات المتحدة الأمريكية والمسماة McKesson and Robbins

ان الغرض الرئيسي من التدقيق ليس اكتشاف الغش والخطأ فالكشف مثل هذه الحالات هو من مسؤولية الإدارة بل ان غرض التدقيق الرئيسي هو تقرير المدقق المستقل والمحاييد فيما اذا كانت البيانات المحاسبية تبين عدالة المركز المالي.

وقد تم التأكيد على هذا المبدأ من قبل الجمعيات المهنية العالمية، مثل (الجارترد البريطانية وAICPA الأمريكية) (اد جاء في أدبيات ومنشورات هذه الجمعيات من أن الغرض الرئيسي لفحص البيانات المحاسبية من قبل محاسب قانوني مستقل ومحاييد هو لأجل إعطاء الرأي حول عدالة البيانات المالية)

اما في الوطن العربي فإن فلسطين والعراق كانتا لديهما تشريعات متقدمة منذ سنة 1919. وفي تشريعات مستمدة من قانون الشركات البريطاني، وهذه التشريعات تثبت حقوق وواجبات مدقق الحسابات أما في (إمارة شرق الأردن) فقد كانت الخدمات المهنية تقدم لها من فلسطين ولغاية السنة 1944 ، اد انشئ أول مكتب لشركة جورج خضر، ومن سنة 1948 انتقلت مؤسسة سابا وشركاهم من القدس إلى عمان، بالإضافة الى انشاء فروع لمؤسسات تدقيق بريطانية مثل مؤسسة (وني مرى و شركاهم) أما في مصر فقد بدأ تنظيم مزاولة المهنة بصور قانون لسنة 1909 وبموجبه اكتسب المدقق تقديرا واحتراما، وفي سنة 1946 تم إنشاء جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية.

وفي منطقة الخليج العربي فقد تم تطبيق قانون الشركات الهندي المستمد من القانون الانجليزي ولغاية استقلال هذه الاقطار، إذ أعطت قوانين الشركات فيها أهمية لتنظيم المهنة على الأسس المطبقة في البلدان المتقدمة.

أما في سوريا ولبنان والمغرب العربي، فإن المهنة نشأت وتطورت على الأسس المطبقة في فرنسا والتي لم تكن متطورة كما هي الحالة في بريطانيا، ويجدر الإشارة هنا إلى أن مهنة التدقيق انشأت في أمريكا من قبل البريطانيين في سنة 1905، وبالأخص من قبل اول شخص إسكوتلندي اسمه وما زال هذا الاسم معروفا عالميا باسم Price

water house Copper

2- مفهوم التدقيق

لقد وردت عدة تعاريف لهذا المفهوم منها:

أولاً: مفهوم التدقيق «يقصد به تدقيق الحسابات أي فحص الأنظمة الرقابية والداخلية البيانات المستندات الحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت التدقيق فحواً انتقادياً منظماً قصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية ومعينة و مدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح أو خسارة عن تلك الفترة»²

كما يعرف المجمع العربي للمحاسبين التدقيق الداخلي انه: " وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الداخلية بما فيها المحاسبة لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى"³

هو الفحص الانتقادي المنظم بواسطة المبادئ والمعايير والقواعد والأساليب بغية الحصول على أدلة و قرائن الإثبات لفحص أنظمة الرقابة الداخلية ، البيانات ، الحسابات المثبتة في الدفاتر و السجلات بهدف إبداء رأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي للمؤسسة في نهاية فترة زمنية و مدى تصويرها لنتائج أعمال المؤسسة من ربح أو خسارة عن تلك الفترة ثم توصيل تلك النتائج إلى الأطراف المعنية.⁴

عرفه مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية على انه: وظيفة يؤديها موظفين داخل المؤسسة، وتتناول الفحص التلقائي للإجراءات والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة والمعلومات سليمة ودقيقة وكافية.⁵

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق

1-أهمية التدقيق

إن أهمية التدقيق تتمثل في كونه وسيلة تخدم جهات كثيرة ذات مصلحة مع المؤسسة سواء كانت أطرافاً داخلية أو خارجية، إذ تعتمد إلى حد كبير على البيانات المحاسبية لاتخاذ قرارات ورسم خطط مستقبلية، ومن بين المستفيدين من التدقيق نجد

1/ إدارة المؤسسة: تعتمد إدارة المؤسسة على التدقيق بشكل كبير خاصة في عملية التخطيط المستقبلي لتحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً ، وبالتالي فإن مصادقة المدقق على قوائمها سيمنحها درجة كبيرة من الثقة ويزيد من نسبة الاعتماد عليها ، كما يعتبر مفتاح الحكم على مستوى أداء أعضاء مجلس الإدارة

2/ الملاك والمساهمين: إن ظهور شركات المساهمة ذات الامتداد الإقليمي وانفصال الإدارة عن الملاك عزز من أهمية التدقيق ، فكان لابد من طرف يضمن التسيير الأمثل لأموال المساهمين ومنع حدوث تلاعبات ، كما أن تقرير مدقق الحسابات يساهم في جلب مستثمرين جدد يضمن لهم أكبر عائد ممكن.

خالد أمين عبد الله. " التدقيق و الرقابة في البنوك" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2012،ص 19²

المجمع العربي للمحاسبين ، " مفاهيم التدقيق المتقدمة" ، مطبعة الشمس، عمان، الأردن، 2001 ،ص 227³

برهان محمد، 1995 م أنظمة المعلومات الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى ص 21⁴

بن عثمان سارة، دور المراجعة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار حباسي مسعود،⁵ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية علوم اقتصادية تجارية والتسيير، جامعة ورقلة، 2013، ص02

3/ الدائنين والموردين: يعتمد هؤلاء على تقرير المدقق بصحة وسلامة القوائم المالية ، ويقومون بتحليلها لمعرفة المركز المالي والقدرة على الوفاء بالالتزام وكذا درجة السيولة لدى المؤسسة ما يضمن لهم تحصيلهم لحقوقهم لدى المؤسسة⁶

أهمية التدقيق للمجتمع⁷

يلعب التدقيق دورا مهما في الأوساط المالية والأوساط الحكومية الاقتصادية.

المعلومات المالية التي تعتمد عليها وتثق بها ضرورية لأي مجتمع و المستثمر يتخذ قرارات الشراء والبيع لاستثماراته، البنوك تتخذ قرارات إعطاء القروض والسلطات الضريبية تقوم باحتساب الدخل الخاضع لضريبة الدخل ومبلغ الضريبة ودخول وخروج شريك في شركات التضامن ومعرفة مبلغ التركات وضريبة الإرث في حالة الوفاة، كل هذه الأمور وغيرها تعتمد على معلومات جهزت أو حضرت من قبل الآخرين، هذه الجهات ربما تتضارب مصالحها مع مصالح الجهات المستفيدة من هذه المعلومات، ولهذا نشأت الحاجة إلى خدمة المدقق المستقل والمحايد سيقوم بإعلام الأطراف الأخرى إن كانت هذه البيانات والمعلومات المالية تمثل باعتدال أو بوضوح ومن جميع جوانبها المادية المركز المالي كما هو تاريخ معين والنشاط للسنة أو الفترة المنتهية بتلك التاريخ.

2- أهداف التدقيق

يستطيع الباحث في التطور التاريخي لأهداف التدقيق ومضمونه المتي أن يلاحظ التغير الهائل الذي طرأ على الأهداف وبالتالي المضمون، فقديمًا كانت عملية التدقيق مجرد وسيلة لاكتشاف ما قد يوجد في الدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش أو تلاعب وتزوير، ولكن هذه النظرة لعملية التدقيق تغيرت عندما قرر القضاء الانجليزي صراحة 1897 م. أن اكتشاف الغش والخطأ ليس هدفا من أهداف عملية التدقيق وأنه ليس مفروضا في المدقق أن يكون جاسوسا

حيث أصبح من واجب المدقق القيام بمراجعة انتقادية منظمة للدفاتر والسجلات وإصدار رأي في محايد يتضمنه في تقريره الذي يقدمه للمساهمين عن نتيجة فحصه، ويمكن إجمالاً حصر أهداف التدقيق في نواح عدة أهمها:

2-1 الأهداف الرئيسية: وتتمثل فيما يلي:

- الحصول على رأي في محايد حول مطابقة القوائم المالية للمركز المالي.
- التحقق من صحة ونظامية البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاع ومدى الاعتماد عليها.
- مراقبة الخطط الموضوعية ومتابعة تنفيذها.
- تحديد الانحرافات وطرق معالجتها.
- تقييم نتائج الأعمال وفقا للأهداف المرسومة والمقاييس.
- تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة عن طريق منع الإسراف على جميع مستويات النشاط.

بن سليمان بوعسرية كمال، آليات التدقيق المحاسبي في اطار معايير التدقيق الدولية وكيفية تطبيقها في الجزائر، جامعة عبد الحميد ابن باديس⁶ مستغانم، 2015، ص7

هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2006⁷

- تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع

2-2 الأهداف الثانوية: وتتمثل فيما يلي:

- اكتشاف ما قد يوجد في الدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش.
- اعتماد الإدارة عليها في تقرير ورسوم السياسات الإدارية واتخاذ قرارات الحاضر والمستقبل.
- مساعدة مصلحة الجباية في تحديد مبلغ الضريبة
- طمأنة مستخدمي القوائم المالية وتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة.
- تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش بوضع ضوابط وإجراءات تحول دون ذلك

المطلب الثالث: أنواع التدقيق

ما زال بعض الكتاب يقسمون التدقيق من حيث نطاق العمل إلى تدقيق كلي وتدقيق جزئي، أو من حيث الجهة التي تقوم بهذه الخدمة إلى تدقيق حكومي، تدقيق خارجي وتدقيق داخلي، أو من حيث زمن إجراء التدقيق إلى تدقيق مستمر أو ومن حيث الالتزام إلى تدقيق الزامي وتدقيق غير الزامي، ولكن التقسيم الحديث للتدقيق يشمل الأنواع التالية:

1-تدقيق البيانات المالية

وهو جمع وتقييم الأدلة حول البيانات المحاسبية وتمثل الميزانية العامة، حساب الأرباح والخسائر والتدفقات النقدية وغيرها من الكشوفات المالية مأخوذة ككل، لأجل التمكن من إعطاء الراي من عدالة المركز المالي كما بتاريخ الميزانية وأن حساب الأرباح والخسائر والنفقات النقدية تمثل النشاط للسنة أو الفترة المنتهية بذلك التاريخ وأن الايضاحات المرفقة مع البيانات المالية كافية. هذا النوع من التدقيق يتم من قبل شخص مستقل ومحاييد مؤهل ومدرب علميا وعمليا ومجاز للممارسة في مهنته. أما المستفيدون من هذه البيانات المالية لأجل اتخاذ القرارات على أساسها وهم وعلى سبيل المثال:

- الإدارة.
- المساهمون.
- الدائنون.
- المحللون الماليون.
- بعض دوائر الدولة.
- الأسواق المالية.

2- تدقيق الرقابة (تدقيق الالتزام)

وهو ذلك النوع من التدقيق لأجل التأكد من أن السياسات و التعليمات والقوانين الموضوعة من قبل هيئة معينة قد تم تطبيقها بصورة أصولية وعلى سبيل المثال التفتيش الذي يقوم به البنك المركزي على البنوك التجارية للتأكد من أن تعليمات وقوانين البنك المركزي قد تم تطبيقها بصورة صحيحة أو التدقيق الذي تقوم

به السلطات الضريبية للتأكد من أن إجراءات الجودة التي وضعتها مؤسسة التدقيق نفسها أو الجمعيات المهنية قد طبقت بصورة جيدة.

3-تدقيق النشاط

يشمل الحصول وتقييم القرائن والأدلة حول الكفاءة والفعالية لنشاط المؤسسة والخاص بعملية معينة. وفي بعض الأحيان يسمون هذا النوع من التدقيق ربما جميع الأنشطة، وعلى سبيل المثال كل الفرع أو خط الإنتاج أو جزء (قسم) من النشاط وعلى سبيل المثال: قسم المبيعات، أو المشتريات، أو المخازن، أو قسم التسويق، أو قسم الحاسوب.

وقد يعرف مجمع المحامين الداخليين (IIA) Institute of Internal Auditors

تدقيق النشاط بأنه: "هي إجراءات منظمة لتقييم فاعلية وكفاءة نشاط المؤسسة، وتقديم تقرير مناسب الى الإدارة المختصة حول النتائج وإعطاء التوصيات الضرورية للإصلاحات".

المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي

لقد تبوأَت وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات والشركات ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب، بل كنشاط تقييبي لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها، وما كانت لتبلغ هذه المرتبة التنظيمية لولا تضافر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها وتطورها وازدياد أهميتها.

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي

مفهوم التدقيق الداخلي

عرفه معهد المدققين الداخليين (IIA) على أن التدقيق الداخلي هو "وظيفة تقييم مستقل تنشأ من داخل المنشأة لفحص وتقييم كافة أنشطتها كخدمة للمنشأة بهدف مساعدة موظفي المنشأة للاضطلاع بمسؤولياتهم بجدارة، حيث يقوم التدقيق الداخلي بتزويد الإدارة بالتحليلات والتقييمات والنصائح والإرشادات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تمت مراجعتها، ويتضمن هدف التدقيق الداخلي إيجاد نظام رقابة كفؤ بتكلفة معقولة".

التدقيق الداخلي هو أحد الوسائل الفعالة للرقابة الداخلية ويمكن تعريفه بأنه نشاط تقييبي مستقل ينشأ داخل المؤسسة لتدقيق العمليات كخدمة للإدارة وهو وسيلة رقابية إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى⁸

حسب نشرة 1999 لمعهد المدققين (IAA) و آخر تعريف للتدقيق الداخلي على انه "نشاط تأكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها وهو يساعد المنشأة على تحقيق اهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات ادارة الخطر، الرقابة والتوجيه (التحكم).

التدقيق الداخلي هو مجموعة من الأنظمة أو وظيفة داخلية تنشؤه الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والاحصائية. وفي التأكد من الاحتياطات المتخذة لحماية اصول وممتلكات المنشأة، وفي التحقق من اتباع موظفي المنشأة للسياسات والخطط والإجراءات الادارية المرسومة لهم، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابية الأخرى في أداء اغراضها واقتراح التحسينات اللازم ادخالها عليها وذلك حتى تصل المنشأة الى درجة الكفاية الانتاجية القصوى.

المطلب الثاني: أهمية التدقيق الداخلي وأهدافه

1-أهمية التدقيق الداخلي

نشأ التدقيق الداخلي وتطور الحاجة اليه المحافظة على الموارد المتاحة و اطمئنان مجالس الإدارة الى سلامة العمل ، وحاجاتها الي بيانات دورية دقيقة لمختلف النشاطات من أجل اتخاذ القرار المناسب من اجل اتخاذ القرار المناسب واللازم لتصحيح الانحرافات ورسم السياسة المستقبلية.

