

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم مالية ومحاسبة  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر  
تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات داخل  
المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

- بن نعمة سليمة

من إعداد الطلبة:

- ياسين عموري

- بلحميتي الحاج بصغير

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بن زازة منصورية	أستاذة محاضرة أ	مستغانم	رئيسا
بن نعمة سليمة	أستاذة محاضرة أ	مستغانم	مشرفا
عمروش صبرينة	أستاذة مساعدة ب	مستغانم	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 - 2024

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، فما كان شيء أن يبيري في ملكه إلا

بمشيئته جلّ شأنه "إنها أمره إذا أراد أن يقول كن فيكون".

فالحمد لله أوله وآخره.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بأخلص كلمات الشكر وعرفان بأصدق معاني

التقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة: "بن زحمة سليمة"

التي لم تبخل علينا بإرشاداتها ونصائحها وتوجيهاتها السديدة التي كان لها بالغ الأثر في

إنجاز هذا العمل، وصبرها وحرصها الدائم على إتمام هذا العمل في أحسن الظروف.

كما أحبي فيهما روح التواضع والمعاملة الجيدة، فجزاها الله عنا كل الخير.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال ميناء مستغانم الذين لم يبخلوا علينا بكل أنواع

المساعدة من خلال تخصيص جزء من وقتهم وجهدهم.

كما لا ننسى الأساتذة الذين تأمروا وسهروا على إرشادنا وتوجيهنا إلى التحصيل العلمي

والمعرفي.

# الإهداء

إلى من أعطتني اللب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح، ورأتني أخطوا الخطوات

الأولى في حياتي ورأتني أكبر أمام أعينها،

إلى أمي الحبيبة.....أطال الله في عمرها

إلى الذي تعلمت منه كيفية تكون الحياة، وتعجب من أجلي

إلى من كان ولا زال سندا لي في الحياة، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه

الصحة والعافية.

إلى الذين وقفوا بجانبني فكانوا بمثابة سندا لي، فدعوا الله لي أن يوفقني في

هذا العمل.

إلى أجهل هدية أهتني إياها أمي إختوي كل واحد باسمه.

ولن أنسى قلعتي الحصينة التي ارتاد إليها أصدقائي كل واحد باسمه.

كما لا أنسى موظفي مؤسسة ميناء مستغانم، خاصة مطلة المحاسبة والمالية الذين لم

يبتلوا علينا بالإرشادات والتوجيهات.

إلى جميع زملائي في دفعة تدقيق 2024، إلى كل من وسعتم ذاكرتي ولم

تسعهم ذكرتي.

إلى كل من ساعدني طيلة إنجاز هذه الدراسة.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

# الفهرس

# الفهرس

الصفحة

المحتوى

شكر وتقدير

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة

أ-ب-ج

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

02

تمهيد

03

المبحث الأول: مدخل إلى التدقيق الداخلي

03

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التدقيق الداخلي

07

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

09

المطلب الثالث: مراحل وأنواع التدقيق الداخلي

14

المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي

14

المطلب الأول: مبادئ وأدوات التدقيق الداخلي

16

المطلب الثاني: معايير ووسائل التدقيق الداخلي

20

المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي

### الفصل الثاني: عموميات حول عملية اتخاذ القرار

المبحث الأول: مدخل إلى عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصها

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار وأهميتها

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الثاني: التدقيق الداخلي كأداة في عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: أثر التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

المطلب الثالث: صعوبات التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ميناء مستغانم

المطلب الثاني: أهداف وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار بمؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول: مكانة التدقيق الداخلي بمؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

64	المطلب الثالث: أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة لمتخذ القرار بمؤسسة ميناء مستغانم
65	المبحث الثالث: تدقيق وتحليل القوائم المالية لمؤسسة ميناء مستغانم
65	المطلب الأول: عرض وتحليل القوائم المالية لمؤسسة ميناء مستغانم
80	المطلب الثاني: تحليل الميزانية للمؤسسة أصول-خصوم
82	المطلب الثالث: عرض مؤشرات التوازن المالي
86	خلاصة
88	خاتمة عامة
91	قائمة المراجع
95	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	تعريف التدقيق الداخلي والهدف منه	01
27	عناصر عملية اتخاذ القرار	02
30	مراحل عملية اتخاذ القرار	03
35	طبيعة دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار	04
36	دورة حياة عملية التدقيق الداخلي	05
40	التعاون المحتمل بين التدقيق الداخلي والإدارة	06
41	التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات	07
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	08
59	الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم	09

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	ميزانية السنة المالية (الأصول 2021-2022)	01
67	تطور الأصول الثابتة الإجمالية	02
68	مقارنة مخزونات السنة المالية 2022	03
69	مقارنة زبائن السنة المالية 2020 مع السنة المالية 2021	04
70	مقارنة المدينون الآخرون السنة المالية 2021 مع السنة المالية 2022	05
70	حسابات الضرائب	06
71	توظيفات أموال الخزينة	07
72	ميزانية السنة المالية - الخصوم 2021-2022	08
73	مقارنة الخصوم غير الجارية لسنتين 2021-2022	09
74	مقارنة الخصوم الجارية لسنتين 2021-2022	10
74	مقارنة الموردون لسنتين 2019-2020	11
76	حسابات النتائج 2021-2022	12
77	مقارنة لرأس المال لسنتين 2021-2022	13
78	مقارنة المشتريات المستهلكة لسنتين 2021-2022	14
78	مقارنة الضرائب، الرسوم والدفوع المماثل لسنتين 2021-2022	15
79	مقارنة المخصصات للاهتلاكات والمؤونات لسنتين 2021-2022	16
79	مقارنة استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات لسنتين 2021-2022	17
80	ميزانية بالكتل لسنة 2021	18

81	تحليل ميزانية بالكتل لسنة 2021	19
81	ميزانية بالكتل لسنة 2022	20
82	تحليل ميزانية بالكتل لسنة 2022	21
82	رأس مال العامل لسنة 2021-2022	22

## قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
95	ميزانية السنة المالية – الأصول 2022-2021	01
96	ميزانية السنة المالية – الخصوم 2022-2021	02
97	جدول حساب النتائج 2022-2021	03
98	التدفق النقدي لسنة 2022	04
100	التدفق النقدي المالي لسنة 2022-2021	05
101	بيان التغيير في حقوق الملكية لسنة 2022	06

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة:

إن التطور الكبير الذي عرفته المؤسسة عبر الزمن وكذا التطور في مجال العلاقات الاقتصادية وتوسيع نطاق المبادلات التجارية وتشابكها أدى إلى تعامل المؤسسة مع عدة أطراف مختلفة وهيئات لها مصالح بشكل مباشر أو غير مباشر مع المؤسسة مما أوجب عليها تبني وظيفة جديدة داخل هيكلها التنظيمي، تسمح لها بإبلاغ كل هؤلاء المتعاملين بكل التطورات داخل المؤسسة وكذا النشاطات التي تقوم بها.

ولكي تقوم بهذه المهمة على أكمل وجه يجدر بها أن تتمتع بصفة الحياد والموضوعية في إيصال التقارير لمن يهمهم الأمر، وعلى هذا الأساس نشأ التدقيق لمساعدة المؤسسة على تلبية مختلف المتطلبات الذي يعرف على أنه عبارة عن فحص لعمليات المؤسسة ودفاترها بهدف التأكد من البيانات، وتحقيق كفاءة في استخدام الموارد وتوفير البيانات والمعلومات المحاسبية ذات المصدقية العالية، مما ساعد على ظهور نوع من التدقيق ألا وهو التدقيق الداخلي.

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم القضايا التي تشغل المجتمع حيث تساهم بقدر كبير في تحقيق نمو وتقدم المؤسسات لما تضيفه من ثقة ومصداقية على المعلومات المقدمة للإدارة العليا، ونظرا لأهميتها البالغة في المؤسسات زادت الحاجة إلى توظيف أشخاص على درجة معتبرة من الكفاءة والاستقلالية والتأهيل العلمي والعملية، يقومون بإعداد تقارير دورية تتضمن التحليل والآراء والتوصيات الملائمة والمتعلقة بالعمليات والنشاطات المفحوصة ثم إيصالها إلى إدارة المؤسسة، فالتدقيق الداخلي يقوم بفحص وتدقيق النظم الرقابية ومدى الالتزام بالسياسات والإجراءات وكذا تقديم الضمان المستمر على صحة ودقة البيانات المحاسبية باستناد إلى أدوات علمية متخصصة ثم القيام بمطابقتها بالمعايير المطلوبة لبلوغ الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

وبذلك أصبح التدقيق الداخلي أداة إدارية يعتمد عليها لاختيار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييمها، والكشف عن الانحرافات ومواطن الضعف وتنبيه إدارة المؤسسة بما تواجه من تهديدات وما يتاح أمامها من فرص .

إن اتخاذ القرار من أهم وأصعب العمليات التي يقوم بها القادة والأفراد ذوي المسؤوليات في الإدارة لكونه الرابط المباشر لصناعة أهداف المؤسسة، كما أن عدم اتخاذ القرار بشكل صحيح ومناسب من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة وتعريضها للمشاكل وعدم تمكنها من الوصول إلى سبل الاستقرار. كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات المناسبة والرشيده من أصعب المسؤوليات في المؤسسة خاصة الإستراتيجية منها ولذلك فإن الإقبال على اتخاذ مثل هذه القرارات تحتاج إلى توفير معلومات موثوق منها، وهنا يأتي دور

خلية التدقيق الداخلي في المؤسسة كونه المصدر الأساسي الذي يستند إليه أصحاب القرار للحصول على المعلومات المؤكدة والدقيقة الخاصة بمختلف مصالح المؤسسة، والتي ستستعمل لاحقاً في عملية اتخاذ القرار.

بغية الإلمام بهذا الموضوع يجب علينا الإجابة على السؤال الجوهرى التالي:

"ما هو دور التدقيق الداخلى فى تفعيل عملية اتخاذ القرار فى مؤسسة ميناء مستغانم؟".

ومن أجل محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسى يمكن الاستعانة ببعض الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مفهوم التدقيق الداخلى ؟ وما هي أهدافه؟.

- ما هو مفهوم عملية اتخاذ القرار وما أهميتهما؟.

- ما أثر مهمة التدقيق الداخلى فى اتخاذ القرارات بمؤسسة ميناء مستغانم؟.

#### • فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة يمكننا الإطلاع من الفرضيات التالية:

- للتدقيق الداخلى دور فعال فى اتخاذ القرارات فى المؤسسة.

- عملية اتخاذ القرار المناسب والرشيد من أصعب المسؤوليات فى المؤسسة.

- يعتمد متخذ القرار على نتائج التدقيق الداخلى فى مؤسسة ميناء مستغانم.

#### • أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع إلى الدور الذى يلعبه التدقيق الداخلى وتسيط الضوء على

أهميته ودوره فى تحسين الأداء وزيادة الفعالية فى المؤسسة.

- كما أن وجود وظيفة التدقيق الداخلى فى المؤسسات تساهم فى مساعدة المسؤولين والمديرين فى

فحص وتقييم النشاطات التشغيلية والنظم الرقابية والذى يضمن صحة ودقة فى المعلومات المعتمدة فى

عملية اتخاذ القرارات فى المؤسسة.

- إذ أن إدارة المؤسسة تقوم باتخاذ القرارات بصفة مستمرة عبر جميع مستويات الإدارة لما يواجهها

من فرص وتحديات مختلفة، ففى تعمل على ترشيد وتفعيل هذه القرارات وكان من المهم الاستعانة

بالتدقيق الداخلى لبلوغ ذلك.

• أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات على التدقيق الداخلي في تفعيل قراراتها.
- تحديد الإطار العلمي والعملي للتدقيق الداخلي كوظيفة داخل المؤسسة.
- محاولة إبراز أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة باعتباره أداة فعالة.
- التعرف على مدى تأثير المدقق الداخلي على القرارات المتخذة من طرف المسيرين.
- تحديد مدى فعالية القرارات في المؤسسة محل الدراسة.

• مبررات اختيار الموضوع :

- الرغبة في التعمق أكثر في هذا الموضوع لأنه يخدم مجال التخصص.
- الرغبة في التعمق في مجال عمل المدقق الداخلي.
- ارتباط موضوع البحث مع مجال التخصص.
- إثراء المعرفة الذاتية حول الموضوع نظرا لرغبتنا في تعرف على المحيط المهني والعمل في هذا المجال مستقبلا.
- شرح العلاقة الوطيدة بين التدقيق الداخلي واتخاذ القرارات في المؤسسة.
- تحديد المشاكل التي تواجه الأطراف ذات المصلحة في اتخاذ قراراتهم.

• الدراسات السابقة :

1. هوان بوعبد الله، دور الرقابة والتدقيق في تحسين أداء منشآت القطاع السياحي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم 2022 .

تمت هذه الدراسة في المؤسسات السياحية بالجزائر، حيث توصلت إلى تحديد الأهداف المرتبطة بالإنتاجية، الجودة، الميزة التنافسية، التميز والتفوق، يتطلب وضع المعايير أخذت بعين الاعتبار موسمي الذروة والكساد للنشاط السياحي والفندقي مما يستدعي الوقوف على المستوى التشغيلي فصليا من خلال النسب الإيرادات المتحققة مع ما هو متوقع، باعتبار أن الإيراد الفصلي يقارن بالإيراد السنوي.

يكمّن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة التي قمنا بها أولا في مكان إجراء التريص الميداني وثانيا في طريقة تحليل الموضوع.

2. بلغول أحمد أمين بختاوي إسماعيل، أهمية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم العلوم المالية والمحاسبية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم 2021، تتمحور الإشكالية حول كيف سيساهم التحقيق الداخلي على اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية؟.

تمت هذه الدراسة في مقاطعة نفظال للوقود خير الدين توصلت إلى: أن التدقيق الداخلي ذو أهمية كبيرة على المستوى الداخلي إذ يتم من خلاله تقييم مختلف الأساليب الرقابية التي تمارسها المؤسسة في اتخاذ قراراتها، وأيضاً توصلت إلى أن التدقيق الداخلي نشاط استشاري تستعين به الإدارة لدعم وتفعيل قراراتها معتمدة في ذلك على معلومات دقيقة وكاملة توفرها لها التقارير بشكل دوري وفي الوقت المناسب. كما يعتبر المدقق الداخلي المرشد الأساسي في مدى تطبيق السياسات والقوانين الصادرة من المديرية العامة ومستشار الأول لها.

يوجد اختلاف بين الدراسة التي قمنا بها وهذه الدراسة والمتمثل أولاً في مكان التربص الميداني وثانياً طريقة معالجة الموضوع وثالثاً النتائج المتوصل إليها.

#### • منهج الدراسة:

بناء على الإشكالية المطروحة وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، والإمام بكل جوانب البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري كونه ملائم لإبراز جميع المفاهيم والجوانب النظرية المرتبطة بالتدقيق الداخلي من جهة وبعملية اتخاذ القرارات من جهة أخرى.

#### • صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهناها هي :

- الانشغال الدائم لموظفي مؤسسة ميناء مستغانم.
- قصر فترة الدراسة مقارنة بحجم الموضوع.
- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالتدقيق الداخلي من المؤسسة محل الدراسة، نظراً لتحفظ العمال حول هذا الأمر.

• هيكل الدراسة :

تطلبت منا هذه الدراسة تقسيم موضوعنا إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث جاء الفصل الأول بعنوان "مدخل عام للتدقيق الداخلي"، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول ماهية التدقيق الداخلي وذلك من خلال تحديد نشأته و مفهومه و مختلف أنواعه وخصائصه، أما المبحث الثاني تناولنا فيه معايير وأدوات ومقومات ودعائم وظيفة التدقيق الداخلي، واختتمنا بالمبحث الثالث الذي يتضمن مراحل سير مهمة التدقيق الداخلي.

وجاء الفصل الثاني بعنوان دور عملية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية اتخاذ القرارات، فيما يعالج المبحث الثاني أساسيات اتخاذ القرارات، أما المبحث الثالث تناول أثر التدقيق الداخلي على سير عملية اتخاذ القرارات .

أما الفصل الثالث فقد خصصناه للدراسة الميدانية والتي كانت بمؤسسة ميناء مستغانم، الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم، المبحث الثاني مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في مؤسسة ميناء مستغانم.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتدقيق الداخلي

تمهيد:

تواجه مهنة التدقيق الداخلي منذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي تغيرات هائلة، فقد كان توسع النشاطات وتنوعها في المؤسسات من أهم الأسباب المباشرة في ظهور هذه المهنة وكنتيجة لكبر حجمها، أصبح من الصعب التحكم في التسيير وذلك لكثرة العمليات المنجزة والأخطاء والانحرافات، مما تطلب من القائمين على الإدارة اعتماد نظام الرقابة الداخلية لمساعدتها في القيام بوظائفها والتحقق من تنفيذ الخطط والسياسات الإدارية المرسومة والحكم على إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية والمالية التي تتولد داخل المؤسسة، فكلما كان النظام قويا وفعالا كلما زادت درجة الاعتماد عليه من قبل المدقق والمؤسسة ككل، وبالتالي تأمين اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة للوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

✓ المبحث الأول : مدخل إلى التدقيق الداخلي.

✓ المبحث الثاني : أساسيات التدقيق الداخلي.

## المبحث الأول: مدخل إلى التدقيق الداخلي

تطور مفهوم التدقيق الداخلي مع تطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية حيث كان ينظر إليه من قرون مضت على أنه وظيفة رقابية تمارس في المنشآت المختلفة، وقد نشأت الحاجة إليه نتيجة الحاجة للحد من التلاعبات الحاصلة ولحماية الأصول حيث أصبح محل اهتمام الكثير من المهنيين والباحثين في وقتنا الحاضر وهذا نتيجة الاهتمام بهذه الوظيفة الرقابية للإدارة.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص التدقيق الداخلي

لقد تعددت الجوانب التي تم التطرق إليها لتعريف التدقيق الداخلي، وهذا باختلاف الهيئات والأطراف الصادرة عنه ورغم الاختلاف بين هذه التعاريف إلا أنها تصب في نفس الهدف.

## الفرع الأول: نشأة ومفهوم التدقيق الداخلي

## أولاً: نشأة التدقيق الداخلي

يرى المؤرخون أن ظهور التدقيق الداخلي يعود إلى أكثر من ستة آلاف سنة مضت، حيث يعتقد بوجود دليل على أن هناك أنظمة رسمية للتسجيل والتحقق، كانت تستخدم في ذلك الوقت في منظمة الشرق الأدنى، الاهتمام بالتدقيق الداخلي يزداد في أوروبا في القرن الثامن عشر ميلادي نتيجة ظهور حالات كثيرة للغش، حيث اقتصر في بادئ الأمر على التدقيق المحاسبي للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت، ولكن مع تطور المشروعات وتعدد النشاطات وتنوعها في المؤسسات وتضاعف أحجام هذه الأخيرة أصبح من الضروري تطوير التدقيق الداخلي وتوسيع نطاقه بحيث يستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية ومدى الإدارة العليا بالمعلومات، وهذا يصبح التدقيق الداخلي أداة تبادل المعلومات والاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة والإدارة العليا<sup>1</sup>.

ويرجع بداية الاعتراف بالتدقيق الداخلي كمهنة إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين (IIA) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941م، و يهتم بوضع معايير المهنة والطرق والإرشادات والوسائل اللازم توافرها في نظام تدقيق الحسابات الداخلية في المنشآت هذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي، حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير التدقيق الداخلي واتساع نطاق الانتفاع بخدماته.

<sup>1</sup> - داود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2007، ص 65.

حيث تم في عام 1947م إصدار قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي صادرة عن (II) معهد المدققين الداخليين، إلا أنها غير ملزمة قانونياً، بعكس التوصيات والمعايير التي تصدر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين.<sup>1</sup>

أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الاعتراف بها كمنشأ لا يمكن الاستغناء عنه، فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينيات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 88/01 الصادر بتاريخ 12/01/1988 الذي ينص على أنه: " يتعين على المؤسسات الاقتصادية العمومية تنظيم وتدعيم هيكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة و التحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها".<sup>2</sup>

كما أكمل في نص المادة 58 على أنه: " لا يجوز أحد أن يتدخل في إدارة و تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانوناً والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها. تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييراً ضمنياً ويترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والجزائية المنصوص عليها في هذا الشأن".<sup>3</sup>

#### ثانياً: مفهوم التدقيق الداخلي

تعددت التعريفات التي تناولت التدقيق الداخلي وتدرجت حسب التطور التاريخي الذي لحق بهذه الوظيفة، وقد قام الباحثين باستعراض بعض التعريفات المختلفة لها و محاولة تتبع التغييرات التي طرأت عليها.

إلى أن استقرت على التعريف الذي أصدره معهد المدققين الداخليين عام 1999، حيث قام معهد المدققين الداخليين (IIA) بتقديم أول تعريف للتدقيق بداية عام 1947 في أول نشرة أصدرها التي جاءت فيما يلي:

التدقيق الداخلي هو: " نشاط تقييبي مستقل يوجد في منظمة الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية، والعمليات الأخرى من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة، و هو نوع من الرقابة هدفه فحص وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- مقدم عبرات، أحمد نغاز، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، العدد الثاني، 2007، ص 62.

<sup>2</sup>- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد الثاني، القانون 88-01، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، ص 109.

<sup>3</sup>- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد العشرون القانون 91/01 الصادر بتاريخ 27 أفريل 1991، ص 112.

<sup>4</sup>- سامي محمد الوقاد لؤي محمد وديان، تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 203.

تعريف المدققين الداخليين للولايات المتحدة الأمريكية (IIA) و الذي عرف التدقيق الداخلي على أنه: " وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع وتتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات، والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية و إجراءات الرقابة الداخلية، وذلك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها سليمة ودقيقة وكافية"<sup>1</sup>.

