

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE

DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE ABDEL HAMID IBN BADIS
MOSTAGANEM

Faculté Des Sciences Economiques,
Commerciales et Des Sciences De Gestion
Département des Sciences Financières et
Comptables



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية

والمحاسبية تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

عنوان المذكرة

دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم.

إشراف الاستاذ:

- مقراد عبد الله

إعداد الطالبين:

- بن عيسى عبد المولى

- بن عمارة راشيد

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيساً	بن شني يوسف	أستاذ التعليم العالي	مستغانم
مشرفاً	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر "ب"	مستغانم
مناقشاً	شنين قادة	أستاذ محاضر "ب"	مستغانم

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا

إلى نور دربي إلى من كان سببا في وجودي وزين حياتي بضياء البدر أُمِّي وأبي أعز وأعلى الناس في حياتي إلى
من كانوا بحرا صافيا يجري بفيض الحب

إلى من علمني الصبر والاجتهاد ومنحني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب والديا منبع الحب والحنان أطال
الله في عمرهما

إلى قرة عيني إخوتي حفظهم الله ورعاهم

إلى قسم العلوم المالية ومحاسبية وطاقم الإداري ودفعة 2024 وأخص بالذكر الاستاذ المشرف

"مقراد عبد الله"

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

شكر وتقدير

قال رسول الله (ﷺ): "من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه" ... رواه أبو داود والنسائي بسند صحيح.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر

إلى من شرفوني بإشرافهم على مذكرة بحثي المشرف الدكتور

"مقراد عبد الله"

الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائهم حقهم الكبير على توجيهاتهم التي لا تقدر بثمن

إلى كل أساتذة قسم العلوم المالية والمحاسبية شكرا لهم

إلى كل طاقم المكتبة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير شكرا لهم

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري

إلى السيد

"ولد عبد الرحمان" مرافقتي خلال فترة التبرص

فهرس المحتويات

الفهرس

الاهداء

الشكر و التقدير

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

أ-ب..... مقدمة عامة

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي والأداء في المؤسسة

04..... تمهيد

05..... المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي، نشأته وتطور مفهومه

05..... المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم التدقيق الداخلي

05..... الفرع الاول : نشأة و تطور التدقيق الداخلي

07..... الفرع الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي

08..... الفرع الثالث: خدمات التدقيق الداخلي

10..... المطلب الثاني: أهمية و أهداف التدقيق الداخلي و أنواعه

10..... الفرع الاول : أهمية التدقيق الداخلي

10..... الفرع الثاني: أهداف التدقيق الداخلي

11..... الفرع الثالث: أنواع التدقيق الداخلي

13..... المطلب الثالث: أساسيات التدقيق الداخلي

13..... الفرع الاول : معايير التدقيق الداخلي

17..... الفرع الثاني: صلاحيات و مسؤوليات التدقيق الداخلي

19..... الفرع الثالث: مراحل تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي

24..... المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء

25..... المطلب الأول: مفهوم الأداء

27..... المطلب الثاني: مؤشرات الأداء في المؤسسة

29.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.
31.....	المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي على المؤسسات الاقتصادية.
31.....	المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.
32.....	المطلب الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في سير عملية اتخاذ القرار.
34.....	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية.
36.....	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم	
38.....	تمهيد
39.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل دراسة.
39.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء مستغانم.
43.....	المطلب الثاني: خصائص مؤسسة ميناء مستغانم وأهم الخدمات التي تقدمها.
45.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة ميناء مستغانم.
47.....	المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم.
49.....	المطلب الأول: التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم.
50.....	المطلب الثاني: العلاقة الوظيفية للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم.
51.....	المطلب الثالث: دعم خلية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بمدقق محاسبي ومالي.
54.....	المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء مؤسسة ميناء مستغانم.
54.....	المطلب الأول: دعم خلية التدقيق في مؤسسة ميناء مستغانم بمدقق أداء.
55.....	المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة ميناء مستغانم.
57.....	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة وتقييم المخاطر في مؤسسة ميناء مستغانم.
59.....	خلاصة الفصل
61.....	الخاتمة العامة.
65.....	قائمة المراجع

■ قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	مراحل تطور و مفهوم التدقيق الداخلي في كل مرحلة.	الجدول رقم (01)
16	معايير الأداء.	الجدول رقم (02)

▪ قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي.	الشكل رقم (01)
14	معايير خاصة للتدقيق الداخلي.	الشكل رقم (02)
21	عناصر ورقة التغطية.	الشكل رقم (03)
22	ورقة إبراز و تحليل المشاكل.	الشكل رقم (04)
26	الأداء من منظور الكفاءة وفعالية.	الشكل رقم (05)
27	مثلث الأداء.	الشكل رقم (06)
46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.	الشكل رقم (07)
49	الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم.	الشكل رقم (08)
51	الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي.	الشكل رقم (09)

مقدمة عامة

مقدمة

تؤدي المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر دورا هاما في عملية التنمية و تحقيق التشابك الاقتصادي وتأمين توازن اقتصادي ملائم و مع تزايد التحديات الاقتصادية والتشغيلية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، تشكل الرقابة الداخلية وتحسين أدائها قضية مهمة ومعقدة يجب على المؤسسات إيجاد الحلول المناسبة لتلبية هذه التحديات ولهذا ، فقد حظيت باهتمام بالغ من قبل السلطات العليا من أجل توفير فرص البقاء والنمو لهذه المؤسسات، من خلال تبني إصلاحات مست كافة المستويات. ولعل أبرزها عمليات التأهيل التنظيمي والإداري التي هدفت إلى خلق مناخ تنظيمي ملائم و استحداث آليات رقابية داخلية، تعمل إلى جانب الآليات الرقابية الخارجية على توجيه هذه المؤسسات إلى تحقيقها أهدافها المرسومة. وقد أدركت الجهات الوصية منذ الثمانينات أن آليات الرقابة الخارجية التقليدية على المؤسسات الاقتصادية العمومية لم تكن فعالة، وذلك أنها رقابة نهائية، ولا يمكن لها الوقوف على كل حقائق التسيير، وبالذقة المطلوبة، لذا طالبت هذه الجهات - مرارا - هذه المؤسسات بتدعيم النظام الرقابي بوظيفة التدقيق الداخلي، لتساهم في تحسين وتطوير أداءها الرقابي، بما يمكن من خلق قيمة مضافة و التحكم في المخاطر، وإرساء مبادئ الشفافية، من خلال خدمات التأكيد والاستشارة.

وعلى هذا الاساس وللإلمام بكامل جوانب الموضوع ارتأينا ان يكون التساؤل الجوهري والمتمثل في الاشكالية الذي

سنعمل على الاجابة عنها كالآتي:

الاشكالية: كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

وللمزيد من التفاصيل اعتمدنا على التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالتدقيق الداخلي ؟ وما هي أنواعه و أهميته ؟

2. ما هو الاداء و كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسينه ؟

3. كيف يؤثر التدقيق الداخلي على المؤسسة الاقتصادية ؟

ولمعالجة الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الناجمة عنها نضع الفرضيات التالية؟

1- يؤثر التدقيق الداخلي على تحسين الأداء في المؤسسة بحيث يلعب دورا معتبرا في ذلك بإتباعه لمنهجية

تمكنه من الإلمام بكل المعلومات المالية و المحاسبية بغية إبداء رأيه الفني المحايد بشأنها.

2- المدقق الداخلي يساهم في تحسين فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية.

أهمية البحث :

1. إبراز دور التدقيق الداخلي في المؤسسة .
2. تظهر أهمية الموضوع في كون أن التدقيق الداخلي يساهم في ضبط الأداء بالمؤسسة .
3. يستمد البحث أهميته من خلال تسليط الضوء على ضرورة العناية بوظيفة التدقيق الداخلي والدور الذي يكتسبه في تحسين اداء المؤسسة والتوصيات و الاقتراحات والخدمات التي يمنحها لإدارة المؤسسة لضمان حسن سيرها.

اهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي الى قياس مدى تأثير التدقيق الداخلي على الاداء في المؤسسة الاقتصادية، كما تسعى هذه الدراسة ايضا الى:

1. لتعرف على دور التدقيق الداخلي في الرفع من كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة.
2. إبراز الخدمات أو المهام التي يقدمها التدقيق الداخلي والتي من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء.
3. التحقق من وضعية المؤسسة و مدى قدرتها على تحقيق الأرباح و ضمان البقاء و الاستمرارية.
4. توضيح العلاقة الموجودة بين التدقيق الداخلي وفعالية الأداء في المؤسسة.

المنهج المتبع :

استندت الدراسة على المنهج الوصفي في الفصل الأول المرتبطة المفاهيم الأساسية حول التدقيق الداخلي والأداء، بالإضافة الى المنهج التحليلي ودراسة الحالة لنكشف من خلالها الابعاد الحقيقية الميدانية للمدقق الداخلي خلال تدقيق مؤسسة اقتصادية.

هيكل البحث:

يتم تقسيم هذا البحث الى فصلين كالآتي:

-الفصل الاول: يشمل المفاهيم الاساسية للتدقيق الداخلي، والضوابط التي تحكمه ومعايير ممارسة هذه المهنة، كما تطرقنا الى الأداء. تعريفه وخصائصه والاطراف المستخدمة له وكذا دور التدقيق الداخلي في توفير المصدقية لها.

-الفصل الثاني: خصصناه لدراسة ميدانية للتدقيق الداخلي على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم ودوره في تحسين اداء هذه المؤسسة.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي و الاداء

في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

بمرور الزمن وتزايد تعقيدات البيئة التجارية والتنظيمية، أصبحت عمليات الإدارة والتشغيل في المؤسسات تتطلب مزيداً من الشفافية والفعالية والمساءلة. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تمثل التدقيق الداخلي أداة حيوية للمؤسسات لتقييم أدائها والتأكد من مدى امتثالها للسياسات والإجراءات والمعايير المحددة، باختصار تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في تعزيز الشفافية وبناء الثقة بين الأطراف المعنية، بما في ذلك المساهمين والعملاء والشركاء التجاريين. فضلاً عن ذلك، يساهم التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة وتقليل المخاطر وتعزيز الامتثال للتشريعات والتنظيمات.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الذي يجمع بين مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي والأداء بالمؤسسة حيث ستكون دراستنا وفق التقسيم التالي:

- المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي، نشأته وتطور مفهومه.

- المبحث الثاني: أساسيات حول الاداء.

- المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي على المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم التدقيق الداخلي

الفرع الأول: نشأة وتطور التدقيق الداخلي

يعود أصل التدقيق الداخلي إلى العصور القديمة، حيث كانت المؤسسات تعتمد على مراقبين داخليين للتحقق من تنفيذ الإجراءات والسياسات بشكل صحيح. كانت الأهداف الرئيسية تتمثل في ضمان النزاهة المالية والامتثال للسياسات.

في النصف الثاني من القرن العشرين، بدأت مهنة التدقيق الداخلي تتطور وتتخذ شكلها الحديث. و من الأسباب الأساسية التي أدت إلى ظهوره هي رغبة المؤسسات الأمريكية في تخفيض ثقل التدقيق الخارجي خاصة إذا علمنا أن التشريعات الأمريكية كانت تفرض على كل المؤسسات التي تتعامل في الأسواق المالية إلى إخضاع حساباتها لتدقيق خارجي حتى يتم المصادقة عليها. و بقي دور التدقيق الداخلي مهمشا بحيث أنه لم يحض بالاهتمام اللازم في بادئ الأمر، إلى أن انتظم المراجعون الداخليون في شكل تنظيم موحد في نيويورك سنة 1941 وكونوا ما يسمى بمعهد المراجعين الداخليين الأمريكيين (I.A.A) (institut of internal auditor) الذي عمل منذ إنشائه على تطوير هذه المهنة و تنظيمها.¹

1 خلف عبد الله الواردات التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن
الطبعة الأولى، 2006 ص30

الجدول رقم (01) : هذا الجدول يوضح مراحل تطور ومفهوم التدقيق الداخلي في كل مرحلة:

السنة	مفهوم التدقيق الداخلي
1947	اصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين IAA.
1957	تم ادخال تعديلات عليها أي اصدار أول قائمة معدلة لمسؤوليات التدقيق الداخلي صادرة عن معهد المدققين الداخليين IAA.
1964	تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي على انه مراجعة للأعمال والسجلات تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحيانا وتوسع مجال عمل المدقق الداخلي وكذلك أهدافه وبذلك طلبت الإدارة من المدقق الداخلي التقييم واقتراح الحلول للمشاكل الموجودة وتوجيه العمال وإبداء الإدارة ومتابعة تنفيذ التوجيهات.
1974	تم تشكيل لجان لدراسة إطار متكامل لمعايير الأداء للتدقيق الداخلي.
1997	انتهت اللجان من أعماله وقدمت تقرير يتضمن نتائج دراستها.
1999	تم إصدار دليل الأخلاقيات صادرة عن صياغة دليل جديد لتعريف التدقيق على انه نشاط نوعي واستشاري وموضوعي داخل المنشأة مصمم لمراجعة وانجاز الاهداف من خلال التحقق من اتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية وإدخال التحسينات اللازمة .
2001	تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي وتم تعريف التدقيق الداخلي على انه نشاط تأكيدي مستقل وموضوعي ونشاط استشاري مصمم لإضافة قيمة للمنشأة ولتحسين عملياتها، وهو يساعد المنشأة على تحقيق اهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات ادارة المخاطر والرقابة والتوجيه والتحكم .

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مراجع

نستنتج من هذا الجدول أن تطور التدقيق الداخلي عبر الزمن يمثل رحلة متطورة لتعزيز فعالية وفاعلية إدارة المخاطر والتحكم في العمليات داخل المؤسسات. في البداية، كان التدقيق الداخلي يركز على التحقق من

الدقة المالية والامتثال للسياسات والإجراءات. مع مرور الزمن، تطورت دور التدقيق الداخلي ليشمل مراجعة وتقييم العمليات والأنشطة بشكل أكبر، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة.¹

الفرع الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي

التدقيق هو عملية فحص مستندات و دفاتر وسجلات المؤسسة فحصا فنيا انتقاديا لزيادة للتحقق من صحة العمليات وإبداء الرأي في عدالة الكشوفات المالية للمؤسسة معتمدين في ذلك على قوة ومتانة نظام الرقابة الداخلية".²

• كما تعددت المفاهيم الخاصة بالتدقيق الداخلي نظرا لتطورات التي مست به و من أهم هذه التعاريف نذكر :

"حسب تعريف معهد المراجعين الداخليين على أنه نشاط مستقل ، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنشأة وتحسين عملياتها ومساعدتها على انجاز أهدافها بواسطة منجز منظم دقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة ، حوكمة المؤسسات"³

" كما عرف المجمع العربي للمحاسبين التدقيق الداخلي انه : وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية للتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى".⁴

"و أيضا عرفته منظمة العمل الفرنسية على انه " مسعى او طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية اصدار حكم معلل ومستقل، استنادا على معايير التقييم، وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم".⁵

و من خلال كل هذه التعاريف نستخلص ما يلي :

¹ أمين السيد أحمد لطفي، فلسفة المراجعة الدار الجامعية الإسكندرية، 2008 ص 33.

² أحمد حلم جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء الأردن، 2000، ص 07

³ "The institute of internal auditors, definitors intenal auditing (on line), available at www.the iia.org"

⁴ المجمع العربي للمحاسبين أ. " مفاهيم التدقيق المتقدمة"، عمان، الأردن 2011 ص 18.