⁸ مصطفى سلامة صالح، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية، الطبعة 1 ،دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 29،ص، 2010

لقد تبوأَت وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات والشركات ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب، بل كمنشآت تقييمية لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها، وما كانت لتبلغ هذه المرتبة التنظيمية لولا تضافر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها وتطويرها وازدياد أهميتها. ووقائي من خلال تحقيق الأحداث والوقائع الماضية. وانشائي لتشمل التأكد من كل نشاط من أنشطة المنشأة وذلك من خلال وضع برامج التدقيق

2- أهداف التدقيق الداخلي

تطورت أهداف التدقيق الداخلي مع تطور الزمن واختلف مفهومه بحيث تمكنا من التمييز من بين الأهداف التقليدية والأهداف الحديثة.

الأهداف التقليدية

قد انحصرت في المراحل الأولية في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب وضاق نطاقه في العمليات المالية ، أي التحقق من سلامة السجلات والبيانات المالية. بعدها حدث تطور منطقي لأهداف التدقيق الداخلي لتشمل نشاط تقييمي ووقائي وانشائي الا ان هذه النظرة قد تطورت واصبحت ذات صبغة تأكيدية واستشارية لإضافة قيمة للمنشأة.

كما حددتها نشرة المعايير الدولية 1999 المتعلقة بالممارسة العملية التدقيق الداخلي ، واعتبرت هدفه الأساسي هو لمساعدة جميع اعضاء المنشأة على تأدية عملهم بفاعلية . ويتم ذلك من خلال قيام التدقيق الداخلي بتزويدهم للتحليلات والتقويمات والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تهتم بالأنشطة التي يتم مراجعتها. ويتم تحقيق هذا الهدف عن طريق مجموعة من الأعمال:

- ❖ مراجعة وتقويم فعالية وكفاية وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فاعلية وبتكلفة معقولة.
- ❖ التحقق من مدى الالتزام بسياسات المنشأة وخططها واجراءاتها الموضوعية.
- ❖ التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المنشأة من جميع أنواع الخسائر.
- ❖ التحقق من إمكانية الاعتماد او الوثوق بالبيانات الإدارية.
- ❖ تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون بالقيام بها وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المنشأة وتطويرها.
- ❖ رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.
- ❖ تقصي وتحديد أسباب المشكلات التي تحدث في المنشأة وتحديد الخسائر والاضرار الناجمة عنها واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل.
- ❖ اجراء الدراسات والاختبارات الخاصة ببناء على طلب من الإدارة.

إن الهدف من التدقيق هو مساعدة أفراد المؤسسة على تأدية مسؤوليتهم بفعالية و هذا من خلال تزويدهم بمختلف المعلومات والتوصيات والتحليلات بالإضافة إلى كونها تهدف إلى :⁹

- 1- التحقق من صحة ودقة البيانات المحاسبية وتحليلها؛
 - 2- متابعة تنفيذ الخطط والسياسات والإجراءات المعتمدة و تقييمها؛
 - 3- تقييم الضبط الداخلي من حيث تقسيم الأعمال.
- كما هناك العديد من الأهداف التي يحققها التدقيق الداخلي وهي¹⁰ :
- 4- مساعدة جميع مستويات الإدارة في المنظمة في إخلاء مسؤولياتهم من خلال التقارير المتعلقة بفحص و تحليل نتائج أعمالهم بشكل واقعي بعيد عن التحيز، و في حالة وجود ضعف أو ثغرات معينة يقدم توصيات لمعالجة وتصحيح هذه الأوضاع؛
 - 5- إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها و مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة والتوجيه و بناء عليه يشمل نطاق التدقيق الداخلي آلية ضبط وتقييم و تحسين كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية التقييم و التوجيه؛
 - 6- التأكد من صحة و سلامة سير الأمور المالية في المنظمة و اختبار دقة العمليات و البيانات المالية المثبتة في الدفاتر و السجلات لتقرير مدى مطابقتها للقوانين و الأنظمة والتعليمات .
 - 7- التأكد من أن القرارات الإدارية ذات الآثار المالية تنفذ بدقة ووفق للقوانين والأنظمة المعمول بها؛
 - 8- تدقيق القرارات الإدارية و متابعة الإجراءات الهادفة إلى حماية موجودات المنظمة من سوء الاستعمال أو التلف الضياع؛
 - 9- التأكد من أن كافة القوانين و الأنظمة و التعليمات و القرارات السارية مرعية التطبيق من قبل جميع العاملين في المنظمة؛
 - 10- الوصول إلى الأهداف والغايات وتحديد مواطن الخطر واكتشاف الغش والاحتيال؛
 - 11- الفحص الموضوعي لأدلة الإثبات لتقييم مستقل الرقابة وادارة المخاطر وعمليات التحكم في أنشطة المنشأة؛
 - 12- إمداد الإدارة بالمعلومات عن نظام الرقابة الداخلية و بيان أوجه القصور فيه، حيث أنه من واجب المدقق الداخلي أن يبين لإدارة المنشأة عن طريق التوصيات أي قصور أو خلل في النظام من أجل تحسينه؛
 - 13- إمداد مستخدمي القوائم المالية من المستثمرين والدائنين و الدوائر الحكومية بالبيانات المالية و ذلك لتقرير ما إذا كانوا يرغبون في منح تسهيلا لشركة أم لا.

⁹ صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرقع من تنافسية المؤسسة، الطبعة 1 ،دار الرماح للنشر، عمان، 2016 ،ص 44

¹⁰ عمر زهير عز الدين، أثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المدقق الداخلي، مذكرة ماجستير في المحاسبة، الأردن(30 - 31)2015:ص ص،

المطلب الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي

المؤسسة بحاجة الى كل من المدقق الداخلي والخارجي، لذلك لا يعد أحدهما منافسا للآخر، وبجلى أوجه التكامل في العناصر التالية:

- عدم الاستقلالية الكاملة للمدقق الداخلي، تجعل من المدقق الخارجي ضرورة لما يتمتع به من استقلالية كاملة في معظم المواقف.
- المدقق الداخلي يهتم بالرقابة الداخلية من حيث تحسينها ودعمها وتقييم أدواتها وهذا ما يوفر للمدقق الخارجي القدرة على تحديد نطاق فحصه وتدقيقه بسهولة وسرعة.

مفهوم التدقيق الخارجي

يعرف التدقيق الخارجي على أنه "الأداة الرئيسية المستقلة والجيادية التي تهدف الى فحص القوائم المالية في المؤسسة، ومن ناحية أخرى فلن التدقيق الخارجي بمعناه المتطور والحديث والشامل ما هو الا نظام يهدف الى إعطاء الرأي الموضوعي في التقارير والأنظمة والإجراءات المعينة بحماية ممتلكات المؤسسة موضوع التدقيق.¹¹

التمييز بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

يمكن تلخيص الفرق بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المقارنة بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي¹²

التدقيق الخارجي	التدقيق الداخلي	البيان
إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى صدق وعدالة التقارير المالية عن فترة محاسبية مع ينة وتوصيل النتائج إلى الفئات المستفيدة منها.	1- تحقيق أعلى كفاءة إدارية وإنتاجية من إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى صدق خلال القضاء على الإسراف واكتشاف وعدالة التقارير المالية عن فترة محاسبية معينة الأخطاء والتلاعب في الحسابات 2- التأكد من صحة المعلومات المقدمة للإدارة للاسترشاد بها في	1-الهدف

¹¹ كمال الدين مصطفى الهراوي، محمد السيد السرايا، "دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة"، الدار الجامعية، مصر 2001 ص: 179.

¹² : أحمد حلمي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص:18.

	رسم الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذها.	
شخص طبيعي أو معنوي مهني من خارج المؤسسة	موظف من داخل المؤسسة	2- علاقة القائم بعملية التدقيق
يتحدد نطاق وحدود العمل وفقا للعقد الموقع بين المؤسسة والمدقق الخارجي، والعرق السائد، ومعايير التدقيق المتعارف عليها، وما تنص عليه القوانين المنظمة لمهنة التدقيق، وغالبا ما يكون التدقيق الخارجي تفصيلي أو اختباري وفقا لطبيعة وحجم عمليات المؤسسة محل التدقيق.	تحدد الإدارة نطاق عمل المدقق، كما أن طبيعة عمل المدقق الخارجي يسمح له بتوسيع عمليات الفحص والإختبارات لما لديه من وقت وإمكانات تساعد على تدقيق جميع عمليات المؤسسة.	3- نطاق وحدود التدقيق
1- يتم الفحص مرة واحدة (نهائية) أو خلال فترة دورية أو غير دورية طوال السنة المالية (مستمرة). 2- قد يكون كامل أو جزئي. 3- الزامية وفقا للقانون السائد.	1- يتم الفحص بصورة مستمرة طوال السنة المالية. 2- اختيارية وفقا لحجم المؤسسة.	4- التوقيت المناسب للأداء
قراء التقارير المالية.	إدارة المؤسسة.	5- المستفيدين

المبحث الثالث: ضوابط التدقيق الداخلي

المطلب الأول: صفات المدققين¹³

ان فعالية وظيفة التدقيق الداخلي تتوقف على توفر فئة من المدققين فيهم صفات مكتسبة سواء اثناء دراسته، أو أثناء ممارسته لواجبه المهني ومن هذه الصفات:

1-الوعي الإداري: يعني أن ينظر المدقق الداخلي الى الأمور داخل المنشأة من منظور اداري، بحيث يربط بين العلاقات المتداخلة، بشرية كانت أم مادية، ويوازن بين المهارات الوظيفية والإدارية، ويحلل الوضع الداخلي للمنشأة في ظل البيئة الاقتصادية الخارجية.

2-الدافع الشخصي: يعبر الدافع الشخصي لدى المدقق الداخلي عن تطلعاته ورغباته في تحسين نوعية عمليات التدقيق التي يقوم بها، وهذا الدافع هو الذي يجعل المدقق تواقا الى القيام بأدوار إدارية عالية المستوى، وتقديم خدمات رقابية أكثر فعالية، فضلا عن أنه يدفعه إلى محاولة تنفيذ واجباته الرسمية الحكم بطريقة مقبولة

4-القدرة الاتصالية: تتطلب وظيفة التدقيق الداخلي قدرة عالية على الاتصال تساعد المدققين على تبادل المعلومات والحقائق، حول العمليات بينهم وبين الأشخاص الخاضعين للتدقيق من جهة وبينهم وبين الادارة العليا من جهة، وهذه المقدرة يمكن للمدققين تنميتها بالخبرة والمران، لذلك فهي تختلف من مدقق الى آخر، ولكن المدقق الداخلي الناجح هو الذي يحرص على تحسين قدرته الاتصالية سواء كانت شفوية أم كتابية، حيث تمكنه هذه المهارة من نقل أهداف عملية التدقيق وتقويماتها والاستنتاجات والتوصيات بصورة واضحة وفعالة.

5-المثابرة: يحتاج تنفيذ إجراءات التدقيق الداخلي جهودا فكرية وجسدية كبيرة ولا يصل المدققون إلى نتائجها في مدة قصيرة، لذلك فان المدققين الذين لا يمتلكون صفة المثابرة سوف يتوقفون عن العمل غالبا قبل الوصول الى نتائج حقيقية توصل إلى أهداف دائرة التدقيق الداخلي، وعلي مدير دائرة التدقيق الداخلي أن يحاول باستمرار تدريب المدققين على الصبر والمثابرة، ويعلمهم كيف يؤدون الأعمال الصعبة دونما ملل او ضجر.

6-الابتكارية: يفترض بالمدققين الداخليين أن يكون محبين للإبداع والابتكار ودائمي البحث عن الطرق والأساليب المحسنة لإنجاز الأعمال التي يؤدونها، وكذلك الأعمال التي يؤديها بقية العاملين في المنشأة

7.اللباقة: تنطوي صفة اللباقة على الطريقة الإيجابية التي يتعامل بها المدققون مع الأشخاص الخاضعين للتدقيق، وتتضمن هذه الصفة أيضا القدرة على ابداء الملاحظات وأحيانا توجيه الانتقادات البناءة دون استئثار غضب الشخص المنتقد ويمكن امتلاك هذه الصفة من خلال دراسة المشاعر والأحاسيس الإنسانية، وادراك ردود الأفعال البشرية، ويمكن تنمية هذه الصفة بالتعليم والتدريب

8-قوة الشخصية: يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بقوة الشخصية، بحيث لا يسمح أن يؤثر بشكل غير عادل على نتائج التدقيق، وأن يسرد الأحداث تماما مثلما يراها، وأن يكون صاحب رأي وقدره على الدفاع عن رأيه.

¹³خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة من IAA، الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص490

9-الأمانة والموضوعية: يجب أن يكون المدقق الداخلي مستقيماً وأميناً ومخلصاً في عمله وعليه أن يتوخى العدالة وألا يكون متحيزاً، وأن يكون ذا استقامة حقيقية، وغير مرتبط بأي مصلحة تنال من أمانته أو تجرد، مهما كان أثر تلك المصلحة.

10-السرية في العمل: يجب على المدقق أن يحترم سرية المعلومات التي يحصل عليها أثناء عمله، وألا يستخدم هذه المعلومات لغايات شخصية أو بطريقة تؤدي إلى إيذاء مصلحة المنشأة.

المطلب الثاني: علاقات التدقيق الداخلي بالإدارات الأخرى

تعد مهمة المدقق الداخلي من المهام الصعبة داخل منظمات الأعمال، لأن المدقق الداخلي مطالب بأن ينجح في إنجاز المتطلبات الفنية لمهمته، وفي نفس الوقت أن يوافق بين اتجاهات متضادة، ويوائم بين اعتبارات سلوكية متقارضة بطبيعتها، وفيما يلي شرح موجز لعلاقة التدقيق الداخلي مع الإدارات المختلفة:¹⁴

علاقة التدقيق الداخلي مع الإدارة العليا

على الرغم من أهمية اقتناع الإدارة العليا بدور التدقيق الداخلي في تقديم الخدمات الرقابية لها، إلا أن هناك ثمة مجالاً لاختلاف وجهات النظر بينهما، وغالباً ما يذكر هذا الاختلاف حول نطاق التدقيق، وأسلوب العمل في حدود هذا النطاق بسبب اعتقاد الإدارة العليا بأن مهمة التدقيق تتمثل في منع وقوع الأخطاء أو التقليل منها تجنباً للخسار، وأن اعتقاد التدقيق أن المهمة تركز على تقييم كفاية وفعالية نظم الرقابة وتدقيق العمليات، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين تلك النظم والعمليات.

علاقة الإدارة مع الإدارة التنفيذية

إن وجود دائرة للتدقيق الداخلي في المنشأة، تقوم بالواجبات المطلوبة منها بصدد الفحص والتحقيق يدعو إلى قيام العاملين بواجباتهم بكل دقة وعناية وبدون تأخير، كما يدعو أيضاً إلى منع فرص ارتكاب الغش أو تقليلها إلى أدنى حد، فالموظف الذي يعلم بأن هناك من سيراجع عمله، سوف يتوخى الحرص في أن لا يقع في أخطاء بخلاف الموظف الذي يعرف بأن عمله لن يخضع لتدقيق ما.