وفي عام 1999 أصدر نفس المعهد تعريفا حديثا للتدقيق الداخلي و الذي جاء فيه ما يلي:<sup>2</sup> " التدقيق الداخلي هو نشاط محايد موضوعي استشاري مستقل، يهدف إلى إضافة قيمة و تحسين العمليات التشغيلية للمنظمة، كما أنه يساعد التنظيم في تحقيق أهدافه من خلال استخدام مدخل منظم لتقييم وتحسين فاعلية إجراءات الإدارة في مواجهة المخاطر وفرض الرقابة و الحوكمة ".  
يمكن أن نعرف التدقيق الداخلي أيضا على أنه: " وظيفة مستقلة تضمن للمؤسسة السير الحسن لعملياتها وتقديم توصيات لتحسينها، من خلال أسلوب منظم يسمح بتجميع وتقييم أدلة التدقيق بكل موضوعية "<sup>3</sup>.

يتضح من التعريف الأخير بأنّ التدقيق الداخلي مهم جدا لأنه يمثل أحد الدعائم الأساسية لنظام الرقابة الداخلية للمنشأة، إذ من غير الممكن وجود نظام فعّال للرقابة الداخلية بدون وجود مهنة التدقيق الداخلي. على اعتبار أن الهدف الرئيسي للتدقيق الداخلي يتمثل في تقييم العملية الرقابية ومساعدة الإدارة في أداء وظائفها بشكل جيد وذلك اعتمادا على ما يوفّره التدقيق الداخلي من بيانات ومعلومات محاسبية ومالية خاصة. وتعتبر المخاطر التي تحيط بالأنشطة المختلفة العامل الأساسي الذي يؤثر في توجيه مهنة التدقيق الداخلي لأي مؤسسة خاصة بالنسبة للمؤسسات المسجلة في الأسواق المالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسام ابراهيم، تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق الجزء الأول الطبعة الأولى دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص155

<sup>2</sup> - أحمد صالح العمرات المراجعة الداخلية الاطار النظري والمحتوى السلوكي، دار البشير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص34.

<sup>3</sup> - شيخي سلمة، رياض مريم، التدقيق الداخلي كأداة لتحسين جودة القوائم المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة "س س"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص65.

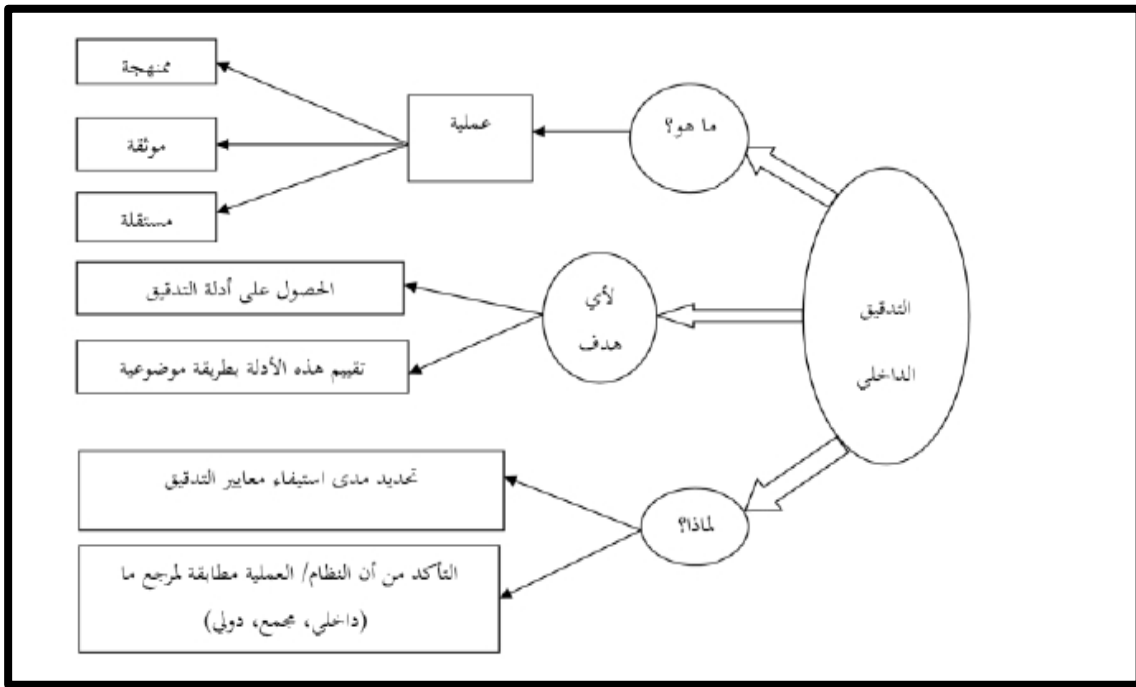
<sup>4</sup> - كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2006، ص162.

من خلال التعاريف السابقة يرى بأن التدقيق الداخلي هو عبارة عن:

"عملية فحص ومراقبة للأنشطة التي تقوم به المؤسسة للتأكد ما إذا كانت مطابقة للسياسات والإجراءات الموضوعة وذلك من خلال تقييم شامل لكافة الوسائل والأنظمة الرقابية لضمان تأكيد معقول لتحقيق الأهداف المسطرة".

الرسم التخطيطي الموالي يوضح تعريف التدقيق الداخلي مع ذكر الهدف منه:

الشكل رقم(1-1): تعريف التدقيق الداخلي والهدف منه.



المصدر: شيخي سلمة، رياض مريم، التدقيق الداخلي كأداة لتحسين جودة القوائم المالية في المؤسسات الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 66.

## الفرع الثاني: خصائص التدقيق الداخلي

تتمثل خصائص التدقيق الداخلي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- وظيفة تقييم مستقلة: يعني أن يكون المدقق الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها.
- وظيفة استشارية: تمنح إدارة ومجلس إدارة الشركة بالدراسات والاستشارة المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> - سعاد شكري معمر، دور المراجعة المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2008/2009، ص 54.

● وظيفة تأكيدية: تعمل على تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية بناء على نتائج تقدير المخاطر لتطمئن بأن هذه المخاطر مفهومة ويمكن التعامل معها في الوقت المناسب.

● وظيفة موضوعية: يعني أن يقوم المدقق بأداء عمله دون تحيز و يمارس التجرد و العدالة في جمع وتقييم أدلة الإثبات والنتائج وتعتبر الموضوعية خاصية أساسية فهي تسمح للمدقق أن يوفر خدمات التأكد والاستشارة إلى مجلس الإدارة وجميع الأطراف ذات المصلحة في المنشأة.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

#### الفرع الأول: أهمية التدقيق الداخلي

يحظى التدقيق الداخلي بأهمية كبيرة داخل المؤسسة باعتباره أداة تقييم نظام الرقابة وتقييم الأداء داخل المؤسسة، و يمكن أن نبين أهميته فيما يلي:<sup>1</sup>

- مساعدة مسؤولي المؤسسة والمدراء على تسيير شؤون المؤسسة من خلال ضمان سلامة أنظمة الرقابة داخل المؤسسة، وتقييم نتائج المؤسسة في ضوء الخطط الموضوعية.

- التحقق من دقة وصحة المعلومات والبيانات المحاسبية المتبقية في الدفاتر والسجلات، وأنه تم إعدادها وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والتحقق من مدى الاعتماد على المعلومات المقدمة للإدارة في مختلف التقارير المرفوعة إليها.

- مساعدة المديرين والمسؤولين للمؤسسة في تسيير شؤون المؤسسة من خلال توفير ضمانات حول آلية الرقابة ومدى سلامتها والتأكيد لهم بأنها تعمل بشكل صحيح من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

- التأكد من سلامة وصحة البيانات والمعلومة المثبتة في مختلف الدفاتر وأنه تم تسجيلها و فق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها بالإضافة إلى التأكد من مدى الاعتماد على تلك المعلومات في اتخاذ القرارات.

كما تميز التدقيق الداخلي بمميزات زادت أهميته حيث يمكن تقييمها من خلال ثلاثة طرق هي:<sup>2</sup>

- البعد الثقافي: لا يستطيع المدقق الداخلي تقييم نظام الرقابة الداخلية بشكل فعال إلا وتأقلم مع البيئة الثقافية للمؤسسة حيث أنه لا يمكن أن يتم التدقيق الداخلي بصورة مجردة أي لا بد أن نأخذ البيئة الثقافية بعين الاعتبار والتكيف معها.

<sup>1</sup> - عوادي مصطفى، زين يونس، المراجعة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الدولية، مطبعة سخري، الوادي، الجزائر، 2011، ص 38-39.

<sup>2</sup> - خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIS، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 32.

- البعد الشامل: يهتم التدقيق الداخلي بجميع أنشطة المنظمة لأنها بنفس المميزات ويتم تقييمها بنفس الأدوات ونفس الأسلوب في جميع المجالات.
- البعد النسبي: لا يمكن إنكار أن الشمولية ترافقها النسبية في التطبيق، الرقابة الداخلية ليست غاية في حد ذاتها تعتبر من أولويات المسيرين الذين يعلمون أن التدقيق الداخلي محدود بالتكلفة والمنفعة أثناء تنفيذه للعمليات المخططة.

### الفرع الثاني: أهداف التدقيق الداخلي

إن تطور مفاهيم التدقيق الداخلي كان له أثر على تطور الأهداف بحيث كان هدفها هو اكتشاف الأخطاء والتلاعبات والغش أما حالياً فهو المساهمة في تقويم النظام التسييري الداخلي للمؤسسة. وبهذا يسعى التدقيق الداخلي إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- هدف الحماية: ويشمل هذا الهدف المحافظة على سلامة أصول الشركة بمختلف أنواعها، النظم والإجراءات المالية والمحاسبية، السياسات والخطط والسجلات والمستندات والملفات العادية والآلية المعتمدة في المؤسسة، نظام الضبط الداخلي... الخ.
- هدف التطوير (البناء): ويعني هذا الهدف اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمطابقة وتقديم النصح للإدارة وعلى ذلك يقوم المدقق الداخلي بالإضافة إلى تدقيق العمليات المحاسبية والمالية بما يلي:
  - التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط الموضوعية.
  - متابعة تنفيذ الأداء وتقويمه من حيث الجودة وتحقيق الكفاية الإدارية بصفة عامة.
  - التحقق من مدى سلامة إجراءات حماية الأصول.
- هدف الشراكة: من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب على المدقق الداخلي أن يبني بينه وبين مع العاملين في المؤسسة شراكة حقيقية يضمن من خلالها تذليل العقبات التي قد تنشأ لأسباب سلوكية ونفسية عند هؤلاء العاملين.

- 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 ضرورة توافر الفهم المشترك لدى المدققين الداخليين والأطراف المستفيدة من خدماتهم لكيفية جعل

<sup>1</sup> - سعاد براخيلية، دور التدقيق الداخلي في تحسين أداء أعمال نهاية السنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص 9-10.

التدقيق الداخلي نشاطا مضيفا للقيمة، حيث أن الفشل في الوصول لهذا الفهم قد يعكس الوضع ويجعلها حجر عثرة في طريق تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يمكن أن نلخص أهداف التدقيق الداخلي أيضا فيما يلي:<sup>1</sup>

- فحص وتقييم مدى ملائمة تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية عن طريق تقييم نظم الرقابة المختلفة.

- التحقق من مدى التزام العاملين بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة ذات التأثير العام على أعمال المؤسسة.

- تحديد مدى ملائمة إجراءات المحاسبة مع الأصول ومدى كفاية الحماية والأمان لتلك الأصول.

- التحقق من مصداقية وسلامة المعلومات وفحص الوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتبويب وتقدير مثل هذه المعلومات.

- تقييم نوعية وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة.

- زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط إستراتيجية المؤسسة وتوفير المعلومات التي تساعد في تنفيذ تلك الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: مراحل وأنواع التدقيق الداخلي

#### الفرع الأول: مراحل التدقيق الداخلي

تتميز مهمة التدقيق بكونها تتبع نفس المنهجية مهما كان الهدف المسطر ويستخدم في ذلك تقنيات معترف بها تخضع لقواعد محددة يستوجب احترامها لتحقيق عمل كامل وفعال، وتتكون مهمة التدقيق من ثلاث (3) مراحل وهي:<sup>2</sup>

1. مرحلة التحضير للمهمة: إن مهمة التدقيق الداخلي تستوجب تحضيراً جيداً حتى يتمكن لها من تحقيق أهدافها المسطرة والتي تعتبر بمثابة الإطار الذي يحدد مجال تدخلها، فمهمة التدقيق تبدأ غالباً بعد إرسال الإدارة العامة للمؤسسة لأمر بالمهمة إلى قسم التدقيق الداخلي، وفيما يلي نستنتج المراحل الفرعية لهذه المرحلة:

<sup>1</sup> - بلطرش سميرة، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2013، ص 11.

<sup>2</sup> - بدغة إيمان، عنان رحمة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 11.

✓ الأمر بالمهمة: يتمثل الأمر بالمهمة في الوثيقة المسلمة من طرف الإدارة العامة للمؤسسة إلى قسم التدقيق من أجل إعلام المسؤولين بانطلاق عملية التدقيق، كما يحدد الأهداف المراد تحقيقها من طرف التدقيق الداخلي لصالح الإدارة العليا.

✓ خطة التقرب: بعد حصول إدارة التدقيق الداخلي على الأمر بالمهمة، تنطلق في جمع المعلومات الأولية حول هذه المهمة، تنظيمها، وإبراز النتائج المسجلة من طرفها وتعتبر هذه المرحلة الثانية من تحضير مهمة التدقيق.

✓ جدول القوة والضعف: يعتبر كخاتمة لمرحلة تحليل المخاطر المعدة على أساس الأهداف المعرفة في خطة التقرب فهو يعرض بطريقة موجزة ومبررة لملاحظات أو رأي المدقق الداخلي حول كل ما قام بدراسته، كما يسمح بترتيب نقاط القوة والضعف على شكل نوعي أو حتى على شكل قيمة عددية أو كمية، فرأي المدقق الداخلي يجب أن يكون أساسا حول أهداف الرقابة الداخلية الغير محترمة، أمن صحة المعلومات، وحماية أصول المؤسسة، وكذلك حسب النتائج المنتظرة.

✓ التقرير التوجيهي: يستعمل هذا البرنامج لتحقيق الأهداف المسطرة في التقرير التوجيهي، فهو مثابة وثيقة داخلية بقسم التدقيق، موجه للتعريف بالمهمة، توزيع الفريق، التخطيط ومتابعة أعمال المدققين، من أجل التحقق منها. فمن خلاله نتأكد من وجود نقاط القوة ومن مدى تأثير نقاط الضعف.

2. مرحلة تنفيذ المهمة: تعتبر هذه المرحلة كانطلاقة رسمية لعملية التدقيق والتي تهدف إلى الوصول لنتائج وأجوبة لتساؤلات مسيري المؤسسة الطالبين لخدماتها. تحتوي هذه المرحلة على مراحل فرعية وهي:

✓ تخطيط عمل التدقيق: يعمل تخطيط مهمة التدقيق زمانا ومكانا، من نهاية مرحلة الدراسة إلى توزيع التقرير فهو يعتبر كوسيلة لمراقبة مدى التقدم في عمل المدققين الداخليين المنفذين للمهمة، فيمكن اعتبار هذا التخطيط لعمل التدقيق بمثابة برنامج لها.

✓ ورقة التغطية: وهي وثيقة تعطي في نفس الوقت، وصف لطريقة العمل المعرف برنامج التحقق، وإبراز النتائج المستخلصة في هذا الأخير، كما تعتبر وثيقة التغطية وسيلة للربط بين برنامج التحقق والعمل الميداني لقسم أو جزء منه بنتائجه.

✓ ورقة إبراز وتحليل المشاكل: ترتبط هذه الورقة بالمشاكل الميدانية التي يلتقي بها المدقق الداخلي عند قيامه بمهمته.

3. مرحلة عرض النتائج: تعتبر هذه المرحلة الأخيرة لمهمة التدقيق التي تنتهي بإعطاء تقرير نهائي يسلم للإدارة العليا أو لطالب خدماتها وبدورها أيضا تتضمن مراحل فرعية وهي:<sup>1</sup>

✓ هيكل التقرير: يتكون من المشاكل المذكور في ورقة إبراز وتحليل المشاكل من جهة والنتائج المذكورة في ورقة التغطية فيما يخص النقاط الإيجابية من جهة أخرى، كما يعتبر أساس لتحضير التقرير النهائي للمهمة.

✓ الاجتماع النهائي أو الإقفال: يجتمع المشتركين في الاجتماع الافتتاحي لمهمة التدقيق، للاستماع إلى النتائج التي تم التوصل إليها.

✓ تقرير التدقيق الداخلي: يعد تقرير المدقق الداخلي الخطوة الأخيرة والهامة في إبلاغ الإدارة عن نتائج تدقيق العمليات والأنشطة المختلفة، وأوجه الخلل أو القصور في نظام الرقابة الداخلية وعدم الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وتنبيه الإدارة بمخاطر هذا الخلل أو القصور، حيث يتضمن التقرير برنامج الأعمال التصحيحية بحيث يحدد المدقق كل التوصيات، من يقوم بماذا ومتى، كما يحتوي التقرير على الملاحق لتفادي أثقال النص كالجداول، والنصوص الرسمية، والقواعد والإجراءات مع وضع فهرس يسمح بترتيبها.

### الفرع الثاني: أنواع التدقيق الداخلي

هناك العديد من الأنواع التي تندرج تحت إطار التدقيق الداخلي وهذا باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها، تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. التدقيق المالي: يعرف التدقيق المالي بأنه الفحص المنظم للقوائم المالية والسجلات والعمليات المتعلقة بها لتحديد مدى تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى. وينقسم هذا النوع من التدقيق الداخلي إلى قسمين:

✓ التدقيق المالي قبل الصرف: وهذا النوع يتطلب مراجعة الأعمال قبل وأثناء تنفيذها عن طريق تكليف موظف معين لتدقيق عمل موظف آخر للتحقق من سلامة الإجراءات واكتمال المستندات وموافقة السلطة المختصة على التنفيذ.

✓ التدقيق المالي بعد الصرف: ينفذ وفق خطة مرسومة وفحصها ذلك ليؤكد المراجع الداخلية للإدارة العليا أن العمليات تسير وفق القوانين المقررة وبما يضمن تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - بدغة إيمان، عنان رحمة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> - كريمة علي الجوهر، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دون ذكر الطبعة، 2012، ص 10.

2. التدقيق التشغيلي (الإداري): يعرف التدقيق التشغيلي بأنه الفحص والتقييم الشامل لعمليات المنشأة لإعطاء معلومات للإدارة عما إذا كانت العمليات قد نفذت طبقاً للسياسات الموضوعية التي تتعلق بأهداف الإدارة. ويهدف التدقيق التشغيلي إلى التحقق من الكفاءة والفعالية الاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها ومساعدة الإدارة على حل المشاكل.

3. تدقيق نظم المعلومات: هذا النوع من التدقيق يشمل إذا ما كانت نظم المعلومات توفر القدر الكافي لحماية أصول الشركة والحفاظ على أمن البيانات والنظم والقدرة على ضبطها وتصحيحها في الوقت المناسب. ويشمل تدقيق نظم المعلومات على:

- فحص النظم القائمة أو الجديدة قبل التنفيذ وبعده وذلك لضمان أمنها.

- فحص نوعية التكنولوجيا لضمان فعالية الرقابة الداخلية التي تم وضعها.

4. تدقيق الالتزام (تدقيق المهام خاصة): هذا النوع من التدقيق يتعلق بالمهام التي يقوم بها المدقق الداخلي حسب ما يستجد من موضوعات تكلفه الإدارة العليا للقيام بها. ويترتب على تدقيق الالتزام ما يلي:

- جمع المعلومات عن القوانين والأنظمة.

- فهم حدود التدقيق في الكشف عن الأعمال غير القانونية.

- تقييم المخاطر التي يمكن أن تحدث جراء الأعمال غير القانونية.

يهدف إلى التحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها والإجراءات الموضوعية في المؤسسة. وتقع على عاتق إدارة التدقيق الداخلي عبء ما يلي:<sup>1</sup>

- التأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المؤسسة.

- الإلمام الكامل بالقوانين واللوائح والتعليمات العامة.

- رقابة مدى التزام الإدارات المختلفة بتطبيق النظام الداخلي في إدارتهم.

5. تدقيق الانتظام: وهو بسيط وتقليدي، ينفذه المدقق الداخلي في كل مهمة يقوم بها، ويهدف من ورائه التحقق من صحة وحسن تطبيق القوانين، اللوائح، الإجراءات، الهياكل التنظيمية وأنظمة المعلومات وغيرها من قبل الأشخاص والأقسام المعنية.

<sup>1</sup> - كريمة علي الجوهر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

6. تدقيق المطابقة: في هذا النوع من التدقيق، يتأكد المدقق الداخلي من مدى توافق وتماشي وتطابق الأداء الفعلي للأعمال التي قامت بها المستويات الإدارية المختلفة مع ما رسمته الإدارة العليا من سياسات، وما سطرته من خطط، وما اتخذته من قرارات.

7. تدقيق الفعالية: لقد تطورت أهداف التدقيق الداخلي نتيجة لتوسع نطاقها، حيث لم يعد عمل المدقق مقتصرًا على إجراء مقارنة بين ما هو متوفر من قواعد وسياسات وإجراءات وما تم تنفيذه في الواقع، بل امتد ليشمل فحص وتقييم الطرق والإجراءات والأنظمة والسياسات ومراقبة نوعية وملائمة الإجراءات الموضوعية وغيرها.

## المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا هاما في كافة المؤسسات باعتباره وسيلة للحذر، وذلك من أجل محاربة كل من الغش والإهمال، الأخطاء المهنية والمخالفات، فمن الممكن الاعتماد عليه في معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة وتحقيق أهدافها .

