



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة تخصص: التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

دور التدقيق الداخلي في تحسين الاداء الاداري دراسة حالة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

القرني عمار

مقدمة من طرف الطالب :

الاحول جلول

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا			جامعة مستغانم
مقررا			جامعة مستغانم
مناقشا			جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2018-2019

الأهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى:

-التي تحذتني من حنانها والتي بعثتني من ضعفها قوة ومن انوثتها امرأة مهبة
القلب وكمال الود

وصفاء القلب، الى احب امرأة الى قلبي.....امي الحبيبة.

-الى من يتقد عزما وقوة ويتدفق حلما، ويفيض حرما، وينساب سماحة، ويتلفظ
حكمة الى الذي

انجب فربي وطلبه فني لبي.....ابي المرحوم

-الى باقي عائلتي وكل زملائي وكل الاساتذة الكرام وخاصة الى استاذي المؤطر
وأیضا الى كل من ساندني في انجاز هذا

العمل المتواضع.

* الفهرس *

* الاهداء

*مقدمة عامة..... أ

الفصل الأول: التدقيق الداخلي

*تمهيد..... 02

*المبحث الاول: تعريف و تطور التدقيق الداخلي..... 03

- المطلب الأول: مفهوم و تطور التدقيق..... 03

- المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي..... 06

- المطلب الثالث: أهمية و أهداف التدقيق الداخلي..... 07

* المبحث الثاني: مهنة المدقق الداخلي..... 10

- المطلب الأول: تنظيم التدقيق الداخلي..... 10

- المطلب الثاني: مهمة التدقيق الداخلي..... 12

- المطلب الثالث: حقوق و واجبات المدقق الداخلي..... 15

* المبحث الثالث: معايير التدقيق الداخلي..... 17

- المطلب الأول: مفهوم معايير التدقيق الداخلي..... 17

- المطلب الثاني: أهمية وأهداف معايير التدقيق الداخلي..... 17

- المطلب الثالث: المعايير الدولية لممارسة التدقيق الداخلي..... 18

* خلاصة الفصل..... 21

الفصل الثاني: الاداء في المؤسسة

- * تمهيد 23
- * المبحث الأول: أساسيات حول الأداء 24
 - المطلب الأول: مفهوم الأداء 24
 - المطلب الثاني : انواع الأداء 24
 - المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء 27
- * المبحث الثاني: موقع التدقيق الداخلي في التنظيم الإداري 28
 - المطلب الأول: موقع التدقيق في التنظيم 28
 - المطلب الثاني: موقع المدقق في التنظيم 29
- * المبحث الثالث: المدقق الداخلي و دوره في تحسين الأداء الإداري 31
 - المطلب الأول: طبيعة التدقيق الإداري و أهداف 31
 - المطلب الثاني: نطاق التدقيق الاداري و أهميته 32
- * خلاصة الفصل 34

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم

- * تمهيد 36
- * المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم 37
 - المطلب الاول: لمحة تاريخية عن ميناء مستغانم 37
 - المطلب الثاني :خصائص مؤسسة ميناء مستغانم و اهم الاعمال والخدمات التي تقدمها 39
 - المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم 41
- * المبحث الثاني :واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم 48
 - المطلب الاول :تنظيم التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم 48
 - المطلب الثاني :العلاقة الوظيفية للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم .. 49
 - المطلب الثالث :دعم خلية التدقيق في مؤسسة ميناء مستغانم بمدقق محاسبي ومالي 50
- * المبحث الثالث :دور التدقيق الداخلي في تحسين اداء مؤسسة ميناء مستغانم 52

52	الاداء	- المطلب الاول :دعم خلية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بمدقق
54	مؤسسة ميناء مستغانم.....	- المطلب الثاني :دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في
56	مستغانم.....	- المطلب الثالث :دور التدقيق الداخلي في ادارة وتقييم المخاطر في مؤسسة ميناء
59	* خلاصة الفصل
61	* الخاتمة العامة

قائمة الاشكال و الجداول:

1 - قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	الوظائف الأساسية في قسم التدقيق الداخلي	11
(2-1)	عناصر ورقة التغطية	13
(3-1)	ورقة ابراز و تحليل المشاكل	14
(1-2)	تموضع التدقيق الداخلي داخل الهيكل التنظيمي	30
(1-3)	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم	41
(2-3)	الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم	48
(3-3)	الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي في مؤسسة ميناء مستغانم	50

2- قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1-1)	التطور التاريخي للتدقيق	05

المقدمة العامة

مقدمة

شهدت السنوات الاخيرة تطورا ملحوظا في المحيط الاقتصادي للمؤسسات نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وتوجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق وظهور مفاهيم جديدة كالعولمة وما شابه بالإضافة الى التقنيات الحديثة في الاتصال والتواصل مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة هذا التطور والتي شهدت بدورها ايضا تطور وتنوع من حيث الشكل والحجم والعمليات التي تمارسها ضمن نشاطها الاستغلالي، ومع اشتداد حدة المنافسة وانفصال ملكية رأس المال عن الادارة وما تسبب به من تعذر في التحكم الجيد لأصحاب رأس المال في ادارة مؤسساتهم ألحت الضرورة الى تطوير مختلف الانظمة الرقابية المطبقة داخل المؤسسة بما في ذلك التدقيق الداخلي.

وعليه شهد التدقيق الداخلي اهتماما متزايدا لدى هيئات ومؤسسات دولية، وقد تمثل هذا الاهتمام في نواحي متعددة في مقدمتها انشاء ادارات مستقلة للتدقيق الداخلي مع العمل على دعمها بكفاءات بشرية من اجل تحقيق الاهداف بفعالية.

يعتبر التدقيق الداخلي احد الركائز الاساسية التي تقوم عليها جملة الانظمة الرقابية داخل المؤسسة، من خلال توظيف اشخاص يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرات اللازمة والاستقلالية التامة في طرح ارائهم وإعداد التقارير المختلفة وإيصال النتائج بشكل مباشر للجهات المعنية بهدف التأكد من مدى دقة وفاعلية الانظمة والإجراءات المطبقة داخل المؤسسة.

يعتبر الاداء في المؤسسة امرا حيويا لان بدونه لا تعرف المؤسسة اين توجد او اين تتجه لذلك فان تحسين الاداء يعد امر ضروري لاستمرار المؤسسة في نشاطها، وهنا يأتي دور التدقيق الداخلي في تحسين الاداء في المؤسسة وذلك من خلال المساهمة في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية، وتعزيز سيطرة الادارة على المؤسسة وبالتالي تحقيق درجة كبيرة من الكفاءة في ادارة المؤسسة مما ينعكس بشكل ايجابي على تحسين الاداء.

وعلى هذا الاساس وللإلمام بكامل جوانب الموضوع ارتأينا ان يكون التساؤل الجوهري والمتمثل في الاشكالية الذي سنعمل على الاجابة عنها كالآتي:

الاشكالية: كيف يمكن للتدقيق الداخلي ان يساهم في تحسين اداء المؤسسة ؟

وللمزيد من التفاصيل اعتمدنا التساؤلات الفرعية التالية:

-ما المقصود بالتدقيق الداخلي وماهي انواعه واهميته؟

-هل تعتمد المؤسسة الجزائرية على التدقيق الداخلي في تحسين اداءها؟

-ما هو الاداء وكيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسينه؟

ولمعالجة الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الناجمة عنها نضع الفرضيات التالية؟

-التدقيق الداخلي هو وظيفة فحص مستقلة داخل المؤسسة تساعد الادارة على المراقبة العامة لأنشطتها، من بين ابرز انواعه التدقيق المالي، وتدقيق الالتزام، والتدقيق التشغيلي، يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في تلبية حاجات مختلف الاطراف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

-تعتمد المؤسسة الجزائرية على التدقيق الداخلي في تحسين اداءها.

-الاداء هو درجة النجاح التي تحقها المؤسسة في انجاز الاهداف المحددة مسبقا، يساهم التدقيق الداخلي في تحسين اداء المؤسسة من خلال التحليلات والتوصيات والمشورة التي يقدمها لمختلف المسيرين والعاملين في المؤسسة.

اسباب ودوافع اختيار الموضوع:

تكمن اجمالا المبررات التي دعت لاختيار هذا الموضوع الى اسباب ذاتية وموضوعية تتلخص فيما يلي:

الاسباب الموضوعية:

-يندرج الموضوع ضمن اختصاصنا وتكويننا.

-ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع كون التدقيق الداخلي حديث النشأة.

-الحاجة الماسة للمؤسسات الجزائرية لتحسين ادائها من خلال الاعتماد على التدقيق الداخلي

الاسباب الذاتية:

-المساهمة قدر المستطاع في اثراء البحث العلمي بالجزائر بمثل هذه المواضيع.

-الميول الشخصي نحو مهنة التدقيق وكل ما يرتبط بها.

اهمية البحث:

تكمن اهمية البحث في ما يلي:

- يمارس التدقيق الداخلي كوظيفة داخل المؤسسة فهو يعمل على تطوير وتعزيز انظمة الرقابة ومساعدة المؤسسة على تحسين ادائها ورغم ذلك إلا انه لا يحظى بالاهتمام والعناية الكافية من خلال توفير المعايير والشروط والقواعد التي تحدد هذه الوظيفة الحيوية في المؤسسة.

وبالتالي يستمد البحث اهميته من خلال تسليط الضوء على ضرورة العناية بوظيفة التدقيق الداخلي والدور الذي يكتسيه في تحسين اداء المؤسسة وحسن 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:

- ابراز اهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة باعتباره اداة فعالة.

- التعرف على الضوابط التي تحكم التدقيق الداخلي ومعايير الاداء المهني لهذه المهنة.

- التعرف على واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة الجزائرية.

مكان وصعوبات الدراسة:

اجرينا هذه الدراسة في مؤسسة ميناء مستغانم، والتي يقع مقرها شمال ولاية مستغانم.

اما الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة فتمثل في:

- ضيق الوقت.

- التحفظ الكبير من قبل مسؤولي المؤسسة وعدم منح المعلومات الكافية.

- قلة المؤسسات التي تعتمد على التدقيق الداخلي.

الدراسات السابقة:

- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير بعنوان دور التدقيق الداخلي في مراقبة وتحسين اداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب ح/2/GNL) جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2011/2012.

- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير بعنوان دور التدقيق الداخلي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم ، 2015/2016

المنهج المستخدم:

قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة وللإلمام بكافة جوانب الموضوع، اعتمدنا على المنهج التاريخي لدراسة التطور التاريخي للتدقيق الداخلي، ومن ثم اعتمدنا على كل من المنهج الوصفي والتحليلي.

تقسيمات البحث:

-الفصل الاول: يشمل المفاهيم الاساسية للتدقيق الداخلي، والضوابط التي تحكمه ومعايير ممارسة هذه المهنة

-الفصل الثاني: يشمل مفاهيم حول الاداء ودور التدقيق الداخلي في تحسينه

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

الفصل الأول

تمهيد:

أصبح المفهوم المعاصر للتدقيق الداخلي أكثر شمولاً واتساعاً نتيجة التطور الزمني و توسع و تنوع الأنشطة الاقتصادية، فأصبح يضم إلى جانب التدقيق المالي جوانب الأنشطة المختلفة بالمؤسسة كلها، وفي مقدمتها تدقيق العمليات التشغيلية في ضوء البرامج والنظم والسياسات والإجراءات الموضوعية التي أصبحت بدورها جزءاً أساسياً من مسؤوليات المدقق الداخلي، للتحقق من قابليتها للتطبيق والتقييم الدوري لنتائج تنفيذها وقياس الاعترافات و تقديم الاقتراحات البناءة لتنمية جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف، وأن الانتقال من التدقيق المالي إلى تدقيق العمليات يتطلب كفاءات وظيفية وخبرات في مجالات أخرى غير المجالات المالية و المحاسبية، فالمدققين الداخليين لا يفحصون فقط دقة التقرير المالي، بل هم أيضاً يقومون بفحص العمليات لتحديد الكفاءة والفاعلية للمؤسسة الخاضعة للفحص، وفيما إذا كانت تلتزم بالقوانين الموضوعية والسياسات الخاصة بها.

وعليه سيقصر هذا الفصل على الاطار النظري للتدقيق الداخلي ولقد ارتأينا ان نقسمه الى ثلاث مباحث رئيسية :

المبحث الأول : تعريف و تطور التدقيق الداخلي، حيث نحاول من خلال هذا المبحث التعرف على اساسيات التدقيق وتطور التدقيق الداخلي و مفهومه وكذلك اهدافه وأهميته.

المبحث الثاني: مهنة المدقق الداخلي.

المبحث الثالث: خصص لمعايير التدقيق الداخلي.

المبحث الأول : تعريف و تطور التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي احد اهم الانظمة الرقابية داخل المؤسسة لما يلعبه من دور في دعم قرارات الادارة والتخفيف من المسؤولية الملقاة عليها كما يعد التدقيق الداخلي أداة بيد الادارة تراقب بواسطتها كل ما يحدث داخل المؤسسة الامر الذي ادى الى ظهور هذه الوظيفة نتيجة الحاجة الى ظهور انظمة رقابية داخلية وخارجية فعالة تعمل على تدعيم السير الجيد لمختلف أنشطة المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم و تطور التدقيق

1- تعريف التدقيق

هناك عدة تعاريف للتدقيق نذكر ابرزها:

1-1 التعريف الاول: هو فحص منتظم من قبل شخص فني محايد للدفاتر والسجلات والمستندات والحصول على الادلة والقرائن اللازمة لإبداء الرأي الفني المحايد عن عدالة القوائم المالية وكفاءة الادارة في استغلال الموارد المتاحة لديها.¹

1-2 التعريف الثاني: عن الجمعية المحاسبية الامريكية هو سيرورة المنظمة التي تحتوي على تجميع وتقييم موضوعي للأدلة المتعلقة بمعلومات مقدمة عن احداث وتصرفات اقتصادية وذلك للتحقق من درجة الموافقة بين هذه المعلومات والمعايير الموضوعية وتوصيل النتائج المتوصل اليها الى المستعملين المعنيين.