إن وظيفة التدقيق الداخلي تبقى ذات صبغة استشارية، وتقدم خدماتها إلى جميع المستويات الإدارية بما فيها المستويات التنفيذية، أي أن توصياتها واقتراحاتها غير ملزمة دائماً، ولا تنفذ إلا بعد اقناع ذوي السلطة أو الشأن بها، فوجود المدقق هو للمساعدة في رفع كفاءة أداء الأعمال وتسجيل العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموسوعة، فهو ينصح ويساعدهم في تطوير وتحسين أعمالهم للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية القصوى.

¹⁴خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة من IAA، الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص499

الفصل الثاني: دور التدقيق الداخلي في تحسين فعالية الأداء في المؤسسة

المطلب الأول: فعالية الأداء في المؤسسة

الأداء كمفهوم بين الكفاءة والفعالية

مفهوم الأداء: إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه تشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس¹⁵ Petit Larousse

فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه (الأداء) كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"¹⁶ وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: "الكيفية التي يؤدي ما العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.¹⁷ ولتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم للأداء يرى Chevalier وآخرون معه أن: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله"¹⁸

إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها. أما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى مدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة¹⁹.

¹⁵ Petit la rousse : ed Librairie la rousse, Paris 1990

¹⁶ أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1979، ص50.

¹⁷ جمال خنشور التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير المركز خلال عامي 84-85، جامعة باتنة، 1987، ص09.

¹⁸ Chevalier et autres : Gestion des ressources humaines, ed Deback université Québec, 1993, P333

¹⁹ M. Marchesnay : La stratégie, éd/ OPU, Alger, 1988 P 27.

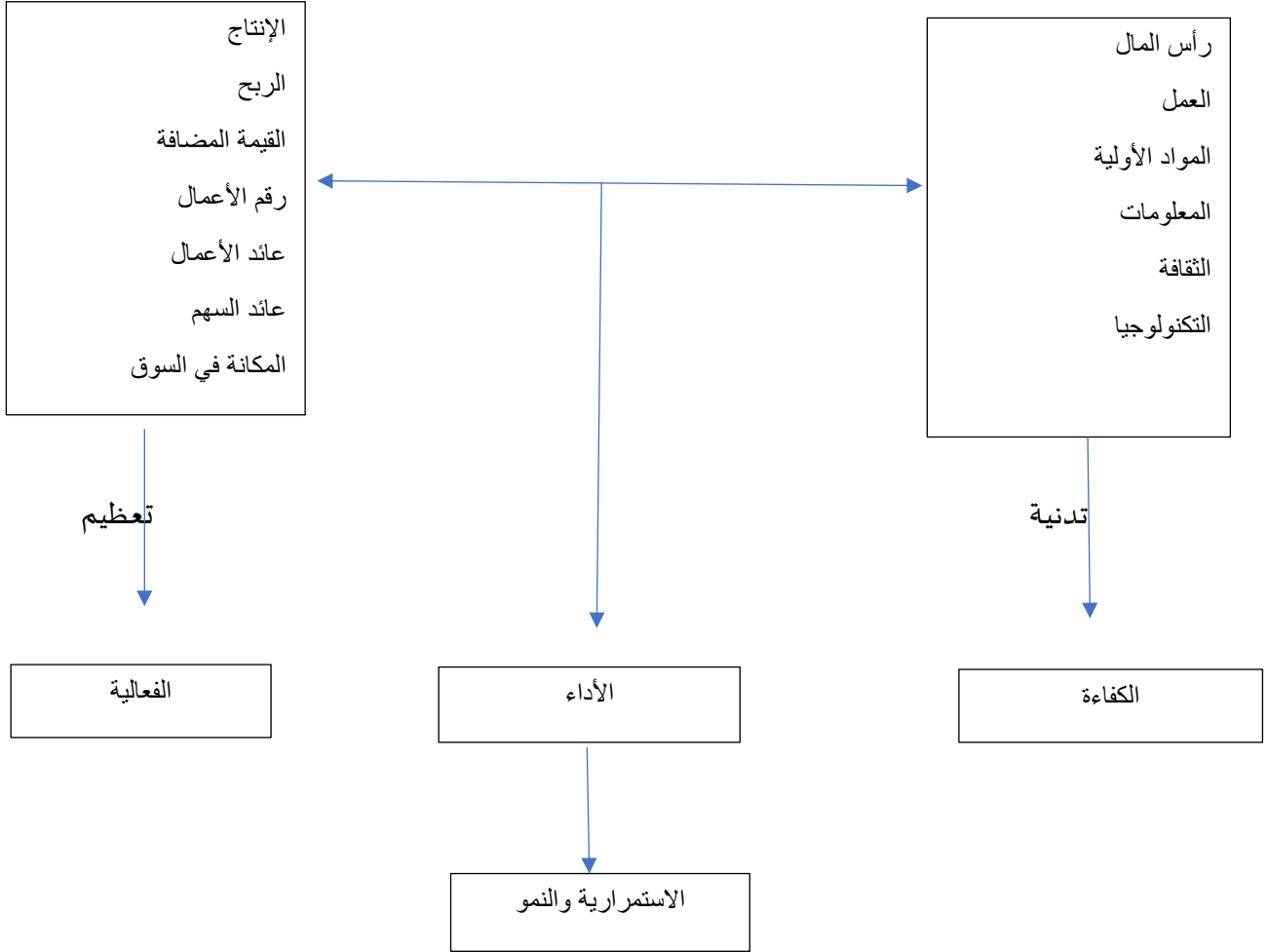
وبالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفاً أما للكفاءة أو الفعالية. فمنهم من يرى أن: "مفهوم الإنتاجية الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشاملة، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه: "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة"²⁰. ومنهم من يرى بأنه يمثل: "الكيفية التي تستخدم كما الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة".

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه: "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"²¹، أو "النتائج المتحصل".

²⁰ R. Brosquet : Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, éd. Les éditions d'organisation, Paris, 1989, P 11.

²¹ عايدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي 1985، ط1، ص35.

الشكل رقم 1 الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة الفعلية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا. ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين (كل حسب موضوع بحثه) سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية، منهم Donaldson الذي أورد القائمة التالية²²:

الهيكلية - القيادة

العملية الإنتاجية في حد ذاتها - الثقافة

الاستراتيجية - الخيارات التقنية

المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة (Le contexte) – أسلوب الحياة

- أسلوب الإدارة وغير بعيد عن هذه العوامل أورد Kruger ما أسماه بالأجزاء (Segments) الستة للأداء والتي تتمثل في الأشخاص أو مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على تحديد سياسة المؤسسة، الفلسفة والثقافة (نظام القيم، الرموز، الأساطير...)، الاستراتيجية، الأنظمة، كمنظومة المكافآت، التخطيط، الإدارة، الرفاهية، الإعلام، المحاسبة، طاقات الإنجاز الكامنة. (Potential) والعملية الإنتاجية.

ويرى Kruger أن أداء المؤسسة يتبع هذه الأجزاء من حيث ترتيبها، تلاحمها، توافقها مع بعضها البعض، ومدى تكيفها مع المحيط²³.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء ومراحله

مفهوم تقييم الأداء

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة: على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء مؤسسة أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها. وفي هذا الشأن هناك من يرى "أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية"

ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "تعبير عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما، توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد

²² J.Chaabani : Les concepts de performance dans des theories du management, in la performance Op/cit,P24.

²³ IDEM : p25

بشرية أو رأسمالية"، أو هي عبارة عن "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"²⁴.

مراحل تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يمر بأربع مراحل أساسية وصولا للفعالية التقييم وكفاءته، وهي كالتالي:

1. تأسيس معايير الانجاز: المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الانجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الادارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الانتاج أفرادا ومجاميع عمل هذه المعايير قد تكون كمية أو احصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل: الوقت والتكلفة، وحجم الإنتاج.
 2. قياس الانجاز الفعلي: وهي عملية تحديد النتائج المحققة في انجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، ولا تخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذية والمسرفين على انجاز الخطط والبرامج الادارية المختلفة.
 3. مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير: الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الانجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز، يتم التوجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الادارة تنتهي عند استرجاع المعلومات، أي عند تلك الخطوة.
 4. تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات: تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء، ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.²⁵
- طرق تقييم الأداء في المؤسسة:

1- مقياس التدرج على أساس سلوكي:

يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة. كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ومدى فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.²⁶

²⁴مجلة العلوم الإنسانية، عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص95
²⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى،

مصر، 2012

حمداوي وسيلة²⁶

2- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء ويحدد هذا القياسي الأبعاد السلوكية الموقعة الأداء الفعال والتي تمثل موافق جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة). ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

3- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية... الخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.1

4- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر من أحدث الطرق وتعتمد على العبرة بالنتائج على أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات، هي كالآتي:

- يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها التي يتم تقييم العامل على أساسها.

- تحديد المدة المتفق عليها أيضا.

- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه على تحقيق الأهداف وأن يتابع تحقيق النتائج.

- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية التي تم تحقيقها بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف والتنفيذ إيجابا وسلبا.

5- طريقة 360 درجة:

تم الي هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، بعدة طرق وعدة أزمنة في آن واحد، إلى أنه يتم بواسطة الرئيس والزملاء، استخدام عدة طرق مثل الإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى أنه تستخدم في نهاية السنة. تمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت يجعل الاستفادة منها كبيرة.²⁷ عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسهم، كما يعاب عليها أن تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.

تقييم المدقق الداخلي لنتائج المؤسسة

إن النتائج النهائية عند انتهاء عملية التدقيق تعتمد على نشاط الفعلي والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالتدقيق الداخلي أداة من أدوات الرقابة فهو المسؤول عن متابعة كافة العمليات ومراقبة أنشطة المؤسسة وأقسامها، ومن أهم مخرجاتها تقارير تقدم إلى مجلس الإدارة أو لجان التدقيق.

²⁷ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 24

يهدف التدقيق الداخلي إلى مساعدة الأفراد على أداء مسؤولياتهم بكل دقة وكفاءة ذلك من خلال توفير لهم جو مناسب وتقديم لهم مختلف التحاليل والتوصيات التي تتعلق بأنشطة التي سيتم تدقيقها.

يقوم قسم التدقيق الداخلي بفحص وتقييم فعالية الأداء وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالخطط والمعايير والأهداف والسياسات الموضوعية داخل المؤسسة. ويعتبر هذا النوع من تدقيق الأداء هو تدقيق الإجراءات الرقابية حيث تعتبر كل من السياسات والخطط أجزاء من نظام الرقابة الداخلية، ومن ناحية أخرى تستخدم مراجعة الأداء كجزء من عملية تقييم الأداء الكلي الذي تقوم به الإدارة وحتى يتمكن عنه أن يتسموا بالموضوعية والاستقلالية في جميع مراحل عملية التدقيق الداخلي وتمتد قائمة مسؤوليات التدقيق الداخلي لتقييم الإدارة دائماً نظراً لأن الإدارة هي المسؤولة عن استخدام تلك الموارد.

ترتكز مراجعة الأداء على الكفاءة والفعالية ويتطلب القيام بها وضع أهداف مقبولة تقارن بها نتائج الأداء الفعلي، فالتدقيق الداخلي يعتمد على جزء كبير من المقاييس الموضوعية لتنفيذ مراجعة الأداء.²⁸

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة

لقد أخذت وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات وارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية بل كنشاط تقييبي للتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية منها وما كانت لتبلغ هذه المرتبة التنظيمية لولا تضافر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها وتطورها وازدياد أهميتها ووقائي من خلال تدقيق الأحداث والوقائع الماضية وإنشائي لتشمل التأكد من كل نشاط من أنشطة المؤسسة وذلك من خلال وضع برامج التدقيق.

إن التدقيق الداخلي في جوهره يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة أي أنه يسعى إلى تحسين الأداء وذلك في جميع المستويات سواء كانت عالية أو دنيا وذلك من خلال التحليلات والتوصيات والمشورة التي يقدمها المختلف المسيرين والعمليين في المؤسسة فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد والأسس والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

-تدقيق وتقويم فعالية وكفاءة وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فعالية وبتكلفة معقولة.

- التحقق من مدى الالتزام بسياسات المؤسسة وخططها وإجراءاتها الموضوعية.

- التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.

- التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية.

-تحسين نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون بالقيام بها وتقديم النوعيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.

- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.

- تقصي وتحديد أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة وتحديد الخسائر والأضرار الناجمة عنها واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل.

²⁸ رعد عبد الله الطائي و عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص80

- إجراء الدراسات والاختبارات الخاصة ببناء على طلب من الإدارة.²⁹

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم

مقدمة الفصل

يعد التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم من الوظائف الرئيسية في المؤسسة والتابعة للإدارة العليا فيها مباشرة. ويعتمد المدقق في المؤسسة على دليل يحدد الأسس والقواعد التي تنظم عملية التدقيق في مؤسسة ميناء مستغانم، كما يتم تنظيم أيام دراسية حول التدقيق الداخلي لمختلف المؤسسات المينائية على مستوى التراب الوطني من أجل مساندة التطور والرفع من مستوى أداء المدققين الداخليين في المؤسسات المينائية. ومن أجل الوقوف على سير عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم، وتأثيرها على اتخاذ القرارات، سيتم القيام بدراسة تدقيق الأجور كمثال تطبيقي لعملية التدقيق الداخلي في المؤسسة. كما سيتم تسليط الضوء على وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم، ومدى مساهمتها في السير الحسن للمؤسسة.

²⁹ خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص29.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم

يعد ميناء مستغانم جزء أساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات كالخدمات التجارية والصيد البحري. سوف يتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم، أهداف وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم، والهيكل التنظيمي العام لهذه المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم

يتم تطوير ميناء مستغانم بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة، إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

1. نشأة الميناء

كان ميناء مستغانم خليجا صخريا حاداً يمتدّ بين الرأس البحري لصلامندر والرأس البحري لخروبة، استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سُمّي ميناء مستغانم فيما قبل 1833 بـ "مرسى الغنائم" ومن هنا سمّيت المدينة "مستغانم".

في سنة 1848، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881، و انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882 وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة ثم تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 و 1904 و انتهت بميلاد أول حوض للميناء.

بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 م فيما بين نهاية 1955 وبداية 1959.

2. نشأة مؤسسة ميناء مستغانم

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية/شركة ذات أسهم PE/EPM/SPA أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي 82-87 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982.

في 29 فيفري 1989 شقّت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية/شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة. لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ"، تحمل للسجل التجاري رقم: 88.B.01 و تخضع للقانون التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-88، 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 و المرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988.