## المطلب الأول: مبادئ وأدوات التدقيق الداخلي

إن مبادئ أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي ضرورة أساسية لنشاطه، حيث أن مهنة التدقيق الداخلي تقوم أساسا على الثقة في تأكيدها الموضوعي.

## الفرع الأول: مبادئ التدقيق الداخلي

تتمثل مبادئ التدقيق الداخلي في أربعة مبادئ وهي كالتالي:<sup>1</sup>

## 1. مبدأ النزاهة: تتضمن ما يلي:

- يجب على المدققين الداخليين أداء عملهم بأمانة ومسؤولية.

- يجب على المدققين الداخليين أن يحافظوا على القانون.

- يجب على المدققين الداخليين أن لا يشتركوا في أنشطة غير قانونية.

## 2. مبدأ الموضوعية: تشمل ما يلي:

- يجب على المدققين الداخليين الإفصاح عن كل الحقائق المادية التي عرضوها أثناء قيامهم

بواجباتهم.

- يجب على المدققين الداخليين ألا يقبلوا أي شيء يضعف حكمهم النهائي.

## 3. مبدأ السرية: تضمن ما يلي:

- يجب على المدققين الداخليين أن يكونوا عقلاء بشأن استخدام وحماية المعلومات المكتسبة أثناء

القيام بواجباتهم.

- يجب على المدققين الداخليين أن لا يستخدموا المعلومات لغرض شخصي.

## 4. مبدأ الكفاءة المهنية: يضم النقاط التالية:

- على المدققين الداخليين أن يحسنوا باستمرار كفاءتهم وفعالية وجودة خدماتهم.

<sup>1</sup> - غسان فالج المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص 75.

- على المدققين الداخليين أن يملكوا المهارة والخبرة اللازمة لأداء عملهم.

### الفرع الثاني: أدوات التدقيق الداخلي

يمكن تقسيم أدوات التدقيق الداخلي إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>1</sup>

#### 1. أدوات الوصف: تشمل ما يلي:

- السرد وصفي: هذه التقنية تنم عبر وصف جميع الإجراءات المعمول بها في شكل كتابي ملخص للمعلومات التي تم جمعها من الإجراءات المدروسة.

- مخطط التدفق: إنه رسم بياني يجعل من الممكن تمثيل تدفق المستندات والمعلومات بين الوظائف المختلفة ومراكز المسؤولية ، للإشارة إلى أصلهم ووجهتهم ، وبالتالي لإعطاء رؤية كاملة لتدفق المعلومات ودعمها.

- مخطط تنظيمي وظيفي: هو أداة تستخدم في التحليل التفصيلي للإجراءات، يسمح بتحليل وتمثيل الوظائف التي يتم اتخاذها بشكل مستقل عن بعضها البعض.

- شبكة تحليل المهام: هي وثيقة تكون في شكل جدول، يضعه المدقق من أجل حالات عدم التوافق لكل إجراء، وتذكر هذه الوثيقة بوضوح المهام المختلفة التي يؤديها الشخص واحد، مما يجعل التدقيق في الوظائف أسهل بكثير حتى لو كانت مفصل.

- المراقبة الجسدية: هي مراقبة الواقع لحظياً للوجود والأداء، وقد تكون رقابة الإجراء، صفقة، أو أصل ويكون على المدقق اختيار أفضل وقت للقيام بها.

#### 2. أدوات الاستجواب:

- مسح: هو عبارة عن تقنية التي يستخدمها المدقق الداخلي عبر أخذ عينة من مجموعة من الأفراد، وفحصها دون داع، واستخلاص نتيجة تتعلق بالمجتمع بأكمله من تدقيق العينة، لكن بوجود نظام المعلومات الالكتروني هناك من يرونه أداة قديمة ولا حجة لها كون الحاسوب يستطيع تدقيق جميع الأفراد، لكن هذا رأي خاطئ كونه لا يأخذ بعين الاعتبار حدوث أخطاء في حاسوب، فيرس، أو خطأ في معلومات مسجلة.

- المقابلات: المقابلة هي أداة يستخدمها المدقق الداخلي بشكل متكرر، تحضير مجموعة من الأسئلة التي يقوم بطرحها على شخص مع أعطائه الوقت الذي يحتاجه ولا يقاطعه إلا إذا خرج على الموضوع.

<sup>1</sup> - خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي في المعايير الدولية الصادرة عن IAA، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 83.

- التحليلات والمصالحات المتنوعة: هي عمليات يستخدمها المدقق أثناء العمل الميداني للتأكد من صحة العمليات المنفذة كل خطأ يوجد ويؤدي إلى تعمق أكثر في تدقيق.

- الاستعلام عن ملفات الكمبيوتر: يعتبر هذا الأسلوب من استخدامات تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق حيث يركز المدقق على نظام المعلومات المعمول به داخل المؤسسة، حيث يسمح هذا الإجراء بربح الوقت والتقليل من تكاليف المهمات والحصول على معلومات.

### 3. أدوات التقييم:

- استبيان: تستخدم هذه الوثيقة بشكل أساسي أثناء مرحلة "التخطيط" للمهمة، حيث تسمح بجمع المعلومات التي تعتبر معرفتها ضرورية للمدقق ومن أهم الاستبيان للمدقق الداخلي هو استبيان نظام الرقابة.

- جدول نقاط القوة والضعف الظاهرة: هو جدول يقوم المدقق الداخلي بتحضيره لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لمعرفة أي أجزاء عليه التركيز عليها في عملية التدقيق.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معايير ووسائل التدقيق الداخلي

يحتاج المدقق الداخلي عند قيامه بمهنة التدقيق إلى مجموعة من المعايير التي تحكم وتنظم مهنته، من خلالها يستطيع تطبيق الأدوات و المبادئ التي تساعد على جمع أدلة كافية وصحيحة لتدعيم عمله، حيث يتمكن من اكتشاف الأخطاء المرتكبة، وبالتالي تحليلها ومعالجتها.

### الفرع الأول: معايير التدقيق الداخلي

تكمن معايير التدقيق الداخلي فيما يلي:<sup>2</sup>

1. معايير الصفات: وهي المعايير التي تحدد الخصائص ومواصفات الجهة أو الشخص القائم بعملية التدقيق الداخلي وتشمل المعايير التالية:

- معيار الغرض والسلطة والمسؤولية: ينص هذا المعيار على تحديد الغرض والسلطة والمسؤولية المتعلقة بأنشطة التدقيق الداخلي في قانون يتماشى مع المعايير ويوافق عليه مجلس الإدارة بشكل رسمي.

- معيار الاستقلالية والموضوعية: ينص هذا المعيار على استقلالية وموضوعية التدقيق الداخلي في جميع مراحل التدقيق ويتفرع منه ثلاث معايير فرعية معيار يتعلق بالاستقلال التنظيمي للتدقيق الداخلي

<sup>1</sup> - خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup> - Institute of internal auditors Ila, "code of ethics and standards for the Professional practice of internal auditing, 2004, p15.

من خلال موقعه في أعلى الهرم الوظيفي وعدم تدخل أي جهة لتحديد نطاق أداء عمله وتوصيل نتائجه، ومعيار يتعلق بالموضوعية والشخصية، ينص على أن المدققين الداخليين يجب أن يتميزوا بالنزاهة والتجرد وتجنب أي تعارض في المصالح ومعيار يتعلق بمعالجة الضعف في الاستقلالية والموضوعية والكشف عنه للجهات ذات الاختصاص.

- معيار الكفاءة والعناية المهنية اللازمة: يحتوي هذا المعيار على 03 معايير فرعية:

- معيار يتعلق بالكفاءة (المعرفة والمهارة) الواجب توافرها لدى المدققين الداخليين.
- ومعيار يتعلق بالعناية المهنية اللازمة والذي ينص على قيام المدققين الداخليين ببذل العناية المهنية المعقولة عند القيام بعملية التدقيق.
- ومعيار يتعلق بكفاءة المدقق الداخلي والذي يوضح ضرورة عمل المدققين الداخليين على تعزيز وتطوير قدراتهم بشكل مستمر.

- معيار الجودة وبرامج التحسين: على مدير التدقيق الداخلي يطور ويحتفظ بضبط تأكيد الجودة وبرامج التحسين، وتغطية جميع جوانب أنشطة التدقيق الداخلي مع مراقبة استمرارية فعاليتها وتوافقها مع المعايير المهنية ودليل أخلاقيات المهنة وذلك من خلال مراقبة وتقييم الفعالية داخليا أو خارجيا، والتقارير عن برنامج الجودة ورفع المجلس الإدارة وكذلك اتساع عمل المدقق وفقا للمعايير ، والإفصاح عن حالات عدم الالتزام الكامل بالمعايير والذي يؤثر على نتائج عملية التدقيق وبالتالي رفع تقرير إلى مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

2. معايير الأداء: تقوم هذه المعايير بوصف أنشطة التدقيق الداخلي، وكيفية تنفيذ أداء كل مهمة من مهام التدقيق الداخلي، بحيث يمكن قياس هذا الأداء ويتفرع هذا المعيار إلى:

- التخطيط: يضع مدير التدقيق الداخلي الخطط اللازمة بما يتماشى مع أهداف المنشأة.
- الاتصال والموافقة: ضرورة اتصال مدير التدقيق الداخلي بالإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق لإبلاغها بالخطط والتغييرات الجوهرية للحصول على الموافقة عليها.
- إدارة الموارد: يجب التأكد من كفاية موارد أنشطة التدقيق الداخلي لإنجاز خطة التدقيق الداخلي.
- السياسات والإجراءات: يجب توفير تعليمات مكتوبة توضح السياسات والإجراءات لإرشاد المدققين الداخليين.

<sup>1</sup> - Institute of internal auditors Ila, op cit, p 16.

- التنسيق: ضرورة توصيل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع الأطراف الداخلية والخارجية التي تقوم بتزويد المنظمة بالخدمات التأكيدية والاستشارية للتقليل من ازدواجية الجهود.

- التقارير: على مدير التدقيق الداخلي رفع تقارير بشكل دوري إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا عن أهداف وصلاحيات ومسؤوليات أنشطة التدقيق الداخلي المتعلقة بالخطة، بالإضافة إلى القضايا المهمة والجوهرية.

3. معيار طبيعة عمل التدقيق الداخلي: ينص هذا المعيار على أن نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يقوم ويساهم في تحسين إدارة المخاطر والرقابة، وعملية التحكم المؤسسي، مستخدماً منهجاً منظماً ومنضبطاً.

4. معيار تخطيط عملية التدقيق الداخلي: ينص هذا المعيار على أنه يجب على المدققين الداخليين إعداد وتوثيق خطة لنشاط التدقيق الداخلي، تتضمن نطاق وأهداف وتوقيت عملية التدقيق والموارد اللازمة للقيام بنشاط التدقيق.

5. معيار تنفيذ عملية التدقيق الداخلي: يجب على المدققين الداخليين تحديد وتحليل وتقويم وتوثيق المعلومات بشكل كاف لتحقيق أهداف عملية التدقيق.

6. معيار توصيل نتائج التدقيق الداخلي: يجب على المدقق الداخلي مناقشة النتائج والتوصيات التي توصل إليها مع المستوى الإداري المناسب، قبل إصدار تقريره النهائي، ويجب أن تكون التقارير موضوعية وواضحة ومحددة وبناءة، ومعدة في الوقت المناسب. ويجب أن يتضمن التقرير توصيات المدقق بشأن التحسينات الممكنة مع ذكر الجوانب السلبية في الأداء وأي إجراءات تصحيحية لازمة، كما قد يتضمن التقرير وجهة نظر محل التدقيق في النتائج والتوصيات ويجب مراجعة التقرير عن طريق المشرف الداخلي قبل إصداره بصورته النهائية.

7. معيار متابعة النتائج: بعد إصدار تقرير التدقيق يجب على مسؤول التدقيق الداخلي متابعة ما تم فيه وذلك للتأكد أنه قد تم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع نتائج التدقيق.<sup>1</sup>

8. معيار قبول الإدارة للمخاطر: ينص هذا المعيار على أنه يجب على مسؤول التدقيق الداخلي إذا ما وجد أن مستوى المخاطر المتبقية بعد تنفيذ التوصيات غير مقبول، فإن عليه أن يناقش المسألة مع الإدارة العليا.

<sup>1</sup> - Institute of internal auditors Ila, op cit, p 17.

## الفرع الثاني: وسائل التدقيق الداخلي

يقوم المدقق الداخلي بالاعتماد على مجموعة من التقنيات عند القيام بمهمته حيث تهدف هذه التقنيات لجمع أدلة كافية وصحيحة، من أجل تدعيم عمل المدقق الداخلي من حيث تقديم نصحه وتوصياته للإدارة العليا، وتتحدد هذه التقنيات حسب الأوضاع والميادين محل التدقيق و للتذكير فإن هذه التقنيات لا تكفي وحدها بل لا بد من تنسيق جميع التقنيات والطرق والأدوات من أجل تحقيق هدف التدقيق الداخلي، وسنذكر في ما يلي البعض منها:<sup>1</sup>

- **المقابلات:** تعتبر هذه التقنية ضمن التقنيات غير رسمية التي تتسم بوصف الإجراءات، وذلك بسرد شفهي دون الرجوع إلى وثائق ومستندات تتعلق بذلك. وهذه التقنية في التدقيق الداخلي لا تعتبر حواراً أو محادثة بل تركز على برنامج، خطط وأهداف تحدد مسبقاً من طرف المدقق، وأيضا لا تعتبر محضر للاستجواب بل العكس يجب أن تتسم المقابلة بجو من التفهم والتعاون والهدف منها هو أخذ رأي أولي ونوعي بشكل أساسي على مختلف الأنظمة المكونة للمؤسسة.

- **الفحص التحليلي:** تعتبر الإجراءات التحليلية من التقنيات الفعالة، والتي تلعب دور هاماً وأساسياً في مهمة التدقيق الداخلي، وذلك من خلال مساعدة المدقق في التخطيط لمهمة التدقيق. ونقصد بالفحص التحليلي مجموعة من الفحوصات التي تتضمن تحقيقات، تحريات ومقارنات لجميع المعلومات والتدفقات المرتبطة بالميدان محل التدقيق، وترتكز هذه التقنية على التقنية السابقة وهي المقابلة إضافة خرائط التدفق للوثائق والمعلومات ذلك باستخدام أساليب وأدوات مختلفة تنطلق بالإجراءات والمقارنات البسيطة، المناقشة إلى إجراءات معقدة تستخدم الأساليب الإحصائية والرياضية.

- **الملاحظة المادية:** تعتبر هذه التقنية طريقة مباشرة للحصول على أدلة إثبات ميدانية، عادة المدقق الداخلي لا يكتفي بالوثائق والمستندات التي يدرسها على مستوى إدارة التدقيق الداخلي وإنما يستدعي الأمر خروجه ميدانيا للدراسة والملاحظة الميدانية ويكون هذا عن طريق زيارة الأقسام والورشات أو قد تكون زيارة لمصالح أو مديريات على مستوى المؤسسة، وتعد هذه الزيارات والفحوصات الميدانية قاعدة أساسية في مرحلة التحقيق والتدقيق، ذلك بهدف التحقق والتأكد من السير الحسن والفعلي للإجراءات وكذا احترام مبادئ الرقابة الداخلية.

<sup>1</sup>- كاروس أحمد، تصميم إدارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر، 2010/2011، ص 154.

## المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي

يقدم التدقيق الداخلي العديد من الخدمات داخل المؤسسة من أهمها:<sup>1</sup>

- خدمات وقائية: وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يضعها المدقق الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة أو الاختلاس، وحماية السياسات المختلفة في المؤسسة من تحريفها أو تغييرها دون مبرر.
- خدمات تقييمية: تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدقق في مجال قياس وتقييم مدى فاعلية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية في المؤسسة.
- خدمات إنشائية: تتمثل في مساعدة المدقق الداخلي لإدارة المؤسسة بتوفير البيانات المالية الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعية داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.
- خدمات علاجية: تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المدقق في مجال تصحيح أي أخطاء قد اكتشفها أو التوصيات التي يتضمنها تقرير تدقيقه والخاصة بإصلاح أي أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المشروعات.

<sup>1</sup> كمال الدين مصطفى الدهراوي، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، 2006، ص 124.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للفصل الأول حول "مدخل إلى التدقيق الداخلي" تبين أن عملية التدقيق الداخلي عرفت تطورا كبيرا لوصولها لما هو عليه الآن، حيث لم يعد التدقيق الداخلي يقتصر على فحص السجلات والدفاتر المحاسبية فقط بل أبعد من ذلك من خلال حماية أصول المؤسسة وتقديم تحميلات ومشورات واقتراحات وتوصيات حول النجاح الذي تحققه المؤسسة، إذ يسعى إلى التحقيق والإشراف على الرقابة الإدارية في المؤسسة، وذلك بتقييم كفاءة أداء العلميات 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 من التحكم الرشيد، لذا يمكن القول بأن التدقيق الداخلي هو الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، في ظل وجود أسلوب عملي علمي وجملة من التقنيات والمعايير المؤطرة لعملية التدقيق الداخلي الممكنة من التقييم السليم لمستويات الأداء داخل كل وظيفة أو نشاط.

## الفصل الثاني:

عموميات حول عملية اتخاذ القرار

تمهيد:

تواجه معظم المؤسسات تغيرات سريعة ومستمرة في ظل البيئة الحالية وتعدد المشاكل والصعوبات أصبح لزاما على الإدارة مواجهتها بأكثر الطرق فعالية ولعل أحسنها قيامها باتخاذ القرارات تصب في مصلحة المؤسسة، كما يعد اتخاذ القرار من أهم وأصعب العناصر التي تؤثر بشكل كبير على حياة الأفراد والمؤسسات، وعليه تعتبر القرارات جوهر التسيير الإداري ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة في كل القطاعات.

يعتبر موضوع اتخاذ القرار، من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة الأفراد والمؤسسات والمنظمات والدول، حيث يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، على مستوى القطاعات، وقد حضي القرار باهتمامات استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة ، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها بكفاءة وفعالية، ويعتمد القرار أساسا على المستقبل و توقعاته، سواء على المدى البعيد أو المتوسط أو القصير، ويتحقق من محتواه ما ينطوي عليه المستقبل من آفاق تصورية مختلفة، بالإضافة إلى تأثير عملية اتخاذ القرارات إلى مجموعة العوامل الداخلية والخارجية.

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: مدخل معرفي حول عملية اتخاذ القرار.

✓ المبحث الثاني: دراسة علاقة اتخاذ القرار بوظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسة.

## المبحث الأول: مدخل إلى عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار محور العمليات الدارية لكونها أصعب ولأهم الحالات التي يوجهها الأفراد في المؤسسة، وخاصة في ظل التوسع في حجم المشروعات وما رافقه من تعدد وتعارض في الأهداف، والذي أدى بدوره صعوبة العمليات الإدارية.

## المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصها

إن عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطا إداريا وتنظيميا وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات، كما أنها تتميز بخصائص تتعلق ببعضها البعض بصورة معقدة وتؤدي في النهاية إلى عملية اتخاذ القرار.

## أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

رغم ثراء وتنوع الحقول المعرفية في تناولها لموضوع عملية اتخاذ القرار، إلا أنه لم يعرف اتفاق حول ماهية هذه العملية، وهي في الأساس تتضمن فكرة اختيار وتفضيل بديل معين من بين مجموعة من البدائل الممكنة والخيارات المتاحة بغرض تحقيق هدف معين أو لحل مشكلة قائمة، وفي هذا السياق سوف نتطرق إلى العديد من التعاريف منها:

- **التعريف الأول:** اتخاذ القرار هو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار واتخاذ ما هما في الواقع الآن إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلا ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك.<sup>1</sup>
- **التعريف الثاني:** أما عملية اتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار و التفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل.<sup>2</sup>
- **التعريف الثالث:** مجموعة القواعد والأساليب التي يستعملوها المشاركون في هيكل اتخاذ القرار، لتفضيل اختيار معين، أو اختيارات معينة، لحل مشكلة معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود قياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الطبعة 01، الأردن، عمان، 2008، ص 121.

<sup>2</sup> بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2016، ص 270.

<sup>3</sup> محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، دار الجيل، 2001، بيروت، ص 325.

من خلال التعريف السابقة نستنتج أنه:

" اتخاذ القرار هو عملية منظمة وموضوعية وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على أسس علمية في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل".

ثانياً: خصائص عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة في أي تنظيم، ويرتبط اتخاذ القرار بمختلف نشاطات المؤسسة تتزايد أهمية هذه العملية كلما اتسعت و تعدت مجالات وغايات القرار المطلوب اتخاذها، فالقرار الذي يتم اتخاذه مع اختلاف و تباين مستوياته يظل محكوماً بمجموعة من أطراف إلى جانب ما يتداخل مع ذلك من عوامل و مؤثرات خارجية ، و من هنا يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أنها عملية ذهنية فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.
- أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار وإنما يكون الأمر إجبارياً على أمر معين.
- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية يحدد مستقبل المؤسسة، حيث مثل هذه القرارات يكون لها تأثيراً كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها.
- إننا لا نختار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع ، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار الأساليب الكاملة الميكانيكية.
- إن عملية اتخاذ القرار مرتبط بالمستقبل فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وأثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل فضلاً عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 34.

- اتخاذ القرارات هي وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها، بأسلوب علمي وعملي.