2- مفهوم التدقيق الداخلي

سنتناول فيما يلي بعض تعاريف التدقيق الداخلي التي تتميز بالتنوع و التعدد بتعدد المختصين و الهيئات المهمة بهذه المهنة، و من أهم هذه التعاريف نذكر:

1-2 يعرف المجمع العربي للمحاسبين "التدقيق الداخلي" بأنه وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الادارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الادارة او للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الانتاجية القصوى.²

2-2 عرف الاتحاد الدولي للمحاسبين التدقيق الداخلي " بأنه فعالية تقييمية مقامة ضمن المنشأة بغرض خدمتها ومن ضمن وظائفها اختبار وتقييم ومراقبة ملائمة النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي وفعاليتها.¹

¹ - غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2006، ص 14

² - محمد فلاح التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 9001 المؤتمر الدولي الثاني لمهنة التدقيق في الجزائر، جامعة سكيكدة، 2010، ص

2-3 بينما يعرف المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين التدقيق الداخلي على أنه نشاط تقييمي مستقل وموضوعي واستشاري ينشأ داخل المنظمة مصمم ليزيد من قيمة الشركة وتحسين عملياتها كخدمة الإدارة ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال منهجية منتظمة ومنضبطة وهو وسيلة رقابية ادارية تعمل على قياس وتقييم وسائل الرقابة الأخرى.²

ومن التعاريف الشاملة و الحديثة للتدقيق الداخلي، تعريف المعهد الفرنسي للمراجعة و المستشارين الداخليين الذي عرف التدقيق الداخلي على أنه نشاط مستقل و موضوعي يهدف إلى إعطاء ضمانات للمنظمة حول درجة تحكمها في العمليات التي تقوم بها، مع تقديم نصائح للتحسين و المساهمة في خلق القيمة المضافة³

نستنتج من هذه التعاريف ان التدقيق الداخلي أصبح مهنة يرتبط بالإدارة حيث اسس لنفسه فرع متميز من المعرفة اكثر اتساعا مما سبق، حيث يقوم التدقيق الداخلي الحديث بتزويد خدمات تتضمن فحص وتقييم لأنظمة الرقابة والأداء والخطر والإدارة في كافة الوحدات الخاصة والعامة.

التدقيق الداخلي مستقل داخل التنظيم بحيث لا يتبع لأي إدارة او قسم داخل المنشأة.

التدقيق الداخلي عملية منظمة تتضمن مجموعة من الاجراءات المتتابعة والتي يحكمها اطار نظري ثابت وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف

- مستقل وموضوعي.
- يقدم تأكيدات وخدمات استشارية.
- تقييم و تحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة.

3- تطور التدقيق

يمثل الجدول التطور التاريخي للتدقيق و الذي بدأ من سنة 1947 الى غاية سنة 2002

¹ - وليم توماس وامرسون هنكي المراجعة بين النظرية والتطبيق تعريب احمد حجاج وكمال الدين سعيد الطبعة الاولى دار المريخ للنشر السعودية 1989ص26 .

² - داود يوسف صبح دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية اتحاد المصارف العربية للنشر ببيروت لبنان الطبعة الاولى ، 2007 ، ص 38 .

³ - المعهد الفرنسي للمراجعة و المستشارين الداخليين، الموقع الالكتروني

الجدول رقم: (1-1) التطور التاريخي للتدقيق

السنة	مفهوم التدقيق الداخلي
1947	اصدار قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين IAA
1957	تم اصدار اول 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 بواسطة متخصصين لهذا الغرض
1974	تشكيل لجان عام لدراسة واقتراح اطار متكامل لمعايير الاداء المهني للتدقيق الداخلي
1977	تقديم تقرير من طرف اللجان يتضمن نتائج دراستها
1978	التصديق النهائي على معايير الاداء المهني للتدقيق الداخلي وبزوغ مهنة جديدة حيث عرف التدقيق الداخلي حينها على انه وظيفة تقويم مستقلة لفحص وتقييم أنشطة المنشأة ومساعدة اعضاء التنظيم على تنفيذ مسؤولياتهم من بفعالية
1996	اصدار دليل لأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين IAA
1999	تم صياغة دليل جديد لتعريف التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين 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 بايجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات ادارة المخاطر والرقابة والتوجيه والتحكم

المصدر: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر ص 07
نلاحظ من خلال الجدول ان التدقيق الداخلي اخذ منحى تصاعدي في تطوره ولم يعد مقتصرًا على فحص الجوانب المالية واكتشاف الاخطاء فقط بل اوسع من ذلك حيث اسس لنفسه فرعا رئيسيا داخل المنظمة كونه اصبح اداة رقابية يعمل على تقديم تأكيدات موضوعية واستشارية.

المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي

نجد نوعين من التدقيق و هما التدقيق المالي و تدقيق العمليات التشغيلية

1- التدقيق المالي

وهو النوع الشائع من التدقيق يقوم به المدققين التابعين للمؤسسة وذلك من أجل حماية أموال المؤسسة، ولتحقيق أهداف الإدارة كتحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة للوحدة و تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية.¹

1-1 مفهوم التدقيق المالي: تتبع القيود المحاسبية للعمليات التبادلية التي تكون المؤسسة طرفا فيها والتحقق منها حسابيا ومستنديا، وما يتعلق بها من قوائم وتقارير.

1-2 أهداف التدقيق المالي: إن الهدف الرئيسي من التدقيق المالي هو إعطاء رأي بشكل موضوعي في إعداد التقارير المالية وفقا لقواعد محاسبية محددة والتي تم تطبيقها بطريقة مماثلة، ويمكن توضيح الأهداف الخاصة بالتدقيق المالي فيما يلي

- التحقق من السجلات والطرق المحاسبية المستعملة؛
- التحقق من إتمام العملية المالية بطريقة صحيحة؛
- التحقق من مسؤولية المدراء الماليين؛
- التحقق من دقة التقارير المالية ومن أنها تمثل واقع المؤسسة بصورة عادلة، طبقا لقواعد محاسبية محددة طبقت بثبات خلال المدة المحاسبية الجارية بالمقارنة مع المدد المحاسبية الماضية؛
- التحقق من الوجود الفعلي للأصول؛
- فحص وتدقيق الإيرادات المختلفة والتأكد من أن إجراءات التسجيل والترحيل تمت بصورة صحيحة ورحلت إلى الحسابات المعنية؛
- _ منع أو اكتشاف التلاعب والتزوير بالدفاتر والسجلات.

2- تدقيق العمليات التشغيلية

استخدام تدقيق العمليات في السابق لمعرفة التنوع في الأنشطة والتي تتضمن تقييم أداء الإدارة، خطط الإدارة، نظم رقابة الجودة وأنشطة عمليات معينة فضلا عن تقييم الأقسام، إن هذا النوع من التدقيق يتعلق بالعمليات غير المالية للمؤسسة، أو بشكل عام فإن تدقيق العمليات من التدقيق يتعلق بالعمليات غير المالية للمؤسسة، أو بشكل عام فإن تدقيق العمليات يتم من قبل المدققين الداخليين، لكن في بعض الحالات يشارك مدققين خارجيين في أداء هذا النوع من التدقيق.

¹ - أيمن عبد الله أبو بكر، التدقيق الداخلي، مدونة، جامعة أبو ظبي، 2012 ، ص 13

2-1 مفهوم تدقيق العمليات التشغيلية

يعرف تدقيق العمليات بأنه أداة تخدم أنشطة الإدارة من خلال تقييمه لأنشطة المؤسسة وتقديم توصيات ضرورية.

2-2 أهداف تدقيق العمليات التشغيلية

يهدف تدقيق العمليات إلى تحقيق الآتي

- تحديد ما إذا كانت المؤسسة تدير وتستعمل مواردها المتاحة من موظفين ولممتلكات وأموال وغيرها بكفاءة؛
 - التعرف على ما إذا كانت المؤسسة قد التزمت بالأنظمة والتعليمات التي تهتم بالكفاءة؛
 - توفير معلومات دقيقة عن العمليات وفي الوقت المناسب؛
 - مدى الاتفاق مع السياسات والخطط والإجراءات والقواعد والقوانين؛
 - حماية الأصول من سوء الاستعمال.
- وينبغي تحقيق هذه الأهداف المقررة بأكبر قدر من الفاعلية، كما يهدف هذا النوع من التدقيق إلى وضع الافتراضات التي تمكن الجهات المعنية من تحسين طرق استغلالها لمواردها المتاحة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي رافق نشوء الحضارة الإنسانية وتطور بتطورها، وكذلك بالنسبة لأهدافه وأهميته، وفيما يلي سنتعرض إلى أهمية و أهداف التدقيق الداخلي.

1- أهمية التدقيق الداخلي

- اكتسبت مهنة التدقيق الداخلي أهمية كبيرة حيث أصبح لها دورا هاما في المؤسسات وذلك لما أثبتته من ضبط للمخالفات والانحرافات عن الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها، ومن العوامل التي ساهمت في تطوير الاهتمام بالتدقيق الداخلي هي كالاتي
- تطور حجم المؤسسات وانتشارها جغرافيا على نطاق واسع، مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا وكافة العاملين؛
 - ظهور الشركات المساهمة وحاجتها للمعلومات لسلامة استثمار أموالها وصحة وعدالة الإفصاح عن البيانات والقوائم و الحسابات الختامية المنشورة؛
 - الاستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية في المؤسسة، مما دفع بالإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات، ومن ثم حاجة الإدارة للتأكد من سلامة استعمال وتحمل المسؤوليات وفقا للسياسات والنظم والإجراءات المعمول بها؛

- حاجة المجتمع إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير ولأجل التأكد من ذلك لابد من سلامة نظام التدقيق.¹

2- أهداف التدقيق الداخلي

طبقاً لما ورد في بيان مسؤوليات التدقيق الداخلي الذي أصدره مجمع المدققين بالولايات المتحدة الأمريكية هو معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في الإبراء الفعلي لمسؤولياتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييم وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها المراجع.²

وينبغي أن لا يقف التدقيق الداخلي موقف الجمود بل يجب أن يتطور مع الزمن لينسجم مع التغييرات التي تطرأ على نشاط المؤسسة، فقد حددت أهداف التدقيق الداخلي كما يلي

- فحص ودراسة وتحليل أنظمة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي وتقييم مدى كفاءتها وفعاليتها؛
- التحقق من وجود أصول المؤسسة وصحة تقيدها بالدفاتر وكفاية وسائل حمايتها من الخسائر بكافة أنواعها؛

- تدقيق الدفاتر والسجلات وفحص المستندات لاكتشاف الأخطاء والتلاعب ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً؛
- التحقق من صحة البيانات الحسابية الظاهرة بالقوائم المالية أو التقارير التي تعدها الإدارات المختلفة والإدارة العليا؛

- تقييم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة؛

- إبداء التوصيات لتحسين أساليب العمل؛

- التحقق من مدى مراعاة السياسات الموضوعية والالتزام بالخطط و الإجراءات المرسومة؛

- تحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الإدارة.

2-1 هدف الحماية

قيام المدقق الداخلي بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية مسبقاً لكل من سياسة المؤسسة، الإجراءات المحاسبية، نظام الضبط الداخلي، سجلات المؤسسة، قيم المؤسسة، أنشطة التشغيل.

2-2 هدف البناء

ويعني هذا الهدف اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمطابقة وتقديم النصح للإدارة وعلى ذلك يقو المدقق الداخلي بالإضافة إلى تدقيق العمليات المحاسبية والمالية ما يلي:

- التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط الموضوعية؛

¹ - خالد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² - القبطان محمد، قواعد المراجعة في أعمال البنوك، دار النصر، القاهرة، 2006، ص 178

- التحقق من مدى سلامة إجراءات حماية الأصول.¹

2-3 هدف الشراكة

من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب على المدقق الداخلي أن يبيّن بينه وبين العاملين في المؤسسة شركة حقيقية يضمن من خلالها تذليل العقبات التي قد تنشأ لأسباب سلوكية ونفسية عند هؤلاء العاملين.²

2-4 هدف خلق قيمة مضافة

وهو قدرة التدقيق الداخلي على إضافة القيمة للمؤسسة بتحقيق العائد النهائي للاستثمار في المؤسسة وأن فعالية التدقيق الداخلي في خلق القيمة المضافة تتوقف على أمرين:

الأول هو ضرورة توافر الفهم المشترك لدى المدققين والداخليين والأطراف المستفيدة من خدماتهم والثاني هو النظر لوظيفة التدقيق الداخلي في ضوء سلسلة القيمة والأطراف المستفيدة من تلك القيمة.³

تتمثل أهداف التدقيق الداخلي فيما يلي

- الكفاءة داخل كل قسم من أقسام المؤسسة؛

- كفاءة النظام المحاسبي الذي يعطي صورة صادقة عن نتائج العمليات والموقف المالي؛

- التقييم الدوري للسياسات الإدارية والإجراءات التنفيذية المتعلقة بها، وإبداء الرأي حيالها بغرض تحسينها وتطويرها لتحقيق أعلى كفاءة إدارية؛

- زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها؛

- يقدم الحلول الممكنة والتوصيات للمشاكل التي تواجهها المؤسسة؛

- تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم.⁴

¹ - السوافيري فتحي وآخرون، الاتجاهات في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص

² - بكري علي حجاج، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 30

2005، ص 31.

³ - بكري علي حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 32

⁴ - سعدابي ابراهيم أحمد، دور حوكمة الشركة والمراجعة الداخلية في تطوير الاقتصاد الوطني، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة 2008 ص 4.

المبحث الثاني: مهنة المدقق الداخلي

تعتمد معظم الإدارات حالياً على وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز نظم الرقابة لديها، حيث أن وظيفة التدقيق الداخلي بمفهومه الحديث أصبحت تمارس أنشطتها في مختلف أجزاء التنظيم دون استثناء، و تراجع كافة العمليات الإدارية و المالية و التشغيلية، و لكي يؤدي التدقيق الداخلي دوره بصورة سليمة و بفاعلية كبيرة يجب أن يحظى بمجموعة من الخصائص التي يجب توافرها، و تمس هذه الخصائص قسم التدقيق الداخلي في حد ذاته بحيث يجب أن يؤدي مهامه في ظل تنظيم محكم، كما تمس هذه الخصائص أيضاً الكيفية التي يتموضع بها قسم التدقيق الداخلي داخل تنظيم المؤسسة ككل بحيث يجب أن يتصف بما يؤهل قسم التدقيق الداخلي لأداء مهامه بكل نزاهة و موضوعية وجدية.