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الآلات والإنشاءات المينائية.
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- مزولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها؛
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية.
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين.
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

بتاريخ 27 فيفري 2008، تم رفع رأس مال الشركة إلى 500.000.000 دج.

3. الموقع الجغرافي لميناء مستغانم وتصميمه

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 25° و 56° شمالا وخطي طول 00° و

05° شرقا، ويحتوي على:

1.3.1 كاسرة الأمواج: بطول 1830 م.

2.3.1 المدخل البحري للميناء: شمالي غربي بعرض 100 م وعمق 12 م.

3.3.1 الأحواض: وتتكون من حوضين:

1.3.3.1 الحوض الأول: بمساحة مائبة تقدر بـ 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6,77 م و 8,17 م.

2.3.3.1 الحوض الثاني: بمساحة مائبة تقدر بـ 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6,95 م و 8,22 م.

3.3.3. الأرصفة: تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 1 296 متر خطي مقسمة كمايلي:

- الرصيف الشمالي الشرقي 117 متر خطي (المحطة 0).

- رصيف المغرب: 412 متر خطي (المحطة 2,1 و3).

- الرصيف الجديد: 217 متر خطي (المحطة الجديدة 8 و9).

- رصيف الاستقلال: 270 متر خطي (المحطة 4 و5).

- الرصيف الجنوبي الغربي: 280 متر خطي (المحطة 6 و7).

- أرضية التخزين: بمساحة 44.430 م.

4.3.3. مرآب السيارات: بمساحة 24.000 م.

5.3.3. مرآب الحاويات: بمساحة 15000 م وقدرة معالجة 15000 حاوية سنويا .

6.3.3. المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 7455 م, تستخدم ثمانية مخازن (8) لأغراض تجارية.

4.3. طرق المواصلات: وتتكون من :

1.4.3. الطريق الأرضي: 4885 متر خطي.

2.4.3. السكة الحديدية: 3747 متر خطي (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية متجدد تستخدم

مؤقتا لنقل الحبوب، الأنابيب المعدنية....).

4. التسهيلات المينائية:

وتتمثل التسهيلات المينائية في:

1.4. إرشاد السفن: تؤمنه ل24 سا /24 سا مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة وزورقي إرساء.

2.4. قطرالسفن: تُقطرالسفن التجارية ليلا ونهارا باستخدام قاطرة ISSR2 ذات قوة 7100 حصان.

5. الإنشاءات المتخصصة

وتشمل الإنشاءات المتخصصة:

1.5. محطة الزفت نפטال:

أنشأت سنة 1929 بالرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2524 م وهي مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة 4700 طن وقدرة معالجة 30000 طن سنويا من الزيت.

2.5. صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب

أنشأت سنة 1986 على مساحة 4640 م، سعتها 30000 طن، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب/ساعة لكل منهما.

3.5. صومعة السكر:

أنشأت سنة 1971 على مساحة 5697 م من طرف شركة التسيير والتوزيع الغذائي أصبحت تسمى فيما بعد شركة تكرير السكر، تصل سعة الاستقبال لديها إلى 16000 طن من السكر غير الموضب وقدرة العبور إلى 150000 طن سنويا.

6. تحديات الميناء

يواجه الميناء عدة تحديات تتمثل في:

- محدودية عمق الأرصفة ب 8,22 م.
- عدم كفاية طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين

عدد محطات الإرساء	طول الأرصفة	المعايير المتفقة عليها	قيمة النقص	مساحة التخزين الحالية	المتفق المعايير عليها	قيمة النقص
10	1.296م ²	1.500م	204م	44.430م ²	200.000م ²	155.570م ²

- المصدر: خلية التدقيق، مؤسسة ميناء مستغانم، 2021-05-05

- غياب مرآب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة (مسجل في المخطط

(التنموي 2010-2014)

- مشكل التزاوج بين النشاط التجاري والصيد البحري (157 زورق صيد حيث 43 منه خارج الولاية)
- مما أدى إلى تعطيل أربعة (04) محطات إرساء من جملة عشرة (10).

الإنعكاسات السلبية: وتتمثل في :

- طول المكوث المؤدّي أحيانا إلى مهل إضافية للشحن والتفريغ.
- تخفيف حمولة السفن الضخمة في الموانئ الأخرى مما يؤدي إلى تعريفات شحن إضافية .
- صعوبات على مستوى التخزين مسؤولة على توليد تعريفات إضافية للشحن والنقل.
- اختناق مينائي ناجم عن التزاوج بين الأنشطة التجارية وأنشطة الصيد البحري.

7. حركة الإستثمارات بالميناء

1.7. أهم المشاريع مع مختلف الشركات الخارجية :

في سنة 2021 م قامت الشركة الصينية GEO ENGINEERING CORPORATION CGC بزيارة للميناء في إطار استثمارها في أعمال تمديد المياه الى بلدية مخاطرية، عين الدفلى، عريب، سيدي لخضر وخميس مليانة إنطلاقا من سد سيدي أمحمد بن طيبة .

في سنة 2009 م زارت الشركة الكورية DAEWOO ENGINEERING و CONSTRUCTION CO LTD ميناء مستغانم في إطار استيراد 400000 طن من مختلف البضائع من أجل الاستثمار في مشروع ضخم في إنتاج الأمونياك واليوريا بالمنطقة الصناعية أرزيو.

ممثلين عن المورد الألماني UHDE في إطار استيراد 70000 طن من مختلف البضائع المخصصة للاستثمار في مشروع شركة لإنتاج اليوريا في أرزيو .

الشركة الألمانية GDF-SUEZ في إطار الشراكة مع سونا طراك

الشركة الألمانية المستثمرة مسبقا في مشروع لإنتاج الجبس في بلدية فلوريس زارت ميناء مستغانم في إطار

تصدير الجبس نحو بقية الموانئ الأجنبية

ومن أهم المشاريع الاستثمارية التي جلبها ميناء مستغانم بل عدد كبير من الشركات الأجنبية المتخصصة في المحروقات والمستثمرة في جنوب الجزائري تستورد معداتها الاستثمارية عبر ميناء مستغانم ومن أهم هذه الشركات:

- الشركة البرتغالية : EXEIRA DUARTE التي استثمرت في مشروع تمديد المياه MAO استوردت معداتها الاستثمارية عن طريق ميناء مستغانم انطلاقا من موانئ بلجيكا ، إيطاليا ، مصر ، تونس. بلغ حجم صادراتها أزيد من 80000 طن من مختلف البضائع (أنابيب معدنية ، مواد كيماوية وتجهيزات أخرىالخ).

- الشركة الإسبانية : شركة تحلية المياه التي أنجزت مؤخرا ببلدية سوناكتار أستوردت أيضا تجهيزاتها الموجهة للإستثمار عبر ميناء مستغانم إنطلاقا من موانئ اسبانيا ، المانيا والصين زادت صادراتها عن 12000 طن مابين أنابيب بلاستيكية وموارد قابلة للأشتعال ومواد كيماوية ومعدات أخرى.

2.7. ابرز المشاريع الإستثمارية بالمؤسسة :

- إنشاء إدارة ميناء مستغانم لتخزين المواد وتوزيع الشحنات سنة 2007
- بناء مركز المراقبة للجمارك والشرطة وسلطة الميناء في المدخل الجنوبي .
- زيادة حجم المعدات والآلات للشحن والتفريغ .
- شراء الخطاف الذي يحمل شحنة 80 طن بدل من الأولو شحنة 50 طن .
- إعادة صيانة الطريق الداخلي للميناء خلال الفترة 2003 / 2005 .
- إقامة خط للسكة الحديدية وتوسيعه .
- إقامة مشروع للإستثمار في مادة النفط .
- إقامة مشروع الإستثمار في مادة الحبوب مع مؤسسة متيجي سنة 2015 م.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم

مؤسسة ميناء مستغانم كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في ظل الخصائص

التي تميزها.

1. أهداف مؤسسة ميناء مستغانم

تسعى مؤسسة ميناء مستغانم إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدّة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير أملاك الدولة.
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة وتجديد البنيات الفوقية للميناء.
- إصدار برنامج أشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.
- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- تنفيذ عمليات القطر والإرشاد والرسو... الخ.
- تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

2. مميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم

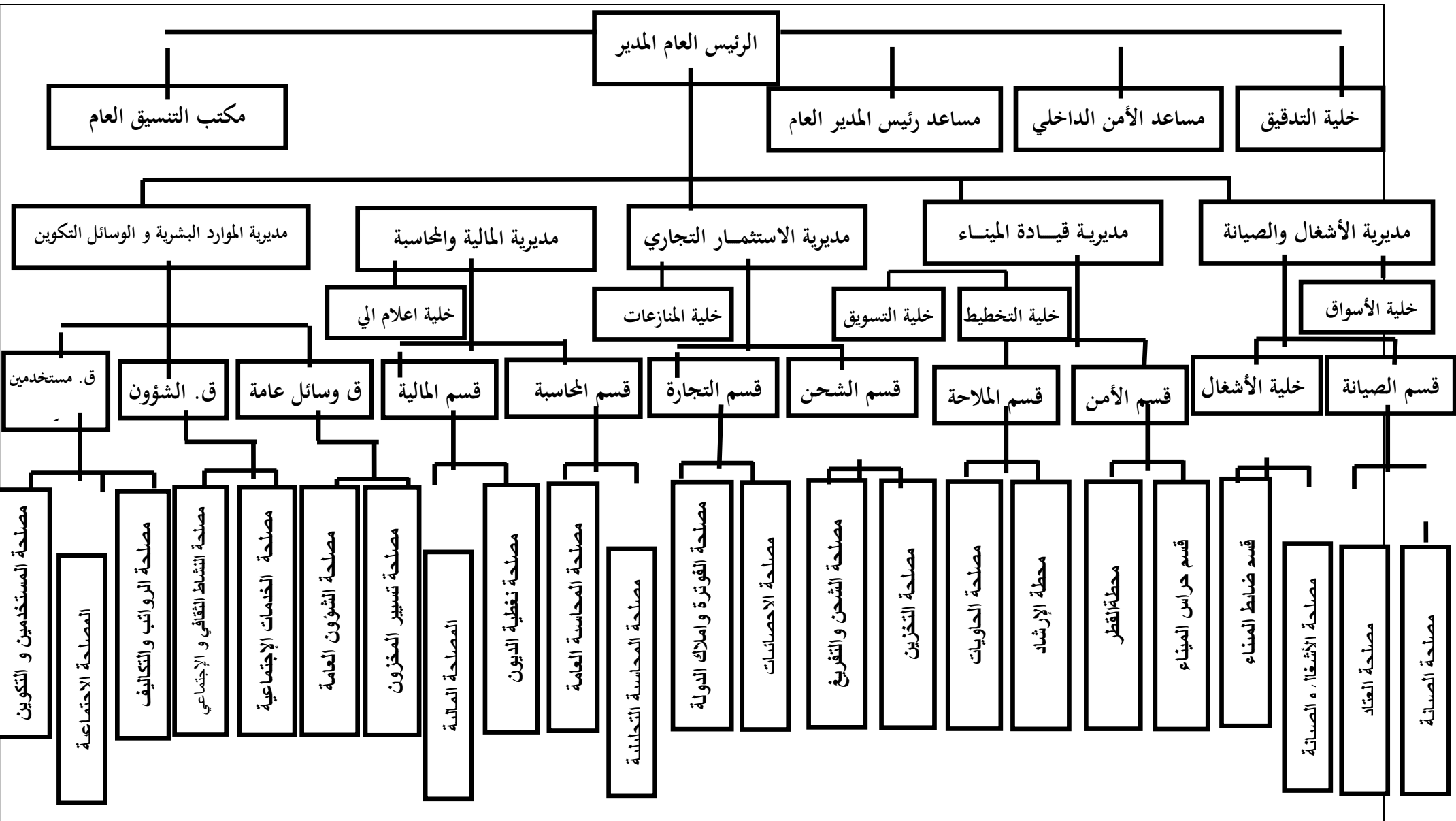
تتميز مؤسسة ميناء مستغانم بـ:

- موقع جيو إستراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمور وناقلات الزفت.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي) عبر التراب الوطني.
- بنى فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.

- إطارات وعمال مهينون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات عمل متواصلة : 24/سا و 7 أيام / 7 أيام.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم

الشكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم



شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم:

1. المديرية العامة

وظيفتها التسيير، المراقبة، التنظيم والسهر الحسن للمؤسسة، ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض

سلطتها عليهم. وتتكون من:

1.1. رئيس مدير عام:

هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة والمسؤول الأول في شكل الهرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على

جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين والذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة.

2.1. مساعد مدير عام

ويعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في إتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الأعمال التي لها صلة

بالمؤسسة.

3.1. مساعد الأمن الداخلي:

وهو الشخص المخول قانونا بحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي ومعاونيه يشرفون على الحفظ

من الأخطار المادية والبشرية وتصدي لكل الأخطار المحتملة.

4.1. مكتب التنسيق العام:

وهو الذي يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام إليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع

المديريات والحفاظ على التسيير الحسن والسكينة للمديرية ومنع دخول الأجانب.

5.1. خلية التدقيق

هذه الخلية على علاقة مباشرة بالإدارة العامة، وتتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير، وكذلك

تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

2. مديرية الموارد البشرية

تهتم مديرية الموارد البشرية بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة. تتكون هذه المديرية من الفروع التالية:

1.2. قسم المستخدمين والتكوين :

يقوم هذا القسم بالإشراف ومراقبة تطبيق سياسة المؤسسة في إطار تسيير المستخدمين، كما يقوم بإعداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، بالإضافة إلى مشاركته في إعداد الميزانية في إطار مصاريف المستخدمين. ويتكون من المصالح التالية:

1.1.2. مصلحة المستخدمين والتكوين :

تهتم هذه المصلحة بإعداد القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين، كما تسهر على تطبيق إجراءات التوظيف، وتصنيف المستخدمين، وتقوم بإعداد وتنظيم برامج التكوين والسهر على تطبيقها.

2.1.2. مصلحة الأجور والتكاليف:

وهي المصلحة التي تشرف على دفع أجور المستخدمين وتكاليف العمل من منح ومكافئات نظير العمل الذي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطوال مدة تواجده في المؤسسة، والإستفادة كذلك من باقي الأرباح التي تحققها المؤسسة.

3.1.2. المصلحة الاجتماعية:

تهتم هذه المصلحة بملفات حوادث العمل، التوقف عن العمل بسبب المرض، تعويضات المصاريف الطبية، وطب العمل.

4.1.2. قسم الوسائل العامة :

تهتم قسم الوسائل العامة بتسيير الوسائل العامة، ويتكون من مصلحتين:

5.2.1. مصلحة الوسائل العامة:

وهي المصلحة التي تشرف على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد والآلات المساعدة على تنفيذ العمل وقطاع غيار مختلف المركبات وقطاع الغيار الخاص بالقاطرة ومختلف العتاد من (كومبيوتر، آلات نسخ، مكاتب، كراسي) بالإضافة إلى مستلزمات المكتب من أقلام وأوراق...الخ.