⁵ الهاشمي حمزة، فعالية التدقيق الداخلي في المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، مستغانم، 2016، ص 6.

التدقيق الداخلي هو عملية تقييم مستقلة وموضوعية تهدف إلى تقدير فعالية وكفاءة عمليات إدارة ورقابة منظمة معينة. يقوم فريق التدقيق الداخلي بفحص النظم والعمليات الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك الضوابط المحاسبية والمالية، والتقارير، والسياسات والإجراءات، وذلك بهدف تقديم توصيات لتحسين الأداء وتعزيز فاعلية الرقابة والإدارة داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: خدمات التدقيق الداخلي.

تشمل هذه الخدمات ما يلي:

الشكل رقم (01) : الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي.



المصدر: من اعداد الطالبين.

1. تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المنشأة : تقوم الادارة بالتخطيط والتنظيم والاشراف بطريقة توفر ضمان معقول بأن الأهداف والغايات سوف يتم تحقيقها، هناك تأثير معقول بأن الأهداف المنشودة سوف يتم تحقيقها و لذلك فإن جميع أنظمة وعمليات وأنشطة المنشأة خاضعة لتقييم التدقيق الداخلي.¹

¹ خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، مرجع سبق ذكره من 39.

2. منع واكتشاف الغش والاحتيال: تقع مسؤولية منع الغش والاحتيال على إدارة المنشأة، بينما يتمثل دور المدقق الداخلي في فحص وتقييم كفاية وفعالية الإجراءات التي تطبقها الإدارة لمنع وقوع الغش. لا يُعتبر اكتشاف الغش من المسؤوليات الأساسية للمدقق الداخلي، إلا أنه يجب أن يمتلك معرفة كافية بطرق وأشكال الغش المحتملة ليتمكن من تحديد أماكن حدوثها. كما يجب أن يكون قادرًا على التحقيق في حالات الغش أو التعاون مع الجهات المختصة الأخرى في التحقيق.
3. تحديد مواطن الخطر: على المدقق الداخلي تحديد المناطق والأنشطة التي تتضمن مخاطرة عالية وإعلام الإدارة عنها لتحديد فيما إذا تطلب الأمر إخضاعها للتدقيق ويتم تحديد أماكن الخطر من خبرة المدقق السابقة في المنشأة، أو من معلومات مأخوذة من مصادر أخرى، أو من مشاكل في شركات أخرى ذات نشاط مشابه للمنشأة الخاضعة للتدقيق أو من خبرة المدقق ومعرفته العامة.
4. قابلية المعلومات للاعتماد عليها: يجب أن تكون المعلومات المالية والتشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة، كاملة، ومفيدة، وأن تُقدّم في الوقت المناسب، بحيث يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.
5. حماية الأصول: يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة البحث في الخسائر الناتجة عن السرقة والحريق والتصرفات غير القانونية في ممتلكات المنشأة لذلك فإن الرقابة التشغيلية الجيدة تمنع سواء استخدام الأصول وحمايتها من المخاطر المحتملة وذلك من خلال التأمين عليها.
6. الشك المهني: يجب على المدقق الداخلي أن يخطط وينفذ أعمال التدقيق بناءً على مبدأ الشك المهني، دون افتراض مسبق بعدم الأمانة من الجهات الخاضعة للتدقيق. بدلاً من ذلك، ينبغي على المدقق تقييم أدلة التدقيق بموضوعية، مع الاهتمام الكامل بالظروف والأحوال المحيطة.
7. الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية: يتحقق التدقيق الداخلي بقيام موظفي المنشأة بما هو مطلوب منهم من اتباع السياسات والخطط والإجراءات والتعليمات الناتجة عن المخاطر عن عدم الالتزام وما هي الطريقة التي تحقق التزام العاملين بالإجراءات والسياسات المحددة.
8. الوصول إلى الأهداف والغايات: يتم وضع الأهداف والغايات وإجراءات الرقابة من قبل الإدارة ويقوم المدقق الداخلي في تحديد فيما إذا كانت متوافقة مع الإدارة العليا أو مجلس الإدارة، وعلى المدقق التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت كما خطط لها.¹

¹ خلف عبد الله الوردات المرجع السابق، من ص 40

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي وأنواعه.

الفرع الأول: أهمية التدقيق الداخلي.

تدقيق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في مؤسسة اقتصادية، ويمكن تلخيص أهميته في عدة نقاط:

تعزيز الفعالية والكفاءة: من خلال تقييم العمليات والإجراءات الداخلية، يساعد التدقيق الداخلي على تحديد الفجوات وتحسين العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى زيادة الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المؤسسية.

تقليل المخاطر: يساعد التدقيق الداخلي على تحديد وتقليل المخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة، سواء كانت مخاطر مالية، أو تشغيلية، أو قانونية، أو غيرها، وهو يعزز الامتثال للتشريعات واللوائح السارية.

تعزيز الشفافية والمساءلة: من خلال تقديم تقارير وتوصيات مستقلة، يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز مستوى الشفافية داخل المؤسسة، ويساهم في تعزيز مساءلة الإدارة وتحفيزها على تنفيذ التوصيات المقدمة.

دعم عمليات اتخاذ القرار: يوفر التدقيق الداخلي معلومات دقيقة وموثوقة تدعم عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ويسهل فهم الوضع الحالي والتوجهات المستقبلية.

تعزيز الثقة العامة: عندما تكون العمليات الداخلية مراقبة بشكل جيد وتكون التقارير المالية والأداء موثوقة، يتزايد مستوى الثقة لدى المستثمرين والعملاء والجهات المعنية الأخرى في المؤسسة وفي قدرتها على تحقيق أهدافها بشكل فعال ومستدام.¹

الفرع الثاني: أهداف التدقيق الداخلي

هناك عدة أهداف لعملية التدقيق الداخلي، ومن بين أهم هذه الأهداف نذكر:

تقييم فعالية الرقابة والإدارة الداخلية: يهدف التدقيق الداخلي إلى تقييم فعالية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسة، وتحديد النقاط القوية والضعف في هذه الجوانب.

¹ يوسف محمود، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص 128

تحسين الأداء الاقتصادي: يسعى التدقيق الداخلي إلى تحديد الفرص لتحسين الأداء المالي للمؤسسة وزيادة الربحية والكفاءة في استخدام الموارد.

التحقق من صحة البيانات المحاسبية وتحليلها: ويتطلب هذا الأمر من المدقق الداخلي القيام بعملية تدقيق مستمر مستندياً وحسابياً ومثابته للتأكد من صحة البيانات والأرقام وملاءمتها للأغراض التي تستخدم فيها.

التحقق من مدى الالتزام بسياسات المؤسسة وخططها وإجراءاتها الموضوعية: وذلك بفحص الوثائق والسجلات المختلفة للتأكد من مدى توافقها مع سياسات وإجراءات المؤسسة و تقييم العمليات الداخلية¹.

الفرع الثالث: أنواع التدقيق الداخلي:

بالرغم من تعدد أنواع التدقيق الداخلي إلا أنه من الصعوبة التمكن من فصل هذه الأخيرة عن بعضها أثناء التدقيق، إلا أن معهد المدققين فقد عمد على تقسيم التدقيق الداخلي إلى الأقسام التالية من أجل تبسيط فهم كل نوع و تسهيل التعامل معه من أجل تحقيق أهداف التدقيق.

■ التدقيق الداخلي المالي :

وهو يعني تدقيق العمليات والوثائق المالية والمحاسبية والإجراءات المستعملة في تسيير هذا الجانب بالاعتماد على التقنيات التالية:

- تحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة.

- اختبار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير وموازن التدقيق.

- التحقق من الوجود الفعلي للأصول وذلك باختبار الإجراءات الخاصة بالاستلام الجرد الفعلي للأصول والمخزونات الثابتة مع التأكد من صحة معالجتها المحاسبية في الدفاتر².

- التدقيق التشغيلي: يهدف إلى التحقق من الكفاءة والفعالية الاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها ومساعدة الإدارة على حل المشاكل بتقديم توصيات مجدية من أجل سلوك ونهج عمل واقعي . ويعرف التدقيق التشغيلي (بتدقيق العمليات) بأنه " الفحص والتقييم الشامل لعمليات المشروع لغرض إعلام

¹ فتحي رزق السوافيري وآخرون الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 46.

² زهرة توفيق سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 89.

الإدارة، كما يشمل التدقيق تقويم كفاءة استخدام المواد المادية والبشرية، بالإضافة إلى تقويم إجراءات مختلف العمليات، ويجب أن يتضمن التدقيق أيضا التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل والطرق لزيادة الكفاءة والربحية.

■ تدقيق نظام المعلومات:

هو عملية تقييم وفحص نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة أو المنظمة لضمان أنه يعمل بكفاءة وفعالية، وأنه يتوافق مع الأهداف والمتطلبات المحددة. يشمل هذا النوع من التدقيق تقييم البرامج والأنظمة المستخدمة في جمع وتخزين ومعالجة وتقديم المعلومات، بالإضافة إلى تقييم سلامة وأمان البيانات والمعلومات المتداولة في هذا النظام. يهدف التدقيق في نظام المعلومات إلى تحسين العمليات والإجراءات المتبعة في استخدام التكنولوجيا لتحقيق من أمن و سلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية و التشغيلية في الوقت المناسب و صحيحة و كاملة و مفيدة.¹

- تدقيق الأداء:

إن الهدف من تدقيق الأداء هو تحسين كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة داخل المؤسسة أو المنظمة و التأكد من الفعالية والكفاءة الاقتصادية لأداء الموظفين ومدى الالتزام بالأنظمة والقوانين. يطلق على هذا النوع من التدقيق بالتدقيق الإداري كونه يقوم بفحص شامل للإجراءات والأساليب الإدارية وتتم كالاتي:

1 - تقييم الأداء: من حيث مدى توافق السياسات والخطط مع الإجراءات المتبعة ومراجعة جميع وسائل المراقبة

للتحقق من مدى الاستخدام الأمثل وكشف الانحرافات مع إبراز التوصيات العلاجية التقرير الشهري للموازنة).

2- الحكم على الكفاية وترشيد الإنفاق: حصر أي ضياع في استخدام موارد المنشأة ورفع الكفاية الإنتاجية من خلال تتبع الجهود المكرر وأي إسراف في استخدام الموارد وعدم استخدامها بكفاءة وفعالية.²

¹ خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، السنة 2014. ص 56.

² العمري ، احمد ، و عبد المغني، فضل عبد الفتاح مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية". 2006ص

- التدقيق البيئي:

التدقيق البيئي عبارة عن : " تقييم موضوعي منظم داخلي، يتم من خلال تحديد ما إذا كانت المؤسسة تلتزم بالقوانين واللوائح والتشريعات البيئية، وتحديد المخاطر التي تواجهها المؤسسة، والتأكد من تنفيذ برامج الإدارة البيئية بكفاءة وفعالية وفقاً للسياسات والأهداف البيئية للمؤسسة.¹

المطلب الثالث: أساسيات التدقيق الداخلي.

الفرع الأول : معايير التدقيق الداخلي:

-معايير التدقيق الداخلي:

تهدف هذه المعايير إلى توفير إطار مرجعي لأداء وتعزيز مجال واسع من خدمات التدقيق الداخلي ذات القيمة المضافة، وإرساء الأسس لتقييم أداء التدقيق الداخلي، وتعزيز تحسين عمليات وأعمال المؤسسات، حيث تنقسم إلى ثلاث مجموعتين .

-المجموعة الأولى: (المعايير الخاصة) : تحدد الخصائص التي يجب توفرها في المؤسسات والأفراد الذين يمارسون التدقيق الداخلي.

-المجموعة الثانية: (معايير الأداء): قواعد إجرائية تتناول مهام الرقابة المالية، ورقابة الأداء، ورقابة الالتزام وكذلك إطار القدرات للمدققين.

أ- المجموعة الأولى (المعايير الخاصة) :

- معيار 1000 الغرض والسلطة ومسؤولية : يجب تحديد غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي تحديداً رسمياً ضمن ميثاق التدقيق الداخلي.
- معيار 1100 الاستقلالية والموضوعية : يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي (مستقلاً)، ويجب على المدققين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية دون أي تدخل من جهة أخرى.

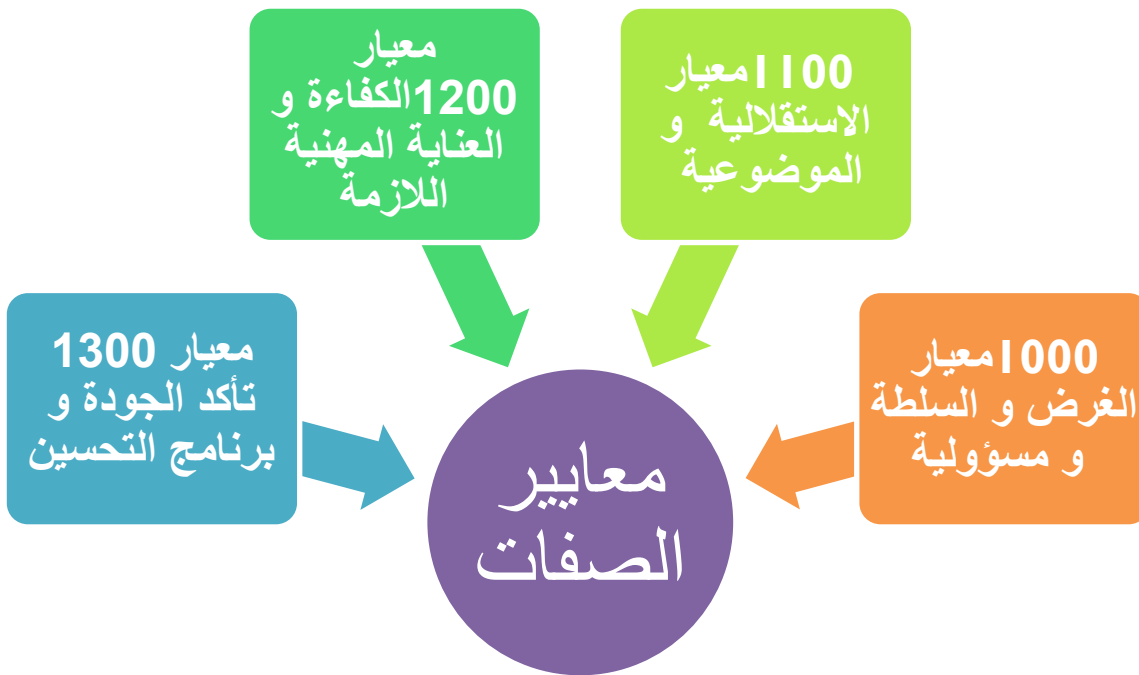
¹ رشا الغول المراجعة البيئية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 24.

- معيار 1200 الكفاءة والعناية المهنية اللازمة: يجب على المدقق الداخلي أن يكون مهنيًا مؤهلاً وماهرًا في تنفيذ مهامه

وأن يتمتع بالاستقلالية والنزاهة في أداء وظائفه.

- معيار 1300 تأكد الجودة وبرنامج التحسين: هذا المعيار يساهم في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة بنتائج التدقيق الداخلي وفعاليتته، وضمان استمرارية تطوير وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة، كما يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق العمل على تطوير والمحافظة على تأكيد الجودة وبرنامج التحسين لكافة أنشطة التدقيق الداخلي ومراقبة استمرار فعاليتها.¹

الشكل رقم (02): يوضح معايير خاصة (الصفات) للتدقيق الداخلي.