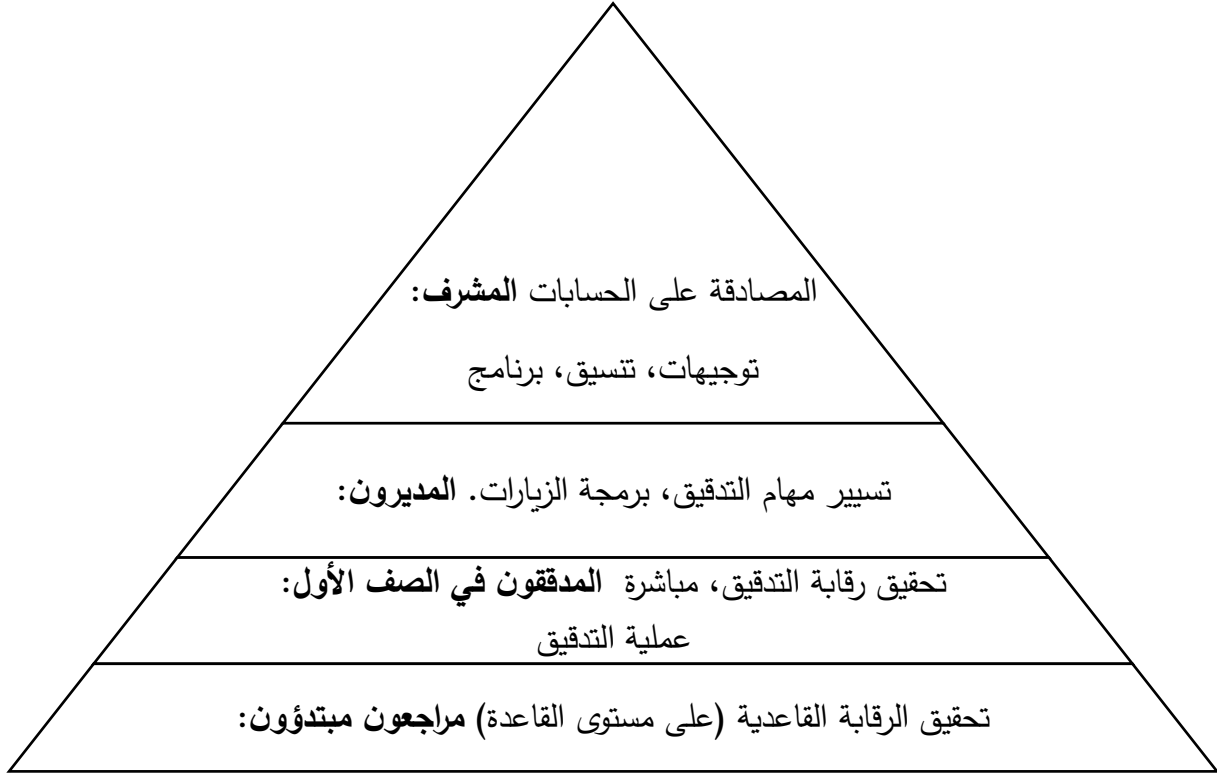
المطلب الأول: تنظيم التدقيق الداخلي

يتكون قسم التدقيق الداخلي عادة من عدد قليل نسبياً من المدققين ذوي المهارات العالية وذلك بالمقارنة مع معظم الأقسام الأخرى و قد يقتصر الأمر في بعض التنظيمات على وجود مدقق داخلي واحد، كما أنه قد يتسع قسم التدقيق الداخلي في تنظيمات أخرى ليشتمل عدد كبير من المدققين يعملون هم وحدهم تحت تنظيم كبير محكم بخلاف المصالح الأخرى¹.

¹ - انير عبد الفتاح الصحن الرقابة والمراجعة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 1989 ص 233

وينطوي قسم التدقيق الداخلي عادة على اربع مستويات من المدققين ممارسي المهنة كما يتضح في الشكل التالي

الشكل (1-1) الوظائف الأساسية في قسم التدقيق الداخلي



المصدر: عبد الفتاح الصحن الرقابة والمراجعة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 1989 ص 233

يتحمل المشرف على قسم التدقيق كل المستويات العامة للقسم، و هو يقوم بإعطاء التوجيهات العامة للقسم، كما يقوم بالتخطيط و وضع سياسات و إجراءات التدقيق، و إدارة العاملين معه بالقسم، و التنسيق مع المدققين الخارجيين و وضع البرامج و النماذج المختلفة للتحقق من جودة التدقيق، بينما يقوم مدير التدقيق الداخلي بإدارة اعمال التدقيق المختلفة، كما يتولى المدقق الاول الجوانب الاشرافية لأعمال التدقيق ويقومون بالكثير من الاعمال الفعلية التفصيلية، في حين يتولى المدققون المبتدئون اداء الاعمال الروتينية غير المعقدة، كما ان شكل وحجم خلية التدقيق الداخلي غير ثابت ويختلف من مؤسسة لأخرى وفق معيارين اساسين وهما:¹

1 حجم المؤسسة: يعد حجم المؤسسة محددًا أساسيًا لطبيعة التدقيق الداخلي المعتمد في المؤسسة، فلا يمكن في هذا المجال أن نصمم هيكل للتدقيق الداخلي موحدًا بين المؤسسة المحلية، الوطنية أو الدولية،

¹ - الدكتور مسعود الصديقي، نحو اطار متكامل للمرجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2004.

فاختلاف شكل و حجم المؤسسة يهتم إيجاد شكل محدد للتدقيق الداخلي، فمثلا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تحتاج إلى قسم للتدقيق الداخلي بحجم قسم مماثل في مؤسسة ذات حجم كبير، فهذا يقودنا إلى حالة عدم الرشاد و الزيادة في تكاليف عملية الرقابة بالمقارنة على ما تدره من منافع على التنظيم الإداري ككل.

2 مركزية و لا مركزية التدقيق: عادة ما تتطلب المؤسسات الكبيرة ذات الاتساع الجغرافي وجود هيكل قادرة نسبيا على تسيير الأنشطة المختلفة في مناطق انتشارها بغية ممارسة الرقابة على هذه الهياكل، حيث يوجد ثلاث أنواع من التدقيق الداخلي وفقا لهذا الوضع:

1-2 تدقيق داخلي مركزي: يكون باعتماد مديرية واحدة للمؤسسة الكبيرة لتقوم ببرمجة الزيارات المختلفة الميدانية لكافة فروع هذه المؤسسة.

2-2 تدقيق داخلي لا مركزي: ينص هذا النظام على تكوين قسم او خلية للتدقيق الداخلي على مستوى كل فرع أو تكتل جغرافي معين للمؤسسة .

2-3 تدقيق داخلي مختلط: في هذا النوع من تدقيق الداخلي يتم المزج بين النوعين الأولين تدقيق داخلي المركزي و اللامركزي بحيث يتم إرساء مديرية للتدقيق الداخلي على مستوى المديرية العامة للمؤسسة و جعل فروع لها على مستوى كل منطقة.

المطلب الثاني: مهمة التدقيق الداخلي

إن معايير التدقيق عامة و التدقيق الداخلي خاصة تشير إلى ضرورة التخطيط المسبق، و هذا بوضع منهجية يتبعها القائم بعملية التدقيق التي تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة و الوجيهة، من خلال تحضير مهمة التدقيق الداخلي و من تم العمل الذي تقوم به هذه الأخيرة ميدانيا، و أخيرا إنهاء المهمة.

1- تحضير مهمة التدقيق الداخلي:

تبدأ مهمة التدقيق الداخلي باختيار النشاط او الجهة التي ستخضع لعملية التدقيق ويتم هذا وفق ثلاث طرق و هي¹

1-1 الاختيار المنظم: أي اختيار النشاط او الجهة الخاضعة للتدقيق استنادا الى خطة التدقيق السنوية التي يتم وضعها في بداية السنة .

1-2 الاختيار بناء على طلب الإدارة العليا: قد تحتاج الإدارة العليا الحصول على معلومات بشأن وضع او مشكلة ما تحتاج الى حكم او رأي فيها، كمراجعة حساب احد العملاء مثلا تمهيدا لدفع قيمة فاتورة ما .

¹ - عمر علي عبد الصمد، دور التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية 2009/2008 ص72.

1-3 الاختيار بناء على طلب الجهة الخاضعة للتدقيق: قد يحتاج بعض المدراء الى المساعدة من المدقق الداخلي لتقييم كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية لبعض الانشطة الخاضعة لإدارتهم.

2- العمل الميداني للتدقيق الداخلي: يعتبر العمل الميداني الانطلاقة الرسمية لعملية التدقيق ويتم وفق ثلاث خطوات هي

2-1 تخطيط عمل التدقيق الداخلي

يعمل تخطيط عمل التدقيق الداخلي على ترتيب مهمة التدقيق زمانا و مكانا، من نهاية مرحلة الدراسة إلى توزيع التقرير، فهو يعتبر كوسيلة لمراقبة مدى التقدم في عمل المدققين الداخليين المنفذين للمهمة.

2-2 ورقة التغطية

هي وثيقة يتم اعدادها لفترة قبل وبعد نهاية المهام المحددة في برنامج التحقيق وذلك لانه ربما تتغير او يتسع نطاق الاجراءات اذا كان هناك ضرورة لذلك، وتتضمن اهداف التدقيق الداخلي، شروط تنفيذ العمل، النتائج والاستنتاجات بصورة واضحة ومفهومة¹.

الشكل رقم (1-2) عناصر ورقة التغطية

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

ورقة التغطية	التعليقات
الهدف	
شروط تنفيذ العمل	
النتائج	
الاستنتاجات	

Source ; pierre schick « mémento d'audit interne ; méthode de conduite d'une mission »

dunod, campus France, 2007, p10

¹-lement Olivier /groupe de recherché, institute de l'audite interne, " la conduite d'émission d'audite interne » dunod, France, 1995 p64.

2-3 ورقة إبراز و تحليل المشاكل

تربط هذه الورقة بالمشاكل الميدانية التي يلتقي بها المدقق الداخلي عند قيامه بمهمته، و نعني بهذه المشاكل عدم إمكانية تطبيق إجراء معين أو غيابه كلية، فكل ورقة يقابلها مشكل في إجراء معين. و عند جمع و ترتيب مجمل هذه الأوراق يمكن تشكيل التقرير النهائي لهذه المهمة كما يمكن أن تحتوي هذه الورقة على المشكل الملتقى به و كذلك الحلول المقترحة له.

الشكل رقم (1-3) ورقة إبراز و تحليل المشاكل

ورقة إبراز و تحليل المشاكل		
أوراق العمل:		
المشاكل:		
المعاينة:		
الأسباب:		
النتائج:		
الحلول المقترحة:		
اعداد	المصادقة عليه	صالح ل
يوم:	يوم:	يوم:

Source ; pierre schick « mémento d'audit interne ; méthode de conduite d'une mission »

dunod, campus, France, p ;108

3- إنهاء مهمة التدقيق الداخلي

تعتبر هذه المرحلة كمرحلة أخيرة لمهمة التدقيق الداخلي ويتم فيها وضع وإعطاء التقرير النهائي الذي يسلم الى طالب خدماتها ويمكن تلخيص خطوات هذه المرحلة في ما يلي¹

3-1 هيكل التقرير

يتكون هيكل التقرير من المشاكل المذكورة في ورقة إبراز و تحليل المشاكل من جهة و النتائج المذكورة في ورقة التغطية فيما يخص النقاط الإيجابية من جهة أخرى، كما يعتبر أساس لتحضير التقرير النهائي للمهمة.

¹ - لطفى شعباني، المراجعة الداخلية، مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسات مرجع سبق ذكره ص80.

2-3 العرض النهائي

يتمثل العرض النهائي في العرض الشفهي للملاحظات التي يراها المدقق المسؤول بمهمة التدقيق الداخلي هامة و أساسية، لأهم المسؤولين في المصالح محل التدقيق، إذ يتم هذا العرض بعد إنهاء المدقق للعمل الميداني.

3-3 التقرير النهائي للتدقيق الداخلي

يرسل التقرير النهائي للتدقيق الداخلي لأهم المسؤولين المعنيين و الإدارة العليا لإعلامهم، بنتائج التدقيق المتعلقة بقدرة التنظيم محل التدقيق بالقيام بمهامه، مع ذكر المشاكل من أجل تحسينها، و يعتبر هذا التقرير من أهم الوثائق التي تحضرها مصلحة التدقيق الداخلي.

3-4 حالة أعمال التحسين

بعد اقتراح المدقق الداخلي لمجموعة من التصحيحات الواجب القيام بها انطلاقاً من الملاحظات التي سجلها عند القيام بمهمته، يقوم هذا الأخير بتتبع هذه التصحيحات، و تنتهي هذه المرحلة عند تحقيق كل التصحيحات المقترحة و التي صادقت عليها الإدارة .

المطلب الثالث: حقوق و واجبات المدقق الداخلي

إن الدور الهام الذي يلعبه المدقق الداخلي في تحقيق الشفافية المالية يجعل له حقوق يتمتع بها، وتقابلها واجبات عليه القيام بها، وفيما يلي بيان لتلك الحقوق والواجبات.

1- حقوق المدقق الداخلي

يمكن تلخيص حقوق المدقق الداخلي فيما يلي:

- حق الاطلاع الكامل على كافة مستندات وسجلات المؤسسة؛
- حق الوصول الكامل إلى الموارد البشرية للمؤسسة و أصولها و ممتلكاتها؛
- حق طلب أي بيانات وإيضاحات يراها المدقق ضرورية للمساعدة على القيام بعمله؛
- حق دعوته الهيئة العامة للانعقاد وذلك في حالات الضرورة القصوى.

2- واجبات المدقق الداخلي

يتم تعيين المدقق الداخلي من قبل إدارة المؤسسة، كما أن المدقق الداخلي لا ينتمي إلى قسم المحاسبة حيث يقوم بنفسه بتدقيق أعمال هذا القسم ورفع التقارير عنه، ويعتمد مدى ونطاق حجم عمل المدقق الداخلي حسب ما تمنحه الإدارة من صلاحيات في هذا المجال.

ويمكن تلخيص واجبات المدقق الداخلي في الآتي:

- دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية؛

- المساعدة في تصميم وتطبيق نظام الرقابة الداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة منها؛
- تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسين إجراءات نظام الرقابة الداخلية؛
- القيام بدراسات أو مهام محددة تطلبها الإدارة ؛
- القيا بإجراءات معينة يتطلبها نظام الرقابة الداخلية؛
- القيام بأعباء التدقيق الشامل لتلبية احتياجات الإدارة ويشتمل على مراجعة الالتزام المالي والكفاءة والفعالية في المشروع؛
- تدقيق حسابات المؤسسة وفقا لقواعد التدقيق المعتمدة ومتطلبات المهنة وأصولها العلمية والفنية؛
- تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول كيفية النجاز الأعمال في المؤسسة و جودتها.

المبحث الثالث: معايير التدقيق الداخلي

معايير التدقيق هي مستويات الأداء المهني وضعت من قبل الجهات المؤسسة للمهنة تهدف إلى توفير مستوى معقول من ضوابط عملية التدقيق الإطار الذي يعمل المدقق ضمنه، ويعتمد عليها في الحكم على أداء مدقق الحسابات ونوعية العمل المنجز، وبالتالي فهي توفر مستوى معين من الثقة بعمل المدقق. إن تأدية مهنة التدقيق الداخلي لوظائفه الحديثة المتمثلة في خدمات التأكيد الموضوعي حول إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم المؤسسي، والخدمات الاستثمارية الموجهة لخدمة الزبون تتوافر لمجموعتين من المعايير تهدف إلى تحديد المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة التدقيق الداخلي و وضع اطار لأداء وتعزيز أنشطة التدقيق الداخلي وتحسين العمليات التنظيمية بالمؤسسة، وتتمثل هاتين المجموعتين من معايير السمات ومعايير الأداء.