كما تشرف مباشرة على جميع المهام التي يقوم بها أعوان المؤسسة أثناء تنفيذ أعمالهم في المهام الخاصة بداخل وخارج الوطن.

6.2.1. مصلحة تسيير المخزون :

تقوم مصلحة تسيير المخزون بتسيير المخزون، وتقوم بعملية جرد لهذه المخزونات.

3.2. قسم الشؤون الإجتماعية :

يهتم قسم الشؤون الاجتماعية بتسيير الأنشطة الاجتماعية و الثقافية في المؤسسة ويتكون من مصلحين:

3.1.2. مصلحة الخدمات الاجتماعية :

وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن من كل الأخطار التي قد تصيبه سواء كانت حوادث عمل أو أمراض مهنية و استفادته من منح وتعويضات أثناء مدة العجز أو المرض ومن جميع التأمينات الاجتماعية مثل المنح المدرسية، العطل المرضية، فترة الأمومة بالنسبة للنساء...الخ.

3.1.2. مصلحة النشاط الرياضي والثقافي

وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرياضية والترفيهية التي تتم طوال السنة الواحدة لصالح أبناء العاملات والعمال كمكافأة لهم على المجهودات المبذولة طوال السنة وتتمثل في برمجة رحلات سياحية خلال الأعياد الموسمية والموسم الإصطيافي.

أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال الشركة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى لتوحيد العمال وإشعارهم بروح التضامن والإخاء فيما بينهم.

3. مديرية المالية والمحاسبة

وهي المديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للشركة وذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة ومدى مطابقتها للأهداف المسطرة، وإحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة، وإمسك الدفاتر التجارية المبينة للنشاط التجاري، وتتكون من:

1.3. قسم المحاسب:

يشرف قسم المحاسبة على جميع العمليات الحسابية وفقا للنظام المحاسبي المالي ويتكون من مصلحتين:

1.1.3. مصلحة المحاسبة العامة:

تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة ووضع الملاحظات اللازمة الخاصة بنشاطها وذلك عن طريق التنفيذ اليومي للحسابات ووضع الميزانية وجدول حسابات النتائج.

2.1.3. مصلحة المحاسبة التحليلية:

وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على تحليل جميع التكاليف.

2.3. قسم المالية:

يشرف قسم المالية على التسيير المالي للمؤسسة وإعداد ومتابعة الميزانية ويتكون من مصلحتين:

1.2.3. المصلحة المالية:

هي المصلحة التي تشرف مباشرة على متابعة الأوضاع المالية للمؤسسة.

2.2.3. مصلحة التحصيلات:

تقوم بتحصيل جميع الأموال الناتجة عن النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركة انتقال الأموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية عن كل تأخير بالوفاء بالدين أو الالتزامات

تجاه المؤسسة مع تهديد هؤلاء المتعاملين (الزبائن) باللجوء إلى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحقاتهم.

4. مديرية الاستثمار التجاري

وتقوم هذه المديرية بـ:

- تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن، التفريغ، والتخزين)؛
- تسيير أملاك الدولة المينائية ؛
- تسيير الإنشاءات المتخصصة؛
- متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي والبحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية داخل المؤسسة. وتتفرع هذه المديرية إلى:

1.4. قسم الشحن والتفريغ :

تقتصر مهامها على الشحن والتفريغ والتخزين، ويتكون من ثلاثة مصالح:

1.1.4. مصلحة الشحن والتفريغ :

هي المصلحة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ للسفن الراسية بمرفأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسو، وتتطلب عملية الشحن والتفريغ يد عاملة مؤهلة وغير مؤهلة، كما تتطلب آلات ورافعات لتنفيذ العمل المنشود. وعملية الشحن والتفريغ هي أهم عملية في مفهوم النشاط التجاري كونها تمثل مجموعة السلع والبضائع التي يتطلب شحنها وتفريغها بذل الكثير من العناية والصرامة والإحتراس أثناء العملية. كما تتميز بتنوع مصدرها كونها بضاعة خطيرة أو سريعة التلف أو باهظة الثمن.

2.1.4. مصلحة التخزين:

تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة من البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم، كما تسهر على الإستخدام العقلاني للمساحات المعدة للتخزين، وتراقب وترسل مستندات التخزين إلى مصلحة الفواتير.

3.1.4. مصلحة الحاويات:

وهي المصلحة المختصة على الإشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء، ومعرفة محتوياتها وفرزها.

2.4. القسم التجاري :

ينظم مهام مصلحة الفواتير، الأملاك والإنشاءات المتخصصة، يسهر على ترجمة وتطبيق سلم الأثمان المعمول به، وينقسم إلى مصلحتين:

1.2.4. مصلحة الفوترة وأملاك الدولة :

هي تلك الأملاك والإنشاءات المتخصصة ومكلفة بمتابعة دخول السفن، إنشاء الفواتير ومراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها.

2.2.4. مصلحة الإحصائيات :

تقوم بإعداد الدوريات الإحصائية.

3.4. خلايا مديرية الإستثمار التجاري :

تضم مديرية الإستثمار التجاري الخلايا التالية:

1.3.4. خلية الدراسات والتخطيط :

وهي الخلية التي تقوم بإعداد مخططات شهرية وسنوية توضح فيها نسبة النشاط التجاري لكل شهر مع إحصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر الواحد وتحديد نوعية حمولة كل سفينة على حدة ووضع مقارنة حول نسبة النشاط لكل شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه، كما توضع مخططات تبين نسبة النشاط التجاري بالنسبة للسنة الواحدة و مقارنتها بالسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطورالحاصل إذا وجد، وتوضح المخططات وضعية السنة المقبلة و تحدد فيها الأهداف والأرقام التي تهدف المؤسسة للوصول إليها وهذا عن طريق وضع احتمالات تقريبية.

2.3.4. خلية التسويق :

وهي الخلية التي يتمحور دورها الأول في التعريف بالميناء ودوره الجيوستراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري كونه يعتبر همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط والجنوب الجزائري، وما يوفره من امتيازات تجعله الميناء الأمثل لعملية التصدير و الإستيراد، وتتمثل هذه الإمتيازات في الموقع الجغرافي، التسهيلات الإدارية، التحفظات الجمركية، انخفاض نفقات الشحن والتفريغ، وسائل العمل المتطورة، أماكن تخزين واسعة، وهي الشروط التي تجلب دراسة برامج الإستيراد للمتعاملين المينائيين.

3.3.4. خلية المنازعات :

وهي الخلية المختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل، فهي قد تكون منازعات ناتجة عن إخلاء أحد المتعاملين مع المؤسسة بالتزامات أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل على ظروف العمل أو الزيادات المالية أو على أي إشكال من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات التجارية.

كما يمكن أن يكون النزاع بين المؤسسة وأحد العمال وهو النزاع الذي يندرج ضمن إطار نزاعات العمال الفردية كارتكاب العامل لخطأ من الدرجة الثالثة استلزم قطع علاقة العمل (أي فصله)، لذا يلتزم هذا العامل بالدفاع عن حقوقه والدخول مع المؤسسة في نزاع يتولى النظر فيه المحكمة الإجتماعية.

كما يمكن أن يكون النزاع جماعي وهو ما يعرف بنزاعات العمل الجماعية، حيث يدخل جميع العمال في نزاع مع المؤسسة ممثلين في ممثلهم النقابي نتيجة رفض صاحب العمل (المؤسسة) تنفيذ الإلتزام مثلا(الزيادة في الأجور، تعديل القانون الأساسي،...الخ).

5. مديرية قيادة الميناء

وتقوم بتأمين حركة الملاحة (دخول السفن، خروجها، تحويلها من مركز رسوها إلى آخر)، وتأمين الحدود

المينائية، وتتكون من قسمين:

1.5. قسم الملاحة :

ويشرف مباشرة على جميع البحارة التابعين لها والملمون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسئولهم المباشرين، ويلزم أن يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على حدة ودرجة التصنيف حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن لهؤلاء البحارة أن يتولى مهامهم في المؤسسة وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على حدة ويتكون من:

1.1.5. محطة القاطرة :

وهو المكان المخصص فعليا لوقوف القاطرة سواء عند مغادرتها له لتنفيذ المهام المنبثقة بها أو أثناء العودة من تنفيذ هذه المهام. حيث لا يجوز بل يمنع منعاً باتاً على أي سفينة أخرى مهما كان نوعها أن تتوقف في المكان المخصص للقاطرة لأنه يشكل عائق يحول عليها تنفيذ أعمالها بطريقة سليمة.

2.1.5. محطة سفينة الإرشاد :

وهو المكان المخصص فعليا لوقوف سفينة إرشاد المخصصة للنقل أثناء كل مهمة سواء كان ذلك عند إدخال السفن أو إخراجها من الميناء، باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال وإخراج السفن وبدونه لا يمكن أن تتم العملية.

2.5. قسم الأمن :

ويختص في حفظ الأمن من كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديداً مباشراً على حياة العمال، وحفظ الصحة وذلك بالحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصاب بها العامل أثناء توليه العمل، ويتفرع هذا القسم إلى:

1.2.5. قسم ضابط الميناء: ويشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء

عن طريق الإتصال بريان السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة، حجم السفينة، طولها، لكي ينسق تحديد الرصيف الخاص بالتوقف.

2.2.5. قسم حراس الميناء :

وتتمثل مهامه في حراسة الميناء.

6. مديرية الأشغال والصيانة

وهي المديرية المختصة بالأشغال والصيانة ويقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل و المتمثلة في توفير الإنارة، تعبيد الطرق، بناء الهياكل، النظافة، وإزالة الأخطار التي تهدد السلامة للعمال.

أما الصيانة يقصد بها أن المؤسسة تمتلك عتاد وآلات تساعد على تنفيذ العمل بصفة منتظمة وسريعة، وعليه فإن هذه الآلات قد تحتاج إلى عملية إصلاح في حالة تعرضها لعطب، فيقوم عمال مؤهلون بعملية الإصلاح لتلك الآلات. تتكون هذه المديرية من:

1.6. قسم الصيانة :

يقوم قسم الصيانة بتنسيق وتصميم ومراقبة جميع أنشطة حفظ وصيانة وإصلاح المعدات بالإضافة إلى استبدال المعدات وقطع الغيار، ويتكون من مصطلحين:

1.1.6. مصلحة الصيانة :

وهي المسؤولة عن صيانة وإصلاح معدات رفع ومناولة البضائع، وموقف السيارات، والمعدات الميكانيكية.

2.1.6. مصلحة العتاد :

تهتم مصلحة العتاد بتنظيم عمل مشغلي الآلات، وتوفير ومراقبة معدات المناولة.

2.6. قسم الأشغال : يهتم قسم الأشغال بتنفيذ ومراقبة مشاريع تطوير وتهيئة الميناء وأعمال الصيانة، ويتكون

من مصلحة الأشغال والصيانة.

1.2.6. مصلحة الأثغال والصيانة :

تشرف هذه المصلحة على تنفيذ أعمال صيانة أصول المؤسسة.

المبحث الثاني: دراسة تدقيق الأجور في مؤسسة ميناء مستغانم

يقوم المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بعملية تدقيق الأجور بالاعتماد على مجموعة من الشروط التي تسمح بتنفيذ هذه العملية من أجل الحصول على رأي في ومحايد ومستقل حول مدى تطبيق الإجراءات المتعلقة بنظام الأجور والتأكد من أن التكاليف العائدة لمستخدمي المؤسسة لكل دورة من الدورات المحاسبية مسجلة كما يجب.

ومن أجل القيام بهذه العملية سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى إجراءات تدقيق الأجور، تقييم عملية تدقيق الأجور، والتوصيات والاقترحات المتعلقة بنظام الأجور في مؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الأول: إجراءات تدقيق الأجور في مؤسسة ميناء مستغانم

يعتمد المدقق الداخلي في المؤسسة على مجموعة من الإجراءات التي من خلالها يقوم بتدقيق أجور المستخدمين في المؤسسة.

1. تحديد أهداف عملية التدقيق

من أجل القيام بعملية تدقيق الأجور، يتم تحديد الأهداف المتعلقة بهذه العملية و التي تتمثل فيما يلي:

- التأكد من كفاية الفصل بين الوظائف أي عدم جمع أكثر من وظيفة متعارضة في شخص واحد وفي آن واحد؛
- التأكد من تسجيل جميع التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين؛
- التأكد من أن التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين حقيقية؛
- التأكد من صحة تقييم التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين؛
- التأكد من أن التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين هي صحيحة الإسناد، التجمع والتمركز.

2. مقاييس عملية تدقيق الأجور

يتم تدقيق الأجور المستخدمين بالإعتماد على مجموعة من المقاييس تتمثل فيما يلي:

1.2. قانون العمل

من أجل القيام بعملية تدقيق الأجور لابد من الإعتماد على قانون العمل، حيث توجد إتفاقيات جماعية تتضمن مجموع شروط التشغيل والعمل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية، وفي هذا الصدد سيتم ذكر المادة 114 والمادة 120 من قانون العمل.

تنص المادة 114 من قانون العمل على: الإتفاقية الجماعية إتفاق مدون يتضمن مجموع شروط التشغيل والعمل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية.

الاتفاق الجماعي اتفاق مدون يعالج عنصرا معينا أو عدة عناصر محددة من مجموع شروط التشغيل والعمل بالنسبة لفئة أو عدة فئات اجتماعية أو مهنية، ويمكن أن يشكل ملحقا للاتفاقية الجماعية.

تبرم الاتفاقيات و الاتفاقيات الجماعية ضمن نفس الهيئة المستخدمة بين المستخدم والممثلين النقابيين للعمال، كما تبرم بين مجموعة مستخدمين أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمال من جهة أخرى.

تحدد تمثيلية الأطراف في التفاوض طبقا للشروط المنصوص عليها في القانون".³⁰

تنص المادة 120 من قانون العمل على: "تعالج الإتفاقيات الجماعية التي تبرم حسب الشروط التي يحددها

القانون، شروط التشغيل والعمل ويمكنها أن تعالج خصوصا العناصر التالية:

- التصنيف المهني.
- مقاييس العمل، بما فيها ساعات العمل وتوزيعها.
- الأجور الأساسية الدنيا المطابقة.
- التعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل، بما فيها تعويض المنطقة.
- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل.