### ثالثاً: عناصر عملية اتخاذ القرار

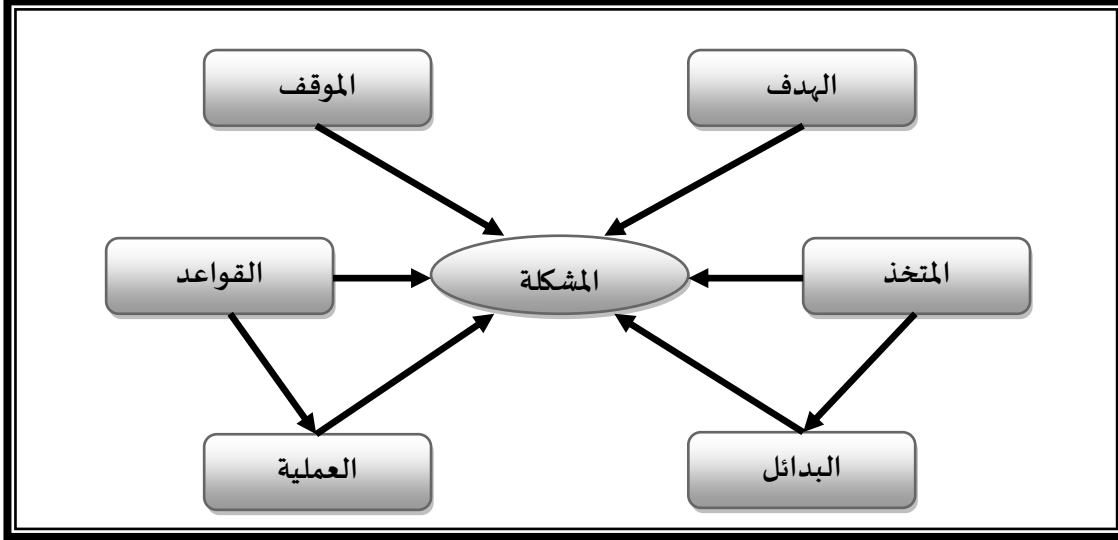
من المعروف أن المؤسسة تعمل في محيط دائم التغيير وحتى يواكب المدير هذا التغيير و التقلب أيا كان نوعه و وقته و مكانه لا بد من أن يتخذ بشأنه قرار ، يمكنه من كسب هذا التغيير إلى جانبه و يكون أثره إيجابيا لا سلبيا، فيمكن القول بأن المشاكل تبرز للمدير نتيجة لوجود حاجة لإجراء التعديلات الضرورية والمتعلقة بأحد أنشطة المؤسسة في وجه التحديات النابعة من المحيط الذي يعمل به و من هنا تتضح عناصر عملية اتخاذ القرار و التي تتضمن ما يلي<sup>1</sup>:

- **متخذ القرار:** قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة، لديه السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرارات ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة.
- **موضوع القرار:** وهو المشكلة التي يتم بشأنها اتخاذ القرار لأجل معالجة و وضع حل مناسب.
- **الأهداف والدوافع:** لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين يخفي وراءه دافع وجيه لتحقيقه، حيث تعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكما كان الهدف واضحا ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم.
- **المعلومات والبيانات:** حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لا بد من جمع المعلومات والبيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها، والمعلومات والبيانات ليست ضرورية قبل اتخاذ القرار فقط وإنما بعد اتخاذه أيضا وذلك للتأكد من عملية تنفيذه وتحقيق الأهداف المرجوة.
- **التنبؤ:** ويعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر مستقبلي يحتاج فيها متخذ القرار إلى المعلومات وبيانات محتمل حدوثها مستقبلا.
- **البدائل:** اتخاذ القرار عادة يتضمن اختيارا واحدا من مجموعة من بدائل متاحة، وهو الذي يمثل حلا للمشكلة التي من شأنها أن يتم اتخاذ القرار فيها، فتعدد البدائل يعطي الفرصة لاختيار الأفضل.

<sup>1</sup> - فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2011، ص 154.

• القيود: تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار، مثل درجة المخاطرة ومدة تنفيذ القرار... الخ ، لذا يجب عليه أخذها في الاعتبار ودراستها حتى يتمكن من التأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على المنشأة في المستقبل.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-2): عناصر عملية اتخاذ القرار.



المصدر: إبراهيم أبو غار، عبد الهادي الجوهري، إدارة المؤسسات الاجتماعية (مدخل سوسولوجي)، دار المعرفة الجامعية، ص 95.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار وأهميتها

أولاً: مراحل عملية اتخاذ القرار

يمر اتخاذ القرار بعدة مراحل وذلك حتى يكون القرار صائب وملائماً حسب النوع المراد إعطاء القرار فيه فإذا كانت المشكلات تتعلق بالعمل بشكل متكرر فهي بحاجة إلى قرارات سريعة وهي حسب الخبرة اليومية المتكررة والتجارب التي خاضها العمل، وربما يكون القرار بحاجة إلى مناقشة واستشارة قبل اتخاذ القرار.

أ. المرحلة التحضيرية (ولة القرار): تتألف هذه المرحلة من ثلاث خطوات وهي كالآتي:<sup>2</sup>

• إدراك المشكلة: تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة المرغوب الوصول إليها، أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الانجاز أو الأداء الفعلي، أي التحديد الدقيق للمشكلة ومعرفة أبعادها وأعراضها من خلال التحري عن السبب أو الأسباب الرئيسية لظهورها، وتعتبر

<sup>1</sup> - فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سابق، ص 155.

<sup>2</sup> - مويحي إلياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ص 42 .

هذه المرحلة مهمة جدا لأنه كلما كان تحديد وتعريف المشكلة دقيقا ، كلما توفر المزيد من الجهد والوقت والمال.

• تحديد الأهداف: إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المدير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها، أي يتوجب عليه تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها.

• فهم المشكلة: يعني تحديد طبيعتها وحجمها وارتباطها مع جوانب إدارية أخرى ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها . و غالبا ما تكون المشكلات الإدارية في الشكل التالي:

- مشاكل تقليدية أو روتينية تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.  
- مشاكل حيوية و يكون نطاق أثارها واسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.

- مشاكل طارئة وتحدث بشكل طارئ بسبب التغير في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة و التي يصعب التنبؤ بها أو عوامل أخرى كتعطل الآلات و تأخر وصول المواد.

ب. المرحلة التطورية (تنامي القرار): تتكون هذه المرحلة من خطوتين :

• تحديد البدائل: هي الحلول أو الوسائل و الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل المشكلة القائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، بحيث يجب القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة و على نتائج وتجارب الآخرين في هذا المجال، علما يجب أن تكون هذه البدائل ضمن حدود الموارد المتاحة أمام متخذي القرار .

- لهذه فإن عملية تحديد البدائل تتطلب من الإدارة ما يلي:

- القدرة على تطوير الحلول والتصور في حقل إيجاد الحلول خاصة الجديد منها .  
- الاعتماد الواسع على التجارب و السجلات السابقة و معلومات وخبرات الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الإمام بجميع المعلومات و النواحي المتعلقة بالمشكلة و بالتالي بكل الحلول الممكنة.

• تقييم البدائل: تعد هذه المرحلة صعبة جدا قياسا بالمراحل السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بحوادث المستقبل عدم التأكد.

والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار و هذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة، حيث تتطلب دراسة كافية لكل بديل وتحديد النتائج المترتبة على كل بديل وتكلفة كل بديل (موازنة بين الإيجابيات

والسلبيات) بناء على المعايير الفنية واقتصادية واجتماعية محددة وبعد ذلك يقوم الرجل الإداري بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض .

تفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح و إهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية (مستوى الرضا). وهذا يوفر وقت أكثر للإدارة لاتخاذ القرار بعيدا عن ما يعرف بالقرار تحت الضغط أي القرار العاجل و الفوري.

ج. المرحلة النهائية: تتشكل من ثلاث خطوات:<sup>1</sup>

• اختيار البديل الأنسب: في هذه المرحلة يتم الاختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، و هنا يقوم المدير الإداري باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره ، و لكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة و التي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حل آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية للمنظمة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة يراعى فيها عدة عوامل:

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملائمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.

- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.

- الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

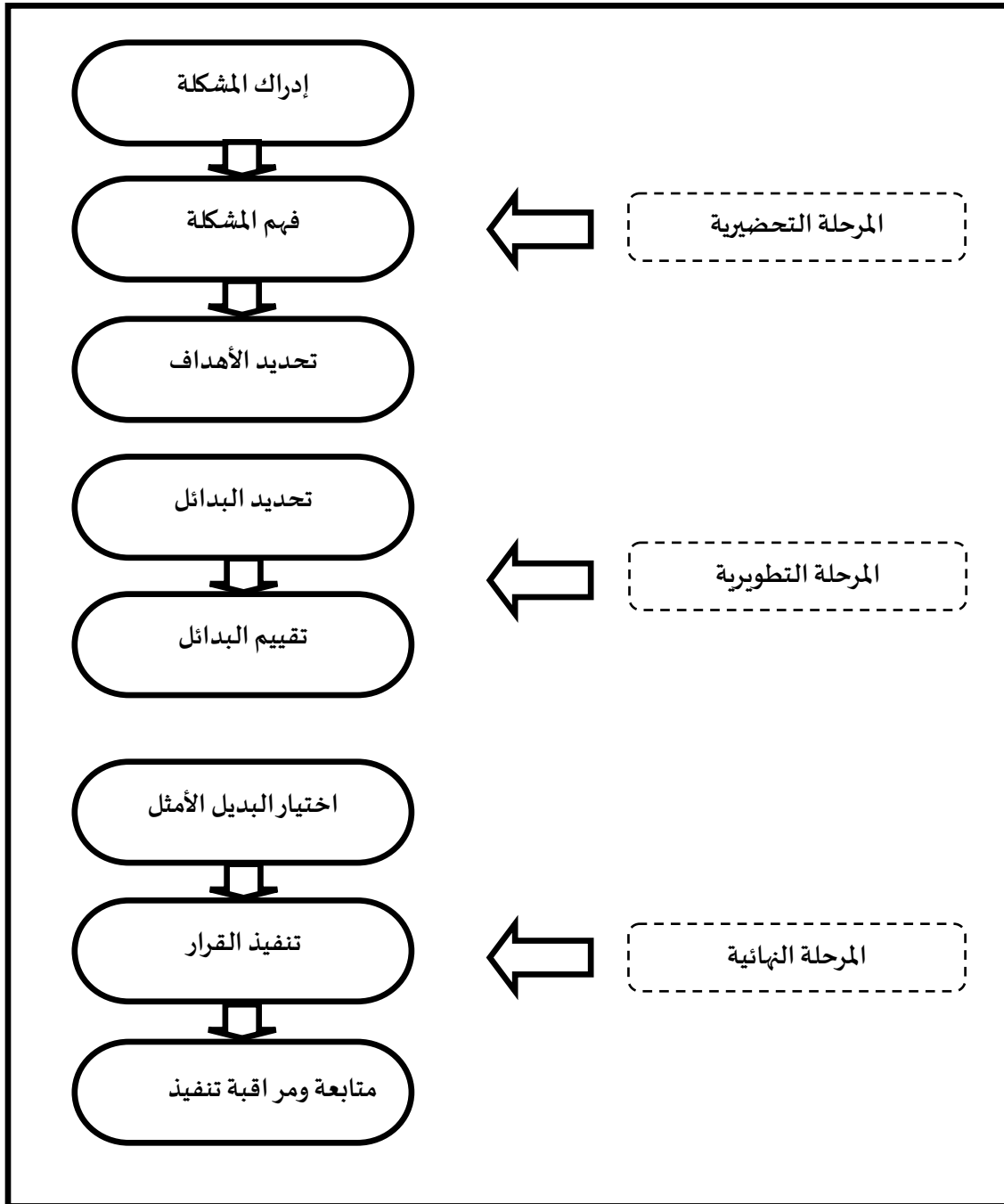
- مراعاة اختيار البديل الذي يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

• تنفيذ القرار: تعد هذه المرحلة تابعة للمرحلة السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر و التنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي و ملموس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون و تفاعل الجميع على تنفيذ القرار، و هذا يتطلب دورا مهما من الرجل الإداري (المدير) لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين، و يعتبر القرار عديم القيمة والفائدة ما لم يتم تنفيذه.

• المتابعة والملاحظة والمراقبة: تتطلب هذه الخطوة من المدير متابعة تنفيذ القرار والتوجيه الذي يمارسه على مرؤوسيه المنفذين وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الاتصال والإرشاد، و بعد ذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار و يستخلص الأخطاء لتطوير الحلول في المستقبل.

<sup>1</sup>- مويحي الياس، مرجع سابق، ص 43.

الشكل رقم (2-2): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، الأردن،

2014، ص 199.

## ثانياً: أهمية عملية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدد قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، و تحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط و التنظيم والتوجيه و الرقابة) ما لم يصدر قرار يحدد من يقوم بها، و متى، و أين، و مع من، و بأي تكلفة، وغير ذلك .

وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة: في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير ما هي إلا مجموعة مستمرة و متنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج ، التخطيط، التسويق.
  - اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به ؟ ومتى يقوم به ؟ و من يقوم به ؟ و أين يقوم به ؟ حيث انه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء .
  - القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل.
- و مثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة و عدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة "IBM" في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، و أصبحت مهددة بترك هذا السوق، و هذا الحال ينطبق تماما على الأمم و الشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم .
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق الرقابة، التوجيه.
  - اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: أن كل وظيفة داخل المنظمة ، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة ؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية ؟".

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات الدار الجامعية، الإسكندرية 2003/2004، ص 280 .

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار

تواجه عملية اتخاذ القرار الكثير من الصعوبات والمشكلات التي من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها بدقة.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار.
- عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل.
- نقص المعلومات أو عدم دقتها أو عدم صحتها.
- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
- عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة للحلول الممكنة.
- أن الفرد محدود في اتخاذه للقرارات بمهاراته وبعاداته و انطباعاته الخارجة عن إرادته.
- أن الفرد محدود بقيمة الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية.
- أن الفرد محدود في اتخاذه للقرارات بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء كانت هذه المعلومات عامة أو معلومات خاصة أو معلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي.

ثانياً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة قرارات غير رشيدة لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا وذا آثار ومدى محدودين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) وبعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية) وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني بالإضافة إلى عوامل أخرى... إلخ.<sup>2</sup>

إن هذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما، فمثلا إذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ضغوط سياسية أو ذا طابع سياسي أو اجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الرشيد في اتخاذ القرارات الحكومية المبني على معيار اقتصادي، إلا إن ذلك لا يعني أن لا يقوم صانعو القرارات الإداريين وغيرهم بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات واستخدام

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 87.

<sup>2</sup> كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، 2006، ص 36.

إجراءات منظمة وأحكام رشيدة تمكنهم من الوصول إلى استنتاجاتهم، ولكنه يعني أن إجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المنظمة بالحسبان.

وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار:<sup>1</sup>

• **أهداف المؤسسة:** مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المؤسسة التكنيكية والإستراتيجية.

• **الثقافة السائدة في المجتمع:** تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمؤسسة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

• **العوامل الإنسانية السلوكية:** وتتمثل في الآتي:

- مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحل / الحلول المقترحة.
- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدى تمثلي القرارات والحلول معها.
- التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه الحلول.
- التركيز على حل واحد أو على المظاهر وليس الأسباب.
- عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب العاملين.

• **العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة:** وتشمل على سبيل المثال:

- عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- المركزية الشديدة، وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي. عدم وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.

- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.

• **العوامل المتعلقة بالمشكلة:** تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث نوع مشكلة والآثار المترتبة عليها، والأطراف المتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي القرار الإداري ونظم دعمه ، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 142.

كما يتأثر الإنسان في اتخاذ قراراته بمجموعة من العوامل تتبلور جميعاً في محصلة المدركات والدوافع والاتجاهات والخبرات المتراكمة لديه ويمكن تفصيل مصادر تلك العوامل إلى الآتية:<sup>1</sup>

- الفرد ذاته: أي متخذ القرار نفسه ومجمل خبراته السابقة وتكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري، ومحصلة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها ونظراته للأمور وآماله وطموحاته المستقبلية.
- الخبرات والظروف غير المباشرة: أي كل ما يتصل بتأثيره بالإنسان بشكل مباشر من معلومات وثقافات وتوجهات علمية وسياسية وحضارية محلية أو خارجية.
- الظروف المباشرة المحيطة: أي مجمل الأفراد والجماعات والعلاقات والنظم والعادات والتقاليد التي يعيش الإنسان في إطارها، يتعامل معها ويتفاعل مع عناصرها يأخذ عنها ويعطيها (يؤثر ويتأثر).

ثالثاً: أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها

يستطيع متخذو القرار والمدراء تحسين وتطوير قراراتهم الإدارية من خلال الأساليب التالية:<sup>2</sup>

- فهم المشكلة الإدارية على نحو تام مما يساعد على إيجاد البدائل المناسبة لها.
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، مما يساعد على زيادة فهمهم للقرار ودعمهم له وعدم معارضته.
- تجنب العواطف والأهواء الشخصية أثناء اتخاذ القرار، مما يزيد من موضوعيته.
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات العادية والروتينية إلى مدراء الدوائر والأقسام والشعب مما يساعد المدراء على التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة والحساسة.
- متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- إيجاد الحلول (القرارات الإبداعية والمبتكرة للمشكلات، وعدم الاعتماد قدر الإمكان على حلول جاهزة أو سبق تبنيها في قرارات سابقة إلا عند الضرورة.
- تبني مبدأ المرونة في اتخاذ القرارات، بمعنى إمكانية تعديل القرار المتخذ عندما تستجد أمور تقتضي ذلك.
- إيجاد نظام معلومات إداري محسوب، يساعد على إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات الصحيحة.

<sup>1</sup> - إبراهيم أبو الغار، عبد الهادي الجوهري، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 85.

<sup>2</sup> - أحمد ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 208.

- الأخذ بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين المنفذين له، فهم ليسوا آلات تدار الرغبة<sup>1</sup>.

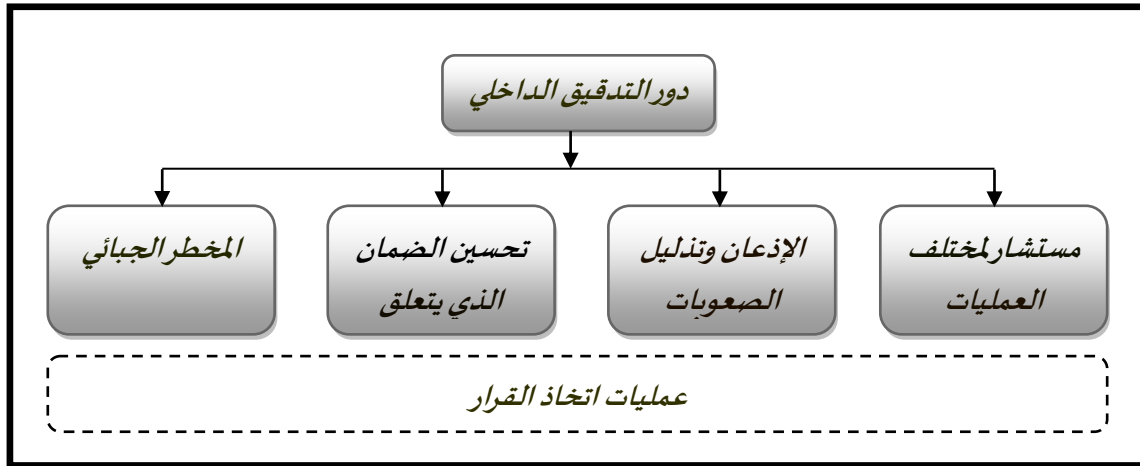
### المبحث الثاني: التدقيق الداخلي كأداة في عملية اتخاذ القرار

يشغل التدقيق الداخلي حيزا كبيرا من اهتمام المديرين والملاك حيث يساعدهم في التحكم بالعمليات داخليا وتحسينها، من ثم يمس هذا الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة، ومن هذا يمكن القول إن التدقيق الداخلي يساهم في عملية اتخاذ القرار السليم.

### المطلب الأول: أثر التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما داخل المؤسسة فيعمل على مساعدتها في التحكم الداخلي للعمليات وتحسينها، حيث يمس هذا الدور جميع مستويات نشاط المؤسسة، يتلخص دور التدقيق الداخلي داخل المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): طبيعة دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار.