المطلب الأول: مفهوم معايير التدقيق الداخلي

المعيار كمصطلح يعني درجة الأفضلية أو الامتياز المطلوبة لغرض معين كقياس أو وزن، وعلى الآخرين التماثل معه ومسايرته، فهو ما يتم بوساطته الحكم على دقة أدائهم.¹ ويعرف معيار التدقيق على أنه أداة الحكم على مستوى الكفاءة الذهنية، ودرجة الاتساق التي يصل إليها المدققون عند أدائهم لوظائفهم.

أما معايير التدقيق الداخلي تحديدا فتعرف على أنها المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد عليها في تقييم وقياس عمليات قسم التدقيق الداخلي، حيث تمثل المعايير نموذج ممارسة التدقيق الداخلي كما يجب أن تكون، وذلك وفقا لما تم التوصل إليه واعتماده من قبل معهد المدققين الداخليين، وهذا يعني أن معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها تمثل أساسا لعمل المدققين الداخليين وتحديد مسؤولياتهم الفنية ومتابعة أدائهم المهني.

لقد أخذ معهد المدققين الداخليين على عاتقه مهمة تطوير معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها ومتابعة تطويرها وتحديثها وفقا لمتطلبات ما يستجد من أحداث وتطورات مع مرور الزمن.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف معايير التدقيق الداخلي

لمعايير التدقيق الداخلي أهمية كبيرة و أهداف عديدة للمؤسسة.

1- أهمية معايير التدقيق الداخلي

تكمن أهمية معايير التدقيق الداخلي فيما يلي

¹ - عبد الغني فضل علي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- تعتبر ضرورة للمدققين الداخليين، كونها تضع المبادئ الأساسية التي ينتظر منهم أن يلتزموا بها عند ممارستهم لمهامهم بحيث يحققون الهدف من وجودهم؛
- المعايير ضرورية للإدارة، إذ أن وجود معايير مهنية يلتزم بها المدققون الداخليون ليكن الإدارة من الاعتماد على التأكيدات والتقارير التي يقدمها لذا المدققون الداخليون عن أدائهم لوظائفهم في المؤسسة؛
- يتم الاسترشاد بالمعايير عند إعداد المواد التدريبية للمهنيين الجدد.

2- أهداف معايير التدقيق الداخلي

- قد حدد معهد المدققين الداخليين أهداف معايير التدقيق الداخلي بأنها:
- بيان المبادئ الأساسية التي تحدد الكيفية التي يجب أن يكون عليها التدقيق الداخلي؛
- وضع إطار عام لأداء التدقيق الداخلي وتعزيز القيمة المضافة التي تحققها أنشطة التدقيق الداخلي إلى أوسع مدى ممكن؛
- وضع أسس لقياس أداء المدققين الداخليين؛
- التأسيس لعمليات معالجات تنظيمية متطورة وتشجع إدخال تحسينات عليها؛
- تعميق حالة الفهم لدى جميع المستويات الإدارية في منشآت الأعمال لتحقيق الدور والمسؤوليات المنوطة بالتدقيق الداخلي، وتعزيز إدراكها لأهمية المساهمة في تحسين أداء التدقيق الداخلي.

المطلب الثالث: المعايير الدولية لممارسة التدقيق الداخلي

تنقسم المعايير الدولية للتدقيق الداخلي إلى قسمين.

- 1- معايير الصفات (السمات):** المتمثلة في سمات أو خصائص الجهات التي تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي، كما توضع متطلبات الجودة التي يجب أن تتوفر لجهاز التدقيق الداخلي، وكذلك متطلبات الاستقلالية والموضوعية والمعرفة والمهارة والعناية اللازمة وغير ذلك من المتطلبات لأداء المهام الملقاة على عاتقهم الداخلي، وتقيم مدى كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر وعمليات التحكم المؤسسي والرقابة. و تتلخص هاته المعايير فيما يلي:

- 1-1 الهدف والسلطة والمسؤولية:** يجب تحديد غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي تحديدا رسميا ضمن ميثاق التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع تعريف التدقيق الداخلي ومبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي. ويجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بمراجعة ميثاق التدقيق الداخلي بصفة دورية، وتقديمه إلى الإدارة العليا للموافقة عليه.
- **الاستقلالية والموضوعية:** يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلا، ويجب أيضا أن يكون المدققين الداخليين موضوعيين أثناء أداء أعمالهم.

1-2 التفاعل المباشر مع الإدارة العليا: يجب أن يتواصل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ويتفاعل مباشرة مع الإدارة العليا.

1-3 الموضوعية الفردية: يجب أن يتصف المدققون الداخليون بتوجهات غير منحازة وغير متحيزة، وأن يتجنبوا تضارب المصالح.

1-4 التطوير المهني المستمر: يجب على المدققين الداخليين أن يطوروا معرفتهم، مهاراتهم وكفاءاتهم الأخرى عن طريقة التطوير المهني المستمر.

1-5 أعمال التقييم الداخلي: يجب أن تشمل أعمال التقييم الداخلي على ما يلي
- مراقبة مستمرة لأداء نشاط التدقيق الداخلي.

- مراجعات دورية تنفذ بأسلوب التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل المؤسسة ممن تتوفر لهم المعرفة بأصول ممارسة التدقيق الداخلي.

1-6 أعمال التقييم الخارجي: يجب إجراء أعمال التقييم الخارجي على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات، بواسطة مراجع أو فريق مراجعة مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة. ويجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع الإدارة العليا ما يلي:

- الحاجة لإجراء أعمال التقييم الخارجي على فترات أكثر تقارباً؛

- مؤهلات واستقلالية المراجعين الخارجيين أو فريق المراجعة الخارجي، بما في ذلك أي احتمالات لوجود تضارب في المصالح.

1-7 الإفصاح عن حالات عدم التقيد بالمعايير: عندما يكوف هناك عدم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي ومبادئ أخلاقيات المهنة أو معايير التأثير على النطاق الكلي لنشاط التدقيق الداخلي أو أعماله، يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أف يفصح عن عدم التوافق إلى الإدارة العليا.

2- معايير الأداء: هي التي تصف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس التي يتم من خلالها تقييم أداء تلك الأنشطة وذلك من خلال وضع خطط خاصة بالمخاطر وإيصال تلك الخطط ومتطلبات تنفيذها إلى الإدارة العليا لمراجعة تلك الخطط واعتمادها، كما تؤكد هذه المعايير على أنه ينبغي أن يحدد التدقيق المناطق والأنشطة الخاصة التي يجب تدقيقها، و تتلخص فيما يلي:

1-2 إدارة نشاط التدقيق الداخلي: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يدير نشاط التدقيق الداخلي بفعالية لضمان تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

2-2 التخطيط: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع خطط مرتكزة على المخاطر، وذلك لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

2-3 التبليغ والموافقة: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يبلغ خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد اللازمة لها، بما في ذلك أي تغييرات مرحلية هامة فيه إلى الإدارة العليا، وذلك لمراجعتها والموافقة عليها، كما يجب ان يبلغ عن تأثير تحديدات الموارد.

2-4 إدارة الموارد: يجب أن يتأكد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي من أن موارد التدقيق الداخلي مناسبة وكافية، ويتم توظيفها بفعالية لتحقيق الخطة المعتمدة.

2-5 السياسات والإجراءات: يجب أن يضع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي السياسات والإجراءات الكفيلة بتوجيه نشاط التدقيق الداخلي.

2-6 التنسيق: ينبغي على الرئيس التنفيذي الداخلي أن يتبادل المعلومات وينسق النشاطات مع الجهات الخارجية والداخلية التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارات المرتبطة بمجال أعمال نشاط التدقيق، وذلك لضمان التغطية اللازمة للعمال وتلاقي ازدواجية الجهود.

2-7 إبلاغ الإدارة العليا والمجلس الإدارة: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقوم بصفة دورية بإبلاغ الإدارة العليا من غرض وسلطة ومسؤولية وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقا للخطة الموضوعة له. ويجب أن يشمل ذلك الإبلاغ على الاحتمالات الهامة للتعرض للمخاطر والقضايا المتعلقة بالرقابة والحوكمة ولمخاطر الاحتيال وغير ذلك من المسائل الأخرى التي تلزم أو تطلب من قبل الإدارة العليا.

2-8 الجهات التي تقدم الخدمات الخارجية والمسؤولية التنظيمية عن التدقيق الداخلي: عندما تؤدي أي جهة من الجهات التي تقدم الخدمات الخارجية نشاط التدقيق الداخلي، عليها أن تحيط المؤسسة علما، أي تطلع بمسؤولية المحافظة على نشاط تدقيق داخلي فاعل.

2-9 طبيعة العمل: يجب أن يتم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم والإسهام في تحسن عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، وذلك من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم.

2-10 الحوكمة: يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة بالمؤسسة واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها، بما يكفل تحقيق الأهداف الآتية:

- تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في المؤسسة؛
- ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى المؤسسة ككل؛
- إبلاغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة بالمؤسسة؛
- تنسيق الأنشطة بين الإدارة العليا والمدققين الخارجيين والإدارة وإبلاغ المعلومات بين تلك الأطراف.

خاتمة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل يمكننا أن نخرج بملخص عام مفادها أن التدقيق الداخلي عرف تطوراً كبيراً لوصوله لما هو عليه الآن، حيث لم يعد يقتصر على فحص السجلات والدفاتر المحاسبية فقط بل ابعده من ذلك من خلال حماية أصول المؤسسة وتقديم تحليلات ومشورات واقتراحات وتوصيات حول النجاح الذي تحققه المؤسسة، إذ يسعى إلى التحقيق والإشراف على الرقابة الإدارية في المؤسسة، وذلك بتقييم كفاءة أداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية من إدارات، أقسام وفروع، حتى يساعد جميع أعضاء الإدارة على تأدية مسؤولياتهم بطريقة فعالة، كما يقدم خدمات عديدة للمؤسسة (خدمات وقائية، علاجية وتقييمية ... الخ)، وذلك من أجل ضمان السير الحسن والجيد لسياسات المؤسسة وزيادة فعاليتها للوصول إلى درجة التحكم الرشيد، لذا يمكن القول بأن التدقيق الداخلي هو الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، في ظل وجود أسلوب علمي عملي وجملة من التقنيات والمعايير المؤطرة لعملية التدقيق الداخلي الممكنة من التقييم السليم لمستويات الأداء داخل كل وظيفة أو نشاط.

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد اخذ موضوع الاداء في السنوات الاخيرة حيزا كبيرا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الامر الذي جعل هذه المؤسسات تتعرض لضغوطات كبيرة من اجل تحسين مستويات أداءها من خلال الاستعانة بالأنظمة الحديثة لتطوير وتقييم الاداء.

يعتبر الاداء في المؤسسة امر ضروري لاستمرار اي نشاط، حيث اصبح لزاما على القائمين على ادارة المؤسسة العمل على تحسين ادائها للحصول على العوائد القصوى وضمان استمرارها ونموها وتطويرها من جهة اخرى كما ان النتائج 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 ادائها.

وحتى نتمكن من الاحاطة باليات تحسين اداء المؤسسة وإبراز دور التدقيق الداخلي في ذلك تطرقنا من خلال هذا الفصل الى معرفة الاداء بصفة عامة من خلال المبحث الاول.

وفي المبحث الثاني تطرقنا موقع التدقيق الداخلي في التنظيم الاداري.

اما في المبحث الثالث تطرقنا الى دور المدقق الداخلي في تحسين الاداء الاداري.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

يحظى أداء المؤسسة باهتمام متزايد من قبل الإداريين والمستثمرين لان الأداء الامثل هو السبيل الاحسن للحفاظ على البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات المتتالية للأداء الى انه لم يتم التوصل الى اجماع او اتفاق محدد حول الأداء

فالأداء يعبر عن امكانية المنظمة تحقيق ما تصبو اليه من اهداف بعيدة الامد حسب (robin weslam)

- يعرف الاداء على انه نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فهو يعبر عن المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس كل من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها اي انه يربط بين اوجه النشاط والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.¹
- ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في انجاز الاهداف المحددة مسبقا.²
- ويعرف على انه درجة بلوغ الفرد او الفريق او المنظمة للأهداف بكفاءة وفاعلية.

المطلب الثاني : انواع الأداء

بعد ما تم التعرض الى مفهوم الأداء، ننتقل الى عرض انواع الاداء في المؤسسة، وتحديد انواع الاداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الاخيرة يمكن تحديدها في اربعة اشكال هي : معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

1- نوع الأداء حسب معيار المصدر

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى نوعين: الأداء الذاتي او الداخلي والأداء الخارجي.

1-1 الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: هو أداء افراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهامهم؛

¹ - علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء عمان، 2011، ص64-65

² - محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص115.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية وتعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة؛

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من الموارد الضرورية ليس النشاط.

1-2 الأداء الخارجي: هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة " فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ويظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الاعمال، القيمة المضافة..... وهذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

2- نوع الأداء حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار ينقسم الاداء داخل المنظمة الى اداء كلي وأداء جزئي.¹

1-2 الاداء الكلي: يتمثل الاداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم او وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالح او الوظائف.

2-2 الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فان الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق اهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق اهدافه الخاصة به، لا اهداف الانظمة الاخرى وبتحقيق مجموع أداء الانظمة التحتية يتحقق الاداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الاشارة اليه، فان اهداف المنظمة يجب ان تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبك.

3- نوع الأداء حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا بشدة التنظيم لان هذا الاخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، ينقسم الأداء حسب الوظائف المسندة في المؤسسة في الوظائف الخمسة التالية: المالية، الانتاج، الافراد، التسويق، والتموين.

1-3 أداء الوظيفة المالية : يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ اهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة؛

¹ - عبد الملك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد

3-2 أداء وظيفة الأفراد : تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا تتحقق إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله؛

3-3 الأداء الإنتاجي: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح بمزاومة المنافسين؛

3-4 أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال التسديد الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لآماكن التخزين؛

3-5 أداء وظيفة التسويق: يتمثل في القدرة على بلوغ الأهداف بأقل تكاليف ممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.... الخ.

4- نوع الأداء حسب معيار الطبيعة

تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة، تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية وإدارية.¹

4-1 الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الرئيسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة.

4-2 الأداء الاجتماعي : يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

4-3 الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى مخرجات ممكنة.