المصدر: من اعداد الطالبين

¹ احمد حليي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء، الأردن. ص: 35-46

ب- المجموعة الثانية (معايير الأداء):

- معيار 2000 إدارة أنشطة التدقيق الداخلي: يجب إدارة نشاط التدقيق الداخلي بفعالية وكفاءة لضمان تقديم قيمة مضافة للمؤسسة.
- معيار 2010 التخطيط: يجب وضع خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.
- معيار 2100 طبيعة العمل: ينبغي ان يشمل نشاط التدقيق الداخلي تقييم والاسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والعمليات التحكم المؤسسي باستخدام مدخل منظم ومنضبط من خلال تولى نشاط التدقيق الداخلي مراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة، والتحقق من ان نطاق اهداف العمليات والبرامج يتماشى مع اهداف المؤسسة.
- معيار 2200 التخطيط للمهمة : ينبغي على المدققين الداخليين تطوير وتسجيل خطة مهمة لكل مهمة تشمل النطاق والاهداف والوقت وتوزيع الموارد من خلال مراعاة اعتبارات التخطيط، وتحديد الأهداف لكل مهمة وتوزيع الموارد الضرورية وتطوير برامج العمل لتحقيق اهداف مهمة.
- معيار 2300 أداء المهمة: ينبغي ان يعمل المدققين الداخليين على تحديد وتحليل وتقييم وتسجيل المعلومات الكافية لتحقيق اهداف مهمة.
- معيار 2400 توصيل النتائج: ينبغي على المدققين الداخليين ان يوصلوا النتائج المهمة.
- معيار 2500 مراقبة التقدم: ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق ان يضع ويحافظ على نظام مراقبة سير النتائج التي يتم توصيلها للإدارة للتأكد من ان يتم تنفيذها بفعالية وان الإدارة العليا قبلت مخاطر عدم اتخاذ التدابير.
- معيار 2600 قرار قبول الإدارة للمخاطر: عند قبول الإدارة العليا مستوى من المخاطر لا يعد مقبولاً للمؤسسة، فانه ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق مناقشة ذلك مع الإدارة وإذا لم يتم التوصل الى حل ينبغي على الرئيس التنفيذي والإدارة العليا رفع تقرير بذلك المجلس الإدارة ليتولى حل النزاع وتتفرع عن هذه المعايير معايير أخرى وهي موضحة في الجدول التالي:¹

¹ احمد حلي ،مرجع سبق ذكره، ص:47-53

الجدول رقم (02) : معايير الأداء.

2000	إدارة أنشطة التدقيق الداخلي.
2010	التخطيط.
2020	الاتصال والموافقة.
2030	إدارة الموارد.
2040	القواعد والإجراءات.
2050	التنسيق.
2060	رفع التقارير الى مجلس الإدارة والإدارة العليا.
2070	مسؤولية المنشأة في حالة اللجوء الى متعامل خارجي لأداء أنشطة التدقيق الداخلي.
2100	طبيعة العمل.
2110	حوكمة المؤسسة على التدقيق الداخلي تقييم نظام حوكمة المؤسسة وتقديم التوصيات اللازمة لتحسينه).
2120	إدارة المخاطر (يجب على المدققين التأكد من ان اهداف المنشأة منسجمة مع طبيعة مهمتها وتم تحديد المخاطر المعترية وتقييمها وان تكون طرق معالجتها منسجمة مع طبيعة المخاطر).
2130	الرقابة.
2200	التخطيط للمهمة.
2210	اهداف المهمة.
2220	نطاق المهمة.
2230	الموارد المخصصة للمهمة.
2240	برنامج عمل للمهمة.
2300	أداء المهمة.
2310	تحديد المعلومات.
2320	التحليل والتقييم.
2330	توثيق المعلومات.
2340	الاشراف على المهمة.
2400	توصيل النتائج.
2420	جودة التوصيل.
2431	الإفصاح عن عدم المطابقة.
2440	نشر النتائج.
2450	الآراء الشاملة.
2500	مراقبة إجراءات التطور.
2600	قرار قبول الإدارة للمخاطر.

المصدر: خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص: 454-487. موقع na.theiia.org

الفرع الثاني: صلاحيات ومسؤوليات التدقيق الداخلي.

- أولاً: صلاحيات التدقيق الداخلي:
- الوصول الغير المشروط يتيح لفريق التدقيق الداخلي الوصول الكامل وغير المقيد لجميع أنشطة المؤسسة، سجلاتها، ممتلكاتها، وموظفيها.
- تحديد نطاق عمل التدقيق بما فيها الأنشطة وتطبيق الأساليب والتعليمات المطلوبة لتحقيق أهداف التدقيق حيث يجب أن يكون نطاق أعمال التدقيق الداخلي غير مقيد بمعنى أن إدارة التدقيق الداخلي تكون لديها السلطة التي تحتاجها المتابعة الاجراءات الرقابية في النظام ككل دون تدخل إدارة المؤسسة.
- التعاون و المساعد يُطلب من جميع موظفي المؤسسة تقديم المساعدة الكاملة لفريق التدقيق الداخلي والتعاون معهم بشكل كامل، وتقديم الأولوية لاحتياجاتهم دون قيود، لضمان تحقيق الفائدة المرجوة من التدقيق الداخلي.
- الطلب على خدمات خارجية يحق لفريق التدقيق الداخلي طلب خدمات خارجية إذا لزم الأمر لتعزيز قدرته على تحقيق أهداف التدقيق بشكل فعال.¹

ثانياً: مسؤوليات التدقيق الداخلي.

مسؤوليات مدير التدقيق الداخلي:

تتمثل في دوره كحلقة وصل بين عمليات المراجعة والإدارة العليا، حيث يكون المسؤول الأساسي عن إدارة وتنسيق عمليات التدقيق الداخلي. ليقوم بأداء هذا الدور بكفاءة، يتطلب منه تحمل مجموعة من المسؤوليات، من بينها:

1. تنسيق العمل مع المدقق الخارجي: يتولى مدير التدقيق الداخلي تنسيق عمليات التدقيق مع المدقق الخارجي، لضمان تغطية شاملة لنطاق العمل وتجنب ازدواجية الجهود.
2. إدارة العمليات الداخلية للتدقيق: يتحمل مدير التدقيق الداخلي المسؤولية الرئيسية لتخطيط وتنظيم وإدارة عمليات التدقيق الداخلي، بما في ذلك تحديد الأولويات وتوزيع المهام.

¹ عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، 2010، ص50، 51.

3. تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات: يقوم بتحديد أهداف التدقيق الداخلي ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع التركيز على تحسين العمليات وتعزيز الامتثال. تقديم التقارير والتوصيات للإدارة العليا: يعد تقارير دورية تلخص نتائج التدقيق ويقدم التوصيات المناسبة للإدارة العليا، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين الأداء.¹
 5. المسؤولية عن الامتثال والتحقق: يتابع تنفيذ التوصيات ويضمن الامتثال للسياسات واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة، مع مراقبة الإجراءات التصحيحية اللازمة. من خلال تحمل هذه المسؤوليات، يقوم مدير التدقيق الداخلي بدور أساسي في ضمان فعالية ونجاعة عمليات التدقيق الداخلي وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- مسؤوليات مشرف التدقيق (رئيس القسم):**
- مشرف التدقيق، الذي يعمل كرئيس قسم في إدارة التدقيق الداخلي، يلعب دورًا حيويًا في تنسيق و إشراف على أنشطة التدقيق الرئيسية وتنسيق أعمال التدقيق مع المدققين الداخليين. تشمل مسؤولياته الرئيسية:
1. توجيه عمليات التدقيق اليومية: يقوم مشرف التدقيق الداخلي بتوجيه عمليات التدقيق اليومية وتحديد الأولويات والمهام لأعضاء الفريق.
 2. مراجعة نتائج التدقيق وتقاريرها: يتحقق مشرف التدقيق الداخلي من دقة واكتمال نتائج عمليات التدقيق ويقوم بمراجعة التقارير المعدة للتأكد من توثيق النتائج بشكل صحيح.
 3. تقديم الدعم والتوجيه للمدققين الداخليين: يقدم مشرف التدقيق الداخلي الدعم والتوجيه للمدققين الداخليين ويساعدهم في حل المشاكل والتحديات التي تواجههم أثناء تنفيذ التدقيق.
 4. تقديم التقارير والمراجعات لمدير التدقيق الداخلي: يقدم مشرف التدقيق الداخلي تقارير دورية ومراجعات لمدير التدقيق الداخلي بشأن أداء الفريق ونتائج عمليات التدقيق.
 5. القيام بالزيارات التفقدية الميدانية لمختلف فروع المؤسسة وإعداد التقارير عنها.²

مسؤوليات المدقق:

المدقق يلعب دورًا حيويًا في تنفيذ مهام التدقيق الداخلي وفقًا لبرنامج المراجعة المعد له، والذي يتم تحديده من قبل مشرف التدقيق. يتوجب على المدقق أداء المسؤوليات التالية:

¹ عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، المرجع سبق ذكره، ص: 48-50

² عبد الله خالد أمين، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص 161

1. تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي: يقوم المدقق الداخلي بتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي وفقاً للخطط والمنهجيات المحددة.
2. جمع البيانات والأدلة: يجمع المدقق الداخلي البيانات والأدلة اللازمة خلال عمليات التدقيق لتقييم الامتثال وفعالية العمليات.¹
3. تحليل البيانات وتقييم المخاطر: يقوم المدقق الداخلي بتحليل البيانات وتقييم المخاطر المتعلقة بالعمليات المدروسة والتأكد من امتثالها للسياسات والإجراءات المعمول بها.
4. إعداد التقارير والتوصيات: يقوم المدقق الداخلي بإعداد تقارير عن نتائج عمليات التدقيق وتقديم التوصيات لتحسين العمليات وتعزيز الكفاءة.

من خلال أداء هذه المسؤوليات بكفاءة ودقة، يساهم المدقق في تحقيق أهداف التدقيق الداخلي ودعم مسعى المؤسسة نحو التحسين المستمر وتعزيز الشفافية والمساءلة.

الفرع الثالث: مراحل تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي.

تتمثل منهجية تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي في مجموعة وسائل وخطوات يتبعها المدقق الداخلي في سبيل القيام بأعماله وكذا تقييمها داخل المؤسسة وهناك ثلاثة مراحل أساسية لتنفيذ مهمة التدقيق الداخلي:²

أولاً: مرحلة التحضير للمهمة: يجب أن تُعنى مهمة التدقيق الداخلي بتحضير دقيق لضمان تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال ومؤثر. تعتبر هذه المرحلة حجر الزاوية لتحديد نطاق التدخل وتحديد المسائل المهمة التي يجب التركيز عليها. غالباً ما تبدأ مهمة التدقيق الداخلي بإرسال الإدارة العامة للمؤسسة أمراً بالمهمة إلى مصلحة التدقيق الداخلي.

- الأمر بالمهمة: يتمثل هذا في الوثيقة التي يتلقاها فريق التدقيق الداخلي من الإدارة العامة للمؤسسة، وذلك لإشعار المسؤولين ببدء عملية التدقيق. يوضح الأمر بالمهمة الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل فريق التدقيق الداخلي لصالح الإدارة العامة، كما يمكن أن يحدد العلاقات المتبادلة بين أفراد فريق التدقيق والأطراف المعنية أو الهيكل الموضوع تحت التدقيق لتجنب أي غموض. ومن الأفضل

¹ عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، المرجع سبق ذكره، ص 52-54

² شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2004، ص 78-79

- أن يكون شكل الأمر بالمهمة موجزًا وواضحًا ويناسب حجم المؤسسة، ويمكن أن يكون على شكل وثيقة مكتوبة لا تتجاوز صفحة واحدة، أو على شكل أمر شفهي في حالة المؤسسات الصغيرة.
- **خطة التقرب:** بعد الحصول على الأمر بالمهمة، تنطلق إدارة التدقيق الداخلي في وضع خطة التقرب (Plan d'approche)، حيث يتم جمع معلومات أولية حول البيئة الاقتصادية والضريرية، بالإضافة إلى معلومات عن السوق، هيكل القسم، وتنظيمه، والنتائج المسجلة من قبله. تعتبر هذه العملية مرحلة ثانية في تحضير مهمة التدقيق، كما تسهل التواصل مع الموظفين القدامى في المؤسسة. خطة التقرب لا تقتصر على جمع المعلومات الأولية فقط، بل تهدف أيضًا إلى تكوين نظرة أولية حول كيفية تنفيذ المهمة وتنظيمها بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. كما تتضمن خطة التقرب مرحلة تحليل المخاطر قبل بدء العملية وتظهر خطة التقارب في جدول من عمودين يبين الأهداف والأعمال.
 - **تحديد موقع الخطر:** يشمل عدة خطوات أساسية، حيث يقوم المدقق بتحديد المواقع المحتملة للخطر وتعريفها بدقة، مع الكشف عن المشاكل والنقائص المحتملة وتقديم التوصيات لمعالجتها بفعالية. يتم استكمال جدول خطة التقرب بإضافة الأعمدة اللازمة كما يلي:
 - العمود الثالث: يحدد المدقق المخاطر المتعلقة بكل عمل، ويوثق تحليلها بدقة.
 - العمود الرابع: يوفر ملخصًا للمخاطر في ثلاث مستويات: عالية، متوسطة، ضعيفة، مما يساعد في تحديد أولويات التدخل.
 - العمود الخامس: يحدد سائل الرقابة الداخلية المسؤول عن التعامل مع كل مخاطر الخطة، مستندًا إلى الإجراءات المعايير والأدوات الملائمة أو الموارد البشرية المؤهلة.
 - العمود السادس: يوفر معلومات حول وجود أو عدم وجود الإجراءات الهامة لمواجهة المخاطر، وفي حالة عدم وجودها، يشير إلى الوسائل البديلة المتاحة للتحكم في المخاطر.
 - **التقرير التوجيهي:** يعرف التقرير التوجيهي أسس تحقيق مهمة التدقيق الداخلي وحدوده ويعرض الأهداف التي يجب الوصول إليها من طرف التدقيق والمعنيين به، كما أن هذا التقرير قابل للتعديل وذلك بعد التشاور مجلس الإدارة خاصة المعنيين والطلابين لها وحتى يستطيع التقرير التوجيهي لمهمة التدقيق من تحقيق الأهداف المسطرة.¹
- ثانياً: مرحلة تنفيذ المهمة (العمل الميداني للمهمة)

¹ لطفى شعباني، مرجع سابق، ص 80-81.

وهي المرحلة التي يقوم فيها فريق التدقيق الداخلي بالعمل ميدانيا وتشمل العناصر التالية: فحص وتقييم المعلومات، يقوم المدقق الداخلي بجمع وتحليل وتفسير وتوثيق المعلومات وذلك لتدعيم نتائج عملية التدقيق، فهذه المرحلة تحتوي أيضا على مراحل فرعية وهي:¹

أ. تخطيط عمل التدقيق (La Planification de Travail) : يعمل تخطيط عمل التدقيق على تنظيم مهمة التدقيق زمانا ومكانا، من نهاية مرحلة الدراسة إلى توزيع التقرير، فهو يعتبر كوسيلة لمراقبة مدى التقدم في عمل المدققين الداخليين المنفذين للمهمة، فيمكن اعتبار هذا التخطيط لعمل التدقيق بمثابة برنامج لها.
ب. ورقة التغطية (La Feuille de Couverture): وهي وثيقة تعطي في نفس الوقت، وصف لطريقة تنفيذ العمل المعرف في برنامج التحقق، وإبراز النتائج المستخلصة في هذا الأخير، كما تعتبر وثيقة التغطية وسيلة للربط بين برنامج التحقق والعمل الميداني لقسم أو جزء منه بنتائجه.