³⁰ CODE du TRAVAIL: Recueil de textes législatifs et Réglementaires, Edition corrigée et mise à jour, augmentée d'annotations, Berti édition, Algérie, 2ème Edition, 2003, p p : 70- 71

- كفاءات مكافأة فئات العمل المعنيين على المردود.
- تحديد النفقات المصرفية.
- فترة التجريب والإشعار المسبق.
- مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تتضمن فترات التوقف عن النشاط.
- التغيبات الخاصة.
- إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل.
- الحد الأدنى من الخدمة في حالة الإضراب.
- ممارسة الحق النقابي.
- مدة الاتفاقية وكفاءات تمديدها أو مراجعتها أو نقضها³¹

2.2. فحص الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتم فحص الهيكل التنظيمي من أجل التأكد أن الأجور المدفوعة تناسب مناصب عمل موجودة فعلا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3.2. استمارة التدقيق الداخلي

يتم القيام بملا استمارة التدقيق الداخلي التي تتعلق بمجموعة من الأسئلة الخاصة بأهداف عملية تدقيق أجور المستخدمين. تمثل الإجابة " نعم " نقاط القوة، تمثل الإجابة " لا " نقاط الضعف، كما يتم تسجيل جميع الملاحظات المتعلقة بهذه العملية.

وقد تم الاعتماد على الملحق رقم (01) من أجل القيام بهذه العملية و التي تمت على مستوى إدارة الموارد البشرية والتكوين والوسائل، ومختلف الأقسام والمصالح التابعة لها، وكذا على مستوى إدارة المالية والمحاسبة.

³¹ CODE du TRAVAIL, Op. cit, p p : 74- 75.

1.3.2. التأكد من كفاية الفصل بين الوظائف

من أجل القيام بتدقيق الأجور، لابد من التأكد من تقسيم العمل، وعدم جمع أكثر من وظيفة متعارضة

في شخص واحد وفي آن واحد، والجدول التالي يلخص الوظائف والمستخدمين المعنيين بهذه الوظائف.

الجدول رقم (3): الفصل بين وظائف المستخدمين

المستخدمين المعنيين						الوظائف
مديرية المالية و المحاسبة	مصلحة المستخدمين	مصلحة الأجور	قسم المستخدمين والتكوين	إدارة الموارد البشرية والتكوين والوسائل	الإدارة العامة	
					X	1- الموافقة على دخول وخروج المستخدمين
					X	2- تحديد مستويات الأجور
					X	3- ترخيص أقساط التأمين
	X					4- تحديث الملف الدائم
			X			5- الموافقة على ساعات المداومة
	X					6- إعداد الأجور
		X				7- التحقق من الحسابات
				X		8- الموافقة النهائية على الأجور بعد إعدادها
		X				9- إعداد كشوف الأجور
	X					10- توزيع الأجور
X				X	X	11- أمر تحويلات الأجور
X						12- مقارنة البنك بين حساب بنكي والأجر

		X			13- مركزية الأجور
	X				14- تحديد الملفات الفردية للمستخدمين
		X			15- مقارنة دورية بين يومية الأجور مع الملفات الفردية
				X	16- ترخيص التسبيقات.

المصدر: من إعداد الطالبان الباحثان ، إستنادا إلى دليل إجراءات التدقيق لمؤسسة ميناء مستغانم، 2021-05-02.

2.3.2. لتأكد من تسجيل جميع التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

يتم التأكد من تسجيل جميع التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين من خلال الإجابة على الأسئلة

التي يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (4): تسجيل التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

الأجوبة			الأسئلة
الملاحظات	لا	نعم	
تتم من طرف مديرية المالية والمحاسبة.		X	1. هل الأجور محددة في حساب بنكي معين؟ إذا نعم، هل تصفية هذا الحساب يتم فحصه بصورة منتظمة من طرف شخص مستقل من إعداد الأجور؟
		X	2. هل توجد قائمة ل: - مختلف الاقتطاعات الأجور (النظام الاجتماعي)؟ - المنح وغيرها من المزايا الممنوحة للمستخدمين؟ - إذا نعم، هذه القوائم تحدد وتيرة دفع المنح؟ - هل تستخدم لتمويل التكاليف ذات الصلة؟
		X	3. إذا تم إدخال هذه المعطيات في ملف دائم بالإعتماد على الإعلام الآلي، فهل يتم تحديث الملف بانتظام؟
		X	4. هل يتم مقارنة مختلف التكاليف بانتظام؟

	X		5. هل اليومية الإجمالية للأجور هي متقاربة مع الشهر السابق، وهل الفارق تم شرحه؟
		X	6. هل يتم تسجيل كل التغيرات التي تتم على مستوى الأجور؟
تتم من طرف مصلحة المستخدمين.		X X	7. المعلومات الضرورية لحساب العطل مدفوعة الأجر تبقى: - لفترة سابقة - لفترة جارية
	X		8. هل يتم طلبها من قبل مصلحة الأجور؟
تتم من طرف مصلحة المستخدمين.	X X		9. هل تملك مصلحة الأجور الوسائل من أجل فحص - الغيابات؟ - انعكاساتها على الأجور؟

المصدر: من إعداد الطالبان الباحثان ، إستنادا إلى دليل إجراءات التدقيق لمؤسسة ميناء مستغانم، 2021-05-02.

3.3.2. التأكد من أن التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين حقيقية

يتم التأكد من حقيقة التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين من خلال الإجابة على الأسئلة

الظاهرة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (05) حقيقة التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

الأجوبة		الأسئلة
الملاحظات	لا	
		<p>1. هل يتضمن ملف كل عامل على:</p> <ul style="list-style-type: none"> - صورة شمسية؟ - نموذج التوقيع؟ - الحالة الإجتماعية؟ - تاريخ الإلتزام؟ - تفاصيل الأجر والإقتطاعات؟ - عقد العمل؟
		<p>2. هل تخضع العمليات التالية لإذن من مسؤول</p> <ul style="list-style-type: none"> - توظيف؟ - إنهاء علاقة العمل؟ - تغيير في الأجر؟ - منحة قرض؟
		<p>3. هل يتم مقارنة البيانات الدائمة للملف المعلوماتي</p> <ul style="list-style-type: none"> - بانتظام مع الملف الفردي؟
المصلحة المكلفة بالشؤون الاجتماعية (رئيس لجنة مشاركة)		X
		<p>4. هل هناك حماية من الوصول إلى ملفات المستخدمين:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الملف اليدوي؟ - الملف المعلوماتي؟
		X
		X
تتم من طرف مصلحة المستخدمين.		X
		<p>5. هل تتم الموافقة على تغيير الملفات لإعداد الأجر من طرف مسؤول؟</p>
		X

		X	6. هل مجموع الساعات مدفوعة الأجر متقاربة مع مجموع ساعات العمل؟
المؤسسة لا توافق على التسبيقات الفردية.			7. تسبيقات الحسابات هل هي متقاربة مع قائمة المستخدمين؟
يتم تحويل الأجر إلى حسابات المستفيدين من طرف مديرية المالية والمحاسبة.			8. عند دفع الأجر نقدا: -هل يتم فحص بطاقة تعريف المستفيد؟ -الأجر غير المصرح بها، هل تخضع لمراقبة؟
يتم من طرف مديرية المالية والمحاسبة.		X	9. في حالة تغيير في الحساب البنكي للمستخدمين هل يتم الطلب تقديم وثيقة من البنك تثبت رقم حسابه الجديد؟
لا توجد أي حالة مسجلة			10. عند دفع الأجر لأشخاص آخرين غير المستفيدين

المصدر: من إعداد الطالبان الباحثان ، إستنادا إلى دليل إجراءات التدقيق لمؤسسة ميناء مستغانم، 2021-05-02.

4.3.2. التأكد من صحة تقييم الإيرادات والتكاليف المتعلقة بالمستخدمين

يتم التأكد من صحة تقييم التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين من خلال الإجابة على الأسئلة

التي يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم: (06) صحة تقييم الإيرادات والتكاليف المتعلقة بالمستخدمين

الأجوبة			الأسئلة
الملاحظات	لا	نعم	
تتم من طرف مديرية الموارد البشرية ومصحة المستخدمين والتكوين.		X	1. هل تخضع كشوف الأجر لمراقبة مستقلة، على الأقل عن طريق العينة للتحقق من أن الأسس والمعدلات والعمليات الحسابية المستخدمة صحيحة؟
تتم من طرف مديرية المالية والمحاسبة.			2. التكاليف المتعلقة بالأجر هل هي قواعد متقاربة بصورة منتظمة؟

تتم من طرف مديرية المالية والمحاسبة.		X	3. تغطية التكاليف المستحقة على الأجور هل هي متقاربة مع التكاليف الفعلية؟
الحاسوب غير مبرمج للقيام بهذه الوظيفة.		X	4. إذا كانت هناك مقارنة تتم عن طريق الحاسوب، فهل الفروقات غير العادية المكتشفة تخضع للبحث والتصحيح؟

المصدر: من إعداد الطالبان الباحثان ، إستنادا إلى دليل إجراءات التدقيق لمؤسسة ميناء مستغانم، 02-05-2021.

5.3.2. التأكد من أن التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين هي صحيحة الإسناد، التجمع والتمركز

يتم التأكد من أن التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين هي صحيحة الإسناد، التجمع، والتمركز

من خلال الإجابة على الأسئلة التي يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم: (07) إسناد، تجمع، وتمركز التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

الأجوبة			الأسئلة
الملاحظات	لا	نعم	
تتم من طرف مديرية المالية والمحاسبة			1. هل إسناد التكاليف والإيرادات المتعلقة بالأجور خاضعة لرقابة مستقلة؟
		X	2. تستند هذه الرقابة إلى: - المحاسبة العامة؟ - المحاسبة التحليلية؟
تتم من طرف مديرية المالية والمحاسبة.			3. التكاليف المرتبطة بالأجور، هل هي متقاربة الأسس دوريا؟
لا توجد يد عاملة أجنبية في المؤسسة.		X	4. هل يتم استحداث الدفاتر التالية: - دفتر الأجور؟ - دفتر دخول وخروج المستخدمين؟ - دفتر اليد العاملة الأجنبية؟ - دفتر العطل؟

الحاسوب غير مبرمج للقيام بهذه الوظيفة .			5. إذا توجد رقابة عن طريق الحاسوب، هل الأخطاء المكتشفة تخضع إلى فحص و معالجة
---	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبان الباحثان ، إستنادا إلى دليل إجراءات التدقيق لمؤسسة ميناء مستغانم، 2021-05-02.

2.4. التأكد من صحة المعلومات

بعد القيام بملا إستمارة تدقيق الأجور، تم التأكد من مدى صحة المعلومات وذلك عن طريق الفحص والتحري ميدانيا على مستوى كل من الإدارة العامة، إدارة الموارد البشرية والوسائل والتكوين ومختلف الأقسام ولمصالح التابعة لها، وإدارة المالية والمحاسبة، وهذا من أجل ضمان والتأكد من مصداقية المعلومات وتقييم إجراءات نظام الأجور المعمول بها على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الثاني: تقييم عملية تدقيق الأجور في مؤسسة ميناء مستغانم

بعد القيام بإجراءات عملية تدقيق الأجور ، تم التوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف المتواجدة على مستوى

نظام الرقابة الداخلية.

1. تحديد نقاط القوة

تم تحديد نقاط القوة بالنسبة لأهداف عملية التدقيق على النحو التالي:

1.1. بالنسبة لكفاية الفصل بين الوظائف

هناك فصل كاف بين الوظائف التالية:

- الموافقة على دخول وخروج المستخدمين؛
- تحديد مستويات الأجور؛
- ترخيص أقساط التأمين؛
- تحديث الملف الدائم؛
- الموافقة على ساعات العمل؛
- إعداد كشوف الأجور؛
- التحقق من الحسابات؛

- الموافقة النهائية على جدول الأجور بعد إعدادها؛
- توزيع كشوف الأجور؛
- أمر تحويلات الأجور؛
- مقارنة البنك بين حساب بنكي والأجر؛
- مركزية الأجور؛
- تحديد الملفات الفردية للمستخدمين؛
- مقارنة دورية بين يومية الأجور مع الملفات الفردية

2.1. بالنسبة لتسجيل جميع التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

هناك قائمة تتضمن العناصر التالية:

- مختلف اقتطاعات الأجور (النظام الاجتماعي)،
- المنح وغيرها من المزايا الممنوحة للمستخدمين .

هذه القوائم تحدد وتيرة دفع المنح وتستخدم لتمويل التكاليف ذات الصلة

يتم إدخال هذه البيانات في ملف دائم بالاعتماد على الإعلام الآلي ويتم تحديثها بانتظام؛ تتم مقارنة مختلف

التكاليف بانتظام.

يتم التأكد من أن كل الهياكل المعنية بالإدارة وشؤون المستخدمين تضمن تسجيل جميع المعطيات

المتعلقة بالأجور.

3.1. بالنسبة إلى واقع التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

هناك ملف لكل عامل يتضمن ما يلي:

- صورة شمسية
- نموذج التوقيع
- الحالة الاجتماعية
- تاريخ الإلتزام
- عقد العمل

العمليات التالية تخضع لإذن من مسؤول في الإدارة العامة:

- توظيف.
- إنهاء علاقة العمل.
- تغيير في الأجور.

توجد حماية للملفات العمال اليدوية؛

تغيير على الملفات الأجور المستخدمة لإعداد كشوف الأجور، يتم الموافقة عليها من طرف مسؤول من قسم المستخدمين.

التوفيق بين ساعات العمل المدفوعة للأجر لإجمالي عدد ساعات المداومة؛

عند تغيير الحساب البنكي للمستخدمين، يتم طلب تقديم وثيقة من البنك تثبت رقم الحساب الجديد.

4.1. بالنسبة إلى تقييم الإيرادات والتكاليف المتعلقة بالمستخدمين

التكاليف المتعلقة بالأجور هي قواعد متقاربة بصورة منتظمة، يتم مقارنة تغطية التكاليف المستحقة على الأجور مع التكاليف الفعلية .

5.1. بالنسبة إلى إسناد تجميع وتمركز التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

- إسناد التكاليف والإيرادات تتم من طرف محافظ الحسابات (رقابة خارجية).
- تستند هذه الرقابة إلى المحاسبة العامة وإلى المحاسبة التحليلية؛
- رقابة تجميع يومية الأجور تتم بشكل دوري.
- توجد الدفاتر القانونية التالية:

✓ دفتر الأجور.

✓ دفتر دخول وخروج المستخدمين.

✓ دفتر العطل السنوية.

✓ سجل طب وسلامة العمل.

✓ سجل حوادث العمل.

2. تحديد نقاط الضعف

يتم تحديد نقاط الضعف بالنسبة إلى أهداف عملية التدقيق على النحو التالي:

1.2. بالنسبة إلى تسجيل جميع التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

- المعلومات اللازمة لحساب العطل مدفوعة الأجر متبقية: لفترة سابقة أولفترة جارية ليست مطلوبة من قبل مصلحة الأجور.
- مصلحة الأجور لا تملك وسائل فحص لمعرفة الغيابات.