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة الامارة العربية المتحدة، 2009 ص116-117.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر في الاداء من بينها ما يلي¹

- الاختلاف الملحوظ والموجود في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج لموارد عمل اكبر من تلك التي تعالج حجم اقل؛
- وجود او عدم وجود الاعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج، اذ ان القدر الضئيل من الاعمال غير المنجزة يعتبر امرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، وعلى النقيض فان كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن ان يسبب تعجلا، ويتولد عنه انخفاض في معدل المنتج النهائي؛
- التحسينات التنظيمية والإجراءات ذات الاثر المباشر على الاداء، يتوقف معدل الانتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يغير من تتابع وتدفق العمل عادة ما يترتب عليه تغيرا في معدل الانجاز ومكينة العمل اليدوية (حل الالة محل الاعمال اليدوية) ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الانتاج؛
- الاداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات نتيجة الظروف المحلية، قد تتباين معدلات الانتاج مثلا نتيجة لظروف محلية، حتى ولو ادى نفس النشاط في اماكن مختلفة بنفس درجة الكفاءة؛
- نوعية وحدة العمل التام، قد تقضي الى معدلات مختلفة للإنتاج، 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 اداء رديء.

¹ - عبد المالك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره ص16

المبحث الثاني: موقع التدقيق الداخلي في التنظيم الإداري

من خلال هذا المبحث سوف نتضح لنا علاقة التدقيق الداخلي مع الإدارة و موقعه في الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: موقع التدقيق في التنظيم

إن وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة تتناول المجال التقييمي و كذلك الوقائي لأصول المؤسسة ثم النواحي الإنشائية بتقديم الاقتراحات التحسينية لأنظمة المؤسسة، كما أن مجاله يتسع و يجعله أداة رقابية للمستويات العليا للمؤسسة، فالمدقق الداخلي يقوم بعمله من واقع مهامه الوظيفة و مسؤولياته أمام الإدارة العليا، فهو يقيم عمل الغير و لكن لا يواجه الغير في العمل فهو لا يتمتع برئاسة مباشرة لهيئة الموظفين الذين يراجع عملهم، فالمدقق الداخلي مستقل في تنفيذ مهام وظيفته ولا يملك السلطة على إعطاء الأوامر بصفة مباشرة للموظفين، فهو يتأكد من التماسي مع السياسات و الإجراءات و السجلات و فحصه بغرض مسؤولية المخطئ، حيث أن ما يقوم به من فحص لا يبعد المسؤولية عن الأفراد الذين قاموا بالعمل.

إن أداء المدقق الداخلي لمهامه لا يمكن أن يكون إلا في ظل تمتعه باستقلالية تامة عن باقي الوظائف، إذ تعد استقلالية المدقق الداخلي أحد المعايير الهامة للتدقيق، و يعتبر هذا المعيار ضروريا لكفاءة تنفيذ برنامج التدقيق و لكن كيف يتسنى تحقيق هذا الاستقلال للمدقق الداخلي و هو موظف بالمؤسسة يقوم بتقديم خدماته للإدارة العليا، ففي ظل العلاقة الوظيفية للمدقق الداخلي لا يمكن أن يتحقق الاستقلال الكامل و من ثم يتحول الأمر إلى تحقيق نوع من الاستقلال في الوضع التنظيمي للمدقق الداخلي بالنسبة للإدارات و الأقسام بالمؤسسة و الوضع الأمثل هو أن يتبع المدقق الداخلي تنظيم الإدارة العليا للمؤسسة و من مقتضيات الاستقلال أن يكون المدقق الداخلي بعيدا عن وضع السياسة و الإجراءات و إعداد السجلات أو الارتباطات أو أي عمل تنفيذي آخر يكون من الطبيعي أن يتولى مراجعته و تقييمه فيما بعد و في ظل هذا الوضع يقدم تقاريره لمجلس الإدارة أو معالجة المراجعة المنبثقة من مجلس الإدارة.

المطلب الثاني: موقع المدقق في التنظيم

من خلال المطلب السابق يمكن القول أن المدقق الداخلي مستقل في عمله من ناحيتين أساسيتين هما¹

1- مكانه في التنظيم الوظيفي و ارتباط عمله بالمستويات العليا حيث أن تعضيد الإدارة له يحقق الاستقلال في عمله و تحقيق ما يوكل إليه من عمل، فرئيس إدارة التدقيق مسؤول أمام المستويات العليا للإدارة، نظرا لأن ما سيكشف عمله أثناء تأديته له هو اهتمامات مجلس الإدارة.

2- إن المدقق الداخلي يقوم بوظيفته من حيث الفحص و التقييم و مراقبة التنفيذ لجميع أنشطة المؤسسة و لهذا لا يجب أن يعهد إليه بأي مهام تسجيلية أو تنفيذية.

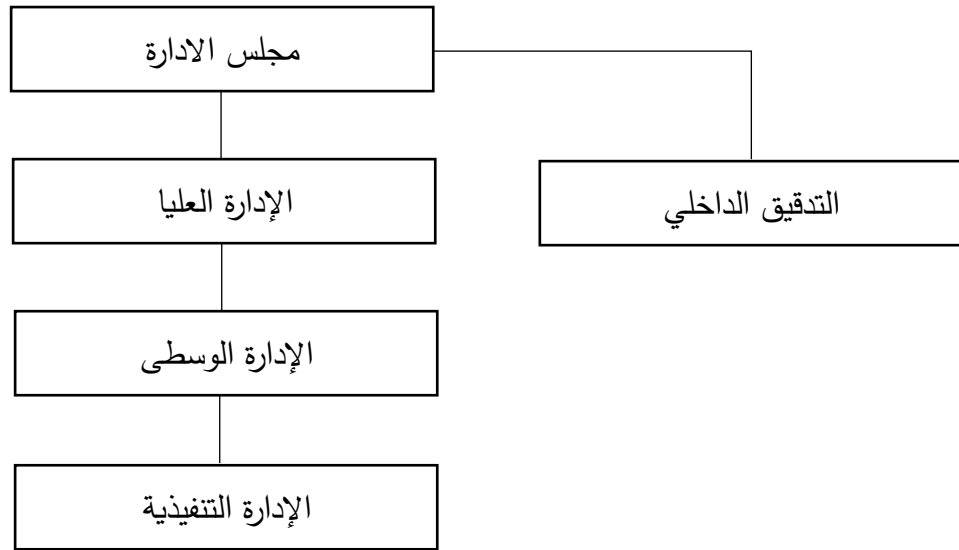
من خلال هذا يجب أن تراعى استقلالية دائرة تدقيق الداخلي بشكل تام و أن تكون مربوطة بشكل مباشر مع الإدارة العليا التي من مسؤولياتها متابعة أمور المؤسسة و إصدار التعليمات و وضع الضوابط و الأنظمة، إصدار القرارات الاستراتيجية قد تكون مرتبطة مع المدير العام و لكن لأجل ضمان تنفيذ التوصيات فمجلس الإدارة هو من يجب الارتباط معه.

ان ربط التدقيق الداخلي بمجلس الادارة هو اجراء له ايجابيات كثيرة من حيث الحماية والاستقلالية والقوة اللازمة لهذا النشاط و يجعل من فرص نجاح وتطبيق اقتراحات التدقيق الداخلي امرا مشجعا ، علاوة على انه يزود مجلس الادارة بعين اضافية تمكنهم من لمس حقيقة اوضاع العمل في المؤسسة بدون تدخل من مدراء الادارات التنفيذية .

ويمكن توضيح قسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

¹ - محمد السيد السرايا، د فتحي رزق السوفري، الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، القاهرة 2006 ص194

الشكل رقم (1-2) : تموضع التدقيق الداخلي داخل الهيكل التنظيمي



المصدر: عماد الحانوتي أهمية التدقيق الداخلي في الحد من الغش ، نشرة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد 06، 2002، ص 03

يلاحظ من خلال الشكل ان التدقيق الداخلي مرتبط مباشرة مع المستويات الادارية العليا في المؤسسة نظرا لحساسية هذه المهنة ولضمان ومراعاة الاستقلالية في تنفيذ العمل.

المبحث الثالث: المدقق الداخلي و دوره في تحسين الأداء الإداري

في العادة تشمل خطة التدقيق الداخلي مراقبة التنظيم الإداري في المركز والفروع ونشاط العاملين فيه وإنتاجياتهم ومتابعة تنفيذ القرارات الإدارية الصادرة عن المدير العام وتوصيات اللجان المختصة، ودراسة التنظيم الداخلي واقتراح أي تعديل أو تحسين يكون مفيداً أو ضرورياً لتنظيم العمل فهو وتطويره وزيادة فعاليته وكفاءته.

المطلب الأول: طبيعة التدقيق الإداري و أهدافه

1- طبيعة التدقيق الإداري

- مراقبة وتدقيق حسن تطبيق نظام الموظفين و التعليمات المتعلقة بذلك ولا سيما من حيث العطل الإدارية الممنوحة و العطل المرضية ونفقات المعالجة الطبية التي تتحملها المؤسسة وغيرها من الأمور الإدارية المرتبطة بشؤون العاملين في المؤسسة؛
- مدى انتظام العمل في الأقسام و فيما إذا كان موزع بالتكافؤ بين الموظفين، وهل هناك تأخير في النجاز العمليات وهدا يعود إلى التقصير أو الإهمال أو النقص في الجهاز؛
- مدى تقييد الموظفين بالتعليمات النافذة وتأديتهم لواجباتهم على أكمل وجه، وكذلك دراسة نشاط العاملين وإنتاجيتهم وكفاءتهم وخبرتهم و وجدانهم السلوكي؛
- مدى انضباط الموظفين و تقيدهم بالتسلسل الوظيفي؛
- مراقبة سلامة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة و اللجان المختصة و التأكد من أن هذه القرارات نفذت في الوقت المناسب.¹

التدقيق الإداري هو أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو أحد أقسامها أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي، ويشمل الفحص واختبار الخطط الموضوعة بما تحققه من أهداف و طرق و أساليب تنفيذ العمليات، واستخدام الموارد البشرية والمادية وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور وما يترتب عليها من أخطاء في العناصر محل الفحص، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ومن التعريف الشامل يتضح أن طبيعة التدقيق الإداري تتمثل في ناحيتين، هما كالتالي

¹ - العمرات احمد صالح، المراجعة الداخلية الإطار النظري و المحتوى السلوكي، دار البشير، عمان، 1990، ص123.

- عملية فحص وتحليل وتقييم تنصب على الإدارة وليس على الدفاتر والسجلات أو القوائم المالية؛
- تهدف عملية الفحص والتحليل إلى ترشيد قرارات الإدارة عن طريق بيان نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها إدارة المشروع و بالكيفية التي تتناسب مع إمكانية الإدارة، وفي الوقت المناسب كما أنها تسعى إلى إبداء الرأي في مدى كفاءة الإدارة في أداء ووظائفها.

2- أهداف التدقيق الإداري

- هناك عدد من الأهداف تسعى المراجعة الإدارية إلى تحقيقها وهي
- إبداء الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة منها البشرية و المادية بأفضل طريقة ممكنة و تمكن من تحقيق أقصى النتائج في ضوء أهداف المؤسسة مسبقا؛
 - معاونة الإدارة في ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف أوجه القصور، المشاكل، الأخطاء واقتراح وسائل التصحيح الملائمة، ثم إمداد الإدارة بهذه المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة إنجازها في المستقبل؛
 - تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة؛
 - مساعدة الإدارة في انجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار و تقييم أنظمة الرقابة المستخدمة.¹

المطلب الثاني: نطاق التدقيق الإداري و أهميته

- إظهار مواطن الضعف وعدم الكفاءة في كفاية أنشطة وعمليات المؤسسة وذلك لتصحيحها والقضاء عليها بغرض ترشيد الموارد الاقتصادية
- تدقيق أهداف المؤسسة وكيفية تنفيذها والسياسات الموضوعة لتنفيذ هذه الأهداف بغرض اقتراح أحداث و أنسب النظم و الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف؛²
- مساعدة الإدارة في انجازها لوظيفتها الرقابية من خلال فحص واختبار نظم الرقابة المستخدمة واقتراح ما يصح الثغرات في النظم الرقابية.

وترجع أهمية الاعتماد على جهاز التدقيق الإداري الداخلي إلى ما يلي :

¹ - محمد سمث الصبان ،نظرية المراجعة وآليات التطبيق ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 ص411-412.

² - عبد الفاتح الصحن وآخرون، المراجعة الخارجية موضوعات متخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر، 2001 ص154.

- إن التدقيق الإداري يهدف إلى تحسين الكفاءة وزيادة فعالية العمل الإداري، مما يجعل دوره الرئيسي هو خدمة الإدارة؛

- حاجة الإدارة إلى جهود التدقيق الداخلي في الأنشطة العددية في ظل كبر حجم المؤسسة وتعدد فروعها؛

- إن التدقيق الداخلي كجهاز داخلي يساهم في تحقيق الرقابة الذاتية عن طريق الفحص والتقييم المستمر ومناقشة المشاكل وأسبابها مع المسؤولين عنها، مع محاولة إيجاد الحلول ولكن لتحقيق التدقيق الإداري بصورة فعالة يتطلب قيام تعاون بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، ويستند هذا الرأي إلى أن المدقق الخارجي يتمتع باستقلال كامل عن الإدارة ويمكنه إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة.

أما المدقق الداخلي فسوف يعمل على ترشيد القرارات، الإدارية من حيث إظهار نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والخطط والسياسات واقتراح أفضل السبل لحلها و ما يساعد المدقق الداخلي على ذلك أنه يعمل داخل الهيكل التنظيمي ولديه من المعلومات الكثير عن المؤسسة التي يعمل فيها.¹

¹ - محمد سمّ الصبان، مرجع سبق ذكره ص 492 .

خاتمة الفصل الثاني

تعتبر عملية تحسين الاداء في المؤسسة من بين ابرز التحديات المتزايدة التي تواجه المسؤولين في المؤسسة ويعتبر الاداء الفعال هو وصول المؤسسة الى ما تصبو اليه من خلال تحقيق الاهداف المحددة مسبقا بكفاءة وفعالية ولتحقيق هذه الميزة يتطلب ذلك جهاز رقابي فعال يعمل على توفير المعلومات والبيانات والمتمثل في التدقيق الداخلي.