الشكل رقم (03): يوضح عناصر ورقة التغطية.

التدقيق حول.....	برنامج الفحص.	المحرر.
------------------	---------------	---------

ورقة التغطية حول.	التعليمات.
الهدف.	
شروط تنفيذ المهمة.	
النتائج.	
الاستنتاجات.	

Source: Pierre Schick, Mémento D'audit Interne méthode de conduite d'une mission, Dunod, France, 2007, p:10

ج. ورقة إبراز وتحليل المشاكل (La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème) : ترتبط هذه الورقة بالمشاكل الميدانية التي يلتقي بها المدقق الداخلي عند قيامه بمهمته، ونعني بهذه المشاكل عدم إمكانية تطبيق إجراء معين أو غيابه كلية، فكل ورقة يقابلها مشكل في إجراء معين، وعند جمع وترتيب مجمل هذه

¹ الوعلة عبد الرزاق، دور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم الجزائر، سنة 2017 ص 33-34.

الأوراق يمكن تشكيل التقرير النهائي لهذه الأوراق يمكن تشكيل التقرير النهائي لهذه المهمة كما يمكن أن تحتوي هذه الورقة على المشكل المتلقي به وكذلك الحلول المقترحة له، أما في حالة عدم وجود مشكل، يمكن الاستغناء عن استعمال هذه الورقة.

الشكل رقم (04): يوضح ورقة إبراز وتحليل المشاكل.

ورقة إبراز وتحليل المشاكل
أوراق العمل: وت ورقم: المشكل:
المعاينة: الأسباب: النتائج:
الحلول المقترحة: اعداد: المصادق عليه صالح ل يوم:

Source: Pierre Schick, Op, Cite.P :108

ثالثا: المرحلة الختامية (عرض النتائج):

تعتبر هذه المرحلة كمرحلة أخيرة لمهمة التدقيق الداخلي والتي تنتهي بإعطاء تقرير نهائي يسلم الى إدارة العليا أو لطالب خدماتها وبدورها أيضا تتضمن مراحل فرعية وهي:¹

- أ. هيكل التقرير (L'ossature du rapport): يتكون هيكل التقرير من المشاكل المذكورة في ورقة إبراز وتحليل المشاكل من جهة والنتائج المذكورة في ورقة التغطية فيما يخص النقاط الايجابية من جهة أخرى، كما يعتبر أساس لتحضير التقرير النهائي للمهمة.
- ب. الاجتماع النهائي أو الإقفال: يجتمع المشتركين في الاجتماع الافتتاحي لمهمة التدقيق، للاستماع إلى نتائج التي تم التوصل إليها، ويجب أن يتبع هذا الاجتماع بخمسة مبادئ أساسية:

¹ الوعلة عبد الرزاق، مرجع سابق، ص35.

- الكتاب المفتوح: لن يتضمن التقرير النهائي إلا ما قد تم عرضه والتعليق عليه من قبل المدققين، ومنه يجب عرض الوثائق وعناصر الإثبات التي أدت تلك الملاحظات، طرح الشكوك والتأكيدات، المناقشة، ملاحظة التناقضات بهدف المصادقة الكاملة على أعمال التدقيق.
- خط الانتظار: يجب أن تعرض نتائج التدقيق بداية على الطرف الذي خضع للتدقيق وبالضبط المسؤول المباشر والذي سيتم معه المصادقة على النتائج، ولا يتم نشر التقرير إلا بعد الاجتماع النهائي وبعد المصادقة عليه؛
- الترتيب: يتضمن هذا المبدأ على عدم تقديم الأهمية لما لا يستحقها وعليه يتم عرض توصيات المدققين حسب أهميتها انطلاقاً من الملاحظات التي تم عرضها على أوراق ابراز وتحليل المشاكل والعواقب.
- مبدأ التدخل الفوري: أي لمجرد تبليغ المدقق عن المشاكل يتم تشجيعه للقيام الفوري بالأعمال التصحيحية إذا توفرت له الوسائل اللازمة، ويتم الإشارة الى ذلك في تقرير التدقيق.
- مبدأ المعرفة المشتركة: يجب التأكد من أن كل الأطراف المشاركة على علم بالمشاكل الملاحظة وألا يتم طرح مشاكل لم يتم التطرق إليها من قبل، وتقوم الأطراف المشاركة في الاجتماع النهائي بالمصادقة على التقرير الذي يوزع على المشاركين مسبقاً، ويتم عرض الملاحظات التي تم تحريرها على أوراق إبراز وتليل المشاكل مدعمة بأمثلة واقعية ومرفقة بأوراق العمل وأدلة الإثبات، ويقدم المدققون التوصيات المناسبة لتصحيح هذه المشاكل.

ج. تقرير التدقيق الداخلي (Le Rapport d'Audit Interne): يعد تقرير المدقق الداخلي الخطوة الأخيرة والهامية في إبلاغ الإدارة عن نتائج تدقيق العمليات وأنشطة المختلفة، وأوجه الخلل والقصور في نظام الرقابة الداخلية ونواحل عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وتنبيه الإدارة على مخاطر هذا الخلل والقصور، حيث يتضمن التقرير برنامج الأعمال التصحيحية بحيث يحدد المدقق مقبل كل التوصيات من يقوم بماذا ومتى، كما يحتوي التقرير على الملاحق لتفادي إثقال النص كالجداول النصوص الرسمية، القواعد والإجراءات مع وضع فهرس يسمح بترتيبها.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء

يعتبر أداء المؤسسة من أهم انشغالاتها وهي تسعى جاهدة الى العمل على تحسينه وذلك كماله في ضمان توازنها المالي واستمراريتها ولكي يكون الأداء جيد لا بد من طرق لتقييمه ومن ثم العمل على تحسينه. فقد لأصبح الأداء في المؤسسة امر ضروري لاستمرار في نشاط، حيث أصبح لزاما على القائمين على إدارة المؤسسة العمل على تحسين اداءها للحصول على الفوائد القصوى وضمان استمرارها ونموها وتطويرها من جهة أخرى، كما أن نتائج التي تتحصل عليها المؤسسة تعتبر المرآة التي تعكس مختلف الحوادث التي جرت في هذه الأخيرة وهذا يبرز من خلال الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تحسين اداءها سواء في اكتشاف المخاطر وداراتها والعمل على تصميم نظام الرقابة الداخلية لان أداء في المؤسسة هو عبارة انتاج جماعي. أي ما ينتج عن مشاركة جميع الأطراف المشاركة التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء كانت انسانا او آلة أو مادة وحق نتمكن من الإحاطة اليات تحسين أداء المؤسسة وإبراز دور التدقيق الداخلي لذلك تطرقنا من خلال هذا المبحث ما يلي:

– المطلب الأول: مفهوم الأداء.

– المطلب الثاني: مؤشرات الاداء في المؤسسة.

– المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الاداء.

- المطلب الأول: مفهوم الأداء

الشركات ووجود منافسة شديدة. فهو عنصر هام تبنى عليه العديد من القرارات الهامة. ويحدد مدى الاقتراب او الابتعاد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة وسوف يتم تطرق اليه بشيء من التفصيل.

1.1 مفهوم الأداء:

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي يعتمد عليه المؤسسة وخاصة في الوقت الحالي الذي يتسم بكبر حجم

واسع في ميدان الاعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية «Performance» التي to preforme، أي تنجز او تؤدي عملا، وبعد ترجمتها الى اللغة الفرنسية منحت حقلا واسعا للتطبيق ويعرف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن اشباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى اهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة"¹ كما يعرف الأداء أيضا بأنه المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها.

ان مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المصطلحات لدلالة على مفهوم الأداء منها الفعالية والكفاءة لذلك سنحاول تبين معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة.

1.1 الفعالية:

هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين مخرجات الفعلية والمخرجات المقدره. فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية.²

وتحسب كتالي:

الفعالية: الإنجاز المحقق

الإنجاز المقدر

¹ عبد الباري إبراهيم درة " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " منشورات المنظمة العربية للتنفسية الإدارية.

² خليج حسن خلق " اقتصادية الاعمال " ط1 عالم الكتاب الحديث. الأردن 2009 ص 335.

2. الكفاءة :

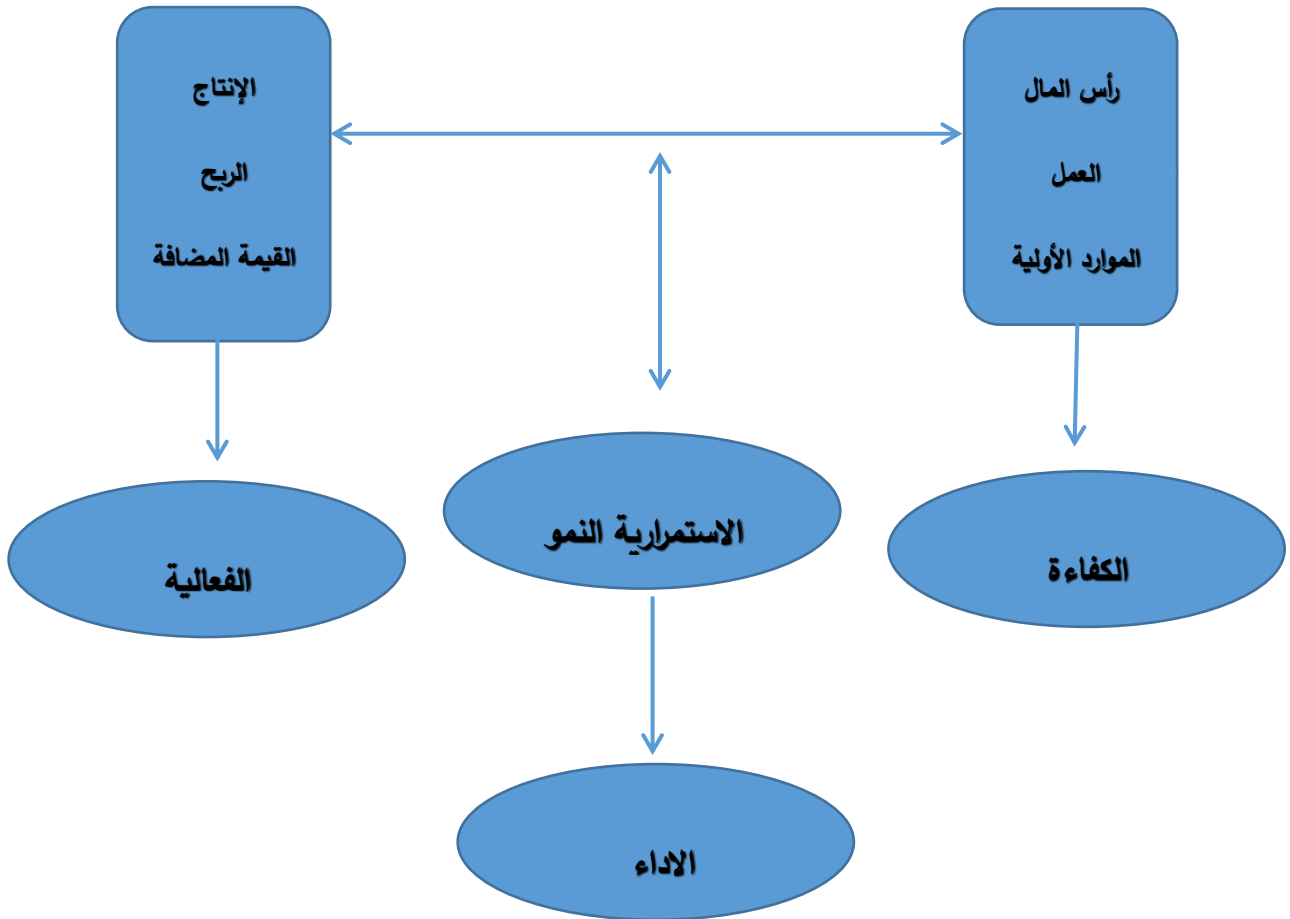
تعرف كفاءة على انها القدرة على حفظ او تحجيم العاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدرة المناسب وفق معايير محددة للجدولة لذلك فالكفاءة مفهوم يرتبط بين المخرجات والمدخلات فكلها كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة. وتحسب بالعلاقة التالية:

الكفاءة: $\frac{\text{تكلفة المدخلات}}{\text{تكلفة المخرجات}}$

تكلفة المخرجات

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

الشكل رقم (05) : الأداء من منظور الكفاءة وفعالية.

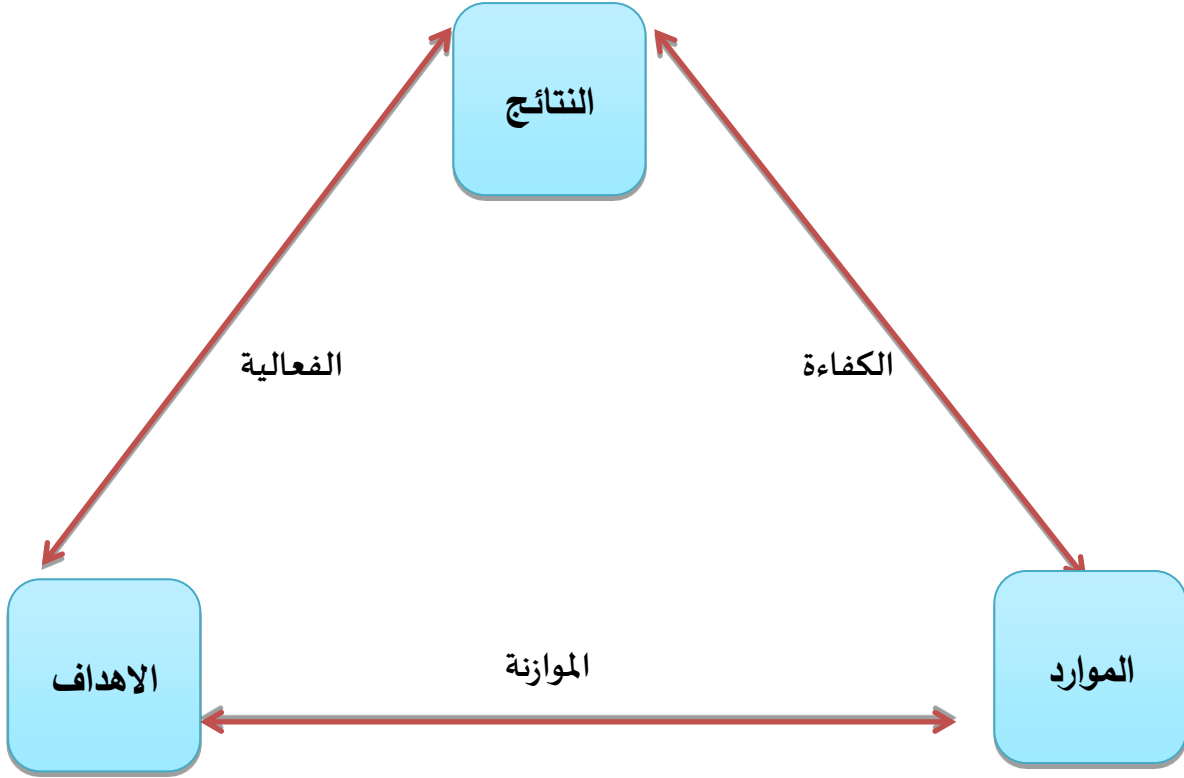


المصدر: عبد المالك مزهودة . الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتفسير. مجلة علوم الانسانية العدد

01. جامعة بسكرة ص 48

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (06): مثلث الأداء.