2.2. بالنسبة إلى واقع التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

- البيانات الدائمة للملف الآلي ليست متقاربة بانتظام مع الملف الفردي.
- الملف الآلي للمستخدمين غير محمي عن طريق إنشاء كلمات سر.
- هناك دفع أجور مقابلة لعدد من مناصب العمل خارج الهيكل التنظيمي للمؤسسة وخارج الإنتاج، (حوالي 34 منصب عمل).

3.2. بالنسبة إلى تقييم التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

كشوف الأجور لا تخضع لرقابة داخلية مستقلة، على الأقل عن طريق العينة، للتحقق من أن الأسس والمعدلات والعمليات الحسابية المستخدمة صحيحة.

4.2. بالنسبة إلى إسناد، تجميع وتمركز التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

- لم يتم اختيار برمجيات بشكل دوري لتحسين الرقابة على تجميع يومية الأجور.
- لم يتم القيام على الرقابة السابقة المعالجة عن طريق الإعلام الآلي من أجل تصحيح الأخطاء المكتشفة.

5.2. ساعات العمل الإضافية

بالنسبة إلى ثلاثة الفصول الثلاثة الأولى لعام 2011، هناك حجم كبير من الساعات الإضافية التي تقابل حجم

كبير من أيام عطل مدفوعة الأجر كما يلي:

- مجموع 56815 ساعة إضافية بمبلغ 11.054.691,68 دج

✓ بالنسبة إلى الموظفين الدائمين: مجموع 5.597 يوم

✓ بالنسبة إلى الموظفين غير دائمين: مجموع 30.426 يوم بدون أجر

- مجموع 4125 يوم المقابلة للحصول على تعويض نقدي يقدر ب 2.158.481,00 دج.

المطلب الثالث: التوصيات والإقتراحات المتعلقة بنظام الأجور

بعد القيام بتقييم عملية تدقيق الأجور واستخراج نقاط القوة ونقاط الضعف تم التوصل إلى التوصيات

و الاقتراحات التالية:

3. بالنسبة لكفاية الفصل بين الوظائف

من المهم الحرص على الفصل بين الوظائف المرتبطة خصوصا بما يلي:

- مقارنة ساعات العمل؛

- إعداد كشوف الأجور؛

- توزيع الأجور؛

- تمركز الأجور؛

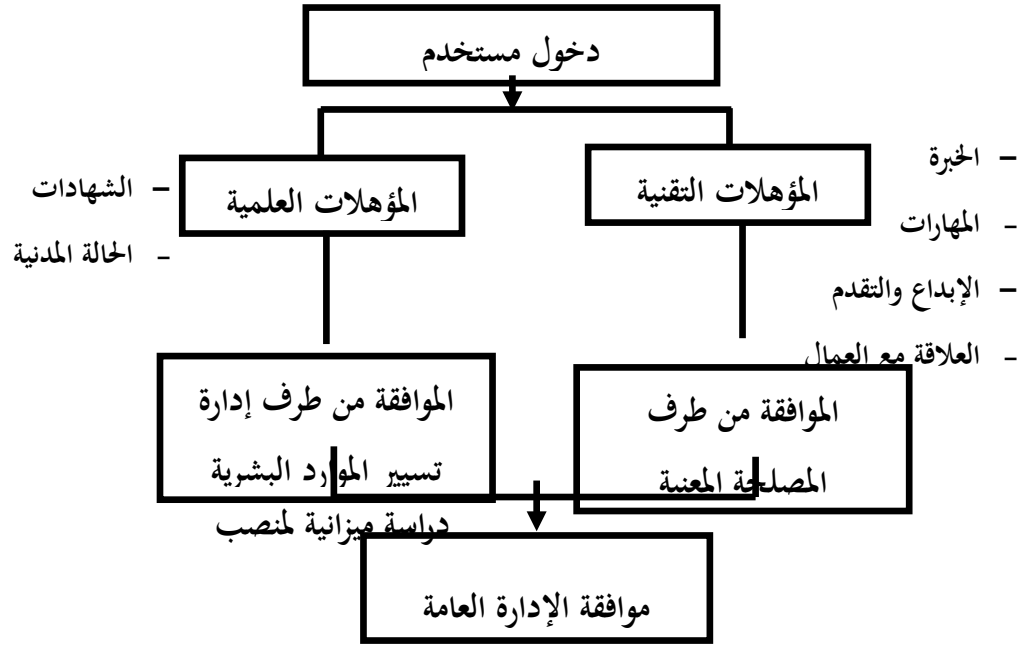
- أمر تحويلات الأجور.

أما بالنسبة للموافقة على دخول وخروج المستخدمين فينصح أن تتم هذه العملية من طرف كل من مديرية

الموارد البشرية والوسائل والتكوين، والمصلحة المعنية أي المصلحة التي تحتاج إلى عامل، بالإضافة إلى المديرية العامة

كما يلخصه الشكل التالي:

الشكل رقم (4): مراحل الموافقة على دخول مستخدم

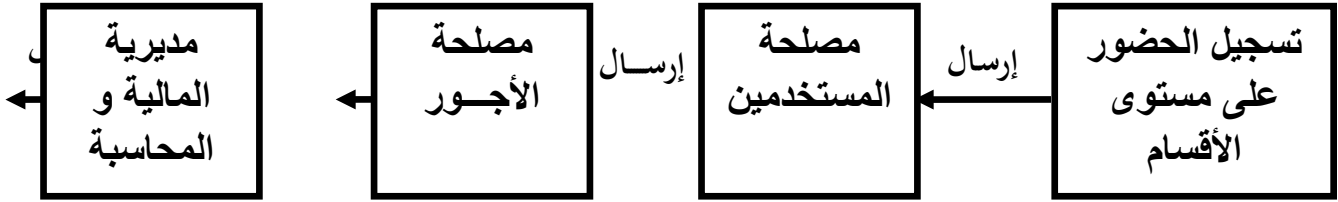


المصدر: من إعداد الطالبان الباحثان.

1.3. بالنسبة إلى تسجيل جميع التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

من الأفضل أن يتم حساب العطل المدفوعة (لفترة سابقة ولفترة جارية) من طرف مصلحة الأجور. ينصح بإعداد إجراءات تسمح لمصلحة دفع الأجور بمعرفة جميع الغيابات وانعكاسها على الأجور، وذلك من خلال إرسال نسخة من ورقة الحضور (ملحق رقم 02) إلى كل من مصلحة المستخدمين، مصلحة الأجور، مديرية المالية والمحاسبة وهذا حتى تكون مصداقية في نوعية المعلومات المقدمة من أجل إعداد كشوف الأجور و يوضح الشكل الموالي مسار تدفق المعلومات المتعلقة بحضور المستخدمين كما يلي:

الشكل رقم (5): تدفق المعلومات المتعلقة بحالة حضور أو غياب المستخدمين



المصدر: من إعداد الطالبان الباحثان.

2.3. بالنسبة إلى واقع التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

ينصح بمقارنة البيانات الدائمة للملف الإعلام الآلي بانتظام مع الملف الفردي؛

ينصح بإجراء إعداد كلمة سر من أجل حماية ملف الإعلام الآلي المتعلق بالمستخدمين من الوصول إليه وذلك

عن طريق إعداد إجراءات كلمة السر كما يلي:

- يجب أن تتكون كلمة سر من 8 أحرف على الأقل.
- يجب أن تحتوي على رقمين على الأقل.
- يجب أن تحتوي على بعض علامات الضبط.
- يجب تغيير كلمة السر كل 45 يوم.

وهذا من أجل حماية الملفات الإعلام الآلي من الوصول إليه والقيام بأي تغيرات على مستوى المعلومات التي

يتضمنها هذه الملفات.

لفت الإنتباه إلى أن دفع الأجور تكون مطابقة للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4. بالنسبة إلى تقييم التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

ينصح بإخضاع كشوف الأجور إلى مراقبة داخلية مستقلة، على الأقل عن طريق العينة ، للتحقق من أن

الأسس والمعدلات والعمليات الحسابية المستخدمة صحيحة.

5. بالنسبة إلى إسناد تجميع وتمركز التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين

ينصح باختيار دوري لبرمجيات الأجور لتحسين الرقابة على تجميع يومية الأجور

يفضل أن تتم الرقابة السابقة عن طريق الإعلام الآلي من أجل تصحيح الأخطاء المكتشفة.

6. ساعات العمل الإضافي

بالتشاور مع الأطراف المعنية، ينصح بإنشاء تنظيم عمل يسمح بتحسين توزيع العمل وتحسين تسيير حجم

الساعات الإضافية، وذلك عن طريق إنشاء فريق عمل يقوم بمهامه في أوقات العمل العادية بدلا من إضافة ساعات

عمل إضافية والتي تكلف مؤسسة ميناء مستغانم أموالا ضخمة.

المبحث الثالث : تقييم التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم وأثره في إتخاذ القرار

يتواجد على مستوى الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم مدقق يقوم بتدقيق جميع الوظائف والعمليات التي تتم على مستوى هذه المؤسسة. ونظرا لكبر حجم مؤسسة ميناء مستغانم وتنوع نشاطها، يتم اقتراح تدعيم خلية التدقيق في هذه المؤسسة بمدقق محاسبي ومالي، ومدقق الأداء، وذلك من أجل تسهيل وتفعيل عمليات التدقيق التي تكتسي أهمية بالغة في إتخاذ القرارات المناسبة والسير الحسن للمؤسسة.

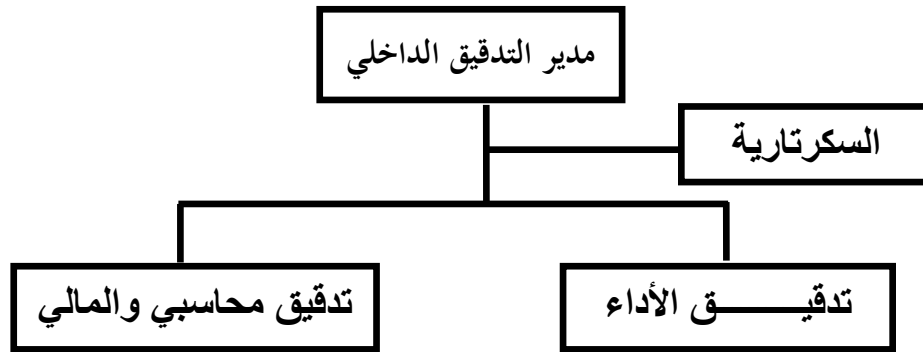
المطلب الأول: التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم

يكتسي التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم دورا أساسيا، حيث تتمثل القيمة المضافة لعملية التدقيق في المعلومات ذات الثقة والتي تساعد في إتخاذ القرار.

1. الوضع التنظيمي للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم

امتثالا لدليل التدقيق الداخلي الذي أعدته شركة تسيير الموانئ، فإن وظيفة التدقيق في مؤسسة ميناء مستغانم هي وظيفة تابعة مباشرة للإدارة العامة، مما يضمن استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي عند أدائه لمهامه. ومن أجل تسهيل عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم يتم اقتراح هيكل تنظيمي للتدقيق الداخلي للمؤسسة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي



المصدر: خلية التدقيق، مؤسسة ميناء مستغانم، 2021-05-09

2. العلاقة الوظيفية للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم

- يقوم المدقق في مؤسسة ميناء مستغانم بتقديم جميع التقارير الخاصة بعمليات التدقيق إلى المديرية العامة.
- يقوم المدقق في مؤسسة ميناء مستغانم بمساعدة جميع المديریات، الأقسام، والمصالح من أجل تطوير الأداء وتحسين العمل.

3. علاقة التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم مع التدقيق الخارجي

- يتأكد المدقق في مؤسسة ميناء مستغانم من مدى تطبيق التوصيات والإرشادات التي قام بها المدقق الخارجي، أثناء قيامه بتدقيق حسابات المؤسسة؛
- يعتمد المدقق الخارجي على تقارير التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم من أجل إبداء رأيه في مجال معين.

4. مجال التدخل

- تمارس وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بدون قيود أثناء تدخل المدقق الداخلي، حيث كل الأنظمة، العمليات، الوظائف والأنشطة المتواجدة على مستوى هذه المؤسسة تخضع لعملية التدقيق الداخلي.
- المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم له الحق في الحصول على جميع الوثائق والمعلومات الضرورية من أجل تنفيذ مهامه.

5. أخلاقية المهنة

- عند تنفيذ عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم تتوفر لدى المدقق مجموعة من الخصائص

منه:

- النزاهة والإستقامة؛
- الموضوعية؛

- الإستقلالية؛
- الثقة والسرية؛
- الكفاءة المهنية

المطلب الثاني: دعم خلية التدقيق في مؤسسة ميناء مستغانم بمدقق محاسبي ومالي

نظرا للتعاملات المتنوعة التي تقوم بها مؤسسة ميناء مستغانم، وكثرة تدفق المعلومات المحاسبية والمالية، ومن أجل منع الأخطاء والانحرافات و التلاعبات، يتم اقتراح تدقيق محاسبي ومالي تابع إلى الهيكل التنظيمي لوظيفة التدقيق في هذه المؤسسة.

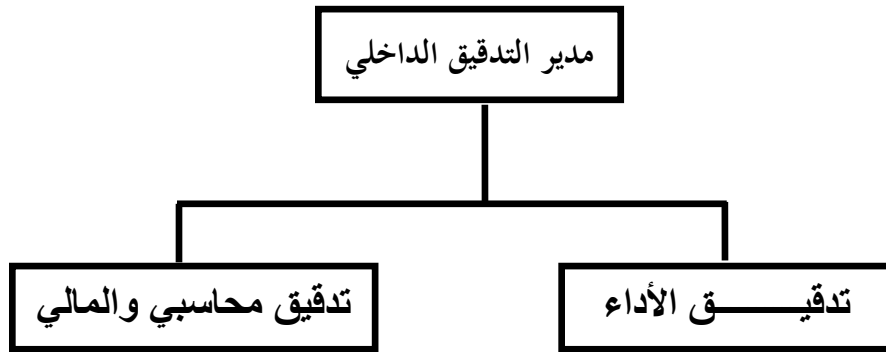
1. مهمة التدقيق المحاسبي والمالي

يقوم المدقق المحاسبي والمالي بفحص مصداقية وصحة وشرعية وعدالة المعلومات المحاسبية والمالية وفقا لمبادئ المحاسبة المقبولة عموما، والوسائل والأساليب المستخدمة لتحديد قياس وتصنيف ونشر هذه المعلومات.

2. الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي

يوضح الشكل الموالي الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي:

الشكل رقم (7): الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي



المصدر: خلية التدقيق، مؤسسة ميناء مستغانم، 2021-05-09

3. تنظيم العمل

- التأكد من التسجيل المحاسبي وفقا لمبادئ المحاسبة المقبولة عموما.
- التأكد من التسجيل الصحيح لجميع العمليات لكل دورة محاسبية.
- التأكد من صحة وتوزيع الإيرادات والتكاليف المتعلقة بالدورات المحاسبية الأخرى.
- دراسة سبل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجودها.
- التأكد من الاستخدام الكفاء والاقتصادي للموارد.
- تحديد الأخطاء والغش.
- التحقق من تنظيم الأوضاع المالية في إطار الجوانب المالية والمحاسبية والاقتصادية.
- فحص العمليات والبرامج من أجل التأكد من أن النتائج متناسقة مع الأهداف المسطرة لها.
- إعداد التقرير في الوقت المحدد وفقا للمعايير المقبولة عموما.