المصدر: أحمد نقاز، مقدم عبيرات المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007، ص 76.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن جميع المجالات التي يمكن أن يكون للتدقيق الداخلي فيها دور فإنه يتخللها عملية اتخاذ قرارات ومن ثم فإن هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار السليم. الحقيقة أنه لا يمكن الحكم تماما على سلامة وجودة القرار دون توفر ما يسمى بالنظرة الخلفية، هذا يعني أنه بعد وضوح نتائج القرار يتم طرح التساؤل التالي: لو عدنا إلى الوراء لوجدنا أن القرار الذي اتخذ كان الأفضل في ضوء المتغيرات التي كانت قائمة، إذا فإن هذا القرار يكون جيدا، على العكس من ذلك إذا

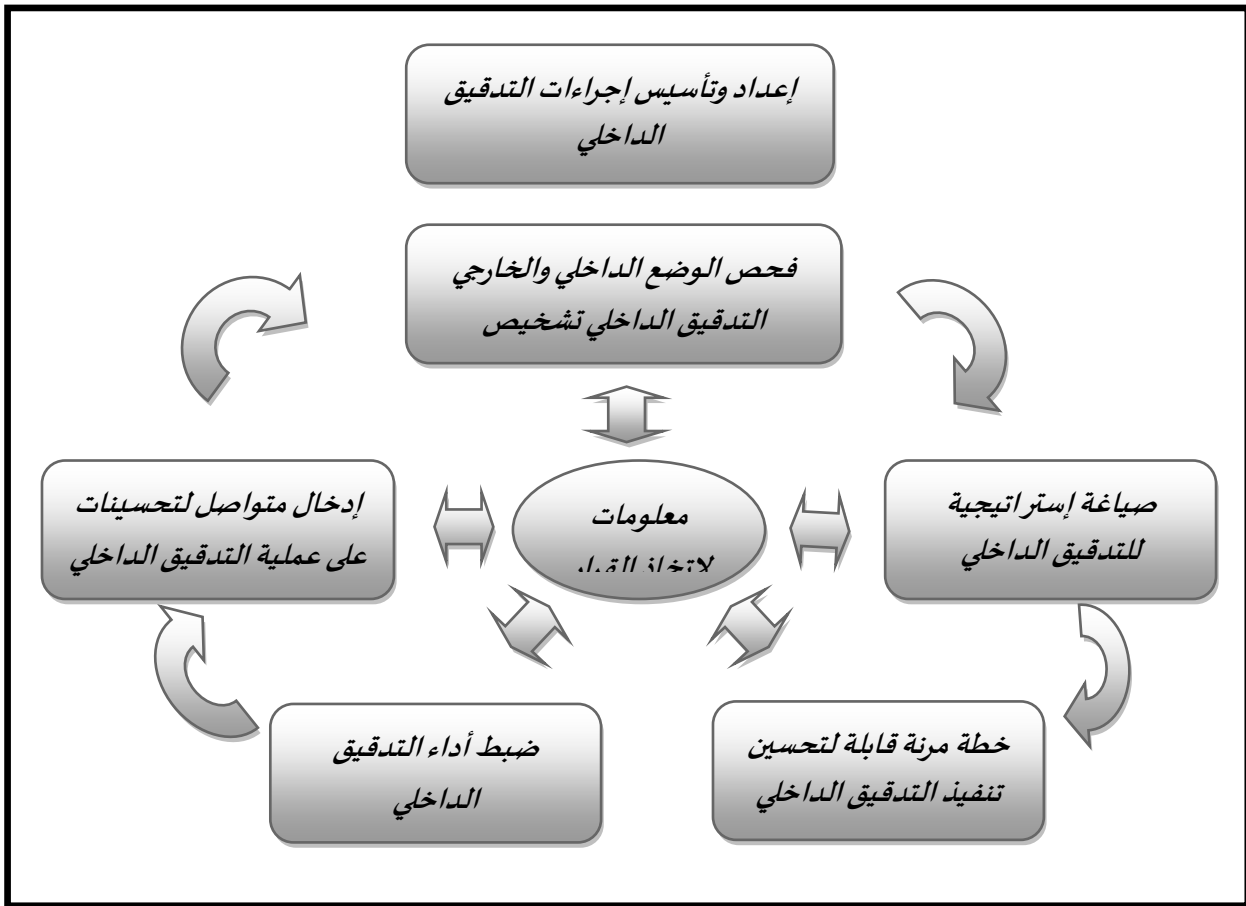
<sup>1</sup>- أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص 208.

قيل لو أخذ قرار آخر كنت النتيجة ستكون أفضل، عندئذ يكون القرار إما سيئاً أو على الأقل لم يكن أفضل القرارات.

إن النظرة الخلفية وإن كانت هي الطريقة الأكثر شيوعاً ، إلا أن هذه الطريقة معناها الحكم على القرار وتقييمه بعد فترة زمنية من صدوره وفي ظروف تختلف عن الظروف التي تم فيها صدور القرار، علاوة على الاتجاه الغريزي للإنسان نحو الدفاع عن أفعاله وإلقاء مسؤولية الفشل على الآخرين<sup>1</sup>.

يلعب التدقيق الداخلي أدوار مهمة في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث تساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية، ليتم استعمالها في عملية صنع القرار للحصول على قرارات ذات جودة وفعالية، بالموازاة مع خطوات عملية اتخاذ القرار فإن التدقيق الداخلي له دورة حياة يكون آخرها الوصول إلى تقديم معلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): دورة حياة عملية التدقيق الداخلي.



المصدر: من إعداد الطلبة.

<sup>1</sup>- أحمد نفاذ، مرجع سابق، ص 76.

تبدأ عملية التدقيق بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعداد إجراءات التدقيق الداخلي المناسبة لذلك الموضوع، فمن خلال هذه النظرة أو التصور يتم تشخيص الوضع المحيط بالموضوع داخليا وخارجيا وتحديد درجة الخطر الناجم، ومن ثم يتم وضع إستراتيجية للقيام بعملية التدقيق، لتلها وضع الخطة اللازمة لذلك، بحيث يجب أن تتسم هذه الخطة بالمرونة والقابلية لتحسين في حال أي متغير غير مرغوب فيه، ليبدأ المدقق بتنفيذ خطة أو برنامج عمله، مع العمل في كل مرة على ضبط للأداء.<sup>1</sup>

ويتم ذلك من قبل المدير المسؤول على إدارة التدقيق الداخلي وهذا بالاعتماد مثلا على إحدى نماذج المتابعة، مع القيام بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص وهكذا دوليك في كل مرة يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الاقتراحات المناسبة، فينتج بذلك ومن خلال كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة لاتخاذ القرار وتسهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة وفاعلية.

### المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار

يتم المساهمة في عملية اتخاذ القرار من خلال الدورة التي تناولناها سابقا حسب كل مرحلة، حيث أن المعلومة التي قد تم تأهيلها والتوصل إليها هي إما اكتشاف مشكل أو تحديد مجموعة من البدائل أو المساعد على اختيار أفضلها ... الخ.

هذا يعني أن هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في كل خطوة من خطوات اتخاذ القرار، والتي سوف نتطرق إلى كل خطوة بالتفصيل مع الوقوف على أهمية التدقيق الداخلي في كل مرحلة:<sup>2</sup>

#### أولاً: تحديد المشكلة

إن تحديد المشكلة يساعد على القيام بتحليلها إلى عناصرها الرئيسية، ليستدل من ذلك الحل المناسب لها، والافتراض الأساسي عند تحديد المشكلة أن الحل متضمن في المشكلة، وأن التحليل العقلي الاستدلالي المنظم يساعد في التوصل إليه واكتشافه.

كما أن عملية اتخاذ أي قرار أصلها وجود مشكلة وبالتالي هي أهم شيء يجب حدوثه حتى يكون هناك حاجة لصنع القرار بشأنها، ولكن في نفس الوقت يجب التأكيد على أهمية الأهداف، حيث أن هذه الأخيرة هي التي تحدد طبيعة وحجم المشكلة، ولا يمكن تحديد طبيعة القرار، روتيني أم لا مبرمج أم غير مبرمج، من دون تحديد المشكلة ومعرفة حجمها وطبيعتها.

إن تحديد أي مشكلة ما داخل المؤسسة لا يمكن أن يتم إلا بالفحص المستمر للوضع الداخلي والخارجي، ومن ثم يمكن القول إنه يجب أن تتم عملية فحص مستمر للوضع الداخلي والخارجي لكي يتم

<sup>1</sup>- أحمد نقاز مقدم، عبيرات، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup>- الوافي الطيب، المعلومات وأثرها على عملية اتخاذ القرار، ط 10، 2010، ص 114.

تحديد المشكلة ومن ثم معرفة هل أن هذه المشكلة تحتاج لحل مبرمج أو غير مبرمج ، ثم يتم تتبع نتائج ومراقبة القرار المتخذ بشأن تلك المشكلة، يمكن إعطاء مفهوم عام للمشكلة حتى يتسنى تحديدها فهي " عبارة عن موقف غامض في حاجة إلى تفسير.

مما سبق يمكن القول بأن وجود مشكل يعني وجود خطر يواجه المؤسسة، عليها أن تتصرف تجاه هذا الخطر، فتعتمد على الاقتراحات المقدمة في التقارير الناتجة عن عملية التدقيق الداخلي حول هذا المشكل (الخطر)، ويمكن عرض الدور الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي للحد أو مواجهة أو تجنب اتخاذ قرار خطر ما.

هناك دور للتدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات، وهذا من خلال المساعدة في اكتشاف المشاكل المحيطة والمتواجدة في المؤسسة حتى يتسنى لها مواجهتها قبل التفاجئ بها، بمعنى أن التدقيق الداخلي يساعد المؤسسة في تحديد الأخطار التي من الممكن مواجهتها مهما كان نوعها ومن أي جهة كانت من الخارج (المحيط) أو الداخل، كما أنها تحدد طريقة التصرف مع كل خطر حسب نوعه.

ويتركز دور وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة لمواجهة خطر ما حسب درجة الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر من جهة، وحسب احتمال وقوعه من جهة أخرى. ولقد جاء معهد المحققين الداخليين الأمريكي من خلال أبحاثه التي يقوم بها واهتماماته بالتدقيق الداخلي في المؤسسة بنموذج تحليلي لكثافة الدور الذي من الممكن أن يلعبه التدقيق الداخلي في مواجهة المخاطر المختلفة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: إيجاد البدائل

إن من العناصر الجوهرية لوجود القرار أن يكون هناك مشكلة تتطلب حلاً معيناً، وأن يكون أكثر من حل، أي حلول متعددة تطرح لنقاش ويتم دراستها وتقويمها حتى اختيار الحل الأفضل الأكثر ملائمة، لذا فإن وجود المشكلة يقتضي تباين الآراء حولها، ذلك لأن المشكلة التي ليس لها سوى حل واحد لا تعد مشكلة في ذاتها، بل تصبح حقيقة لا بد من التسليم بها ، ولكن من النادر أن توجد مشكلة ليس لها سوى حل واحد بل أن الغالب والأعم هو وجود عدة بدائل لكل مشكلة ولكل بديل منها مزايا وعيوب.

تعد الحلول أو البدائل مجموع الوسائل والإمكانات المتاحة لمتخذ القرار، والملائمة بدرجات متفاوتة فيما بينها لحل المشكلة محل القرار، وهذه الحلول أو البدائل لا تأتي من فراغ وإنما هي نتيجة التمحيص والتحصيل والتحليل للمعلومات سواء جاءت تلك المعلومات عن طريق رسمي أو غير رسمي، فيضمن بذلك التدقيق الداخلي التوريد السليم لهذه المعلومات، وهذا من خلال طبيعة عمل التدقيق الداخلي وأنظمة المعلومات، فتحديد البدائل الممكنة لا يمكن أن يكون دون دراسة شاملة وتشخيص مستمر

<sup>1</sup>- الوافي الطيب، مرجع سابق، ص 115.

للحالة الجديدة (المشكل) وما هي الوسائل والإمكانيات المتاحة لحل مثل هذا المشكل داخل المؤسسة، ومساهمة التدقيق الداخلي في إيجاد مجموعة البدائل يكون في شكل الاقتراحات المقدمة في التقرير النهائي بعد تحديد المشكلة.

### ثالثاً: تقييم وتقويم البدائل

إن تقييم وتقويم البدائل تعد من أهم المراحل التي يجب إعطاؤها أهمية كبرى قبل صنع أي قرار، ذلك لأن تقييم البدائل ثم تقويمها هو الذي سيحدد ما إذا كان سينجح أم لا في المستقبل، بمعنى أنه يتم تحديد أبعاد كل البديل (سلبياته وإيجابياته) في حل ذلك المشكل، كي يتسنى اختيار البديل المناسب والذي سيعطي أفضل النتائج بأقل عواقب غير السليمة، هذا في حد ذاته يشير إلى أهمية وضرورة الأهداف التي يجب مراعاتها عند اختيار بديل من البدائل المتاحة، فالهدف الأخير لصانع القرار هو إحداث تغيير ما في جذور المشكلة المطروحة، فالحل الذي تم بعد تقويم البدائل يبرز أهمية دور الخبراء والمستشارين والمعاونين في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة. يبرز دور التدقيق الداخلي في هذه الخطوة في أنها تعمل على تقديم واقتراح البدائل التي تراها مناسبة في التقرير النهائي وهذا بعد دراسة المشكل.<sup>1</sup>

### رابعاً: اختيار البديل أو الحل الأفضل

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

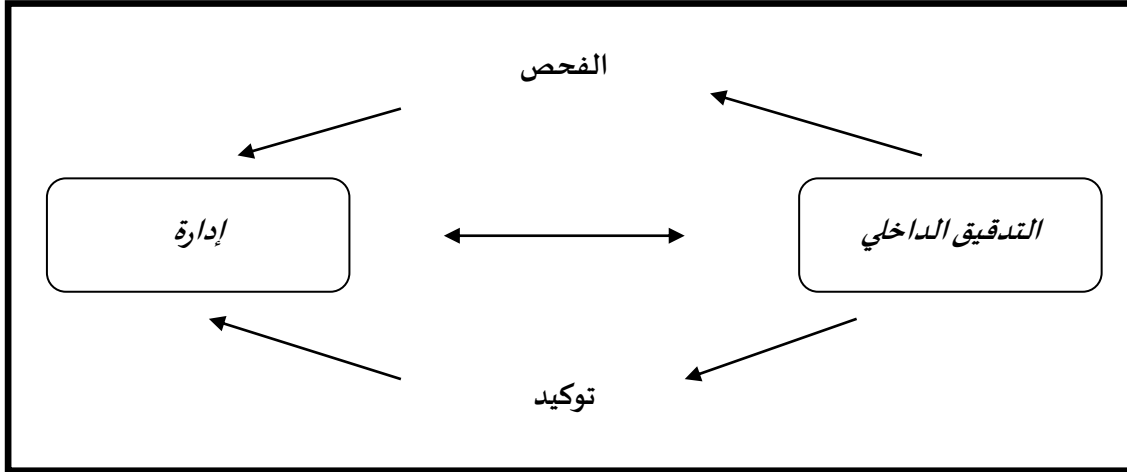
تعتبر هذه المرحلة أدق المراحل جميعاً لأن الاختيار يعني في حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول في المراحل السابقة، وهذا الأمر يحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة والحنكة والخبرة والقدرة الذاتية لمتخذ القرار على الاختيار السليم، تبقى أفضلية حل من الحلول على البقية مسألة نسبية بين البدائل المتماثلة، وتحكمها الاعتبارات السالفة الذكر في الخطوة السابقة إلا أنه مما يجب ذكره أن هناك اعتبارات أخرى سياسية واجتماعية واقتصادية قد تؤثر في اختيار البديل لحل المشكلة وخاصة فيما يتعلق بالمشاكل العامة للبلد.

في هذه الخطوة يزيد دور التدقيق الداخلي في عملية اختيار البديل الأفضل، وهذا من خلال الاقناعات المستمرة على اختيار البديل المقترح في التقرير هذا لأنه تم دراسته من جميع النواحي، وأن متخذ القرار في العادة يستشير المدقق الداخلي حول البديل الذي يكون أكثر موضوعية وأفضل حال حتى

<sup>1</sup>- الوافي الطيب، مرجع سابق، ص 116.

البدائل الأخرى التي تم اقتراحها من الجهات الأخرى غير التدقيق الداخلي. فيكون بذلك للتدقيق الداخلي رؤية يمكن اعتمادها في اختيار هذا البديل أو غيره (الأكثر ملائمة)<sup>1</sup>.

الشكل رقم (5-2): التعاون المحتمل بين التدقيق الداخلي والإدارة.



المصدر: من إعداد الطلبة.

#### خامسا: تنفيذ القرار

بعد ما أن حدد متخذ القرار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها، يصل إلى مرحلة التنفيذ، وهو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه على أرض الواقع، ولنجاح عملية تنفيذ القرار لابد من توفر بعض الشروط في القرار المتخذ وهي:

- أن يكون القرار قابلاً للتنفيذ بالإمكانات الموجودة أي يلقي القرار حماساً ومساندة وتأييداً من قبل الذين يقومون بتنفيذه،

- أن يكون القرار واضح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها،

- أن يرفع القرار من معنويات العاملين على تنفيذه ومن لهم علاقة به؛

#### سادسا: المتابعة والتقييم

إن المؤسسة الفعالة تتضمن قياسات دورية للنتائج التي يتم التوصل إليها ومقارنتها بالنتائج التي كان المرجو تحقيقها، فإذا ما وجد انحراف وجب إجراء بعض التغييرات التي تكفل تحقيق التوازن، ومن هنا تتضح مدى أهمية تحديد الأهداف والتي بموجبها يتم تقييم مستوى الأداء، وفي حالة عدم توافق النتائج

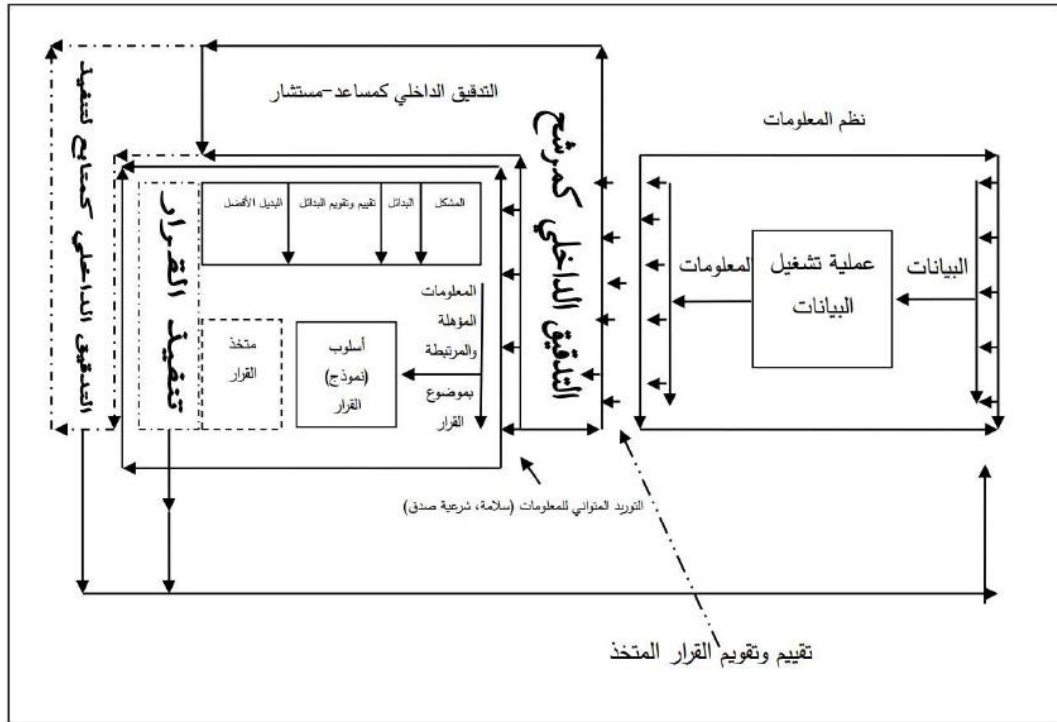
<sup>1</sup>- الوافي الطيب، مرجع سابق، ص 117.

المطلوبة، يجب إحداث تغييرات ربما في الحل الذي تم اختياره، أو في مراحل تنفيذه أو حتى إعادة صياغة أو تغيير الأهداف لو وجد أنه من غير الممكن تحقيقها.<sup>1</sup>

في هذه الخطوة بالذات يزداد دور التدقيق الداخلي وهذا الكون طبيعة عملها الرقابي، بحيث تعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتعمل على تقييم تنفيذ القرارات المتخذة لترفع نتائج هذا التقييم في شكل تقرير نهائي هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبحكم مشاركة التحقيق الداخلي في جميع المراحل أو الخطوات السابقة من تحديد للمشكلة ثم للبدائل ثم إختيار البديل الأفضل...، من شأنه أن يجعل قسم التدقيق الداخلي أن تسهر على التطبيق الجيد لهذا القرار وتعمل على التوريد المتواني للمعلومات حول هذه القرارات المتخذة.

أما إذا أردنا إقحام التدقيق الداخلي كمرشح للمعلومة ومؤهل لها لتكون في مرتبة المعلومة الإدارية الصالحة لاتخاذ القرارات الإدارية، وكمساعدة أو مستشار في عملية اتخاذ القرار يمكن ملاحظة ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): التدقيق الداخلي واتخاذ القرار.



المصدر: أحمد نفاذ، مرجع سابق، ص 79.

<sup>1</sup> الوافي الطيب، مرجع سابق، ص 118.

من خلال هذا الشكل تظهر لنا الآلية التي يتم بها توليد المعلومة المؤهلة لاتخاذ القرار وهذا من خلال إنتاجها من نظام المعلومات داخل المؤسسة ليتم ترشيحها ورفعها إلى مستوى المعلومة الإدارية الصالحة لاتخاذ القرار وهذا بمساهمة من التدقيق الداخلي، كما يظهر هذا الشكل الآلية التي يتم بها استخدام المعلومة المؤهلة في عملية اتخاذ القرار وهذه الآلية المتمثلة في الخطوات السابقة الذكر في عملية اتخاذ القرار.

كما يبين هذا الشكل مساهمة التدقيق الداخلي في خطوات اتخاذ القرار، بل يمتد إلى تنفيذ ومتابعة للقرار المتخذ، تبقى هذه الخطوات والآليات المختلفة في اتخاذ القرار في شكلها العادي أي في الظروف العادية، إلا أن هناك أمور أخرى يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي مختلف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

#### • الخدمات والمعلومات التي يوفرها التدقيق الداخلي:

بما أن التدقيق الداخلي يعتبر من الإجراءات الضرورية الواجب تطبيقها من أجل الحفاظ على حسن سير العمل حسب الأهداف المرجوة وضمن الحدود القانونية ومن أجل التأكد من أن الموظفين والمدراء يقومون بواجباتهم ضمن الحدود المسموح بها وكما يمليه النظام الداخلي للمؤسسة هذا من ناحية.

ومن ناحية أخرى فإن إجراء تدقيق العمليات يعتبر كخطوة أولية يجب إتباعها من قبل المؤسسات والشركات الملزمة بإجراء تدقيق لحساباتها قبل وصول المحققين الخارجيين، ذلك كون عملية التدقيق الداخلي سوف تساعد على كشف أي قصور في نظام الرقابة الداخلي أو أي مشاكل محاسبية قد تعثر عملية التدقيق الخارجي أو تمنع المحقق الخارجي من منح المؤسسة رأيا مساندا لبياناتها المالية.