مصدر: ناصر دادي عدون. عبد الله قويدر الواحد . مرجع سابق ص 13

ان هذه العناصر ليس لها أثر بمغزل عن بعضها، الا تم التوفيق فيما بينها وإن أخذ كل منها بمغزل عن بعضها من نشأته أن يسمح بالوقوع في مخاطر لاسيما تحكم فيها او متبعتها. إن هذا الاختلاف حول مفهوم الاداء ناتج عن اخلاف المعايير و المقاييس التي تستخدم في تحديده وقياسه وعليه يمكن اعطاء تعريف شامل للأداء وهو: الاداء هو نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها و تحقيق الاهداف المخطط لها وذلك بالتوفيق بين العناصر (نتائج، موارد، اهداف) و الابعاد (الكفاءة، الفعالية، والموازنة).

- المطلب الثاني: مؤشرات الاداء في المؤسسة

ان مقاييس الاداء تختلف من هدف الى اخر ومن توجه استراتيجي الاخر ويعتمد تقويم المؤسسة على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الاداء ويمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة المباشرة في اداء المؤسسة على وجب التالي¹:

¹ أحمد الفطامين، التخطيط الاستراتيجي، دار مجدلاوي، عمان، الطبعة 1 2006 ص 153 - 155.

1. المساهمون
2. الموظفون
3. المجتمع

ولكل فئة من هذه الفئات مقاييس محددة الاداء المؤسسة تحقق عادة مصالحهم من وجهة نظرهم وقد وضع عالم الادارة الشهير Peter Drucker مجموعة من اهداف المنظمي التي من ممكن أن نستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة في الجوانب المختلفة وعلى الوجه التالي¹:

1. الايداع في مجال التكنولوجيا
2. الانتاجية
3. الربحية
4. المسؤولية الاجتماعية
5. استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية
6. مقياس الربحية: يعتبر العائد على استثمار اهم مقاييس الاداء في مجال الربحية ويستخدم لقياس الاداء المؤسسة وفروعها مختلفة في مجال تحقيق الأهداف الربحية وحسب العائد الاستثمار بقسمة الربح الصافي قبل الضريبة على مجموع الموجودات.

– نقاط القوة:

يعد العائد على الاستثمار القيمة الاكثر تأثرا بكل ما يجري في المؤسسة يقيس كفاءة الادارة في استخدام موجودات كمنظمة توليد الارباح. ويعتبر أيضا مؤشرا أعلى دقة الدراسات الاستثمارية في المؤسسة يعتبر العائد على الاستثمار قاسما مشتري من....مقارنة بالعديد من مؤشرات الادائية في الجوانب المختلفة من عمل المؤسسة. تشجع الادارة على استخدام الاكفا لموجوداتها.

– نقاط الضعف:

- يعتبر العائد الاستثمار حساسا لسياسة الاستهلاك المستخدمة في المؤسسة
- يعتبر العائد على الاستثمار حساس للقيمة السوقية للموجودات ، حيث أن المصانع القديمة المستهلكة أكثر تميل الى أن يكون العائد على الاستثمار كبيرا.

¹ يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدول الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات.

يعتبر العائد على الاستثمار على ما ...وما هو قائم الان الا أنه عديم الفائدة كمؤشر لمحاسبتة مستقبلا ومن مقاييس اخرى للأداء العائد على السهم الواحد ويعتبر مؤشر على الاداء المنظمة في السوق المالي. أما العائد على المساهمون، فهو مقياس اخر على اداء المؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الاداء

هناك عدة عوامل تؤثر في الاداء من بينها ما يلي¹:

الاختلاف الملحوظ والموجود في حجم العمل قد يؤثر على الاداء فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج لموارد عمل أكبر من تلك التي تعالج حجم أقل.

وجود أو عدم وجود الاعمال المتأخرة قد يؤثر معدل الانتاج إذا أن القدر الضئيل من الاعمال غير المنجزة ... امر عادي بل متطلبا لتأمين تنفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة. وعلا النقيض فإن كثرة العمل للمتأخرة على المعتاد يمكن يسبب تحجلا. ويتولد عنه انخفاض في معدل المنتج النهائي.

التحسينات التنظيمية والإجراءات ذات أثر المباشر على الاداء يتوقف معدل الانتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والاجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يغير من تشابع وتنفق العمل عادة ما تسير عليه تغيرات في معدل الانجاز ومكينة العمل اليدوية. ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الانتاج.

الاداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوردات نتيجة الظروف المحلية قد تتباين معدلات الانتاج مثلا نتيجة الظروف محلية، حتى ولو أدى نفس النشاط في أماكن مختلفة بنفس درجة الكفاءة.

نوعية وحدة العمل التام، قد تقضي الى معدلات مختلفة الانتاج، فمعدلات الاداء قد تحتوي على متغيرات من نوعية العمل المنجز وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنه من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء اداري.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الاداء² بعضها عوامل داخلية، والبعض الاخر عوامل خارجية وتتمثل هذه العوامل مجتمعة " قوة دافعة" كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمنظمة وتعتبر دراسة هذه العوامل وتحليلها ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الاداء منها :

¹ عبد المالك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره.

² ملين علوملي، تكنولوجيا المعلومات الاتصال وتأثيرها على تحسين الاداء.

- العوامل السياسية:
 - ✓ وجود سياسات حاكمة أعمال المؤسسة
 - ✓ مدن ملائمة السياسات مع اعمال المؤسسة
 - ✓ طبيعة نظام السياسي في الدولة
 - ✓ المناخ السياسي العام وأثره على الدراسة.
- العامل الاقتصادي:
 - ✓ الموارد الاقتصادية للمنظمة
 - ✓ الاقتصاد المحلي والاقليمي والعالمي وأثاره على المؤسسة
 - ✓ النظام الاقتصادي للدولة وأثاره على المؤسسة.
- العامل الاجتماعي:
 - ✓ مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع
 - ✓ مستوى الاخلاق والقيم والسلوك العام
 - ✓ طبيعة العلاقات الانسانية والمجتمعية.
- العامل التكنولوجي:
 - ✓ مدن المواكبة للتقدم التقني
 - ✓ أثر تقنية على أداء مؤسسة
- العامل البيئي:
 - طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمنظمة
 - موقع الجغرافي الاستراتيجي للمنظمة.

- المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي على المؤسسات الاقتصادية

من خلال تعريف التدقيق الداخلي ومعرفة علاقته بأداء المؤسسة الاقتصادية فهو نشاط تأكيدي لتطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمؤسسة واضحة ومفهومة، ويتم التعامل بشكل مناسب وإستشاري لتزويد الإدارة بالتحليلات والدراسات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرار مستقل بإرتباطه بأعلى مستوى إداري داخل المؤسسة. جميع هذه الادوات تعمل من أجل إضافة قيمة المؤسسة من خلال التكاليف وإكتشاف موضع الغش وفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية، والعمل على إقتراح ما من شأنه تحسين العمل والاداء داخل المؤسسة.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث الى:

- دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
- مساهمة التدقيق الداخلي في تسيير عملية اتخاذ القرار
- دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية

المطلب الاول: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر¹

إن تقييم إدارة مخاطر يعتبر ضمن واجبات واختصاصات المدقق الداخلي حيث نص المعيار رقم 2110 على : المدير التنفيذي لإدارة التدقيق الداخلي وبالتالي اتساقها مع الاهداف العامة للمؤسسة، ويمثل دور التدقيق الداخلي إدارة المخاطر حسب المذكرة المهنية الثالثة عشر الصادرة عن UK et Ireland IIA سنة 1998 فيما يلي:

- توفير الادوات والتقنيات المستخدمة بواسطة التدقيق الداخلي لتحليل المخاطر وضوابطها.
- قيام المسهلين لتمكن أو إرشاد المديرين والعاملين طوال العملية .
- أعضاء الفرق يشكلون جزءا من مجموعات أعراض.
- محلل مخاطر والرقابة يزود المدير بالنصح المتخصص.

وينبغي أن يقدر المدقق الداخلي كفاءة عملية إدارة المخاطر بحيث يتضمن: التعرف على المخاطر الناشئة من استراتيجيات وأنشطة الاعمال وترتيب أولوياتها تصميم وتنفيذ أنشطة تخفف المخاطرة من أجل تحليل وإدارة المخاطر عند المستويات التي تقرر أنها مقبولة عند الإدارة ومجلس

¹ رحو خيرة، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص التدقيق والمراقبة.

الإدارة، أنشطة المراقبة المستمرة والمتواصلة تؤدي بصورة دورية من أجل إعادة تقدير المخاطر وفعالية خوابط إدارة المخاطر.

ومن خلال ما سبق نستخلص أن التدقيق الداخلي يحتاج لدراسة وتقييم المخاطر. فيتم العمل بعد ذلك دعم الإدارة مباشرة عبر التقارير الأولية للجهات ذات العلاقة وأخذ العوامل التي تخص المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة التدقيق وتركيز وتكثيف الإجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر حولها.

المطلب الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في سير عملية اتخاذ القرار

يعد التدقيق الداخلي عنصراً هاماً في سير عملية اتخاذ القرار في المؤسسات حيث يلعب دوراً هاماً في سير عملية اتخاذ القرار في المؤسسات حيث يلعب دوراً رئيسياً في توفير المعلومات والبيانات الموثوقة التي تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات سليمة.

إن أهمية التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتمثل في¹ ويعتبر التدقيق الداخلي مرجع أساسياً للمعلومات الدقيقة والصحيحة حيث تمكن متخذ القرار بالاعتماد عليها أن يتخذ القرار ... على أساس ...

- الخدمات الاستشارية التي يقدمها المدقق الداخلي لمدير المؤسسة أو حسب متخذ القرار (مدير، رئيس المصلحة، رئيس الفرع)
- يضمن نسبياً نجاح القرارات المتخذة على أساس الخدمات التي يقدمها
- نظراً لطبيعة عملة الرقابي المستفيدين من معلومات تساعد على زيادة التدقيق النقدي وتحقيق الربح ورفع قيمة المؤسسة.
- يوفر التدقيق الداخلي للمستفيدين من معلومات تساعد على زيادة التدقيق النقدي وتحقيق الربح ورفع قيمة المؤسسة.
- يساهم التدقيق الداخلي في الكشف عن مواطن الاختلال محاولة تصحيحاً وتحديد نقاط قوة في المؤسسة الاقتصادية.

وتبدأ عملية التدقيق الداخلي بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعطاء إجراءات المناسبة لذلك الموضوع لا فمن خلال نظرة أو تصور يتم تشخيص الوضع المحيط بالموضوع داخلياً وخارجياً وتحديد

¹ فاطمة بعوج " دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ قرار ، دراسة حالة للمؤسسة الاقتصادية "

درجة خطر الناجم ومن ثمة وضع استراتيجية القيام بعملية التدقيق لتلها خطة اللازمة لذلك ثم يبدأ المدقق بتنفيذ الخطة مع ضبط الاداء ويتم ذلك من قبال المدير المسؤول على ادارة التدقيق الداخلي وفي كل مرة إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الاقتراحات المناسبة.

أهمية التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار:

التدقيق الداخلي يلعب دوراً أساسياً في عملية اتخاذ القرار، حيث يساعد في تقديم معلومات دقيقة وموثوقة للقادة لاتخاذ قرارات متيسرة وفعالة. كما يساعدني تحليل البيانات و التحقق من سلامة العمليات والتأكد من التزام الشركة بالمعايير والقوانين الصارمة، ويساهم الى خطوات التالية:

1. تحديد المشكلة:

هناك دور هام للتدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات هذا من خلال المساعدة في اكتشاف المشاكل المحيطة والمتواجدة في المؤسسة حيث يتسنى لها مواجهتها.

2. ايجاد المشكلة:

أن من العناصر الجوهرية لوجود القرار أن يكون هناك مشكلة تتطلب حلاً معيناً، وان يكون أكثر من حل أي حلول متعددة تطرح لنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى اختيار الحل الافضل ملائم، لذا فإن وجد المشكلة يقتضي تبين الآراء حولها، وذلك أن مشكلة ليس لها سوى حل واحد لا تحدد مشكلة في ذاتها، بل تصبح حقيقة لا بد من تسليم بها.

3. تقييم وتقييم البدائل:

يعد من أهم المراحل التي يجب إعطاؤها أهمية كبرى قبل صنع أي قرار: ذلك لان تقييم البدائل ثم تقييمها وهو الذي سيحدد ما إذا كان سينجح أم لا في مستقبل. بمعنى أن يتم تحديد اتعاد كل البديل (السلبيات والايجابيات) في حل ذلك المشكل مشكلة وهذا في حد ذاته يشير الى أهمية وضرورة الاهداف.

4. اختيار البديل أو حل افضل

إن هدف متخذ القرار في نهاية المطاف هو الوصول الى قرار يمكنه من بلوغ الهدف وحل مشكلة القائمة، هنا يقوم متخذ القرار باختيار الحل من عدة حلول مقترحة مستعينا في ذلك بمجموعة من المعايير توفر درجة كبيرة من موضوعية الاختيار.

– المطلب الثالث: دور تدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية أحد العناصر الأساسية في أي منظمة أو شركة حيث تهدف الى ضمان سلامة ونزاهة العمليات وتحقيق الاهداف المحددة. ويعرف نظام الرقابة الداخلية على أنه مجموعات ضمانا تساهم في التحكم في المؤسسة وعليه لابد من تقييم كل طرق العمل والإجراءات والتعليمات المعمول بها قصد على أثارها على الحسابات والقوائم المالية ينبغي التأكيد هنا على ضرورة تقييم هذا النظام. وذلك حتى يتمنى...المراقب فحص الحسابات وتمكن هذه الضرورة في الاسباب التالية:

- لا يمكن للمدقق عملياً تدقيق كل الحسابات ولكن جزء منها فقط.
- يقوم المدقق بمراجعة مستنديه أي دراسة المسندات المبررة العملية وعليه لكي يثق في هذه الاخيرة خصوصا، إذا كانت تحضر داخل المؤسسة من خلال مرحلة تقييم يقوم المدقق بتقييم كل طرق العمل والإجراءات والتعليمات المعمول بها في مؤسسة قصد الوقوف على أثارها على الحسابات والقوائم الحالية وينبغي التأكيد هناك على ضرورة تقييم هذا النظام وذلك حتى يتسنى المدقق فحص الحسابات. ويتم تقييم اجراءات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة من خلال هذه خطوات.
- (1) جمع إجراءات: يقوم محافظ الحسابات بجمع والتعرف على مختلف الإجراءات المعمول بها في هذه المؤسسة والتي ينص عليها نظام الرقابة الداخلية الخاص بها.
- (2) اختيارات الفهم: يحاول المدقق إنشاء هذه الخطوة فهم النظام المتبع وعليه أن يتأكد من أنه فهمه وذلك عن طريق قامه باختيارات الفهم والتطابق أي بتأكد من أنه فهم كل أجزاءها وأحسن تلخيصها يعد تتبعه للعملية.