يعمل التدقيق الداخلي على تحسين اداء المؤسسة من خلال إظهار مواطن الضعف وعدم الكفاءة في كفاية أنشطة وعمليات المؤسسة و تدقيق أهدافها وكيفية تنفيذها و ذلك عن طريق تحسين الكفاءة وزيادة فعالية العمل الإداري و ذلك من خلال تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة ومساعدة الإدارة في انجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار و تقييم أنظمة الرقابة المستخدمة و ذلك ل مساعدة الإدارة في انجازها لوظيفتها الرقابية من خلال فحص واختبار نظم الرقابة المستخدمة واقتراح ما يصحح الثغرات في النظم الرقابية.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعدها تطرقنا الى الجانب النظري للتدقيق الداخلي ودوره في تحسين اداء المؤسسة ارتأينا اسقاط ذلك عل الجانب التطبيقي، حيث قمنا بدراسة ميدانية في احدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة ميناء مستغانم، ولدراسة تفصيلية على ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية:

في المبحث الاول سنحاول اعطاء تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

وفي المبحث الثاني سوف نتطرق الى واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم

اما في المبحث الثالث فسوف نتطرق الى دور التدقيق الداخلي في تحسين اداء مؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

مؤسسة ميناء مستغانم واحدة من اكبر المؤسسات العمومية، وذلك بفضل الموقع الجغرافي الاستراتيجي للميناء، وخصائص ومميزات المؤسسة التي عرفت تطورا منذ نشأتها الى الوقت الحالي.

المطلب الاول: لمحة تاريخية عن ميناء مستغانم

1- تعريف ميناء مستغانم

يعتبر ميناء مستغانم كجميع الموانئ، فيحصل مداخله من خلال تقديم خدمات ورسوم جبائية، ومفهوم الميناء هو مفهوم حكومي إلى جانب أهمية نشاطه في الاقتصاد الوطني عامة و الجهوي خاصة، و كذلك تتعدد خصائصه بالنسبة للتشكيلات الاقتصادية.

عموما احتكاك الميناء بالبواخر ليس له دوائر اختصاص سلطات الميناء بل يخص أكثر السياسة الوطنية، ومختلف العملاء الاقتصاديين وهذا الأخير مستقل لهذه السلطة حيث تستطيع التصرف سلبيا عند حدوث أي خطأ في فعالية نشاط الميناء.

2- انشاء ميناء مستغانم:

قبل سنة 1830 كان ساحل مدينة مستغانم الذي يربط صلامندر بخروبة عبارة عن شاطئ شاسع يحتوي على صخور ضخمة وخطيرة على الإبحار، وكانت تسمى هذه المنطقة بمرسى الغنائم فكانت هذه هي البداية الحقيقية لمدينة مستغانم سنة . 1833 وخلال هذه الفترة كانت التعاملات والتبادلات تجرى مباشرة على الشاطئ .

وفي سنة 1848 تم بناء أول رصيف من الخشب طول 80 متر تمهيدا لبناء ميناء مستغانم المستقبلي ليصل امتداده الى حوالي 325 متر سنة 1881 م.

انطلق اول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882 م وبعد ثلاث سنوات من ذلك اعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة تلت ذلك اعمال تهيئة ضخمة بين 1890 و 1904 م انتهت بميلاد اول حوض للميناء .

بعد بناء كاسرة الامواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941 م ، تم انشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر بين نهاية 1955 م وبداية 1959 م .

منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بم يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث اصبح يشكل اليوم جزءا اساسيا من البيئة التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية اذ انه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر اروقة نقل متعددة الانماط.

3-انشاء مؤسسة ميناء مستغانم:

تأسست مؤسسة ميناء مستغانم بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م.

ورثت مؤسسة الميناء ابتداء من شهر نوفمبر 1982 م الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة ايضا (SONAMA) كما اسندت اليها من جهة اخرى مهام القطر الموكله للشركة الوطنية للملاحة (CNAN).

في 29 فيفري 1989 م شقت 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 الى شركة عمومية اقتصادية / شركة ذات اسهم راس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة " الموانئ SOGEPORIS " تحمل السجل التجاري رقم B.01. 88 وتخضع للقانون التجاري والمدني طبقا لاحكام 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 1988 م والمرسوم 119-88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 و المرسوم 177-88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988 م، و صرح الى مؤسسة ميناء مستغانم انجاز كل العمليات التجارية ،المالية ، الصناعية والعقارية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

- بتاريخ 27 فيفري 2008 تم رفع راس مال الشركة الى 500.000.000 دج.

- في شهر جانفي 2004 تم انشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم ، وجدت هذه المؤسسة بموجب انعقاد

مجلس الحكومة في 13 اوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد وبمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد الى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الاجتماع العام الاستثنائي لمؤسسة ميناء مستغانم المنعقد في 20 جانفي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسهر على تسيير نشاط الصيد لميناء مستغانم ومينائي صلامندر وسيدي لخضر .

المطلب الثاني: خصائص مؤسسة ميناء مستغانم و اهم الاعمال والخدمات التي تقدمها

1- خصائص مؤسسة ميناء مستغانم: تتميز مؤسسة ميناء مستغانم ب

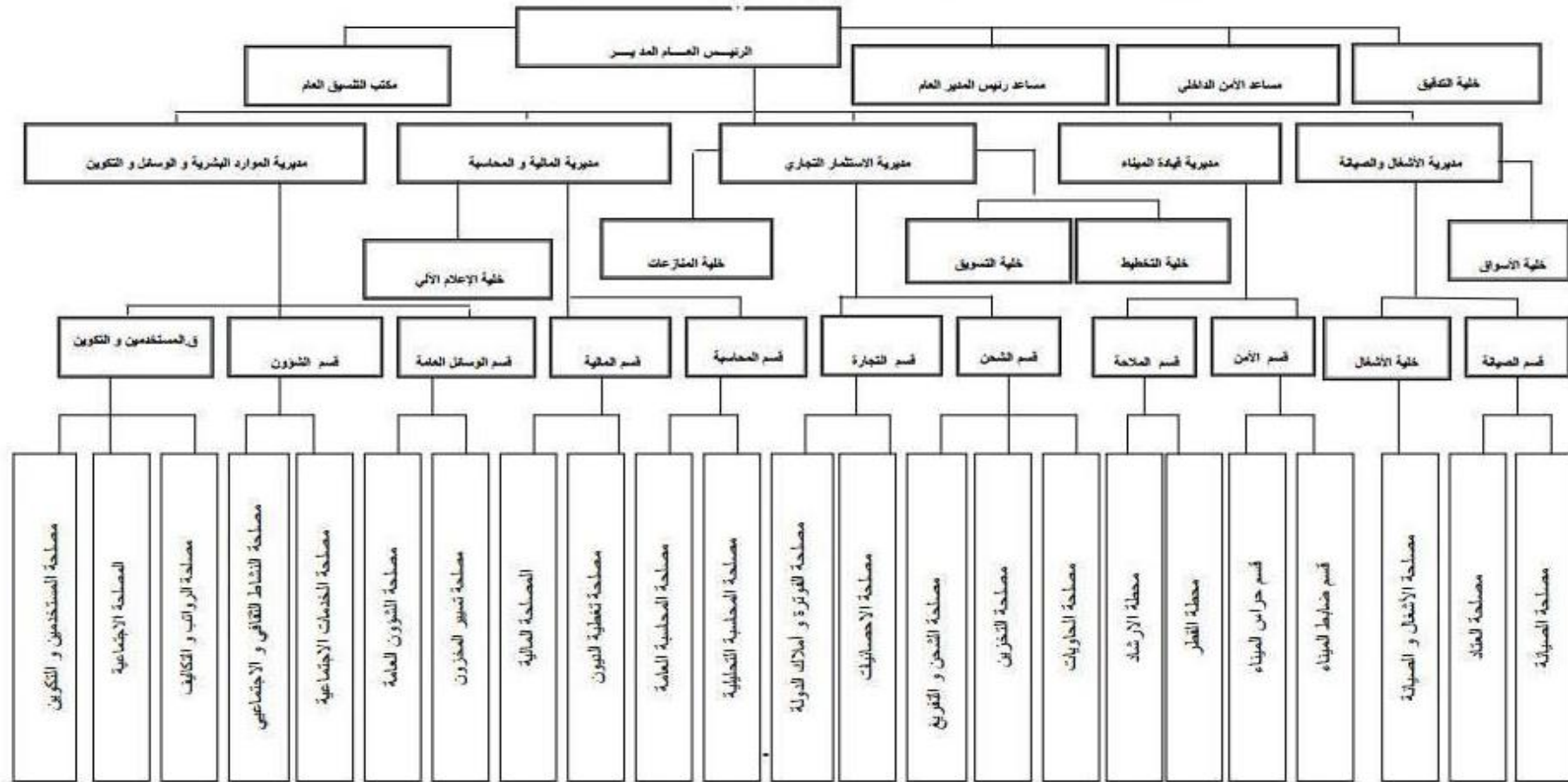
- موقع جيو استراتيجي هام؛
- وفرة طرق المواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية؛
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة؛
- انشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمر وناقلات الزيت؛
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة؛
- حماية جيدة للبضائع؛
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الارضي) عبر التراب الوطني؛
- بنى فوقية وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين؛
- اطارات وعمال مهينون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ؛
- ساعات عمل متواصلة 24 سا / 24 سا.

2- اهم الاعمال والخدمات التي تقدمها مؤسسة ميناء مستغانم نجد:

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات، الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري

- تسيير املاك الدولة المينائية و الانشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء؛
- احتكار خدمات الشحن والتفريغ المينائية؛
- مزاوله عمليات القطر، القيادة، الارساء وغيرها؛
- انجاز اعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية؛
- اعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى التحتية بالتعاون مع الشركاء الاخرين؛
- القيام بكل العمليات التجارية المالية، الصناعية والعقارية ذات الصلة المباشرة او غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم؛
- ارشاد السفن: تؤمنه ل 24 سا / 24 سا مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن وزورقي ارساء؛
- قطر السفن: تقطر السفن التجارية ليلا ونهارا باستخدام قاطر isser ذات قوة 1700 حصان؛
- محطة الزفت نفضال على مساحة 2524 م وهي مجهزة بثلاث اوعية (احواض) ذات سعة 4700 طن وقدرة معالجة 30000 طن سنويا من الزفت؛
- صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب انشأت سنة 1986 على مساحة 4.640 م سعتها 30.000 الف طن وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب في الساعة لكل منها؛
- صومعة السكر: انشأت سنة 1971 على مساحة 5697 م من طرف شركة التسيير والتوزيع الغذائي، اصبحت تسمى في ما بعد شركة تكرير السكر، تصل سعة الاستقبال لديها الى 16000 طن من السكر غير الموضب وقدرة العبور الى 150.000 طن سنويا؛
- اضيفت الى مؤسسة ميناء مستغانم رحلات النقل البحري حيث باشرت اول رحلة في مارس 2016 من ميناء مستغانم الى مدينة فالنسيا الاسبانية حيث تعد في اطار التجربة في انتظار تطورها مستقبلا.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم



المصدر: خلية التدقيق مؤسسة ميناء مستغانم

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم

شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم:

1- المديرية العامة:

وظيفتها التسيير، المراقبة، التنظيم والسهر الحسن للمؤسسة، تراقب مبيع مديريات المؤسسة وتتكون من:

1-1 الرئيس (المدير العام): هو الممثل القانوني للمؤسسة والمسؤول الاول في شكل الهرم القانوني للمؤسسة، يشرف على جميع الاعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين والذين اقل منه درجة في هيكل المؤسسة.

1-2 مساعد المدير العام: ويعتبر المستشار القانوني للمدير العام، حيث يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الاعمال التي لها صلة بالمؤسسة.

1-3 مساعد الامن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا بحفظ الامن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي، ومعاونيه يشرفون على الحفظ من كل الاخطار المحتملة.

1-4 مكتب التنسيق العام: وهو الذي يتولى جميع المهام التي يصدرها المدير اليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على التسيير الحسن للمؤسسة.

1-5 خلية التدقيق: هذه الخلية لها علاقة مباشرة مع الادارة العامة، وتتمثل مهامها في التأكد من احترام اجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

2- مديرية الموارد البشرية:

تهتم هذه المديرية بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة وتتكون من الفروع التالية:

1-2 قسم المستخدمين والتكوين: يقوم هذا القسم بالإشراف ومراقبة تنفيذ سياسة المؤسسة في اطار تسيير المستخدمين، كما يقوم بإعداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، بالإضافة الى مشاركته في اعداد الميزانية في اطار مصاريف المستخدمين ويتكون من المصالح التالية:

2-1-1 مصلحة المستخدمين والتكوين: تهتم هذه المصلحة بإعداد القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين، كما تسهر على تطبيق اجراءات التوظيف، وتصنيف المستخدمين وتقوم بإعداد وتنظيم برامج التكوين والسهر على تطبيقها.

2-1-2 مصلحة الاجور والتكاليف: وهي المصلحة التي تشرف على دفع اجور المستخدمين وتكاليف العمل من منح ومكافئات نظير العمل الذي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطوال مدة تواجده في المؤسسة، وكذلك استفادته من الارباح التي تحققها المؤسسة .

2-1-3 المصلحة الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بملفات حوادث العمل، التوقف عن العمل بسبب المرض، تعويضات المصارف الطبية وطب العمل.

2-2 قسم الوسائل العامة: يهتم هذا القسم بتسيير الوسائل العامة ويتكون من مصلحتين:

2-2-1 مصلحة الوسائل العامة: وهي المصلحة التي تشرف على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد والآلات والكمبيوتر، آلات النسخ، مكاتب، كراسي.....

2-2-2 مصلحة تسيير المخزون: تقوم هذه المصلحة بتسيير المخزون، وتقوم بعملية الجرد لهذه المخزونات.

2-3 قسم الشؤون الاجتماعية: يهتم هذا القسم بتسيير الانشطة الثقافية والاجتماعية في المؤسسة ويتكون من مصلحتين:

2-3-1 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 في مأمن من كل الاخطار التي قد تصيبه سواء حوادث العمل او امراض مهنية، واستفادته من منح وتعويضات اثناء كامل مدة العجز او المرض ومن جميع التأمينات الاجتماعية من المنح المدرسية او منح الامومة بالنسبة للنساء....الخ.

2-3-2 مصلحة النشاط الرياضي والثقافي: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الانشطة الرياضية والترقية التي تتم طوال السنة لصالح العمال وأبناء العمال كمكافئة لهم على المجهودات المبذولة طوال السنة وتتمثل في برمجة رحلات سياحية خلال الاعياد الموسمية وموسم الاصطياف.

اما النشاطات الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال الشركة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الاخرى.

3- مديرية المالية والمحاسبة:

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

3-1 قسم المحاسبة: يشرف هذا القسم على جميع العمليات الحسابية وفقا للنظام المحاسبي المالي ويتكون من مصلحتين:

3-1-1 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.

3-1-2 مصلحة المحاسبة التحليلية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على تحليل جميع التكاليف.

3-2 قسم المالية: يشرف على التسيير المالي للمؤسسة وإعداد ومتابعة الميزانية ويتكون من مصلحتين:

3-2-1 المصلحة المالية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على الاوضاع المالية للمؤسسة.