ومن بين الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي للإدارة:<sup>1</sup>

#### 1. خدمة التأكيد الموضوعي:

هي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة.

#### 2. الخدمات الاستشارية:

وهي عمليات المشورة التي تقدم لوحدة تنظيمية داخل المؤسسة أو خارجها، وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك الشركات، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها.

<sup>1</sup>- بغدود راضية، صبايحي نوال، مداخلة بعنوان " دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، الملتقى الدولي حول: إدارة المخاطر وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، يومي 12، 13 ديسمبر 2012.

وبالإضافة لهاتين الخدمتين هناك خدمات أخرى يقدمها التدقيق الداخلي وهي:

- تزويد الإدارة بالتوجيهات والنصائح المتعلقة بالأداء والنظام الداخلي؛

- تقييم إذا ما كانت الإجراءات المتبعة تتفق مع سياسات المؤسسة؛

- تقييم ما إذا كانت السياسات الموضوعية يتم إتباعها وتطبيقها في المؤسسة.

**المطلب الثالث: صعوبات التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار**

للتدقيق الداخلي دور هام وفعال في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، إلا أن هناك بعض الصعوبات

تعرقل عملية التدقيق الداخلي مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار، إذا تمثلت هذه الصعوبات في:<sup>1</sup>

**أولاً: المركزية الشديدة وعدم التفويض**

يقصد بالنمط الإداري الأوتوقراطي - الفردي الذي يقوم المدير فيه باتخاذ قراراته دون الرجوع إلى

المستويات الإدارية الأخرى.

هناك نمط أوتوقراطي للسلوك الإداري وهذا النمط يندرج في شدته بين نقطتين يمثل أحدهما

السلوك الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم وتمثل النقطة الثانية السلوك الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق،

كما يتوسط هاتين النقطتين سلوك يكاد وسيطاً في شدته بين النمطين السابقين وهو السلوك

الأوتوقراطي الصالح، إلا أنه وفي ظل هذه الأنماط الثلاثة يجب تصرفاته بالتقارير الرقابية، والتي توافيه

بما تم عمله عند إصدار الأوامر للمستويات التي تلي المستويات القيادية في هذا النوع يكون التدقيق

الداخلي دوراً كبيراً جداً، وتصبح بمثابة اليد اليمنى للقيادة والتي يتم من خلالها التحكم في مجريات

العمليات داخل المؤسسة، وهذا راجع للصفة الرقابية التي تحكم التدقيق الداخلي.

وهناك نوع آخر من القيادة الذي لا يعرف إلا بوجهة نظره، ففي هذا النوع من القيادات يكون دور

التدقيق الداخلي محدود إلى أبعد التصورات فلا تلقى الاقتراحات التي ترفع في التقارير النهائية أي صدى

لدى قيادات المؤسسة.

**1.التدقيق الداخلي في ظل نمط إداري أوتوقراطي متطرف:**

في ظل النمط الأوتوقراطي المتطرف غير المقتنع بالتدقيق الداخلي كأداة رقابية في المؤسسة لسبب أو

لآخر، قد بينت الدراسات العلمية أن القيادات في الأجهزة ذات النمط الأوتوقراطي يترتب عليها عدم رغبة

هذه الأخيرة في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري، وتبرز

<sup>1</sup>- نقاز أحمد، مرجع سابق، ص 163.

مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات التي تشتت لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير متخذ القرار، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائما بالمركزية الجامدة، كما يظهر الأسلوب الأوتوقراطي المتشدد أو المتطرف في اتخاذ القرارات بأنها تأتي من الأعلى إلى الأسفل وهي غير قابلة للمناقشة.

وتتميز القيادة الإدارية في ظل هذا الأسلوب بأنها هي الجهة الوحيدة التي أدرى من غيرها بأي قرار يتخذ ولا تقبل أي اقتراح من أي جهة في الصف الثاني في الترتيب من السلم الإداري، وتعتبره تدخل وإنقاص في صلاحيتها وتعدى للحدود بالنسبة للجهة المقترحة، فلا تكون هناك أي صورة من صور المشاركة في اتخاذ القرارات، ويكون عمل التدقيق الداخلي في ظل هذا الأسلوب في التأكد من السير العادي للنشاط وفي جميع المستويات الإدارية، ولا يمكن للتدقيق الداخلي الطعن في القرارات المتخذة ولا يمكن تقييمها، بالإضافة إلى أنه لا يتم الأخذ بأي اقتراح تبديهي في تقاريرها، فهذا النوع من القيادات مؤمن بالدور التقليدي للتدقيق الداخلي فقط وهو مجرد المصادقة على ما هو ظاهر بالقوائم المالية دون تدخل في الشؤون التسييرية وما شابهها.

## 2. التدقيق الداخلي في ظل نمط إداري أوتوقراطي صالح:

يتصف المدير في ظل هذا النمط بأنه يثق في نفسه وطريقة أدائه للعمل ويركز اهتماماته في تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل وتبدو مهاراته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه مع عدم خلق أشياء لدى مرؤوسيه.

أما في اتخاذ القرارات لا يؤمن لمدير من هذا النمط كثير بالمشاركة في اتخاذه للقرارات، ولو فتح باب لاستخدام المشاركة في بعض الأحيان، فإن وسيلته في ذلك تروجه لقبول مرؤوسيه لقراراته قبل إعلامهم صراحة، و ذلك أنه يدرك مقدما أن بعض من مرؤوسيه قد يعارضون قراره، و لهذا فهو يحاول أن يبين لهم الفوائد التي تترتب على هذا القرار إن أتخذ، و يوضح لهم مزايا إصداره، بعبارة أخرى يحاول إقناعهم بقبول القرار، وهو يعلم أيضا أن تقديم موظفيه له التقارير والاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه، ربما تنتج عنه فكرة سديدة يستفيد منها أو تنبهه وتعرفه بالمشاكل التي قد تستنجد مستقبلا<sup>1</sup>.

فالمدير الأوتوقراطي الخير وإن كان يبدو عادلا ومنصفا أحيانا في تعامله مع مرؤوسيه في إشراكهم بشكل محدود في اتخاذ قراراته إلا أن اتجاهه وميوله استبدادي بشكل عام، فهو وإن كان يفضل أن

<sup>1</sup>- نقاز أحمد، المرجع نفسه، ص 164.

يتعامل مع مرؤوسيه عن طريق الإقناع أحيانا، إلا أن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكه الخير نحوهم على أنه نوع من المناورة يلجأ إليها لتحقيق أهدافه ورغبته.

إن النمط أو السلوك الإداري الأوتوقراطي الخير رغم تناقص شدته إلا أنه يبقى دائما، حدا من الحدود التي تقلل من المشاركة في صنع القرار، هذا حتى وإن لجأ للتدقيق الداخلي كأداة يستعملها في مراقبة و تسيير نشاط المؤسسة.

### 3. التدقيق الداخلي في ظل نمط أوتوقراطي متعامل:

في ظل هذا النمط المدير يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته ومعالجته وحل المشاكل التي تواجهه، وفي اتخاذه للقرارات يعتقد المدير الأوتوقراطي أن مشاركة مرؤوسيه له في اتخاذ قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول في كل مرة خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشاركونهم فعلا، ويعتمد في تكوين هذا الإحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه.

### 4. التدقيق الداخلي في ظل نمط ديمقراطي شكلي:

إن من الدراسات الهامة التي كشفت عن درجات السلوك الديمقراطي للمدير تلك التي قام بها " تانبوم وزميلاه " وما كجريجور Me Gregor والذين توصلوا فيها إلى بعض النماذج التي تبين درجات المشاركة في ظل النمط الديمقراطي وسنكتفي بسرد النماذج التي يقل فيها دور التدقيق الداخلي في عملية صنع القرار. وهي:<sup>1</sup>

- النموذج الأول: هو نموذج المدير الذي يضع حدودا معينة ويطلب من مرؤوسيه المشاركة في عملية اتخاذ القرار في تلك الحدود فقط، فهنا يكون الأمر بمثابة المثبط والمقلل لما يمكن أن يساهم به التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات.

- النموذج الثاني: يقوم المدير بتقديم مشروع قرار - ورقة عمل - قابلة للتعديل أو حتى الإلغاء إذا مازالت ظروف إصداره، ويتيح لمرؤوسيه الفرصة للمشاركة في صنع القرار من خلال استطلاع آرائهم وردود فعلهم نحو هذا القرار قبل أن يصبح نهائيا، ومع كل ذلك يحتفظ المدير في هذا النموذج لنفسه بسلطة تحديد واتخاذ القرار النهائي دون أن يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه أو ردود فعلهم.

وبالرغم من أن كل من النمطين السابقين يبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن المدير في كل نمط منهما يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم، أو عدم الأخذ بها واتخاذها منفردا القرار

<sup>1</sup>- فضيل فاطمة الزهراء، مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات المؤسسة، 2017، ص 132.

النهائي، أما بالنسبة لنموذج المدير الديمقراطي الشكلي أين توضع حدود ضيقة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات أو عندما تكوم هناك ظروف أمام المدير يرى أنه من غير اللائق إشراك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات، فعند كل هذا نقف عند حدود مشاركة التدقيق الداخلي في عملية صنع القرار بالإضافة إلى النمط الأوتوقراطي المتطرف.

### ثانيا: ضغوط المديرين:

يمكن تقسيم هذه الضغوط التي يتعرض لها المدير والتي تؤثر فر قراراته والتي تحد بذلك من الدور يمكن أن يلعبه التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار إلى نوعين:<sup>1</sup>

#### 1. الضغوط الداخلية: تتمثل هذه الضغوط فيما يلي:

أ. ضغوط الرؤساء: فالمدير الذي لا يعرف حدود سلطاته أو الذي لا يخول السلطة الكافية من رؤسائه لإنجاز واجباته ويخشى لومهم، غالبا ما يحجم عن اتخاذ القرارات القاطعة، وهناك أسباب تدعو المدير متخذ القرار للالتزام بسلطة رئيسه عند اتخاذ القرار أهمها أن المدير يريد أن يضمن الحصول على موافقة رئيسه على قراره وأن الرئيس يحكم سلطته الواسعة في التنظيم وفهمه الشامل والعميق للأمور يمكنه من اقتراح وابتكار بدائل جديدة متعددة يضاف إلى ذلك أن بعض الرؤساء لا يميلون كثيرا إلى تفويض سلطاتهم لمرؤوسهم.

ب. ضغوط التنظيمات غير الرسمية: توجد في المؤسسة تجمعات غير رسمية تشكل مراكز قوى فعلية مميزة عن مراكز القوى الرسمية تشكل ضغوطا على المدير متخذ القرار، و تؤثر في توجيه قراراته أو تحد من فعاليتها.

كذلك يعتبر من الضغوط الداخلية ضيق الوقت لدى المدير واضطراره إلى اتخاذ القرارات تحت ضغط ظروف معينة، حيث لا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الكافية الوافية عن البدائل و دراستها، وكذلك مدى تعدد الحلول البديلة إذ كلما تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهدا ووقتا لدراستها.

#### 2. الضغوط الخارجية: تتمثل هذه الضغوط فيما يلي:

أ. ضغوط الرأي العام: تتمثل هذه الضغوط في الرأي العام التي يفرضها المدير كونه عضوا في المجتمع وعليه أن يتعامل معه، ولذلك القرار الذي يكون فعالا في وقت أو في منطقة معينة قد لا يكون فعالا في وقت أو في منطقة أخرى، وقد تعارض مثلا بعض الفئات الرأي العام قرارات قد تعود عليها بالإضرار ولو كانت هذه الأضرار بسيطة أو غير مباشرة، مثل القرارات الخاصة برفع أسعار بعض السلع

<sup>1</sup> فضيل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 134.

أو الخدمات في ظل الاحتكار أو الأسعار الإدارية، والتي تحد معرصة من الرأي العام، وهي تشكل بذلك نوعا من الضغوط على متخذي القرارات.

ب. الضغوط الاقتصادية: تتمثل هذه الضغوط في حالات التضخم والانكماش وفوائد الأموال، والتذبذب في أسعار العملات والعرض والطلب والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما تنعكس آثارها على القرارات فتحد من فاعليتها، يضاف إلى ذلك اهتمامات مختلف فئات الشعب التي يتعامل معها من الضغوط الاقتصادية، القوى الاقتصادية المتمثلة في المنافسة وندرة الموارد و مستوى الخدمات الخارجية والأسعار.

ج. الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية والاجتماعية والإقليمية خارج نطاق العمل:

أوضحت التطبيقات العلمية أن العلاقات الشخصية للمدير خارج نطاق العمل تلعب دورا بارزا في توجيه قراراته وخاصة في الدول النامية، إذا أن المدير في هذه الدول يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات والعلاقات الأسرية والروابط الإقليمية، وهذه كلها تمارس ضغوطا على المدير لتشكيل قراراته وفقا للمصالح الشخصية لأصحاب هذه الصلات تبرز هذه الضغوط بشكل واضح عند الإعلان عن وظائف شاغرة، إجراء حركات الترقيات أو التنقلات، التعاقد على الإنشاءات أو التوريدات، إذا يحاول أصحاب المصلحة استخدام صلاتهم بالمدير لخدمة مصالحهم يصرف النظر عن القواعد والنظم الموضوعة.

د. الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية: يضاف إلى ما سبق الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية بما يتطلبه عملها من بيانات ومعلومات يضطر المدير متخذ القرار إلى إمداد هذه الأجهزة بما يستغرق بعض وقته وطاقته فينعكس ذلك على قراراته، رد على الضغوط التي تسببها أجهزة الإعلام على المديرين ما تنشره هذه الأجهزة من انتقادات أو تقييم لقرارات المديرين وإبراز وجهات النظر والأراء لبعض فئات الرأي العام حولها، وكل ذلك يشكل ضغطا على المدير سواء بالنسبة لما اتخذه من قرارات أو لما يزعم اتخاذه من قرارات في المستقبل، كما أن مثل كل هذه الضغوط من شأنها أن تعرقل الدور الذي من الممكن أن يلعبه.

التدقيق الداخلي في عملية صنع القرار، وقد كون تأثير هذه الضغوط على دور التدقيق الداخلي في إحدى المراحل أو الخطوات الخاصة بصنع القرار، فبالرغم من استكمال المقومات الأساسية للتدقيق الداخلي وفعاليتها إلا أن هذه الضغوط تحد من أو تبطل ما كان مرجوا من وراء التدقيق الداخلي..

## خلاصة:

من خلال دراستنا للفصل الثاني حول " عموميات حول عملية اتخاذ القرار " تبين لنا أنّ عملية اتخاذ القرار من أهم أنشطة المؤسسة لأنها نقطة البدء والانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة الأخرى داخل المؤسسات وخارجها (البيئة الخارجية)، لأن الركيزة الأساسية لنجاح تسيير وإدارة المؤسسة هو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبما أن متخذ القرار يتعرض للضغوطات سواء من داخل أو خارج المؤسسة في اتخاذ قراراته من هنا ظهر دور المدقق الداخلي في مساعدة متخذ القرار في أداء عمله.

وهذا ما تم إثباته من خلال أن القرارات المتخذة تمر بمجموعة من المراجع بدءاً بتحديد المشكلة محل القرار إلى غاية تنفيذ ومتابعة الحل الأفضل، إذ أن التواجد المستمر للمدققين الداخليين في المؤسسة يؤهلهم بان يكونوا ملمين بجميع ما في المؤسسة وأصبح متخذو القرار في المؤسسة يعتبرون المدققين الداخليين مستشارين لهم يستشيرونهم باقتراحاتهم عليهم بالنسبة للطرق والأساليب والمناهج والبدائل الفعالة كل حسب قرار. فالتدقيق الداخلي يوفر نوع من المصداقية والموثوقية للبيانات والمعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة

ميناء مستغانم

تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى الجانب النظري للتدقيق الداخلي ودوره في اتخاذ القرار، ارتأينا إسقاط ذلك على الجانب التطبيقي، حيث قمنا بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة ميناء مستغانم.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم

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

## المطلب الأول: 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 لو 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. إنشاء ميناء مستغانم:

قبل سنة 1848 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 تجري مباشرة على الشاطئ.

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

انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882 م وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة تمت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 و 1904 م انتهت بميلاد أول حوض للميناء.

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

منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزءاً أساسياً من البيئة التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ انه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

## 3. إنشاء مؤسسة ميناء مستغانم :

تأسست مؤسسة ميناء مستغانم بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1822م.

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

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

في شهر جانفي 2004 تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم، وجدت هذه المؤسسة بموجب انعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 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 إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعمق بتثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الاجتماع العام الاستثنائي لمؤسسة ميناء مستغانم المنعقد في 20 جانفي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسير على تسيير نشاط الصيد لميناء مستغانم ومينائي صلامندر وسيدي لخضر.

## البطاقة الفنية لمؤسسة ميناء "مستغانم":

- اسم المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم.
- النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية إقتصادية، شركة ذات أسهم.
- رأس المال الإجتماعي: 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS.
- تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م.
- تاريخ استقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م.
- المقر الإجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000.
- الهاتف: 33.01.11/12 (045).
- فاكس: 33.01.15 (045).
- الموقع على الإنترنت: [www.port-mostaganem.dz](http://www.port-mostaganem.dz).
- الموقع الجغرافي: يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا و خطي طول 00° و 05° شرقا.

## المطلب الثاني: أهداف وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم

1. أهداف مؤسسة ميناء مستغانم: يمكن إيجاز أهداف مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:
  - تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
  - تقديم تسهيلات حقيقية، وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة.
  - تسيير أملاك الدولة.
  - تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
  - استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
  - تنفيذ أشغال الصيانة ولتهيئة البنيات الفوقية.
  - إصدار برنامج أشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين؛
  - تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ والتشوين المينائية؛
  - تنفيذ عمليات القطر والإرشاد و الرسو... الخ؛
  - تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

2. مميزات مؤسسة ميناء مستغانم: يمكن إيجاز مميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:

- موقع جيو إستراتيجي هام؛
  - وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية؛
  - محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة؛
  - إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمور وناقلات الزفت؛
  - قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة؛
  - حماية جيدة للبضائع؛
  - تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي والمساحلة الوطنية)؛
  - بني فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين؛
  - إدارات وعمال مهينون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ؛
  - ساعات عمل متواصلة: 24 سا/24 سا و 7 أيام/7 أيام.
3. الأعمال والخدمات التي تقدمها مؤسسة ميناء مستغانم:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء؛
- احتكار خدمات الشحن والتفريغ المينائية؛
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها؛
- انجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث لبني المينائية الفوقية؛
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين؛
- القيام بكل العمليات التجارية المالية، الصناعية والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

- إرشاد السفن: تؤمنه ل 24 سا / 24 سا مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن وزورقي إرساء؛
- قطر السفن: تقطر السفن التجارية ليال ونهارا باستخدام قاطر isser ذات قوة 1700 حصان؛
- محطة الزفت نفضال على مساحة 2524 م وهي مجهزة بثلاث أوعية ( أحواض ) ذات سعة 4700 طن وقدرة معالجة 30000 طن سنويا من الزفت.
- أضيفت إلى مؤسسة ميناء مستغانم رحلات النقل البحري حيث باشرت أول رحلة في مارس 2016 من ميناء مستغانم إلى مدينة فالنسيا الإسبانية حيث تعد في إطار التجربة في انتظار تطورها مستقبلا.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي يمكن التعرف على جميع أقسام المؤسسة؛ ويعد من العوامل المساعدة في نجاح أي مؤسسة.

1. المديرية العامة: وظيفتها التسيير، التنظيم الحسن للمؤسسة، ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم وتتكون من:

1.1 الرئيس (المدير عام) هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة والمسؤول الأول في شكل الهرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال.

2.1 مساعد المدير العام: ويعتبر المستشار القانوني للمدير العام وفي كل الأعمال التي لها صلة بالمؤسسة.

3.1 مساعد الأمن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا بحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسسي، ومعاونيه يشرفون على الحفظ من كل الأخطار المحتملة.

4.1 مكتب التنسيق العام: وهو الذي يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام إليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على التسيير الحسن للمؤسسة.

5.1 خلية التدقيق: هذه الخلية على علاقة مباشرة بالإدارة العامة وتتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

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

1.2 قسم المستخدمين والتكوين: يقوم هذا القسم بالإشراف والمراقبة تطبيق سياسة المؤسسة في إطار التسيير المستخدمين، كما يقوم بإعداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، بالإضافة إلى مشاركته في إعداد الميزانية في إطار مصاريف المستخدمين، ويتكون من المصالح التالية:

1.1.2 مصلحة المستخدمين والتكوين: تهتم هذه المصلحة بإعداد القرارات المتعمقة بتسيير المستخدمين، كما تسهر على تطبيق إجراءات التوظيف، وتصنيف المستخدمين وتقوم بإعداد وتنظيم برامج التكوين والسير على تطبيقها.

2.1.2 مصلحة الأجور والتكاليف: وهي المصلحة التي تشرف على دفع أجور المستخدمين وتكاليف العمل من منح ومكافئات نظير العمل الذي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطوال مدة تواجده في المؤسسة، وكذلك استفادته من الأرباح التي تحققها المؤسسة.

3.1.2 المصلحة الاجتماعية: تبتغي هذه المصلحة بملفات حوادث العمل، التوقف عن العمل بسبب المرض، تعويضات المصارف الطبية وطب العمل.

2.2 قسم الوسائل العامة: ينقسم هذا القسم إلى قسمين:

1.2.2 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.