التقييم الاولي للرقابة الداخلية: باعتماد على الخطوتين السابقتين يتمكن المدقق من إعطاء تقييم أولي للرقابة الداخلية باستخراج مبدئيا النقاط القوة ونقاط الضعف تستعمل في هذه الخطوة في الغالب

(3) استمارة منطقة أي استمارة تتضمن أسئلة يكون الجواب ...إما بنعم أو لا وعليه يستطيع مدقق في نهاية هذه الخطوة تحديد نقاط قوة النظام ونقاط ضعف هو ذلك من حيث القصور أي من الناحية النظرية للنظام محل الدراسة.

(4) اختبارات الاستمرارية: يتأكد المدقق بان نقاط القوة المتواصل اليها في التقييم الاولي للنظام نقاط قوة فعلا أي مطبقة في الواقع وبصفة مستمرة أهمية قصوى فهي تسمح للمدقق بأن يكون على يقين بأن الإجراءات التي راقها إجراءات مطبقة باستمرار ولا تحمل خلا.

5) التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية: يقوم مدقق بالتقييم النهائي للنظام الرقابة الداخلية من خلال الوقوف على نقاط الرقابة الداخلية لمؤسسة وسوء سيره باعتماد على اختبارات الاستمرارية وهذا عند اكتشافه سوء تطبيق أو عدم تطبيق نقاط القوة. هذا الاضافة الى نقاط الضعف التي تكون من تصور المدقق التي توصل اليها عند التقسيم الاولي.

– العوامل الداخلية:

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة اذا فهي خاضعة لحكم المؤسسة وتشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء سلبا أو ايجابيا وتصنف الى عدة عناصر نذكر منها :

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها تعمل على بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل.

– **الادارة:** إن لها المسؤولية كبيرة في تخطيطها وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الانشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات.

– **التنظيم :** يشمل تنظيم توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا تخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهارتهم وإمكانياتهم الخاصة، كما أن درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة اذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية .

– **نسبية العمل :** تشير الى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديبه لوظيفته، إن عدم انتظام العمل والانسجام و الغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية العمل.

– **طبيعة العمل:** تشير الى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الرد ووظيفته أدى ذلك الى زيادة دافعية وجبه للعمل وولائه للمؤسسة.

خلاصة الفصل.

من خلال هذا الفصل يمكننا ان نستخلص مكانة التدقيق الداخلي و اسهاماته في تحسين الأداء بالمؤسسة، بحيث يمكننا القول ان الادارة لا يمكنها الاستغناء عن وظيفة التدقيق الداخلي باعتباره نشاط تأكيدى استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها، أهدافها وخدماتها المتمثلة في تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلي و قابلية المعلومات إضافة إلى مصداقيتها، وكذا حماية الأصول من المخاطر المحتملة يضيف لها تحديد مواطن الخطر ومنع واكتشاف الغش والاحتيال.

وبناءً على ذلك، تتمثل الوظيفة الأساسية للتدقيق الداخلي في القيام بفحص نقدي وتقييمي لنظام الرقابة الداخلية، لضمان أن المعلومات المقدمة للإدارة دقيقة وكافية، ومستندة إلى وثائق صحيحة وسليمة. يهدف ذلك إلى منع الغش والتزوير، واكتشاف الأخطاء والانحرافات وتجنبها في المستقبل، مما يعزز الثقة في السجلات والمعلومات المقدمة للإدارة العليا، ويمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وفي النهاية، نشير إلى أن التدقيق الداخلي يُعتبر جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة، نظراً لدوره الكبير في تحسين التسيير والمساعدة على تحقيق الأهداف و بالتالي الحفاظ على الوضع المرغوب فيه للمؤسسة و الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة المتمثلة في تحقيق أداء جيد.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية

تمهيد:

بعد الدراسة التي قمنا بها من خلال التطرق إلى مختلف مفاهيم التدقيق الداخلي ودوره في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية, سوف نقوم في هذا الفصل بإسقاط ما سبق ذكره على الحالة التطبيقية المتمثلة في دراسة ميدانية في احدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة ميناء مستغانم ، ولدراسة تفصيلية على ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل وفقا للتسلسل التالي:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة ميناء مستغانم.
- ✓ المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم.
- ✓ المبحث الثالث : دور التدقيق الداخلي في تحسين اداء مؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة ميناء مستغانم EPM.

تحتل الموانئ مكانة هامة في اقتصاديات الدول باعتبارها رئة التجارة الخارجية والمنفذ الرئيسي والأساسي لها، وبما أن الجزائر تتموقع على شريط ساحلي يبلغ 1600 كم وتمتلك إحدى عشر ميناء مما يحتم عليها الاهتمام بموانئها وتطويرها كي تقوم بالعمل المناط بها على أحسن وجه، و من بين أهم هذه الموانئ ميناء مستغانم الذي يعتبر جزء أساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري.

كما 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 عن مؤسسة ميناء مستغانم.

التعريف بالمؤسسة

- إسم المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم
- النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم
- رأس المال الإجتماعي: 1 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات المينائية " SERPORTS Spa
- تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م
- تاريخ إستقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م.
- المقر الإجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000
- إسم ولقب الرئيس المدير العام: صبان نصر الدين
- هاتف: 35.10.11 (045)
- فاكس: 35.11.15 (045)
- الموقع على الإنترنت: www.port-mostaganem.dz

نشأة الميناء

- كان ميناء مستغانم خليجا صخريا حاداً يمتدّ بين الرأس البحري لصلامندر والرأس البحري لخروبة إستخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سُمّي ميناء مستغانم فيما قبل 1833 م بـ "مرسى الغنائم". ومن هنا سمّيت المدينة "مستغانم".
 - في سنة 1848 م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881 م.
 - إنطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882 م وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة .
 - تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 م و 1904 م إنتهت بميلاد أول حوض للميناء .
 - بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941 م، تمّ إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 م وبداية 1959 م.
- منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.



Mosta _ Port 1960

المصدر: ميناء مستغانم

كما يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ Spa أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م.

ورثت مؤسسة الميناء، إبتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) فأصبح دورها منوطا بما يلي:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.
- إحتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.

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

أنيط إلى مؤسسة ميناء مستغانم إنجاز المهام التالية:

- إستثمار وتطوير ميناء مستغانم
- إستغلال الآلات والإنشاءات المينائية
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين
- مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها

- 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.

و في سنة 2015م رفع رأس مال الشركة من جديد إلى 1.500.000.000 دج، تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات البحرية "SERPORT Spa"

- مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد فرع مؤسسة ميناء مستغانم (EGPPM Filiale de l'EPM)

في شهر جانفي 2004، تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم.

ولدت هذه المؤسسة بموجب إنعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرّس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد وبمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الإجتماع العام الإستثنائي لمؤسسة ميناء مستغانم المنعقد في 20 جانفي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسهر على تسيير نشاط الصيد لميناء مستغانم و مينائي صلامندر وسيدي لخضر.¹

¹ عبد الحليم بن حمودة، ميناء مستغانم



Mosta _ Port 2008

المطلب الثاني: خصائص وأهداف مؤسسة ميناء مستغانم واهم الخدمات التي تقدمها.

1. خصائص مؤسسة ميناء مستغانم:

تتميز مؤسسة ميناء مستغانم بالعديد من الخصائص الهامة:

- موقع جيو استراتيجي متميز يوفر فرصاً واسعة للتجارة والنقل.
- شبكة مواصلات غنية تربط الميناء بمنطقة خلفية تشمل 12 ولاية.
- بنية تحتية مخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب والسكر والخمور وناقلات الزفت..
- محطات رسو متخصصة لضمان استمرارية الخطوط البحرية المنتظمة لسفن الأداء.
- قدرات تخزين متنوعة تشمل مساحات مغطاة وغير مغطاة.
- حماية فعالة للبضائع تضمن سلامة المواد المخزنة والمناولة.
- تنوع في وسائل تسليم البضائع عبر السكة الحديدية والطرق البرية لتغطية كافة أنحاء البلاد.
- بنية فوقية متطورة تلي طموحات وتوقعات المتعاملين الاقتصاديين.
- طاقم مؤهل ومدرب على أعلى مستوى لضمان كفاءة عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات عمل مستمرة على مدار الساعة: 24 ساعة يومياً.



2. أهداف مؤسسة ميناء مستغانم:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الإقتصاديين.
- تسيير الإستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- إستغلال 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 كل العمليات التجارية المالية الصناعية والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

3. الاعمال والخدمات التي تقدمها مؤسسة ميناء مستغانم نجد:

- لمؤسسة ميناء مستغانم عدة نشاطات فهي تقدم خدمات تجارية وخدمات الصيد البحري بالتعاون والتكامل مع بعضها:

توزيع وعبور السلع: يعتبر عبور السلع الوظيفة الأساسية للميناء ويمر بالمراحل التالية:
 - إستقبال البواخر وإرسائها على الرصيف ويتم ذلك بتهيئة مكان إرساء البواخر وتنظيمها.
 - نقل البضائع إلى المخازن بإستعمال أدوات التفريغ حيث يتم تفريغ البضائع من البواخر ثم شحنها ونقلها إلى المخازن.

إستيراد وتصدير: المؤسسة تقوم بتصدير المنتجات الوطنية لتشجيع الإنتاج الوطني ولتحقيق أرباح وفوائد، وتقوم بعملية الإستيراد لتلبية الإحتياجات.

نقل المسافرين: اضيفت الى مؤسسة ميناء مستغانم رحلات النقل البحري حيث باشرت اول رحلة في مارس 2016 من ميناء مستغانم الى مدينة فالنسيا الاسبانية.

وتقدم شركة ميناء مستغانم خدمات أخرى مثل:

- إعادة تزويد السفن بالوقود في المياه العذبة. - الطاقة الكهربائية.
- تأجير الزوارق السريعة. - حراسة البضائع.
- إزالة النفايات

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.

من خلال مراجعة بعض الوثائق والمستندات الخاصة بالهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم ووظائفه الأساسية، يتضح أن إدارة المؤسسة تتم بواسطة مجلس إدارة يتأسسه المدير العام. يُنظم النشاط في المؤسسة عبر عشر مديريات رئيسية، منها أربع مديريات وظيفية وست مديريات تنفيذية. فيما يلي بعض المعلومات الهامة عن المؤسسة:

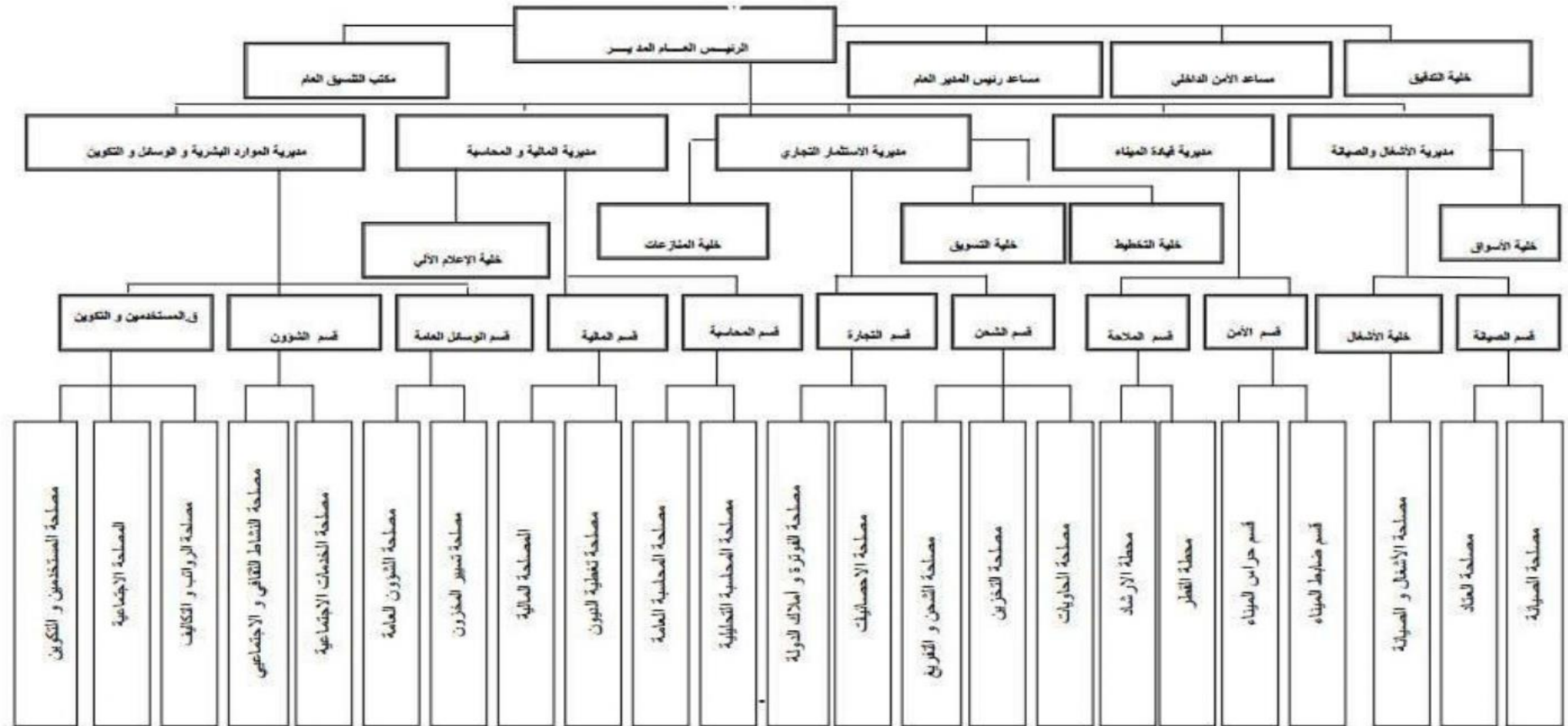
طبيعة عمل المؤسسة: تتميز مؤسسة ميناء مستغانم بطابع خدماتي في نشاطها.

مصادر تمويل المؤسسة: تعتمد المؤسسة على التمويل الذاتي من مصدرين رئيسيين:

الإيرادات المتأتية من تقديم خدماتها المختلفة (المصدر الأساسي).

الفوائد الناجمة عن إيداع أصولها في البنوك (المصدر الثانوي).

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم المسؤوليات لأنه يتكون من خمسة مسؤولين في قاعدة الهرم وعلى رأسهم المسؤول العام بقمة الهرم.

1 – مجلس الإدارة :

يشرف عليه مدير عام يعين من طرف مجمع الخدمات المينائية وتتكون من :

أ- خلية التحكم

ب خلية التسيير والإعلام الآلي

ج - الأمانة العامة ومن مهامها :

- تشرف على تسيير الميناء كجهاز عمومي تحت إشراف وزارة الأشغال العمومية والنقل.
- التنظيم والتنسيق بين عمال المديرية.
- السهر على مخططات التنمية للميناء والمرتبطة سواء بعمليات التوسيع أو التحسين.
- مراقبة كل هياكل المؤسسة وصالحها الإدارية.

2 – مديرية الموارد البشرية :

هذه المديرية مسؤولة عن أنظمة تسيير الموارد البشرية والرقابة المالية والمحاسبة لنشاطات المؤسسة وتنقسم إلى :

أ- مصلحة المستخدمين : تتفرع بدورها إلى قسم تسيير المستخدمين وقسم الأجور وقسم الشؤون الاجتماعية.