4. المسؤوليات

- تنفيذ جميع المهام الموكلة إليه من طرف مدير التدقيق؛
- احترام البرنامج السنوي للتدقيق الداخلي على مدار العام؛
- المحافظة على الوسائل الموضوععة تحت تصرفه؛
- احترام قواعد السلوك وفقا لأخلاقية المهنة.

5. علاقة المدقق المحاسبي والمالي مع الهياكل الأخرى

- تقديم التقارير إلى مدير التدقيق الداخلي؛
- يعمل بالتنسيق والتعاون مع هياكل المؤسسة من أجل تطوير وتحسين العمل.

6. مؤهلات المدقق المحاسبي والمالي

- التعليم العام: شهادة جامعية في المحاسبة والمالية، شعبة مالية ومحاسبة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير.
- الخبرة المهنية: الحد الأدنى 5 سنوات في المحاسبة والمالية.

7. شروط العمل

- المهارات البدنية: حدة البصر والسمع، وحالة بدنية جيدة.
- المهارات العقلية: العمل الجاد، القدرة على الاتصال والتنظيم، الفكر التحليلي والتركيب.

8. مقاييس التقييم

- الانتهاء من مهام التدقيق المحاسبي والمالي في الوقت المناسب.
- تقديم توصيات بناءة.
- الامتثال للقوانين وأخلاقيات المهنة.

المطلب الثالث: دعم خلية التدقيق في مؤسسة ميناء مستغانم بمدقق الأداء

نظرا لتعدد الأنشطة والوظائف في مؤسسة ميناء مستغانم، ومن أجل فحص وتقييم أداء تنفيذ المسؤوليات المرتبطة بوظائف هذه المؤسسة، يتم اقتراح وظيفة تدقيق الأداء تابعة للهيكل التنظيمي لوظيفة التدقيق الداخلي.

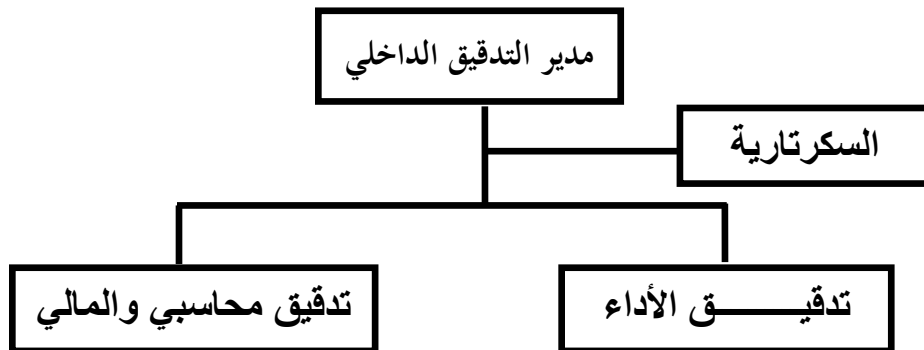
1. مهمة مدقق الأداء

يقوم مدقق الأداء بفحص وتقييم أنشطة المؤسسة من أجل المساعدة في القيام بالمسؤوليات على أحسن وجه، وكشف القصور أو الضعف أو الأخطاء التي قد تحدث، واقتراح الخطوات لتصحيحها لمساعدة الإدارة في أداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية.

2. الوضع التنظيمي لتدقيق الأداء

يوضح الشكل الموالي الوضع التنظيمي لتدقيق الأداء:

الشكل رقم (8): الوضع التنظيمي لتدقيق الأداء



3. تنظيم العمل

- فحص وتقييم مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وفقا للسياسات الخطط، الإجراءات، القوانين واللوائح.
 - التحقق من أن السياسات والإجراءات تتناسب مع:
 - ✓ معايير الأداء.
 - ✓ الإستخدام الكفاء والإقتصادي للموارد.
 - ✓ تحقيق الأهداف المسطرة.
 - اكتشاف نقاط القوة والضعف من النظم الفرعية وإجراءات العمليات وتحديد أسبابها، وتقييم نتائجها، وتقديم اقتراحات أو توصيات لتصحيحها؛
 - تقييم درجة تنظيم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة من خلال ضمان الفصل مع المسؤوليات التالية:
 - ✓ التحليل والبرمجة
 - ✓ إدخال البيانات،
 - ✓ مراقبة البيانات
 - ✓ الحفاظ وتخزين البيانات .
 - تقييم كفاية نظام الرقابة الداخلية لأجهزة الإعلام الآلي عن طريق التحقق من النقاط التالية:
 - إنشاء وثائق كاملة لجميع البرامج،
 - تغيير البرامج خاضع لفحص وإذن،
 - إنشاء وصيانة أدلة كاملة من العمليات لتوجيه العمال وغيرهم من المشاركين في هذا النظام .
- بعد الإنتهاء من كل عملية تدقيق، يقوم مدقق الأداء بتقديم تقريره إلى مدير التدقيق الداخلي.

4. المسؤوليات

- تنفيذ جميع المهام الموكلة إليه من طرف مدير التدقيق الداخلي.
- احترام البرنامج السنوي على مدار العام.

- توفر السرعة القصوى والإجتهاد في أداء مهامه.
- المحافظة على الوسائل الموضوعية تحت تصرفه.
- احترام قواعد السلوك وفقاً لأخلاقيات المهنة.

5. علاقة مدقق الأداء مع الهياكل الأخرى

- تقديم التقارير إلى مدير التدقيق الداخلي ، وإعلامه بكل الصعوبات التي واجهها، مع تقديم اقتراحات من أجل التطوير؛
- يعمل بالتنسيق والتعاون مع هياكل المؤسسة من أجل تطوير وتحسين العمل.

6. مؤهلات مدقق الأداء

- التعليم العام: مهندس دولة في الإعلام الآلي، ونظام المعلومات والشبكات.
- التكوين المهني: التدقيق الداخلي، مناجمت، تسيير وإدارة قواعد البيانات.

7. شروط العمل

- المهارات البدنية: حدة البصر والسمع، حالة بدنية جيدة.
- المهارات العقلية: العمل الجاد، القدرة على الاتصال والتنظيم، الفكر التحليلي والتركيب.

8. مقاييس التقييم

- الانتهاء من مهام تدقيق الأداء في الوقت المناسب.
- تقديم توصيات بناءة.
- الامتثال للقوانين وأخلاقيات المهنة.

خاتمة الفصل

يعتبر التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم ذو أهمية بالغة باعتباره وسيلة وقائية ونظام معلوماتي يساعد على اتخاذ مختلف القرارات وذلك من خلال عمليات التدقيق الداخلي التي يقوم بها المدقق، حيث تتمثل القيمة المضافة لمهام المدقق بالمؤسسة في الحصول على معلومات موثوقة وذات مصداقية يمكن الإعتماد عليها في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة حيث:

- أثناء عملية التدقيق الداخلي، يقوم المدقق بتدارك النقائص الموجودة على مستوى الإجراءات المعمول بها في المؤسسة، وعند توصيل نتائج عمله إلى الإدارة العامة يقوم هذا الأخير بتعديل تلك الإجراءات والنقائص.

- العمل على تطوير الأداء باستمرار بما يتماشى والأهداف المراد تحقيقها.

- الحفاظ على موارد المؤسسة وترشيدها مستقبلا.

إلا أنه يمكن القول أن عملية التدقيق بمؤسسة ميناء مستغانم تعتبر محدودة وهذا راجع إلى:

- عدم وجود إجراءات تسيير مكتوبة تساعد المدقق على القيام بمهامه؛
- عدم فهم العمال لمغزى التدقيق مما يجعلهم غير متجاوبين لعملية التدقيق؛
- وجود مدقق داخلي واحد مسؤول على عملية التدقيق، وهذا يؤدي إلى قصور في الأداء، خاصة وأن مؤسسة ميناء مستغانم كبيرة الحجم ومتعددة النشاطات.

لذا لابد من وضع هيكل تنظيمي خاص بالتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم يتضمن مدير التدقيق، ومدقق محاسبي ومالي، ومدقق الأداء، وهذا لتغطية أكبر حجم ممكن من عمليات التدقيق على مدار السنة، وبالتالي الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعد على إتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق أهداف المؤسسة وتحافظ على بقاءها وإستمراريتها.

الخاتمة العامة

حاولنا من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة والمتمثل في "فعالية التدقيق الداخلي في المؤسسة"، بمعالجة إشكالية البحث الآتية "إلى أي مدى يمكن أن يساهم المدقق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة"، من خلال التركيز على دور المدقق الداخلي في إضفاء الثقة والمصداقية على القوائم، حيث تقوم المؤسسات بإعطاء أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها فهي تسعى للحفاظ عليها خاصة مع كبر حجمها وتشعب أعمالها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى ضمان بقاءها واستمرارها، وحتى تقوم المؤسسة بمتابعة كل أنشطتها ومهامها فهي أصبحت تولي أهمية خاصة بالتدقيق، حيث تعتبر هذه الأخيرة وسيلة تساعد على معرفة الأخطاء والغش والعمل على الحد من حدوثها، فنجد أن الكثير من المؤسسات الكبرى قد اهتمت بقسم

التدقيق الداخلي من أجل المتابعة المستمرة لأعمال المؤسسة، ولتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة وحماية أملاكها وكذا مواجهة محيطها الاقتصادي المالي بالمتغيرات. ونظرا للتطور الذي شهدته مهنة التدقيق و الذي كان مواكبا للتغيرات التي تطرأ باستمرار في عالم الاقتصاد، نجد أن مهنة التدقيق الداخلي تقوم على مجموعة من القواعد والأسس وكذا تحكمها مجموعة من المعايير بدءا من موضوعية المدقق الداخلي ووصولاً إلى إعداد تقريره بكل مسؤولية، والذي يتضمن التوصيات و الإرشادات التي يقدمها الي الإدارة العليا للمؤسسة منها معلومات مرتبطة بالأداء وتقييمه وتبيان الوضع المالي للمؤسسة.

نتائج البحث

تم التوصل إلى نتائج البحث كالتالي:

يكتسي التدقيق الداخلي أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية باعتباره وسيلة وقائية ونظام معلوماتي يساهم في اتخاذ مختلف القرارات، و ذلك من خلال عمليات التدقيق الداخلي التي يقوم بها المدقق، حيث تتمثل القيمة المضافة لمهام المدقق بالمؤسسة في الحصول على معلومات موثوقة و ذات مصداقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات التي تعتبر نقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، بل و في علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية.

ويظهر دور التدقيق الداخلي وأثاره على سلوك مستخدمي المعلومات في إتخاذ قراراتهم من خلال:

- التحقق من مدى كفاية وسلامة السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة؛
- التحقق من مدى الإلتزام هذه السياسات والإجراءات؛
- التحقق من مدى كفاءة هذه السياسات ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- إقتراح سياسات وإجراءات جديدة؛
- تخفيض مقدار عدم التأكد لدى مستخدمي المعلومات عن طريق تزويدهم بالمعلومات الكافية، وبالتالي تجنبهم مخاطر اتخاذ القرار؛
- تقديم معلومات ذات قيمة إلى صانعي القرار من خلال تقارير التدقيق؛
- يعتبر باعثا و دافعا لاتخاذ موقف معين يؤدي إلى تجنب النتائج غير المرغوب فيها؛ وبالتالي يساهم التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة المحافظة على بقاءها وإستمراريتها.

2- مناقشة فرضيات البحث

في ظل نتائج البحث يتم مناقشة فرضيات البحث كالاتي:

التدقيق الداخلي هو وظيفة فحص مستقلة داخل المؤسسة تساعد الإدارة على المراقبة العامة لنشاطها، وتمثل ضوابط التدقيق الداخلي في مجموعة من المعايير والمراحل والوسائل التي تحكم عملية التدقيق الداخلي، إلا أن استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة تعتبر محدودة، وهذا نظرا للضغوطات التي يتعرض لها المدقق الداخلي أثناء قيامه بمهامه، كما أن ضوابط التدقيق الداخلي المتمثلة في مجموعة من المعايير والإجراءات والوسائل تعتبر أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف عملية التدقيق الداخلي إذا تم إحترامها.

إتخاذ القرار هو عملية يتم بموجبها إختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما، ويتم عن طريق مجموعة من العوامل والمراحل والأساليب التي تصنعه.

يتمثل دور المدقق الداخلي في إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية، في أنه يضيف قيمة لمصلحة مستخدمي هذه المعلومات لترشيد أحكامهم وقراراتهم، وذلك من خلال مساعدة مستخدمي المعلومات على إتخاذ قرار على أساس جودة ونوعية المعلومات التي يتضمنها تقرير المدقق.

3- تقديم التوصيات

على ضوء ما سبق يتم تقديم التوصيات التالية:

توفير العناية بوظيفة التدقيق الداخلي من خلال التأكد من احترام المعايير والشروط والقواعد التي تنظم هذه الوظيفة الحيوية.

- مساندة التطورات المرتبطة بهذه الوظيفة عن طريق تكوين المدققين بما يتناسب مع التطور في

مجال أهداف ومسؤوليات المدقق الداخلي.

- توفير إجراءات تسيير تساعد المدقق على القيام بمهامه في المؤسسة الاقتصادية.

- توعية عمال المؤسسة الاقتصادية بمغزى عملية التدقيق، وهذا حتى يتم التجاوب بين العمال والمدقق الداخلي أثناء قيامه بمهامه.
- التنسيق بين وظيفة التدقيق الداخلي وجميع الوظائف المتواجدة على مستوى المؤسسة.
- توظيف العمال للمشاركة في اتخاذ القرارات.

الملخص:

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الوظائف بالمؤسسة لدوره الفعال في فحص وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف والتي يقدم بشأنها اقتراحات بالإضافة إلى تقييم الأداء من خلال التأكد من تطبيق تعليمات الإدارة على تادية مهامهم بطريقة فعالة وأهداف التي يسعى من وراءها هذا البحث توضيح دور التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية الأداء المؤسسة، مساهمة المدقق الداخلي في تقييم الأداء وذلك من أجل ضمان السير الجيد للمؤسسة وزيادة فعاليتها وترقيتها لمكانة أفضل.

Abstract:

The internal audit is considered one of the most important functions in the organization for its effective role in examining and evaluating the effectiveness of the internal control system by identifying the strengths and weaknesses for which it makes suggestions in addition to evaluating performance by ensuring the application of management instructions to perform their tasks in an effective manner and the objectives behind which this research seeks to clarify The role of internal audit in achieving the effectiveness of the performance of the institution, the contribution of the internal auditor to the evaluation of performance in order to ensure the good running of the institution and increase its effectiveness and promotion to a better position.