3.2 قسم الشؤون الاجتماعية: يهتم قسم الشؤون الاجتماعية بتسيير الأنشطة الاجتماعية والثقافية في المؤسسة ويتكون من مصلحتين:

1.3.2 مصلحة الخدمات الاجتماعية: وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي لمعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو في مأمن من كل الأخطار التي قد تصيبه سواء حوادث العمل أو أمراض مهنية، واستفادته من منح وتعويزات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع التأمينات الاجتماعية من المنح المدرسية أو منح الأمومة بالنسبة للنساء....الخ.

2.3.2 مصلحة النشاط الرياضي والثقافي: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرياضية والترقية التي تتم طوال السنة لصالح العمال وأبناء العمال كمكافئة لهم على المجهودات المبذولة طوال السنة وتتمثل في برمجة رحلات سياحية خلال الأعياد الموسمية وموسم الاصطياف. أما النشاطات الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال الشركة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى.

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

1.3 قسم المحاسبة: يشرف هذا القسم على جميع العمليات الحسابية وفقا لنظام المحاسبي المالي ويتكون من مصلحتين:

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

2.1.3 مصلحة المحاسبة التحليلية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على تحميل جميع التكاليف.

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

1.2.3 المصلحة المالية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على الأوضاع المالية للمؤسسة.

2.2.3 مصلحة التحصيلات: وتقوم بتحصيل جمع الأموال الناتجة عن النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركة انتقال الأموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية عن كل تأخير بالوفاء بالدين أو الالتزامات تجاه المؤسسة مع تهديد هؤلاء المتعاملين باللجوء إلى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحقاتهم.

4. قسم الشحن والتفريغ: ينقسم إلى:

1.4 مصلحة الشحن والتفريغ: هي المصلحة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ للسفن الراسية بمرافأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسو، وتتطلب عملية الشحن والتفريغ يد العاملة مؤهلة وغير مؤهلة، كما تتطلب آلات ورافعات لتنفيذ العمل المنشود.

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

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

5. القسم التجاري: ينظم مهام مصلحة الفواتير، الأملاك والإنشاءات المتخصصة، يسهر على ترجمة وتطبيق سلم والأثمان المعمول به، وينقسم إلى مصطلحين.

1.5 مصلحة الفوترة وأملاك الدولة: هي تلك الأملاك والإنشاءات المتخصصة ومتلفة بمتابعة دخول السفن.

2.5 مصلحة الإحصائيات: تقوم بإعداد الدوريات الإحصائية.

3.5 خلايا مديرية الاستثمار التجاري: تضم مديرية الاستثمار التجاري الخلايا التالية: (خلية الدراسات والتخطيط، خلية التسويق، خلية المنازعات).

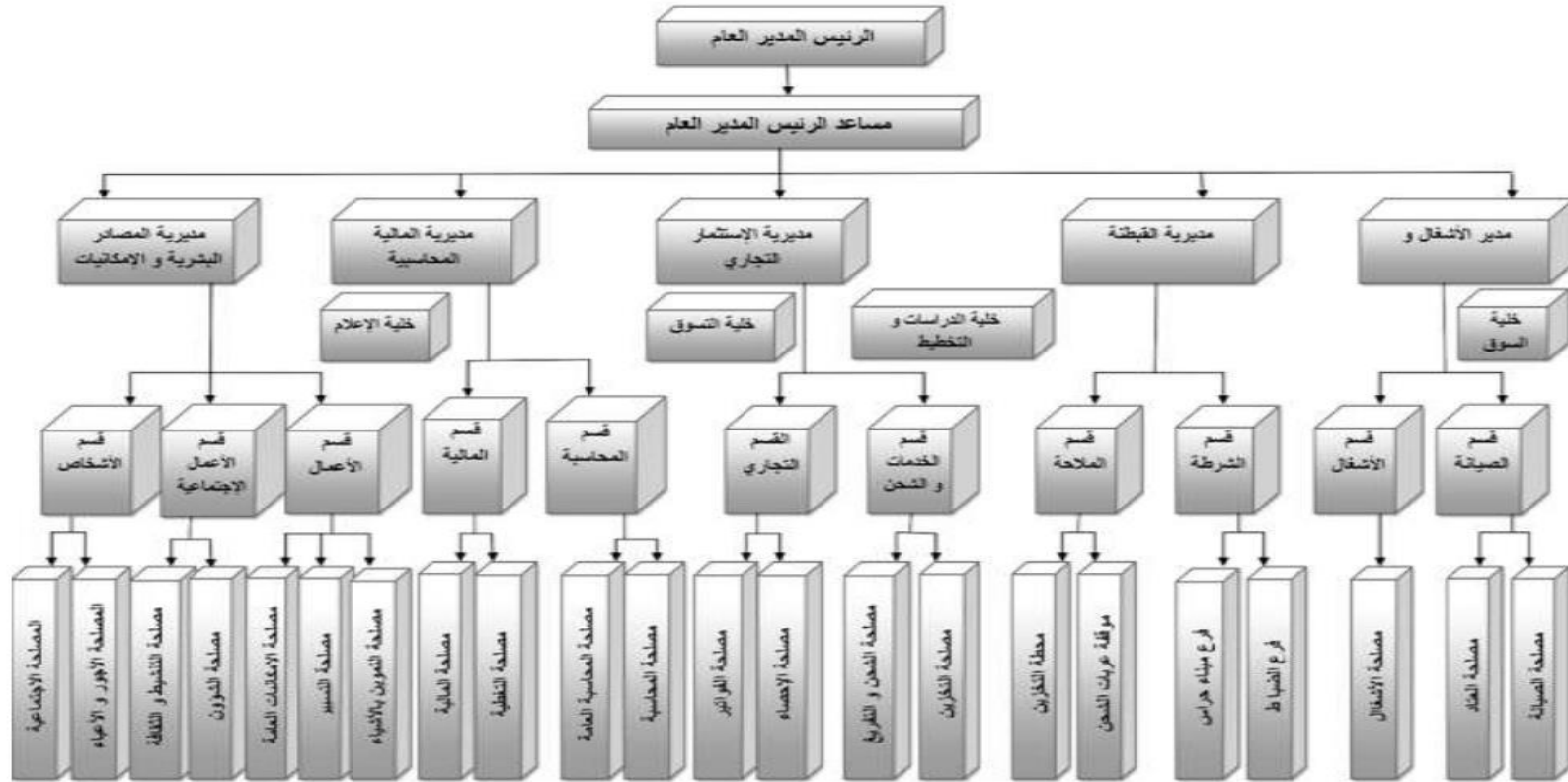
6. مديرية الأشغال والصيانة: وهي المديرية المختصة بالأشغال والصيانة ويقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل والمتمثلة في توفير الإنارة تعبئ الطرق، بناء الهياكل، النظافة وإزالة الأخطار التي تهدد السلامة للعمال، تتكون هذه المديرية من:

1.6 قسم الصيانة: يقوم الصيانة بتنسيق وتصميم ومراقبة جميع أنشطة حفظ وصيانة وإصلاح بالإضافة إلى استبدال المعدات وقطع الغيار.

2.6 قسم الأشغال: يهتم قسم الأشغال بتنفيذ ومراقبة مشاريع تطوير وتهيئة الميناء.

3.6 مصلحة الأشغال والصيانة: تشرف هذه المصلحة على تنفيذ أعمال صيانة أصول المؤسسة.

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



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف قسم المحاسبة والمالية (مؤسسة ميناء مستغانم).

المبحث الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بعملية اتخاذ القرار بمؤسسة ميناء مستغانم

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

المطلب الأول: مكانة التدقيق الداخلي بمؤسسة ميناء مستغانم

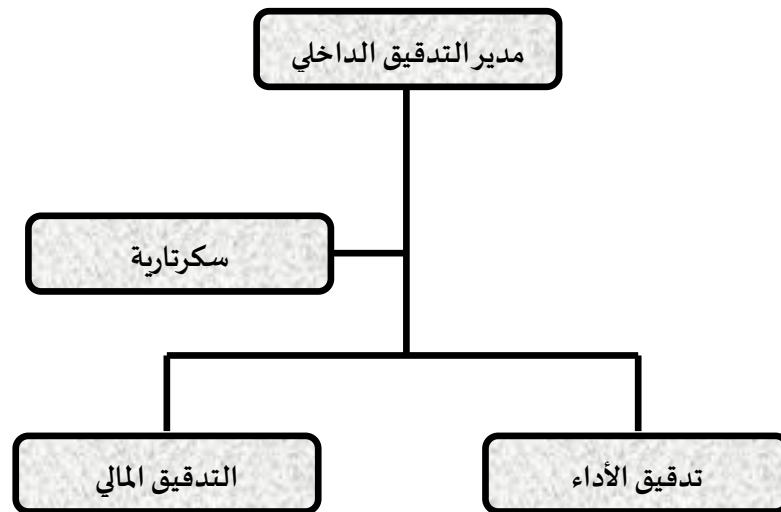
أولاً: واقع التدقيق الداخلي بمؤسسة ميناء مستغانم

يكتسي التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم دوراً أساسياً وهاماً حيث تتمثل أهمية التدقيق في التقييم والدراسة الجيدة والمعلومات ذات الثقة والمصداقية التي تساهم في تحسين الأداء.

امثالاً لدليل التدقيق الداخلي الذي أعدته شركة تسيير الموانئ، فإن وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم هي وظيفة مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة، مما يضمن استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي عند أدائه لمهامه.

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

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



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف خلية التدقيق، مؤسسة ميناء مستغانم.

ثانيا: العلاقة الوظيفية للتدقيق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم

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

- يقوم المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم بمساعدة جميع المديرات، الأقسام، والمصالح من أجل تطوير الأداء وتحسين العمل.

### 1. 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، أثناء قيامه بتدقيق حسابات المؤسسة؛

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

### 2. مجال التدخل:

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

- المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء مستغانم له الحق في الحصول على جميع الوثائق والملومات الضرورية من أجل تنفيذ مهامه.

### 3. أخلاقيات 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.

ثالثا: دعم خلية التدقيق في مؤسسة ميناء مستغانم بمدقق محاسبي ومالي

### 1. مهمة التدقيق المحاسبي والمالي:

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

- تدقيق العمليات المالية.

- عملية الرقابة على مختلف المصالح.

- تنفيذ التعليمات والحرص على تنفيذ حسن سيرها.

- القيام بمهمة عمل من طرف الإدارة تتوج بتقديم توصيات ومتابعة تطبيقها.

- المقارنة بين المعياري والحقوقي أي بين ما يسجل محاسبيا وبين الواقع الاقتصادي ومعالجة الاختلالات الواقعة.

- استباق اكتشاف الأخطاء ومعالجتها مما يساهم في الحفاظ على سمعة المؤسسة.
- المرافقة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

## 2. 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 الأصول والتحقق من وجودها.
- مدير التدقيق الداخلي تدقيق الأداء التدقيق المالي و المحاسبي التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.

- إعداد التقرير في الوقت المحدد والمناسب وفقا للمعايير المتعارف عليها.

## 3. مسؤوليات المدقق المحاسبي والمالي:

- تنفيذ جميع المهم الموكلة إليه من طرف مدير التدقيق.
- احترام البرنامج السنوي للتدقيق الداخلي على مدار السنة.
- المحافظة على الوسائل الموضوعية تحت تصرفه.
- احترام أخلاقيات المهنة.

## 4. علاقة المدقق المحاسبي والمالي مع الهياكل الأخرى:

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

## 5. مؤهلات المدقق المحاسبي والمالي:

- التعميم العام: يجب أن يكون متحصل على شهادة جامعية في هذا التخصص.
- التكوين المهني: التدقيق المحاسبي والمالي، المعايير الدولية.
- الخبرة المهنية: من 5 سنوات فما فوق في المحاسبة والمالية.

## رابعاً: واقع اتخاذ القرار في مؤسسة ميناء مستغانم

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، وهذا أنها عملية متداخلة في جميع وظائف المؤسسة ونشاطاتها، أما بالنسبة لاتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة فهو عملية مستمرة والأساس لإدارة أنشطة ووظائف المؤسسة، وهناك قرارات استثنائية وفجائية يتخذها مدير المؤسسة دون الرجوع لأي مسؤول بالمؤسسة، حيث هناك حالتين في عملية اتخاذ القرار الحالة الأولى عندما تكون مشكلة يتم تحديدها ثم تحليلها وجمع المعلومات حولها و ثم اقتراح مجموعة من الحلول (البدائل) إذا كانت قرارات تخص إحدى مصالح المؤسسة (مثل قرارات التسويقية، القرارات الإنتاجية... الخ)، فتكون البدائل المقترحة من طرف المصالح والوظائف التي تكون معنية بالقرار فقط، ثم دراسة وتقييم تلك البدائل وذلك من خلال المعلومات التي جمعت حو كل بديل، ومن هنا يتم تحديد البديل الأفضل ليتم بعدها اتخاذ القرار، وكمرحلة أخيرة يتم متابعة و تقييم مدى نجاح القرار.

أما الحالة الثانية عندما لا تكون هناك مشكلة تتم عملية اتخاذ القرار كما في الحالة السابقة ولكن تبدأ العملية من المرحلة الثانية فهي بالنسبة لهذه الحالة تعتبر كمرحلة أولى حيث يتم جمع المعلومات حول الأمر المراد اتخاذ القرار بشأنه أما باقي المراحل كما قلنا في السابق تتم مثل الحالة الأولى مثل القرارات البسيطة التي يمكن اتخاذها على مستوى المصالح بالمؤسسة محل الدراسة دون الرجوع للمدير العام للمؤسسة.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

## أولاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بعد دراستنا للجانب النظري، قمنا بالاعتماد على أدوات لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة المدروسة والتي تخدم الدراسة، حيث تمثلت في:

المقابلة: نظرا للأهمية البالغة لأداة الدراسة، ومن أجل التمكن من التوسع في مجال التدقيق الداخلي وفهمه أكثر، قمنا بإعداد مقابلة شخصية مع المدقق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة، والتي طرحنا من خلالها مجموعة من الأسئلة بشكل مفتوح لنتحصل على إجابات دقيقة ومعلومات مباشرة، وبالتالي الوصول إلى نتائج صحيحة تمكنا في النهاية من الحكم على وظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسة ومدى مساهمتها في عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات المقابلة

- س1: هل تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للتدقيق ؟.
- ج1: نعم، أنه يمثل نوع من الحصانة للمؤسسة للحفاظ على هيكلها التنظيمي وترقيته ويسهل تدفق المعلومات الموثوق منها.
- س2: هل هناك تعاون بين المدقق الداخلي والمصلحة المعنية بالتدقيق؟.
- ج2: نعم، يجب أن يكون هناك تنسيق وتعاون مشترك لتسهيل المهمة وتحقيق الأهداف المرجوة.
- س3: هل يعتبر التدقيق الداخلي قيمة مضافة للمؤسسة ؟.
- ج3: نعم، كونه يسعى للوصول بالمؤسسة إلى تحديد كل الفرص والتهديدات وبالتالي ضمان الاستمرارية.
- س4: هل تتم مراجعة التوصيات التي يقدمها المدقق في التقرير مع المدير ؟.
- ج4: نعم : وذلك حسب أهمية التقرير للوصول إلى قرارات مناسبة.
- س5: هل تتم عملية التدقيق حسب مراحل منهجية محددة ؟.
- ج5: نعم وذلك بإعداد برنامج التدقيق الداخلي سنويا ليشمل كافة أنشطة المؤسسة وتحدد أهم العمليات والتواريخ التي تجرى فيها عملية التدقيق وكذا المصالح المعنية بالتدقيق وفي الأخير يوضع تقرير مفصل لمهمة التدقيق الداخلي.
- س6: هل يقوم المدقق الداخلي بكشف والإفصاح عن الانحرافات والأخطاء التي حدثت واقتراح الحلول التي تؤدي إلى تصحيحها ؟.
- ج6: نعم ويساهم في الكشف عن مواطن الاختلال ومحاولة تصحيحها وتحديد نقاط القوة في المؤسسة.
- س7: هل للمدقق الداخلي السلطة الكافية للوصول إلى جميع المصالح وأقسام المؤسسة ؟.
- ج7: نعم، يحق للمدقق الداخلي الوصول إلى جميع الوظائف إذ يعتبر غير مقيد وكذلك الإطلاع والفحص لجميع السجلات والدفاتر والحصول على الوثائق الضرورية اللازمة.
- س8: هل تلجأ الإدارة إلى المدقق في كل صغيرة وكبيرة؟.
- ج8: نعم، خاصة إذا ما تعلق الأمر بإشكال قانوني أو جزائي.
- س9: هل يعتبر المدقق الداخلي مستشارا بالنسبة لأصحاب القرار؟.
- ج9: نعم، لأنّ لدى مصلحة التدقيق المعلومة الصحيحة التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرار الصحيح.

س10: هل يساعد التدقيق الداخلي الإدارة العليا في تطبيق سياسته وبلوغ الأهداف المسطرة؟.

ج10: نعم، وهذا من خلال كونه يعمل على أن يكون هناك نظام رقابة داخلية فعال.

من خلال نتائج هذه المقابلة نلاحظ أنه على العموم قد نجح التدقيق الداخلي في قدر معين من تحقيق النفعية للمؤسسة فهو يعتبر قيمة مضافة للمؤسسة، ولذلك يستحق تلك المكانة والأهمية الكبيرة في المؤسسة وتظهر تلك الأهمية من خلال أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار تقارير المدقق وتستعين بنتائج التدقيق لمواجهة المخاطر وتحديد المشاكل وفي عملية اتخاذ القرارات، ومن خلال هذه المقابلة تبين أن مصلحة التدقيق في مؤسسة ميناء مستغانم تسعى جاهدة لتحقيق أهداف المؤسسة.

**المطلب الثالث: أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة لمتخذ القرار بمؤسسة ميناء مستغانم**

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية كما ذكرنا ذلك سابقا، وهذا أتمها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، حيث تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، أما بالنسبة لأهمية التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة فتتمثل في:

- يعتبر التدقيق الداخلي مرجعا أساسيا للمعلومات الدقيقة والصحيحة حيث تمكن متخذ القرار بالاعتماد عليها.

- الخدمات الاستشارية التي يقدمها المدقق الداخلي لمدير المؤسسة أو حسب متخذ القرار (رئيس المصلحة)، فخلية التدقيق الداخلي تعتبر بالنسبة للمؤسسة أداة مساعدة تلجأ لها أو تستشيرها عند اتخاذ القرار؛

- يضمن نسبيا نجاح القرارات المتخذة على أساس الخدمات التي يقدمها؛
- نظرا لطبيعة عمله الرقابي تعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة وتقييمها؛
- يوجه متخذ القرار من خال تنبيهه من حيث مستوى خطورة القرار وصعوبات التي تتخل عملية تنفيذه وعواقب فشل القرار؛

- يبين التدقيق الداخلي كيفية استغلال الموارد اللازمة لضمان الاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو موارد بشرية لتحقيق الأهداف أي إعطاء رأيه فيما يخص القرارات المالية من خال اقتراح مصادر مالية غير مستغلة وأيضا فيما يخص الموارد البشرية؛

- يوفر التدقيق الداخلي معلومات تساعد على اتخاذ مختلف القرارات على مستوى جميع المصالح مثل: قرارات تسويقية، قرارات تخص المخزون (مثل كيفية التخزين .. الخ)، قرارات تخص مصادر التمويل والتمويل أيضا، قرارات تخص اختيار الطرق المحاسبية المناسبة.

- يساعد التدقيق الداخلي إدارة المؤسسة على تطبيق سياستها وإجراءاتها وبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة؛
- يساهم التدقيق الداخلي في الكشف عن مواطن الاختلال ومحاولة تصحيحها وتحديد نقاط القوة في المؤسسة.

المبحث الثالث: تدقيق وتحليل القوائم المالية لمؤسسة ميناء مستغانم

سنحلل من خلال هذا المبحث ميزانية السنوات 2021/2022، ونصل إلى النتائج من خلال:

المطلب الأول: عرض وتحليل القوائم المالية لمؤسسة ميناء مستغانم

جدول رقم (1-3): ميزانية السنة المالية (الأصول 2021-2022):

مبالغ 2022	مبالغ 2021	الاهتلاكات أو المؤونات	مبالغ الإجمالية	ملحوظة	الصياغة
					الموجودات غير المتداولة الشهرة (أو الشهرة)
1 875 533,67	2 613 078,72	1 540 181,24	4 153 259,96	01	الأصول غير الملموسة
1 435 409 352,20	1 737 001 951,15	1 986 582 174,69	3 723 584 125,84	02	أصول ثابتة
298 516 927,68 1 136 892 424,52	407 773 160,85 329 228 790,30	209 569 193,10 1 777 012 981,59	617 342 353,95 3 106 241 771,89		أراضي البنائات الممتلكات والمنشآت والمعدات الأخرى الأصول تحت الامتياز
26 507 830,11	69 960 177,95		69 960 177,95	03	الأصول قيد التنفيذ
<b>70 000 000,00</b>	<b>270 000 000,00</b>		<b>270 000 000,00</b>	<b>04</b>	الأصول المالية
70 000 000,00	70 000 000,00 200 000 000,00		70 000 000,00 200 000 000,00		تم المحاسبة عن الأوراق المالية باستخدام طريقة حقوق الملكية استثمارات حقوق الملكية الأخرى والذمم المدينة ذات الصلة الأوراق المالية الثابتة الأخرى القروض والأصول المالية غير المتداولة الأخرى
	105 795 564,18		105 795 564,18	05	الأصول الضريبية المؤجلة
1 643 477 613,29	2 185 370 772,00	1 988 122 355,93	4 173 493 127,93		إجمالي الأصول غير الحالية
					الأصول المتداولة
36 042 646,42	57 670 682,76	79 498 035,70	137 168 718,46		الجرد والعمل الجار
211 130 991,58	258 349 217,37	25 555 477,00	282 904 694,37		الذمم المدينة والاستخدامات مماثلة
80 755 337,25 9 058 113,79 121 317 540,54	186 434 509,42 3 794 139,67 68 120 568,28	25 555 477,00	211 989 986,42 3 794 139,67 68 120 568,28		العملاء المدينون الآخرون الضرائب وما يماثلها ذمم مدينة أخرى واستخدامات مماثلة
1 959 420 999,27	1 261 309 418,47		1 261 309 418,47		التوافر وما شابه ذلك
1 450 000 000,00 509 420 999,27	950 000 000,00 311 309 418,47		950 000 000,00 311 309 418,47		لاستثمارات والأصول المالية المتداولة الأخرى خزينة
2 206 594 637,27	1 577 329 318,60	105 053 512,70	1 682 382 831,30		إجمالي الممتلكات الحالية
<b>3 850 072 250,56</b>	<b>3 762 700 090,60</b>	<b>2 093 175 868,63</b>	<b>5 855 875 959,232</b>		الأصول الإجمالية

المصدر: قسم المحاسبة لمؤسسة ميناء مؤسسة.