ب مصلحة المالية : من مهامها :

- تقوم بمراقبة التسجيلات المحاسبية.
- تراقب وتسهر على تحقيق الميزانية.
- تراقب وتنظم مجموع الأعمال المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
- تستخدم سياسة بشرية واجتماعية تؤمن للمؤسسة مكانة مثالية في مجالها.

3- مديرية الاستغلال:

تعتبر هذه المديرية من أكبر المديريات حجما ونشاطا، حيث تحتوي على أكبر عدد من العمال والمسؤولين إذ تختص بعمليات الشحن والتفريغ و الفوترة وبالتالي فان معظم نشاطاتها تكون على مستوى الرصيف.

4- مديرية قيادة الميناء:

وهي واحدة من أبرز المديريات من حيث الأهمية وتتشكل من مدير قيادة الميناء وضباط ومراقبي الميناء وتشرف على حركة السفن داخل الحدود الإقليمية للميناء، كما تحرص على الأمن وتشرف على الوقاية والحفاظ على الوسائل المادية والبشرية الموجودة في الميناء.

- مديرية الأشغال و الصيانة:

تتضمن وظيفتها الأساسية في صيانة جميع المعدات والأجهزة الخاصة بالميناء كالرافعات والشاحنات بالإضافة إلى الأرصفة وتقوم أيضا بتسيير المخزونات و المشتريات.

6- مديرية المالية والمحاسبة:

وظيفة الأساسية صياغة الميزانية السنوية للمؤسسة والبحث عن الموارد و التسجيل المحاسبي وتسيير خزينة المؤسسة وإصدار التقارير والمصادقة عليها وكل هذا من خلال تضمها لمصلحتين هما مصلحة المحاسبة ومصلحة المالية.

+ خلية التدقيق:

وهي الخلية موضوع الدراسة : تقوم هذه خلية بوضع خطط من أجل التأكد من احترام اجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم

وظيفة التدقيق الداخلي لها دور فعال في المؤسسة إذ تعتبر وظيفة أساسية لقيامها بدعم الإدارة العليا في اتخاذ مختلف القرارات، فالتدقيق الداخلي في المؤسسة يتمتع بالسلطة التي تمكنه من الحصول على كافة المعلومات التي يحتاجها من أجل التحقق من دقة وصحة مختلف العمليات المنفذة.

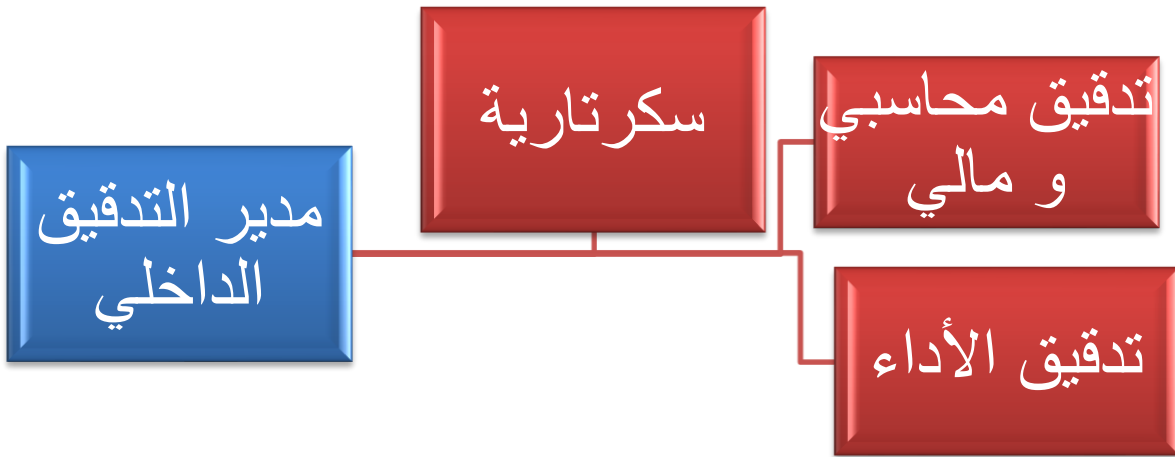
المطلب الأول: تنظيم التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم.

1- الوضع التنظيمي للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم:

امثالاً لدليل التدقيق الداخلي الذي أعدته شركة تسيير الموانئ، تعد وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم وظيفة مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة، مما يضمن استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي عند أداء مهامه.

ولتسهيل عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم، تم اقتراح هيكل تنظيمي للتدقيق الداخلي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم.



المصدر:خلية التدقيق, مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الثاني: العلاقة الوظيفية للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم.
في مؤسسة ميناء مستغانم، يقوم المدقق الداخلي بإعداد وتقديم جميع التقارير المتعلقة بعمليات التدقيق إلى المديرية العامة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم المدقق الداخلي في مساعدة مختلف المديريات والأقسام والمصالح في تطوير الأداء وتحسين سير العمل.

1-علاقة التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم مع التدقيق الخارجي:

في مؤسسة ميناء مستغانم، يتولى المدقق الداخلي مسؤولية التحقق من تطبيق التوصيات والإرشادات المقدمة من قبل المدقق الخارجي خلال عملية تدقيق حسابات المؤسسة. بدوره، يعتمد المدقق الخارجي على تقارير المدقق الداخلي لتقديم رأيه بشأن مجالات معينة.

2-مجال التدخل:

تتم ممارسة وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم دون أي قيود، حيث تخضع جميع الأنظمة والعمليات والوظائف والأنشطة داخل المؤسسة لعملية التدقيق الداخلي.

كما يتمتع المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بحق الوصول إلى جميع الوثائق والمعلومات الضرورية لتنفيذ مهامه بفعالية.

3-أخلاقيات المهنة:

عند القيام بعملية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم، يجب أن يتحلى المدقق بمجموعة من السمات والمزايا، تشمل:

النزاهة والاستقامة

الموضوعية

الاستقلالية

الثقة والسرية

الكفاءة المهنية

المطلب الثالث: دعم خلية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بمدقق محاسبي ومالي. نظرًا للتعاملات المتنوعة التي تقوم بها مؤسسة ميناء مستغانم وتدقق المعلومات المحاسبية والمالية بكثرة، ولمنع الأخطاء والانحرافات والتلاعبات، يُقترح إضافة تدقيق محاسبي ومالي يكون جزءًا من الهيكل التنظيمي لوظيفة التدقيق في هذه المؤسسة

1- مهمة التدقيق المحاسبي والمالي :

يتولى المدقق المحاسبي والمالي فحص مصداقية وصحة وشرعية وعدالة المعلومات المحاسبية والمالية، وذلك وفقًا للمبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا. كما يشمل عمله التحقق من الوسائل والأساليب المستخدمة في تحديد وقياس وتصنيف ونشر هذه المعلومات.

2- الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي:

يوضح الشكل الموالي الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي:

الشكل رقم (09): الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي.



المصدر: خلية التدقيق, مؤسسة ميناء مستغانم

3-تنظيم العمل:

- التحقق من التسجيل المحاسبي وفقاً لمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً:
- ضمان أن جميع السجلات المالية تتبع المعايير المحاسبية المعترف بها دولياً.
- ضمان التسجيل الدقيق لجميع العمليات لكل فترة محاسبية:
- التأكد من تسجيل كافة العمليات المالية بدقة وصحة لكل دورة محاسبية.
- التحقق من صحة تخصيص الإيرادات والتكاليف لفترات محاسبية مختلفة:
- التأكد من أن الإيرادات والتكاليف موزعة بدقة على الدورات المحاسبية المناسبة.
- دراسة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجودها الفعلي:
- مراجعة إجراءات الحفاظ على الأصول والتأكد من وجودها وصحتها.
- التأكد من الكفاءة والاقتصادية في استخدام الموارد:
- ضمان أن الموارد تستخدم بكفاءة واقتصاد لتحقيق أفضل نتائج.
- الكشف عن الأخطاء والغش:
- تحديد ومعالجة الأخطاء أو حالات الغش في العمليات المالية.
- التحقق من تنظيم الأوضاع المالية في السياق المالي والمحاسبي والاقتصادي:
- مراجعة الأوضاع المالية لضمان الالتزام بالمعايير المالية والمحاسبية والاقتصادية.
- فحص العمليات والبرامج لضمان تحقيق النتائج المستهدفة:
- تقييم العمليات والبرامج للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة.
- إعداد التقارير في الوقت المحدد وفقاً للمعايير المعترف بها:

إعداد وتقديم التقارير المالية في الوقت المحدد بما يتماشى مع المعايير المحاسبية المعترف بها عمومًا.

4-المسؤوليات:

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

علاقة المدقق المحاسبي والمالي مع الهياكل الأخرى:5-

- يقوم المدقق المحاسبي والمالي برفع تقاريره مباشرة إلى مدير التدقيق الداخلي.
- يعمل المدقق المحاسبي والمالي بالتنسيق الوثيق والتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة بهدف تطوير وتحسين الأداء العام للعمل.

6-مؤهلات المدقق المحاسبي والمالي :

التعليم الأكاديمي:

الحصول على شهادة جامعية في المحاسبة والمالية، مع تخصص في التدقيق ومراقبة التسيير.

الخبرة المهنية:

خبرة لا تقل عن 5 سنوات في مجال المحاسبة والمالية.

7-شروط العمل:

- المهارات البدنية: الحفاظ على حدة البصر والسمع، والحالة البدنية الجيدة.
- المهارات العقلية: القدرة على العمل الجاد، ومهارات الاتصال والتنظيم الفعالة، والفكر التحليلي والتركيب.

8-مقاييس التقييم:

- الأداء في إكمال مهام التدقيق المحاسبي والمالي في الوقت المحدد.
- جودة التوصيات المقدمة وبنائها.
- الامتثال للقوانين والأخلاقيات المهنية.

المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحسين اداء مؤسسة ميناء مستغانم

لتحسين اداء المؤسسة لابد من توفر مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل فعال وإيجابي على الاداء ومن بين هذه العوامل التدقيق الداخلي الذي يلعب دور فعال من خلال الدور الرقابي الذي يقوم به هذا الاخير على جميع أنشطة المؤسسة.

- المطلب الاول: دعم خلية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بمدقق الاداء

نظرا لتعدد الأنشطة والوظائف في مؤسسة ميناء مستغانم، ومن اجل فحص وتقييم جودة الاداء المرتبطة بوظائف المؤسسة، تم اقتراح وظيفة تدقيق الاداء تابعة للهيكل التنظيمي لوظيفة التدقيق الداخلي.

1. مهمة مدقق الاداء

يقوم مدقق الاداء بفحص وتقييم أنشطة المؤسسة من أجل المساعدة في تنفيذ المسؤوليات على أحسن وجه، وكشف القصور أو الضعف أو الأخطاء التي قد تحدث واقتراح الخطوات لتصحيحها ومساعدة الادارة في اداء مسؤولياتها بكفاءة وفاعلية.

2. الوضع التنظيمي لتدقيق الاداء

3. تنظيم عمل مدقق الاداء

- فحص وتقييم مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وفقا للسياسات و الخطط والاجراءات والقوانين واللوائح،
- التحقق من أن الإجراءات والسياسات تتناسب مع : معايير الاداء، الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية وتحقيق الاهداف المسطرة.
- اكتشاف نقاط القوة والضعف من النظم الفرعية وإجراءات العمليات وتحديد أسبابها وتقييم نتائجها، وتقديم النتائج والاقتراحات اللازمة.

- تقييم درجة تنظيم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة من خلال:

- التحليل والبرمجة، ادخال البيانات ومراقبتها وتخزين البيانات والحفاظ عليها،
- تقييم كفاية نظام الرقابة الداخلية لأجهزة الاعلام الالي،
- بعد الانتهاء من كل عملية تدقيق يقوم مدقق الاداء بتقديم تقرير الى مدير التدقيق الداخلي.
- 4. مسؤوليات مدقق الاداء
- تنفيذ جميع المهام الموكلة اليه من طرف مدير التدقيق الداخلي،
- احترام البرنامج السنوي للتدقيق الداخلي على مدار السنة،
- بذل السرعة والاجتهاد في اداء عمله،
- المحافظة على الوسائل الموضوعية تحت تصرفه،
- احترام اخلاقيات المهنة
- 5. علاقة مدقق الاداء مع الهياكل الاخرى

تقديم التقارير الى مدير التدقيق الداخلي، وإعلامه بكل الصعوبات التي يوجهها، مع تقديم اقتراحات وذلك بالتنسيق والتعاون مع هياكل المؤسسة من اجل تطوير وتحسين العمل.

- المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة ميناء مستغانم

تقوم خلية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بتقييم كافة الانظمة والعمليات والانشطة التي تقوم بها المؤسسة، كما يكشف المدقق الداخلي في هذه المؤسسة اوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية من أجل تحسينها ومن خلال دراستنا ومسائلتنا مع مصلحة التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم

أوضح لنا أوجه القصور التي اكتشفها من خلال تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في هذه المؤسسة ونقاط أخرى والتي تتلخص في النقاط التالية:

1. أوجه القصور

1.1 من حيث الموارد البشرية، يتميز الوضع الحالي من عدم وجود سياسة محددة ومعلنة بوضوح،

ودمجها في سياسة الشركة العالمية، أنه يؤدي الى عدم وجود:

- سياسة إدارة التوقعات على المدى القصير والمتوسط، وبالتالي عدم وجود نظام التقييم وتطويرها والتوجيه المهني.

- تحليل محطات العمل لتحديد المهارات المطلوبة لأداء العمل و متطلبات التدريب والخبرة...
- 1.2 نظام المعلومات، ومؤشرات الادارة والرقابة الداخلية، ويمكن الاشارة الى :
 - عدم وجود لوحة القيادة من " الموارد البشرية " رسمية وموحدة،
 - عدم وجود نظام معلومات للموارد البشرية نظرا لعدم وجود انعكاس على نوع وطبيعة المعلومات المستقبلية،
 - أدى عدم وجود نظام رسمي للإدارة وموظفي الادارة الى عدم وجود نظام فعال للرقابة الداخلية.
- 1.3 حوسبة الهيكل: ليس لديها بنية البرمجيات للإدارة وإدارة شؤون الموظفين (بإستثناء الرواتب)، نلاحظ وجود تطبيقات الحاسوب بسيطة أنجزت الى حد كبير من المعالجة اليدوية والمعلومات في الذاكرة المساعدة.

2. تقييم نظام الرقابة الداخلي

- ولتقييم نظام الرقابة الداخلية وتحسينه أكثر يقوم المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بمراجعة لوضعية الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين اداء المؤسسة وذلك من خلال :
- فحص المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري التي تزاولها الوحدة الاقتصادية،
 - التأكد من أن المعلومات تعطي الصورة الصادقة عن الاداء الاجتماعي،
 - دراسة وضعية العمال ومدى التزامهم بالقوانين والتشريعات والسياسات الرقابية للمؤسسة،
 - السهر على التطبيق الصارم للقوانين والانظمة الاجتماعية،
 - تتبع كل ما يتعلق بالخدمات الاجتماعية والطبيعية وفقا للتشريع الجاري.
- ### 3. تدقيق الاجور

يقوم المدقق في مؤسسة ميناء مستغانم بعملية تدقيق الاجور للوقوف على مدى تطبيق الاجراءات المتعلقة بنظام الاجور من أجل تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة والمتعلقة بهذا المجال في هذه المؤسسة.