3-2-2 مصلحة التحصيلات: وتقوم بتحصيل جيع الاموال الناتجة عن النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركة انتقال الاموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية عن كل تأخير بالوفاء بالدين او الالتزامات تجاه المؤسسة مع تهديد هؤلاء المتعاملين باللجوء الى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحقاتهم.

4- مديرية الاستثمار التجاري: تقوم هذه المديرية ب:

- تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن، التفريغ، التخزين)؛

- تسيير املاك الدولة المينائية؛

- تسيير الانشاءات المتخصصة؛

- متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي .

وتتفرع هذه المديرية الى:

4-1 قسم الشحن والتفريغ: يهتم هذا القسم بعملية الشحن والتفريغ والتخزين ويتكون من ثلاثة مصالح:

4-1-1 مصلحة الشحن والتفريغ: وهي المصلحة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن

والتفريغ للسفن الراسية بمرافأ الميناء او التي تنتظر دورها للرسو .

4-1-2 مصلحة التخزين: تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة من البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم،

كما تسهر على الاستخدام العقلاني للمساحات المعدة للتخزين، وتراقب وترسل مستندات التخزين الى مصلحة الفواتير .

4-1-3 مصلحة الحاويات: وهي المصلحة المختصة على الاشراف الكامل على الحاويات الموجودة

داخل الميناء ومعرفة محتوياتها وفرزها.

4-2 القسم التجاري: ينظم مهام مصلحة الفواتير، الاملاك والانشاءات المتخصصة، يسهر على ترمية

وتطبيق سلم الاثمان المعمول به وينقسم الى مصلحتين:

4-2-1 مصلحة الفوترة وأملاك الدولة: هي تلك الاملاك والانشاءات المتخصصة والمكلفة بمتابعة دخول

السفن، انشاء الفواتير ومراقبة المستندات التي تساهم في اعدادها .

4-2-2 مصلحة الإحصائيات: تقوم بإعداد الدوريات الاحصائية.

4-3 خلايا مديرية الاستثمار التجاري: تضم هذه المديرية الخلايا التالية:

4-3-1 خلية الدراسات والتخطيط: وهي الخلية التي تقوم بإعداد مخططات شهرية وسنوية توضح فيها نسبة النشاط التجاري لكل شهر، مع احصاء 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 ومقارنتها بالسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطور الحاصل اذا وجد وتوضح المخططات وضعية السنة المقبلة وتحدد الاهداف والأرقام التي تريد المؤسسة الوصول اليها وهذا عن طريق وضع احتمالات تقريبية.

4-3-2 خلية التسويق: هي الخلية التي يتمحور دورها الاول في التعريف بالميناء ودوره الجيوستراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري كونه يعتبر همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط والجنوب الجزائري .

4-3-3 خلية المنازعات: وهي الخلية المختصة في المنازعات التي قد تنشأ اثناء تنفيذ العمل كالنزاعات الناتجة عن ظروف العمل او الزيادات المالية او التعاملات التجارية، او ارتكاب العامل لخطأ، او نزاعات جماعية حيث يدخل جميع العمال في نزاع مع المؤسسة نتيجة رفض المؤسسة تنفيذ التزام معين.

5- مديرية قيادة الميناء: تقوم هذه المديرية بتأمين حركة الملاحة (دخول السفن، خروجها، تحويلها من مركز رسوها الى اخر) وتأمين الحدود المينائية وتتكون من:

5-1 قسم الملاحة: يشرف مباشرة على جميع البحارة والملزمون بتنفيذ الاوامر الصادرة لهم من طرف مسؤوليهم المباشرين ويلزم ان يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على حدة ودرجة التصنيف حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن للبحارة ان يتولوا مهامهم في المؤسسة وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على حدة ويتكون من:

5-1-1 محطة القاطرة: وهو المكان المخصص فعليا لوقوف القاطرة سواء عند مغادرتها له لتنفيذ المهام المنيطة لها او اثناء العودة من تنفيذ هذه المهام، حيث لا يجوز بل يمنع منعاً باتاً على اي سفينة اخرى مهما كان نوعها ان تتوقف في المكان المخصص للقاطرة لأنه يشكل عائق مما يحول عليها تنفيذ مهامها بطريقة سليمة.

5-1 محطة سفينة الارشاد: وهو المكان المخصص فعليا لوقوف سفينة الارشاد المخصصة للنقل اثناء كل مهمة سواء كان ذلك عند ادخال السفن او اخراجها من الميناء، باعتباره المسؤول الاول عن عملية ادخال واخراج السفن من الميناء وبدونه لا يمكن ان تتم العملية.

5-2 قسم الامن: يختص في حفظ الامن من كل الاخطار التي من شأنها ان تشكل تهديدا مباشرا على حياة العمال، وحفظ الصحة وذلك بالحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل، وتقادي كل الامراض التي قد يصاب بها العامل اثناء العمل ويتفرع هذا القسم الى:

5-2-1 قسم ضابط الميناء: يشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الاتصال بريان السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة، حجم السفينة، طولها....لكي ينسق تحديد الرسيف الخاص بالتوقف.

5-2-2 قسم حراس الميناء: وتتمثل مهامه في حراسة الميناء.

6- مديرية الاشغال والصيانة:

وهي المديرية المختصة بالاشغال والصيانة ويقصد بالاشغال كل الاعمال التي من شأنها توفير الاجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل، والمتمثلة في توفير الإنارة تعبيد الطرق بناء الهياكل النظافة، ازالة الاخطار التي تهدد سلامة العمال.

اما الصيانة يقصد بها امتلاك المؤسسة للعتاد والآلات التي تساعد على تنفيذ العمل بصورة منتظمة وسريعة، وعليه فان هذه الآلات تحتاج الى عملية اصلاح في حالة تعرضها الى عطب، حيث يقوم عمال مؤهلون بإصلاح هذه الآلات، تتكون هذه المديرية من:

6-1 قسم الصيانة: يقوم قسم الصيانة بتنسيق وتصميم ومراقبة جميع أنشطة حفظ وصيانة وإصلاح المعدات بالإضافة الى استبدال المعدات وقطع الغيار ويتكون من مصلحتين:

6-1-1 مصلحة الصيانة: وهي المسؤولة عن صيانة وإصلاح معدات رفع ومناولة البضائع، وموقف السيارات والمعدات الميكانيكية.

6-1-2 مصلحة العتاد: تهتم هذه المصلحة بتنظيم عمل مشغلي الآلات، وتوفير ومراقبة المعدات.

6-2 قسم الاشغال: يهتم هذا القسم بتنفيذ ومراقبة مشاريع تطوير وتهيئة الميناء وأعمال الصيانة ويتكون من مصلحة الاشغال والصيانة.

6-2-1 مصلحة الاشغال والصيانة: تشرف هذه المصلحة على تنفيذ اعمال صيانة اصول المؤسسة.

المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم

يتواجد على مستوى الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم مدقق داخلي يقوم بتدقيق جميع الوظائف التي تتم على مستوى هذه المؤسسة من اجل ضمان السير الحسن للمؤسسة وتحسين ادائها.

المطلب الاول: تنظيم التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم

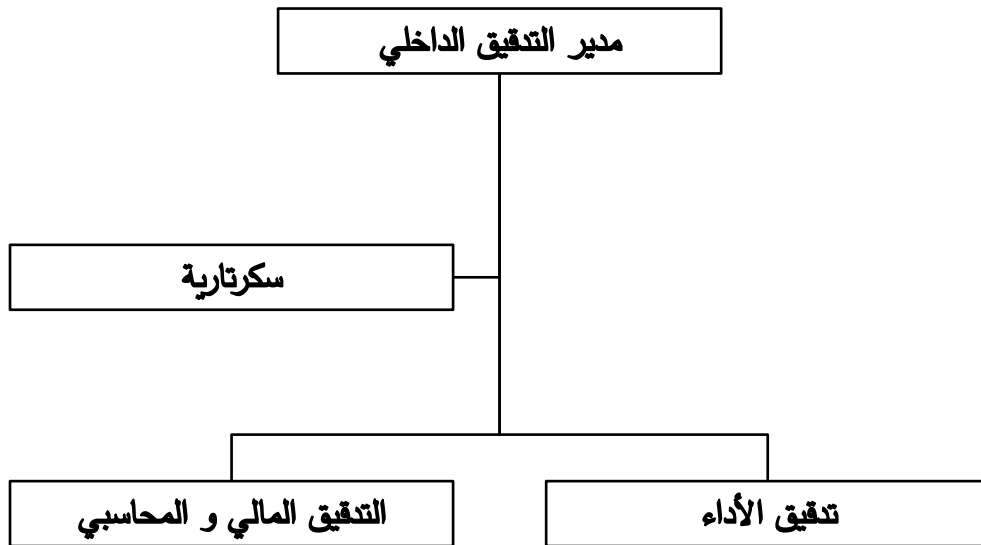
يكتسي التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم دورا اساسيا وهاما حيث تتمثل اهمية التدقيق في التقييم والدراسة الجيدة والمعلومات ذات الثقة والمصادقية التي تساهم في تحسين الأداء.

- الوضع التنظيمي للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم

امثالا لدليل التدقيق الداخلي الذي اعدته شركة تسيير الموانئ، فان وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم هي وظيفة مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة، مما يضمن استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي عند ادائه لمهامه.

ومن اجل تسهيل عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم تم اقتراح هيكل تنظيمي للتدقيق الداخلي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم



المصدر: خلية التدقيق، مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الثاني: العلاقة الوظيفية للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم

- يقوم المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بتقديم جميع التقارير الخاصة بعملية التدقيق الى المديرية العامة؛

- يقوم المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بمساعدة جميع المديریات، الاقسام، والمصالح من اجل تطوير الأداء وتحسين العمل.

علاقة التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم مع التدقيق الخارجي:

- يتأكد المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم من مدى تطبيق التوصيات والإرشادات التي قام بها المدقق الخارجي، اثناء قيامه بتدقيق حسابات المؤسسة؛

- يعتمد المدقق الخارجي على تقارير المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم من اجل ابداء رأيه في مجال معين.

مجال التدخل:

- تمارس وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بدون قيود اثناء تدخل المدقق الداخلي حيث كل الانظمة والعمليات والوظائف والأنشطة المتواجدة على مستوى هذه المؤسسة تخضع لعملية التدقيق الداخلي؛

- المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم له الحق في الحصول على مبيع الوثائق والمعلومات الضرورية من اجل تنفيذ مهامه.

اخلاقيات المهنة:

عند تنفيذ عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم تتوفر لدى المدقق مجموعة من المميزات والصفات منها

- النزاهة والاستقامة، الموضوعية، الاستقلالية، الثقة والسرية، الكفاءة المهنية.

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

نظرا للمعاملات المتنوعة التي تتم في مؤسسة ميناء مستغانم، وكثرة تدفق المعلومات المحاسبية والمالية تم اقتراح تدقيق محاسبي ومالي تابع الى الهيكل التنظيمي لوظيفة التدقيق داخل هذه المؤسسة وذلك لمنع حدوث اي اخطاء او تلاعبات وانحرافات.

1- مهمة التدقيق المحاسبي والمالي

يقوم المدقق المحاسبي والمالي بفحص مصداقية وصحة وشرعية وعدالة المعلومات المحاسبية والمالية وفقا للمبادئ المحاسبية المعمول او المتعارف عليها.

2- الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي

الشكل الموالي يوضح الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي

الشكل رقم (3-3): الوضع التنظيمي للتدقيق المحاسبي والمالي في مؤسسة ميناء مستغانم



المصدر: الخلية

3- تنظيم عمل المدقق المحاسبي والمالي

- التأكد من التسجيل المحاسبي وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها؛
- التأكد من التسجيل الصحيح لجميع العمليات لكل دورة محاسبية؛
- دراسة سبل الحفاظ على الاصول والتحقق من وجودها؛

- التأكد من الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية؛
- اعداد التقرير في الوقت المحدد والمناسب وفقا للمعايير المتعارف عليها.

4- مسؤوليات المدقق المحاسبي والمالي

- تنفيذ جميع المهام الموكلة اليه من طرف مدير التدقيق؛
- احترام البرنامج السنوي للتدقيق الداخلي على مدار السنة؛
- المحافظة على الوسائل الموضوعه تحت تصرفه؛
- احترام اخلاقيات المهنة.

5- علاقة المدقق المحاسبي والمالي مع الهياكل الاخرى

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

6- مؤهلات المدقق المحاسبي والمالي:

- التعليم العام: يجب ان يكون متحصل على شهادة جامعية في هذا التخصص؛
- التكوين المهني: التدقيق المحاسبي والمالي، المعايير الدولية؛
- الخبرة المهنية: من سنوات فما فوق في المحاسبة والمالية.

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 الأداء ومن بين هذه العوامل التدقيق الداخلي الذي يلعب دور فعال من خلال الدور الرقابي الذي يقوم به هذا الأخير على جميع أنشطة المؤسسة.

المطلب الأول: دعم خلية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بمدقق الأداء

نظرا لتعدد الأنشطة والوظائف في مؤسسة ميناء مستغانم، ومن أجل فحص وتقييم جودة الأداء المرتبطة بوظائف المؤسسة، تم 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 تنفيذ المسؤوليات على أحسن وجه، وكشف القصور أو الضعف أو الأخطاء التي قد تحدث واقتراح الخطوات لتصحيحها ومساعدة الإدارة في أداء مسؤولياتها بكفاءة وفاعلية.

2- الوضع التنظيمي لتدقيق الأداء

كما وضح في الشكل رقم (3-3)

3- تنظيم عمل مدقق الأداء

- فحص وتقييم مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وفقا للسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح؛

- التحقق من ان الاجراءات والسياسات تتناسب مع: معايير الأداء، الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية و تحقيق 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 و تخزين البيانات والحفاظ عليها؛
- تقييم كفاية نظام الرقابة الداخلية لأجهزة الاعلام الالي؛
- بعد الانتهاء من كل عملية تدقيق يقوم مدقق الأداء بتقديم تقرري ره الى مدير التدقيق الداخلي.

4- مسؤوليات مدقق الأداء

- 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 الموضوعه تحت تصرفه؛
- احترام اخلاقيات المهنة.

5- علاقة مدقق الأداء مع الهياكل الاخرى

تقديم التقارير الى مدير التدقيق الداخلي، واعلامه بكل الصعوبات التي واجهها، 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 والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، كما يكشف المدقق الداخلي في هذه المؤسسة اوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية من اجل تحسينها ومن خلال دراستنا ومسانلتنا مع مصلحة التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم اوضح لنا اوجه 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 إلى عدم وجود

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

- تحليل لمحطات العمل لتحديد المهارات المطلوبة لأداء العمل و متطلبات التدريب والخبرة.....