لهذا أخذنا دراسة حالة تدقيق الاجور والتي قام بها المدقق الداخلي من أجل:

- فحص الهيكل التنظيمي للمؤسسة،
- التأكد من تسجيل جميع التكاليف والايادات المتعلقة بالمستخدمين ومن صحة المعلومات،
- التأكد من أن التكاليف والايادات المتعلقة بالمستخدمين حقيقية،
- التأكد من صحة تقييم التكاليف والايادات المتعلقة بالمستخدمين.

نستنتج إن خلية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم تقوم بتقييم وتطوير نظام الرقابة الداخلية بشكل جيد من أجل تحسين الاداء في المؤسسة.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة وتقييم المخاطر في مؤسسة ميناء مستغانم

يلعب التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم دورا هاما في التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة حيث أن تدقيق وتقييم المخاطر يعتبر من واجبات واختصاصات المدقق الداخلي في هذه المؤسسة مما يؤدي الى تحسين الاداء لان نطاق التدقيق الداخلي في هذه المؤسسة يشمل مايلي:

- فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية واكتشاف القصور والمخاطر فيها
- فحص المعلومات التي ينتجها نظام الرقابة المحاسبية لتحديد مدى مصداقيتها
- مراجعة وتقييم الخدمات واليد العاملة
- التأكد من سلامة الاموال والاثاث والادوات والمباني والموجودات الاخرى التي تمتلكها المؤسسة.
- تدقيق إجراءات تعيين الموظفين وانجازاتهم وترقيتهم وكل ما يتعلق بالمستخدمين...
- يقوم المدقق الداخلي بتدقيق القوائم المالية من خلال وقوفه على مدى فهم الإجراءات وطرق العمل التي تنظم مختلف عملياتها، والتأكد من صحة ومصداقية هذه العمليات التي يراها المدقق أنها تعطي للمؤسسة مصداقية عن المركز المالي واكتشاف أي أخطاء إذ وجدت، وعادة ما تكون هذه الاخطاء هي أخطاء سهو فيتم تسوية ذلك بطريقة القيد المزدوج أو إضافة النقصان.

ومن بين الوثائق التي يتم فحصها نجد:

- أولا: الميزانية
- من بين القوائم المالية للمؤسسة الميزانية التي توفر للمؤسسة معلومات بشكل رئيسي عن المركز المالي الذي يتأثر بالموارد الاقتصادية والسيولة والقدرة والاستجابة،
- فحص المدقق ومقارنة مصاريف الاصلاح والصيانة، والمعدات الصغيرة حيث لاحظ المدقق ان مصاريف هذه السنة أقل من السنة السابقة.
- فحص المدقق وتحقق من ملكية المؤسسة للمستندات الاصول حيث لاحظ أن وثائق الاصول كلها ملك للمؤسسة وأن جميع الاصول موجودة في الموقف.
- فحص المدقق جم البيانات أمر بالشراء ومقارنته مع بيانات الفواتير، حيث لاحظ المدقق أن بياناتها مطابقة مع الفواتير.

- فحص المدقق و تحقق من أن المؤسسة تتبع طريقة الاهتلاك، حيث لاحظ المدقق أن المؤسسة تتبع طريقة الاهتلاك الخطي (الثابت) وإن جميع العمليات صحيحة.
- تأكد المدقق ولاحظ أن جميع الاصول المؤسسة الموجودة في الدفاتر المحاسبية الموجودة فعلا بالمؤسسة نهاية السنة.
- ثانيا: جدول حسابات النتائج
- حيث يعبر جدول حسابات النتائج على نتيجة المؤسسة من أعمالها السنوية ونعتمد في دراستنا على جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة:
- معلومات حول الربحية حيث قام المدقق بتقييم معلومات الربحية مع معلومات الربحية السنة السابقة فلاحظ أن النتيجة السنة أحسن من السنة السابقة وهذا راجع الى نظام المؤسسة،
- رأى المدقق أن تقييم التغييرات المحتملة في موارد الاقتصادية إنها صحيحة وتعطي مصداقية على المؤسسة،
- فحص وقيم الانشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية على أنها تتماشى مع نظام المؤسسة ولا تؤثر على سير أموالها.
- ثالثا: جدول التدفقات النقدية
- فحص وتقييم المدقق لدفع الرواتب للموظفين لاحظ أن سداد رواتب في وقتها وعدم التأخر في دفعها.
- لاحظ المدقق أن سداد المستحقات الموردين في وقتها وعدم الاعتماد على الدفع الاجل.
- إن المؤسسة لا تعتمد على القروض
- ومن خلال هذا الفحص نستنتج أن:
- القوائم المالية تسمح للمدقق بمتابعة أصول المؤسسة وممتلكاتها من النهب والاختلاس،

خلاصة الفصل

نستنتج في الأخير من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي أن وظيفة التدقيق الداخلي مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات والتي تعد بدورها كأداة من أدوات الرقابة الداخلية التي تؤثر على الأداء من خلال تقييمه وتحسينه.

أيضا يساعد التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم على ضبط نظام الرقابة الداخلية من خلال تدارك النقائص الموجودة على مستوى الاجراءات المعمول بها كما يقوم بالحفاظ على موارد المؤسسة وترشيدها واكتشاف الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة واتخاذ اجراءات مناسبة لتفاديها او التقليل من حدتها وذلك من اجل تطوير الاداء باستمرار .

كما نستطيع ان نقول من خلال دراستنا لهذا الفصل أن المدققين الداخليين في مؤسسة محل الدراسة يلتزمون بمتطلبات معايير التدقيق الدولية بدرجة جيدة، حيث يقوم المدقق المكلف أو مسؤول بالمهمة بتصميم خطة متعلقة بكل التفاصيل اللازمة، بناء على المعلومات التي جمعها من الإدارة، أو النشاط المراد تدقيقه، و مناقشتها مع مسؤولي الجهة الخاضعة للتدقيق، لضمان تعاونهم لإنجاح المهمة و تحقيق أهدافها. وهذا ما يدل على تمتع المدققين الداخليين بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بمستوى مرتفع من المهنية في الممارسة الميدانية لنشاط التدقيق الداخلي على ضوء معايير التدقيق الدولية.

الخاتمة

خاتمة

الهدف الرئيسي لكل مؤسسة هو تحقيق أهدافها المحددة، وضمان استمرارية نشاطها وتحسين أداؤها. يُعد تحسين الأداء الهدف الأساسي الذي تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية. ولتحقيق ذلك، يجب على المؤسسة التحكم والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة. يُعد التدقيق الداخلي أداة فعالة وملائمة لتحسين الأداء، إذ يقدم توصيات واستشارات حول أنظمة الرقابة الداخلية، ويساعد الإدارة في مواجهة المخاطر وتقليلها إلى أدنى مستوى مقبول. كما يعزز كفاءة وفعالية المؤسسة في إدارة نشاطاتها المختلفة، خاصة المالية منها، ويدعم الإدارة في اتخاذ قرارات رشيدة تصب في مصلحة المؤسسة والأطراف ذات العلاقة.

ومن أجل ذلك قمنا ببحثنا هذا المتمحور حول دور وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية بحيث أبرزنا فيه بعض الصفات التي يجب على المدقق الداخلي أن يتصف بها وتكون متعلقة بذاته وميدان عمله، كما يجب أن يكون مؤهلاً علمياً وصاحب خبرة في المجال، حيث تضع المؤسسة فيه كافة الثقة من أجل التحقق من صحة مركزها المالي عن طريق الكشف عن مواطن الضعف والقوة وكذا تحديد الفرص وإلغاء الانحرافات وهذا ما يسمح لها باستغلال مواطن القوة لتدعيمها ومحاولة معالجة نقاط ضعفها باختيار القرار المناسب، وعليه أصبح من الضروري أن تعتمد كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها على التدقيق الداخلي.

كما يمكن القول أن المدقق الداخلي يعتمد على مجموعة من المعايير التي أقرها معهد المدققين الداخليين وذلك من أجل أداء عمله بكل نزاهة ومصداقية، وحتى يصل المدقق الداخلي إلى إبداء رأيه وإعطاء التقرير المناسب الذي يعتمد عليه وجب عليه الحصول على أدلة إثبات كافية تؤيد هذا الرأي والتقرير.

1) اختبار صحة الفرضيات:

توصلنا إلى:

- تحقق فرضية الأولى: يؤثر التدقيق الداخلي على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية بحيث يلعب دوراً معتبراً في ذلك .

- تحقق فرضية الثانية: يلعب المدقق الداخلي دوراً حيوياً في تعزيز فعالية أداء المؤسسة، خصوصاً في إدارة المخاطر، من خلال تحديد الثغرات والفجوات في العمليات الإدارية والمالية واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها.

(2) نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:

- يعتبر التدقيق الداخلي إضافة إلى كونه أحد أهم الأنظمة الرقابية من بين الوسائل الأكثر فاعلية المستعملة في التقييم والتوجيه والإرشاد لما يوفره من دعم في كل خطوة من خطواته انطلاقاً من مرحلة تحديد المشكلة وصولاً إلى مرحلة المتابعة والتوجيه.
- التدقيق الداخلي يساهم في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية من خلال تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية عن طريق توفير كل الوسائل والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لحماية أصولها وموجوداتها والتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية.
- إن الرقابة الداخلية هي مجموعة من الوسائل والقوانين التي توضع من طرف الإدارة لضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير فعال للعمليات المالية والإدارية والتدقيق الداخلي بدوره يعتبر إحدى أهم أدوات نظام الرقابة يمكن الاعتماد عليه في التقييم والتوجيه.
- تتعرض المؤسسة إلى مخاطر مختلفة وغير محتملة، مما أدى إلى الأخذ بعين الاعتبار تفعيل التدقيق الداخلي في اكتشاف وإدارة هذه المخاطر لتحسين الأداء في المؤسسة.

(3) الاقتراحات و التوصيات:

- دعم مقومات استقلالية المدقق الداخلي لأجل قيامه بأداء مهامه في المؤسسة على أكمل وجه.
- ضرورة عقد الدورات التدريبية للمدققين الداخليين بهدف كسبهم المعرفة الكافية بمعايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين ومن ثم العمل على تبنيها بشكل تدريجي.
- ضرورة التقيد بجميع التوصيات المدرجة في تقرير التدقيق الداخلي.
- توفير إجراءات تساعد المدقق على القيام بمهامه داخل المؤسسة.
- مساندة التطورات الحاصلة في وظيفة التدقيق الداخلي عن طريق تعريف المدققين بمسؤولياتهم وحقوقهم في مجال عملهم.

- العمل على تغيير نظرة العمال لوظيفة التدقيق الداخلي و توعيتهم بدورها التحسيني بالمؤسسة وذلك بالسماح لهم بالاستفسار من المدققين حول ملاحظاتهم و آراءهم الواردة في التقارير.

- ضرورة مباشرة المدققين الداخليين لدورات تكوينية و تدريبية بصفة مستمرة.

(4) أفاق الدراسة:

بعد محاولة الالمام بموضوع دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، نأمل أن يكون بحثنا قد ساهم، ولو بقدر بسيط، في إثراء موضوع التدقيق الداخلي ، ورغم ذلك يبق الموضوع محل الدراسة و عليه تبقى بعض المحاور التي تستحق المزيد من البحث و الدراسة تذكر منها :

- دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء في المؤسسات.

- دور وظيفة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات .

و في الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا الموضوع وإصابة الهدف من دراسته ، و ما التوفيق إلا من عند الله عز وجل .

قائمة المراجع

والمصادر

المراجع باللغة العربية:

- خلف عبد الله الواردات التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2006 ص 30 .
- أمين السيد أحمد لطفي، فلسفة المراجعة الدار الجامعية الإسكندرية، 2008 ص 33.
- أحمد حلم جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء الأردن، 2000، ص 07.
- المجمع العربي للمحاسبين أ. " مفاهيم التدقيق المتقدمة"، عمان، الأردن 2011 ص 18.
- الهاشمي حمزة، فعالية التدقيق الداخلي في المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومر اقبه التسيير، مستغانم، 2016 ، ص 6.
- يوسف محمود، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص 128.
- فتحي رزق السوافيري وآخرون الرقابة والمراجعة الداخلية، دارالجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002 ، ص 46.
- زهرة توفيق سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 89.
- العمري ، احمد ، وعبد المغني، فضل عبد الفتاح مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمينية". 2006 ص 348.
- رشا الغول المراجعة البيئية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 24.
- عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، 2010، ص 50، 51.
- لمين علملي، تكنولوجيا المعلومات الاتصال وتأثيرها على تحسين الاداء.
- عبد الله خالد أمين ، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 1999 ، ص 161 .
- شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2004، 78-79

- الوعلة عبد الرزاق، دور التدقيق الداخلي في ضبط الجودة بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم الجزائر، سنة 2017 ص 33-34.
- خليج حسن خلق " اقتصادية الاعمال " ط1 عالم الكتاب الحديث. الأردن 2009 ص 335.
- احمد الفطامين، التخطيط الاستراتيجي، دار مجدلاوي، عمان، الطبعة 1 2006 ص 153 - 155.
- رحو خيرة، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص التدقيق والمراقبة.
- فاطمة بعوج " دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ قرار، دراسة حالة للمؤسسة الاقتصادية".
- عبد الحليم بن حمودة، خلية التدقيق، مؤسسة ميناء مستغانم.

المراجع باللغة الأجنبية:

The institute of internal auditors,definitors intenal auditing (on line),available at www.the iia.org"

-Jacque renard, theorie et pratique de l'audit internne, edition groupe Eyrolles, saint germain, 2010

-Ebrahim mohammed al-matari,abdullah kaid al-swidi, faudziah hanim binti fadzil, the effect of the internal audit and firm performance, international review of management and marketing, university ultara malaysia, 2009

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى أهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وتبيان الدور الأساسي للمدقق الداخلي في قياس الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة، وتقييم نظام الرقابة الداخلية وتفعيل نظام إدارة المخاطر، مع استعراض مفهوم التدقيق الداخلي وتوضيح أهميته، وأهدافه ومعايره.

وقمنا بدراسة تطبيقية لهذا الموضوع على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم ، وتوصلنا إلى نتائج أهمها: أن التدقيق الداخلي الذي يتصف بالاستقلالية والكفاءة في الأداء والفعالية في التخطيط يساهم في الحد أو التقليل من المخاطر، وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، وتجسيد الحوكمة وترشيد القرارات كما توصلت إلى وجوب حدوث تغيير جذري في المؤسسات الاقتصادية التي يجب أن تفعل دور المدقق الداخلي، وتحقق الاستقلالية الحقيقية له، لأنه بمثابة المحرك الأساسي لقيادة عجلة حسن الأداء وتسيير في المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية

Summary

This study aimed to shed light on the importance of internal audit in improving the performance of economic institutions, and to demonstrate the basic role of the internal auditor in measuring efficiency and effectiveness within the institution, evaluating the internal control system and activating the risk management system, while reviewing the concept of internal audit and clarifying its importance, objectives and standards.

We conducted an applied study of this topic at the level of the Mostaganem Port Corporation, and we reached the most important results: that internal audit, which is characterized by independence, efficiency in performance, and effectiveness in planning, contributes to reducing or minimizing risks, improving internal control systems, embodying governance and rationalizing decisions. We also concluded that there should be A radical change in economic institutions that must play the role of the internal auditor and achieve true independence for him, because he serves as the primary engine for driving good performance and management in the economic institution.

Keywords: internal audit, performance improvement, economic institution.