1-2 نظام المعلومات، ومؤشرات الإدارة 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 الإدارة إلى عدم وجود نظام فعال للرقابة الداخلية.

1-3 حوسبة الهيكل: ليس لديها بنية البرمجيات للإدارة وإدارة شؤون الموظفين (باستثناء الرواتب)؛ نلاحظ وجود تطبيقات الحاسوب بسيطة أنجزت إلى 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 أداء المؤسسة وذلك من خلال
- فحص المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري التي تزاولها الوحدة الاقتصادية؛
 - التأكد من ان المعلومات تعطي الصورة الصادقة عن الأداء الاجتماعي؛
 - دراسة وضعية العمال ومدى التزامهم بالقوانين والتشريعات والسياسات الرقابية للمؤسسة؛
 - السهر على التطبيق الصارم للقوانين والأنظمة الاجتماعية؛
 - تتبع كل ما يتعلق بالخدمات الاجتماعية والطبيعية للعمل وفقا للتشريع الجاري.

3- تدقيق الاجور

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

لهذا اخذنا دراسة حالة تدقيق الاجور والتي قام بها المدقق الداخلي من اجل

- فحص الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
 - التأكد من تسجيل جميع التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين و من صحة المعلومات؛
 - التأكد من ان التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين حقيقية؛
 - التأكد من صحة تقييم التكاليف والإيرادات المتعلقة بالمستخدمين.
- نستج ان خلية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم تقوم بتقييم وتطوير نظام الرقابة الداخلية بشكل جيد من اجل تحسين الأداء في المؤسسة.

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

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

-فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية واكتشاف القصور والمخاطر فيها.

-فحص المعلومات التي ينتهجها نظام الرقابة المحاسبية لتحديد مدى مصداقيتها.

-مراجعة وتقييم الخدمات واليد العاملة.

-التأكد من سلامة الاموال والأثاث والأدوات والمباني والموجودات الاخرى التي تمتلكها المؤسسة.

-تدقيق اجراءات 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 اخطاء اذا وجدت، وعادة ما تكون هذه الاخطاء هي اخطاء سهو فيتم تسوية ذلك بطريقة القيد المزدوج او اضافة النقصان.

و من بين الوثائق التي يتم فحصها نجد

أولاً: 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 الإصلاح والصيانة، والمعدات الصغيرة حيث لاحظ المدقق أن مصاريف هذه السنة أقل من السنة السابقة؛

- فحص المدقق وتحقق من ملكية المؤسسة للمستندات الأصول حيث لاحظ أن وثائق الأصول كلها ملك

للمؤسسة وأن جميع الأصول موجودة في الموقف؛

- فحص المدقق بيانات أمر بالشراء ومقارنته مع بيانات الفواتير , حيث لاحظ المدقق ان بياناتها مطابقة مع الفواتير؛
- فحص المدقق وتحقق من أن المؤسسة تتبع طريقة الإهلاك, حيث لاحظ المدقق أن المؤسسة تتبع طريقة الإهلاك الخطي(الثابت) وإن جميع العمليات صحيحة؛
- تأكد المدقق ولاحظ أن جميع الاصول المؤسسة الموجود 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 إلى نظام المؤسسة؛
- رأى المدقق أن تقييم التغييرات المحتملة في موارد الاقتصادية إنها صحيحة وتعطي مصداقية على المؤسسة؛
- فحص وقيم الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية على أنها تتماشى مع نظام المؤسسة و لا 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 الأجل.
- ان المؤسسة لا تعتمد على القروض.
- و من خلال هذا الفحص نستنتج أن
- القوائم المالية تسمح للمدقق بمتابعة أصول المؤسسة وممتلكاتها من النهب و الاختلاس؛

- التدقيق الداخلي يسمح بالتحقق من أن المعلومات المقدمة والمعروضة دقيقة وصادقة؛
- مخرجات القوائم المالية هي مدخلات عملية التدقيق الداخلي والتي تسمح بالتأكد من تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية؛
- القوائم المالية هي مفتاح عملية التدقيق الداخلي ولبنة اساسية له؛
- وجود مصلحة التدقيق الداخلي على مستوى المؤسسة محل الدراسة، مما يؤدي إلى المتابعة المستمرة والدائمة للأعمال التي تتم بالمؤسسة؛
- اعتماد مؤسسة ميناء مستغانم على التدقيق الداخلي من خلال زيارات ميدانية والمحددة، التي تمكن المدققين من الاطلاع ومعرفة كل ما يحدث بالمؤسسة؛
- أن القوائم المالية هي نقل المعلومات من الوثائق والمستندات إلى جدول وتجمعها وتلخصها إلى معلومة محاسبية.

خاتمة الفصل الثالث:

- يعمل التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم على تحسين اداء هذه المؤسسة من خلال الدور الوقائي، كونه نظام معلوماتي يساعد على تحسين النظام العام من خلال العمليات التي يقوم بها المدقق الداخلي.

- 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 الأداء باستمرار .

- تقوم خلية التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بتدقيق النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي وإيصال النتائج للجهات المعنية لاتخاذ الاجراءات السليمة استجابة لتقارير المدقق الداخلي عن نظام الرقابة الداخلية .

- يقوم المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم الى اكتشاف الغش والأخطاء والاحتيايل للتعامل مع اوجه المخاطر المختلفة من خلال اقتراح الوسائل والسبل والآليات المختلفة للتعامل مع هذه المخاطر .

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

بعد كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطها ومنتجاتها تسعى هذه الاخيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها حفاظا على بقاءها واستمراريتها وتحسين اداءها وهذا ما ادى بالمسؤولين وأصحاب القرار في المؤسسة الى وضع نشاط مستقل وموضوعي يهدف الى اعطاء ضمانات للمؤسسة مع اعطاء نصائح وتوجيهات للإرشاد والتوجيه وهذه العملية تسمى بالتدقيق الداخلي يقوم بها شخص مستقل ومهني داخل المؤسسة.

يتمثل التدقيق الداخلي في ذلك النشاط التقييمي المستقل والموضوعي والاستشاري ينشأ داخل المنظمة مصمم ليزيد من قيمة الشركة وتحسين عملياتها كخدمة الادارة ومساعدتها على تحقيق اهدافها من خلال منهجية منتظمة ومنضبطة وهو وسيلة رقابية ادارية تعمل على قياس وتقييم وسائل الرقابة الاخرى.

ونظرا للأهمية البالغة للتدقيق الداخلي بالنسبة للمؤسسة اخذ هذا الاخير حيزا كبيرا من الاهتمام والتوسع فأصبح له ضوابط تحكمه داخل المؤسسة سواء من خلال تنظيم عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة او الموقع الذي يشغله في الهيكل التنظيمي لهذه الاخيرة، كما تعددت وتنوعت انواع التدقيق الداخلي نظرا للحاجة الماسة لمختلف تطبيقات هذه العملية، كما تتطلب ممارسة هذه المهنة الى مبادئ ومعايير دولية تحكم حسن سيرها سواء المعايير التي تحدد خصائص و مواصفات الشخص او الجهة القائمة بعملية التدقيق وهو الشخص الذي يتمتع بالاستقلالية والموضوعية والكفاءة اللازمة لممارسة هذه المهنة كونه شخص مستقل، او المعايير التي تصف أنشطة التدقيق الداخلي وكيفية تنفيذ كل مهمة من مهامه، اضافة الى اخلاقيات هذه المهنة كونها حساسة وتدرس الوثائق والسجلات الداخلية الخاصة بالمؤسسة لابد من القائم بها ان يكون موضوعيا ونزيها يتمتع بالأمانة والسرية تجاه العمل الذي يقوم به.

يعمل التدقيق الداخلي على إظهار مواطن الضعف وعدم الكفاءة في كفاية أنشطة وعمليات المؤسسة و تدقيق أهدافها وكيفية تنفيذها و ذلك عن طريق تحسين الكفاءة وزيادة فعالية العمل الإداري.

و عليه يمكن اعتبار ان التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة و المتمثل في تحقيق المؤسسة للأهداف المرجوة و المحددة مسبقا بأعلى درجة من الكفاية و الفعالية و يمكن اعتبار الاداء بمثابة معيار تحدد المؤسسة من خلاله ما اذا كانت في المسار الصحيح، وانها تحقق قيمة مضافة.

نتائج البحث:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالتحقيق الداخلي وأهميته في تحسين أداء المؤسسة توصلنا الى النتائج التالية:

-تتوق درجة مساهمة التحقيق الداخلي في عملية تحسين الاداء في المؤسسة على مدى قناعة المستويات الادارية المختلفة بأهمية التحقيق الداخلي، كأداة فعالة تمثل احد اهم مصادر المعلومات التي يمكن الوثوق والاعتماد عليها.

-يعتبر التحقيق الداخلي اضافة الى كونه احد اهم الانظمة الرقابية من بين الوسائل الاكثر فاعلية المستعملة في التقييم والتوجيه والإرشاد لما يوفره من دعم في كل خطوة من خطواته انطلاقا من مرحلة تحديد المشكلة وصولا الى مرحلة المتابعة والتوجيه.

-يساعد التحقيق الداخلي في تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة و منه تقييم أداء المؤسسة ككل.

لاحظنا من خلال الدراسة التطبيقية التي اجريناها في مؤسسة ميناء مستغانم ان هذه الاخيرة موقنة تماما بضرورة الاستعانة بالتحقيق الداخلي في المؤسسة من ناحية كونه احد احدث الانظمة الرقابية ومن ناحية اخرى كمصدر موثوق به يسمح بالتزويد المستمر بالمعلومات والتوجيهات مما ينعكس بشكل ايجابي على تحسين الاداء في المؤسسة.

الاقتراحات و التوصيات

على ضوء ما سبق نكن تقديم الاق احات التالية:

-ضرورة اعادة تنظيم التحقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها وموضوعيتها وفعالية عملياتها.

-التنسيق بين وظيفة التحقيق ومختل وظائف المؤسسة.

-الاهتمام بهذه المهنة من خلال تكوين مدققين لمواكبة التطورات المرتبطة بهذه الوظيفة.

-توعية عمال المؤسسة بضرورة تحسين اداء هذه الاخيرة من خلال تجاوبهم مع المدقق الداخلي وفهم مغزى عملية التدقيق.

-توفير اجراءات تساعد المدقق على القيام بمهامه داخل المؤسسة.

1- قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2006.
- 2- محمد فلاق التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 9001 المؤتمر الدولي الثاني لمهنة التدقيق في الجزائر، جامعة سكيكدة، 2010.
- 3- وليم توماس وامرسون هنكي المراجعة بين النظرية والتطبيق تعريب احمد حجاج وكمال الدين سعيد الطبعة الاولى دار المريخ للنشر السعودية 1989.
- 4- داود يوسف صبح دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية اتحاد المصارف العربية للنشر. بيروت لبنان الطبعة الاولى، 2007.
- 5- أيمن عبد الله أبو بكر، التدقيق الداخلي، مدونة، جامعة أبو ظبي، 2012 .
- 6- القبطان محمد، قواعد المراجعة في أعمال البنوك، دار النصر، القاهرة، 2006 .
- 7- السوافيري فتحي وآخرون، الاتجاهات في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 .
- 8- بكري علي حجاج، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 30، 2005.
- 9- سعدابي ابراهيم أحمد، دور حوكمة الشركة والمراجعة الداخلية في تطوير الاقتصاد الوطني، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة 2008.
- 10- انير عبد الفتاح الصحن الرقابة والمراجعة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 1989 .
- 11- لطفي شعباني، المراجعة أداخلية، مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسات.
- 12- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء عمان، 2011.

- 13- عبد الملك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، العدد الاول 2001 .
- 14- المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي، الشارقة الامارة العربية المتحدة، 2009.
- 15- محمد السيد السرايا، د فتحي رزق السوفري، الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، القاهرة 2006 .
- 16- العمرات احمد صالح، المراجعة الداخلية الإطار النظري و المحتوى السلوكي ،دار البشير ،عمان، 1990.
- 17- محمد سمث الصبان ،نظرية المراجعة وآليات التطبيق ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
- 18- عبد الفاتح الصحن وآخرون، المراجعة الخارجية موضوعات متخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر، 2002.
- مذكرات ماجستير و اطروحات دكتوراه**
- 19- الدكتور مسعود الصديقي، نحو اطار متكامل للمرجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 20- عمر علي عبد الصمد، دور التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية 2008/2009.
- 21- محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2007 .
- 2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:**

35- lement Olivier /groupe de recherché, institute de l'audite interne, " la
conduite d'émission d'audite interne » dunod, France, 1995

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز واقع التدقيق الداخلي ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، فقصد تدعيم الجانب النظري من الدراسة قمنا باستعراض الادبيات التي تناولت المفاهيم الاساسية للتدقيق الداخلي والأداء، اما فيما يخص الجانب التطبيقي وللوقوف على الواقع الجزائري قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم في ولاية مستغانم.

وقد تبين لنا ان التدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من المبادئ والآليات، حيث يمثل اداة رقابية فعالة في المؤسسة، كما يمثل نظام رقابي فعالا لإحكام السيطرة على اداء المؤسسة، وحماية مصالحها من خلال اكتشاف القصور والعمل على ادارتها مما ينعكس ايجابيا على الاداء في المؤسسة.

هناك وعي وإدراك لدى المؤسسة بضرورة تحسين الاداء لمواكبة التطور والقدرة على المنافسة، وان تبني التدقيق الداخلي في المؤسسة كأداة رقابية يساعد على توفير المعلومات الضرورية حول الوضعية الحقيقية للمؤسسة مما يسهل عملية اتخاذ القرار وبالتالي تحسين الاداء الكلي في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

التدقيق، الأداء، التدقيق الداخلي.

Résumé :

Le but de cette étude est de mettre en évidence la réalité de l'audit interne et son importance pour l'amélioration de la performance de l'institution économique. Afin de renforcer l'aspect théorique de l'étude, nous avons examiné la littérature traitant des concepts de base de l'audit interne et de la performance. En ce qui concerne l'aspect pratique et l'examen de la réalité algérienne, nous avons mené une étude de terrain au niveau de Port Mostaganem. Dans la Wilaya de Mostaganem.

Nous avons constaté que l'audit interne repose sur un ensemble de principes et de mécanismes, qu'il représente un outil de contrôle efficace dans l'institution, ainsi qu'un système réglementaire efficace pour contrôler la performance de l'institution et protéger ses intérêts en détectant et en gérant les déficiences.

Il existe une prise de conscience de la nécessité d'améliorer les performances pour suivre le développement et la compétitivité, et de mettre en place un audit interne dans l'institution car un outil de contrôle permet de fournir les informations nécessaires sur le statut réel de l'institution, ce qui facilite le processus de prise de décision et améliore ainsi la performance globale de l'institution.