أولاً: تحليل حسابات الميزانية:

إن إجمالي الأصول لميناء مستغانم موقوف في 31 كانون الأول/ديسمبر 2022. بما مجموعه 3 762

700 090,60 دج، وبالمقارنة مع السنة السابقة، فإن التغيرات في مستوى الميزانية العمومية هي:

- مستوى الأصول غير الجارية الصافية: يلاحظ تطور بمبلغ 541 893 158.71 دج، مقارنة بالسنة المالية 2019، والذي له علاقة بما يلي:
  - الاستثمارات التي تمت خلال العام 2022، والتي تصل إلى 200.000.000.00 دج، في السندات لمدة 5 سنوات مع معدل الفائدة 5.75 % لسنة .
  - الأصول الثابتة المادية بمبلغ 592 598 ,95 301 دج، المتعلقة بما يلي:
    - المقتنيات من العملية استحداث المحطة البحرية والمعدات والأدوات الصناعية بمبلغ 536 166 464,95 دج.
    - عملية البيع عن طريق المزاد العلني للأصول استهلكت بالكامل في مبلغ 24 954 156,58 دج، وقد أجريت هذه العملية وفقا للإجراءات المعمول بها وسعر التحويل هو 8 507 686,00 دج.
    - تخصيص الاهتلاكات المقدر بمبلغ 222 748 222,66 دج.
- الأصول الثابتة: سجلت زيادة في الأصول الثابتة الإجمالية قدرها 822 ,37 374 498 دج أي 15.5%، بالمقارنة مع الفترة السابقة لسنة 2022.

جدول رقم (2-3): تطور الأصول الثابتة الإجمالية.

الانتقالات			التطورات			
2022	%	2021	%	القيمة	%	
617,3	14,8	478,1	16,6	139,2	29,1	المباني
3 106,3	85,2	2 741,1	83,4	359,2	13,1	الأصول ثابتة أخرى
3 723,6	100,0	3 225,2	100,0	498,4	15,5	الأصول الثابتة الإجمالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

يتعلق هذا التطور بـ:

✓ مقتنيات السنة المالية على النحو التالي:

- إنشاء المحطة البحرية بمبلغ 128 256 304,43 دج ؛
- التوقف التقني لزورق القطر المقدر ب 95 811454,50 دج ؛
- أعمال شبكة الإنارة بمبلغ 69 192 477,19 دج؛
- المبلغ المخصص للمركبات المقدر ب 17 658 393,18 دج ؛
- مبلغ رافعات الدفع مقدر ب 11 709 821,13 دج ؛

- المبلغ المخصص للمستودعات المقدر ب 11500000,00 دج .

• الأصول المالية الثابتة:

ارتفعت الأصول المالية الثابتة إلى 270000000,00 دج حيث تمثل ما يلي:

- الأسهم المالية التي يملكها على فرع EGPP مستغانم بمبلغ 70 000 000,00 دج؛

- الاستثمار في السنة المالية 2022 في السندات لمدة 5 سنوات بمعدل 5.75 في المائة، والذي يصل إلى

200,000,000.00 دج.

• المخزونات:

سجلت المخزونات في 2022/12/31 تطورا ب 60.0% أي 21628036,34 دج مقارنة مع السنة المالية

2021 وهذه الزيادة تمثلت أساسا في قطع الغيار.

يبين الجدول أدناه مقارنة مخزونات السنة المالية 2020 مع السنة المالية 2019 على النحو التالي:

جدول رقم (3-3): مقارنة مخزونات السنة المالية 2022

التسمية	2021	2022	الزيادة
مخزونات قطع الغيار	96 026 357.91	113 879 332.37	17 852 974.46
مخزونات أخرى	22 954 175.38	23 067 453.24	113 277.86
مخزونات الخارج	221 932.85	221 932.85	0.00
القيمة الإجمالية	119 202 466.14	137 168 718.46	17 966 252.32
انخفاض قيمة المخزون	(83 159 819.72)	(79 498 035.70)	3 661 784.02
القيمة الصافية	36 042 646.42	57 670 682.76	21 628 036.34

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

• الحسابات الدائنة الاستخدامات المماثلة:

سجلت الحسابات الدائنة - الاستخدامات المماثلة تطورا ب 48 674 305,61 دج مقارنة مع السنة

المالية السابقة وتمثل هذه:

- الديون إجمالا ب 283 904 694,37 دج ؛

- الزبائن : 211989 986,42 دج ؛

- المدينون الآخرون: 3 794 139,967 دج؛

- الضرائب: 68 120 568,28 دج؛

- تقدر الحسابات الدائنة - الاستخدامات المماثلة %74,7 و يتم تحصيلها في مدة 48 يوم.

• الزبائن:

يلاحظ أن هناك ارتفاع في ديون الزبائن المستحقة يقدر ب 107 853 867,14 دج أي بنسبة % 103 مقارنة بالسنة المالية 2021.

- وترجع هذه الزيادة إلى حساب فواتير الزبائن في شهر ديسمبر 2022.

- وتجدر الإشارة إلى أنه في يناير 2022 تم تحصيل 116 مليون دينار إلى غاية 12/31/ 2022.

جدول رقم (3-4): مقارنة زبائن السنة المالية 2020 مع السنة المالية 2021.

النسبة المئوية %	التطور	2022	2021	التسمية
143,5	109 860 358,89	186 434 509,42	76 574 150,53	الزبائن
-7,5	-2 006 491,75	24 775 547,78	26 782 039,53	الزبائن المشكوك فيهم
-	-	779 929,22	779 929,22	مدفوعات شيكات الزبائن
103,6	107 853 867,14	211 989 986,42	104 136 119,28	المبلغ الإجمالي
9,3	2 174 694,97	25 555 477,00	23 380 782,03	انخفاض القيمة
130,9	105 679 172,17	186 434 509,42	80 755 337,25	القيمة الصافية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

• المدينون الآخرون:

سجل حساب المدينون الآخرون إلى غاية 2022/12/31 مبلغا قدره 3 794 139,67 دج مقارنة

بالسنة المالية 2021، حيث سجل انخفاضا قدره 5 263 974,12 دج.

جدول رقم (3-5): مقارنة المدينون الآخرون السنة المالية 2021 مع السنة المالية 2022.

التطور	2022	2021	التسمية
- 1 924 439,16	770 284,74	2 694 723,90	موردون مدينون
- 2 708 861,41	1 645 638,59	4 354 500,00	الموظفون والحسابات ذات الصلة
-1 349 288,70	1 378 216,34	2 727 505,04	مدينون آخرون
-5 982 589,27	3 794 139,67	9 776 728,94	المجموع الكلي
718 615,15	-	718 615,15	انخفاض القيمة
-5 263 974,12	3 794 139,67	9 058 113,79	القيمة الصافية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

• الضرائب:

سجلت الضرائب إلى غاية 2022/12/31 مبلغا قدره 68120568,28 دج حيث سجل انخفاض قدره 53 196972,26 دج أي بنسبة 43,8 مقارنة بالسنة المالية 2021. يوضح الجدول أدناه حسابات الضرائب كما يلي:

جدول رقم (3-6): حسابات الضرائب.

رقم الحساب	التسمية	المبلغ
444100	تقديرات IBS	56 079 206,72
444300	الإعفاءات الضريبية IRCDC	1 539 236,09
444900	ضرائب أخرى	3 011 532,60
445600	القيمة المضافة المخصومة من التجهيز	1 593 625,23
445610	القيمة المضافة المخصومة من المواد والتجهيز	1 455 606,86
445620	القيمة المضافة المخصومة من الخدمات	3 035 369,46
445690	الدفع المسبق	1 405 991,32
	المجموع	68 120 568,28

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

• الموجودات وما يماثلها:

تمثل الموجودات وما يماثلها ما نسبته 51% من مجموع الأصول. و انتقلت من 1959 420 999,27 دج في سنة 2021 إلى 1261309418,47 دج في سنة 2022 حيث سجلت انخفاضا ب 698 111 580,80 دج أي 35.6%.

## • أموال الخزينة:

تمثل أموال الخزينة بمبلغ قدره 311309418.47 دج ومقارنة بالسنة السابقة سجل انخفاض قدره %39.

## جدول رقم (3-7): توزيعات أموال الخزينة.

التسمية	2021	2022
الشيكات المقدمة	158 438 314,03	80 080 105,33
البنوك	229 862 064,40	122 197 606,98
الحساب البريدي الجاري	8 581,44	8 581,44
الفوائد المستحقة	10 660 415,67	30 160 415,67
التسبيقات والاعتمادات	110 451 623,73	78 862 709,05
<b>المجموع</b>	<b>509 420 999,27</b>	<b>311 309 418,47</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

وتخص الاعتمادات المقدرة ب 78862709,05 دج الملفات التالية:

- 85 % لإنجاز سد مضاد للتلوث ب 7 374992,98 دج ؛

- آلات مكافحة التلوث ب 30 875064,76 دج ؛

- الرافعات ب 40 612651,31 دج.

## جدول رقم (3-8): ميزانية السنة المالية - الخصوم 2021-2022.

2022	2021	ملحوظة	الصياغة
1 500 000 000,00	1 500 000 000,00		القيمة المالية رأس المال المصدر العاصمة غير المسماة
806 786 580,78	859 665 921,70		الأقساط والاحتياطيات / الاحتياطيات المجمعة (1)
273 399 340,92	102 911 090,90		إعادة التقييم فرق التكافؤ (1)
			صافي الربح / صافي الربح حصة المجموعة (1)
			حقوق الملكية الأخرى. أرباح مبقاة (1)
			حصة الشركة الموحدة (1)
			حصة مساهمي الأقلية (1)
<b>2 580 185 921,70</b>	<b>2 462 577 012,60</b>		<b>إجمالي حقوق المالك</b>
2 293 463,83	2 293 463,83		الالتزامات غير متداولة الاقتراض والديون المالية الضرائب المؤجلة والمخصصة المخصصات والإيرادات المؤجلة
<b>796 855 520,11</b>	<b>757 620 980,64</b>		<b>إجمالي الالتزامات غير الحالية</b>
34 758 591,26	68 557 433,22		الالتزامات المتداولة الموردين والحسابات ذات الصلة
112 612 376,27	84 463 652,81		الضرائب
325 655 841,22	389 481 011,33		ديون أخرى
<b>473 030 808,75</b>	<b>542 502 097,36</b>		<b>إجمالي الالتزامات الحالية</b>
<b>3 850 072 250,56</b>	<b>3 762 700 090,60</b>		<b>إجمالي الالتزامات</b>

المصدر: قسم المحاسبة لمؤسسة ميناء مستغانم.

## • رؤوس الأموال الخاصة:

قدرت رؤوس الأموال الخاصة إلى غاية 2022/12/31 ب 2462579512,60 دج حيث عرفت انخفاضا مقارنة بالسنة المالية 2021 بنسبة 4,5% أي 117606 409,10 دج.

## • رأس المال الصادر:

بلغ رأس مال المؤسسة إلى غاية 2022/12/31 مبلغا قدره 5000000000 دج تتكون من 5000 سهم بقيمة اسمية 100000 دج، المملوكة بالكامل من قبل GSP SOGEPORTS . حيث اعتبارا من 22 ماي

2014 ووفقا للقرار رقم 02 لاجتماع الجمعية العامة غير العادية، تمت زيادة في مبلغ رأس المال قدرها 1000000000 دج و بذلك أصبح رأس المال الأولي مليار خمسمائة مليون دينار جزائري ( 000.00 1500000 دج) . يتكون رأس مال جديد من 15000 سهم بقيمة اسمية 10000000 دج، مرقمة 001 - 15000، الذي تحتفظ به مجموعة المالك الوحيد SERPORT " الجزائر".

● النتيجة الصافية ( النتيجة الصافية حصة المجمع):

انخفضت النتيجة الصافية ( النتيجة الصافية حصة المجمع ) بنسبة %62 مقارنة بالسنة المالية 2021، حيث انتقلت من 273399340.92 دج في 2019 إلى 102913590,90 دج في 2022 ويمثل هذا الانخفاض ما يلي:

- انخفاض رقم الأعمال بنسبة 15 % أي 234383377,50 دج ؛
- ارتفاع الخدمات بنسبة 75% أي 25 133 212,19 دج؛
- ارتفاع تكاليف الموارد البشرية ب 1 % أي 4 854 918,25 دج.

وعرف مبلغ الأصول الصافي للشركة انخفاضا بنسبة % 4.5 أي 117 606 409,10 دج مقارنة بالسنة المالية 2021، وسجل مبلغ الأصول الصافي إلى غاية 31/12/2022 ارتفاعا في رأس مال المؤسسة بنسبة %64 أي 2 462 579 512,60 دج.

● الخصوم غير الجارية:

سجل مبلغ الخصوم غير الجارية إلى غاية 31/12/2022 انخفاضا بنسبة %5 أي 39234539,47 دج مقارنة بالسنة المالية 2021، يقدر مبلغ الخصوم غير الجارية ب 757 620980,64 دج ويمثل أساسا في:

جدول رقم (3-9): مقارنة الخصوم غير الجارية لسنتين 2021-2022.

2022	2021	التسمية
2 293 463,83	2 293 463,83	القروض والديون المالية
648 700 139,40	663 659 112,94	مخصصات تعويضات
73 424 252,21	88 780 271,66	التقاعد
33 203 125,20	42 122 671,68	إعانة أمن الميناء
		مخصصات المنازعات
<b>757 620 980,64</b>	<b>796 855 520,11</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

- القروض والديون المالية:

بلغت القروض والديون المالية 2293463,83 دج حيث سجلت نفس النسبة بالسنة المالية 2021، ويعلق الأمر بالضمانات المقدمة من المستفيدين في إطار عملية التأجير.

- الخصوم الجارية:

بلغت الخصوم الجارية 542499597,36 دج حيث ارتفعت بنسبة 14.7% أي 69 468 788,61 دج مقارنة مع السنة المالية 2021.

**جدول رقم (3-10): مقارنة الخصوم الجارية لسنتين 2021-2022**

2022	2021	التسمية
68 557 433,22	34 758 591,26	الموردون
84 463 652,81	112 616 376,27	الضرائب
389 478 511,33	325 655 841,22	الديون الأخرى
<b>542 499 597,36</b>	<b>473 030 808,75</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

- الموردون

قدر مبلغ الموردون إلى غاية 31/12/2022 ب 33798841,96 دج أي ارتفاع بنسبة 97% مقارنة مع السنة المالية 2021.

**جدول رقم (3-11): مقارنة الموردون لسنتين 2019-2020**

2022	2021	التسمية
3 899 856,99	2 863 658,58	موردوا المخزون
20 267 750,05	29 365 327,90	مقدموا الخدمات
16 339 209,02	392 139,48	موفروا الأصول
22 113 014,89	2 137 465,30	خصومات الضمان
5 937 602,27	-	فواتير غير مستلمة
<b>68 557 433,22</b>	<b>34 758 591,26</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

- الديون الأخرى:

سجلت الديون الأخرى إلى غاية 31/12/2022 ارتفاعا ب 63 822670,11 دج أي بنسبة 19.6 % مقارنة بالسنة الماضية وتتمثل أساسا في:

- الإجازات مدفوعة الأجر للسنة المالية 2020 بمبلغ 36 652282,17 دج ؛
- تنفيذ القرار رقم 01 الخاص باجتماع الجمعية العامة للمساهمين المنعقدة بتاريخ 23/10/2022 بمبلغ 70000 000,00 دج.

## جدول رقم (3-12): مقارنة الديون الأخرى لسنتين 2021-2022.

2022	2021	التسمية
105 562 897,56	95 846 869,86	الزبائن الدائنون والتسبيقات المدفوعة
109 594 909,06	87 016 113,86	الموظفون والحسابات المرفقة
41 722 474,18	72 586 406,89	المؤسسات الاجتماعية والحسابات المرفقة
14 204 188,38	14 010 954,28	الضرائب المحصلة من الغير
12 671 992,40	7 194 362,01	الرسم على التكوين المهني
100 000 000,00	30 000 000,00	الشركاء الحساب الجاري
5 095 012,70	109 000,00	مختلف المدينون والدائنون
-	18 892 134,32	الحسابات الانتقالية
<b>389 478 511,33</b>	<b>325 655 841,22</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

جدول رقم (3-13): جدول حسابات النتائج 2021-2022.

السنة 2022	السنة 2021	ملاحظة	الصياغة
1 588 954 421,34	1 354 570 642,84		رقم الأعمال
-4.657.382,38	-20.103.605,99		التغيير في المخزون النهائي وجاري العمل
25.615,74	0		إنتاج مجمد
0	0		منح التشغيل
1 588 954 421,34	<b>10354 570642,84</b>		أولا - تمرين الإنتاج
36 250 748 ,81	34 471 935,35		مشتريات مستهلكة
108 171 188,64	135 083 214,29		الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
144 421 937,45	169 555 149,64		ثانياً - استهلاك التمرين
1 444 532 483,89	1 185 015 493,20		ثالثاً - القيمة التشغيلية المضافة (أولاً - ثانياً)
837 278 626,07	842 133 544,32		نفقات الموظفين
33 861 028,67	29 839 988,22		الضرائب والمدفوعات الأخرى
537 392 829,15	313 014 960,66		رابعا - الربح التشغيلي الإجمالي
10 867 043,07	51 527 840,46		المنتجات التشغيلية الأخرى
7 002 630,03	9 986 974,80		مصاريف تشغيلية أخرى
320 332 056,17	308 208 936,95		المخصصات للاستهلاك والمخصصات
10 007 032,34	53 829 455,87		عكس خسائر انخفاض القيمة والمخصصات
266 932 218,36	100 203 345,24		خامسا نتيجة التشغيل
39 627 158,32	38 392 361,09		المنتجات مالية
			الرسوم مالية
39 627 158,32	38 392 361,09		سادسا. النتيجة المالية
306 559 376,68	138 595 706,33		سابعا - الدخل العادي قبل الضريبة (VI + V)
66 532 659,02	31 795 282,30		الضريبة المستحقة على النتيجة العادية
33 338 290,51	3 889 333,13		الضرائب المؤجلة (التغيرات) حول النتائج العادية
1 649 455 655,07	1 498 320 300,26		إجمالي الدخل من الأنشطة العادية
1 376 090 646,90	1 395 409 209 ,36		مجموع مصروفات الأنشطة العادية
273 365 008,17	102 911 090,90		ثامنا - الدخل الصافي من الأنشطة العادية
34 332,75			البنود غير العادية (الدخل) (يتم تحديدها)
			البنود غير عادية (مصروفات) (يتم تحديدها)
34 332,75			تاسعا - نتيجة غير عادية
273 399 340,92	102 911 090,90		صافي الدخل للسنة
			حصة في صافي نتائج شركات زميلة (1)
			الحادي عشر. الدخل الصافي للكيان الموحد (1)
			منها مصالح الأقليات (1)
			حصة المجموعة (1)
			(1) تستخدم فقط لعرض البيانات المالية الموحدة

المصدر: قسم المحاسبة لمؤسسة ميناء مستغانم.

## 1- تحليل حسابات النتائج:

## • رأس المال:

سجل مبلغ رأس المال للسنة المالية 2022 انخفاضا بنسبة 14% أي 39 234539,47 دج مقارنة بالسنة المالية 2021، هذا الانخفاض المقدر بـ 234 383 778,50 دج يتعلق أساسا بتوفير عمليات المناولة للشحن والتفريغ حيث بلغ 216114622,42 دج مقارنة بالسنة المالية السابقة.

## جدول رقم (3-14): مقارنة لرأس المال لسنتين 2021-2022.

النسبة المئوية %	التطور	2020	2019	التسمية
20,2	5 637 910,53	33 557 588,74	27 919 678,21	منتجات خاصة بالميناء
-24,6	- 8 471 761,00	25 902 919,00	34 374 680,00	منتجات التركيب - الميناء-
3,2	9 416 465,73	304 780 885,70	295 364 419,97	خدمات الميناء
-22,3	-216 114 622,42	753 264 407,58	969 379 030,00	خدمات الشحن والتفريغ
-9,5	- 24 851 771,34	237 064 841,82	261 916 613,16	رسوم شبه ضريبية
-14,8	-234 383 778,50	1 354 570 642,84	1 588 954 421,34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية

## • المشتريات المستهلكة:

عرفت المشتريات المستهلكة للسنة المالية 2022 مبلغا يقدر بـ 935,35 471 34 دج حيث انخفضت إلى 1 778 813,46 دج بنسبة 05% مقارنة بالسنة المالية 2021، وفق الجدول أدناه:

## جدول رقم (3-15): مقارنة المشتريات المستهلكة لسنتين 2021-2022.

التسمية	2021	2022
البناء مواد	942 728,71	478 085,95
الوقود والزيوت ومواد التشحيم	5 791 881,73	7 642 235,54
منتوجات التنظيف	1 053 200,29	1 266 095,55
لوازم الورشات	4 220 434,99	4 334 749,77
الأدوات البسيطة	295 106,57	226 305,71
قطع الغيار والملحقات	8 519 146,41	7 732 584,83
لوازم المكتب	1 646 263,79	1 785 613,01
لوازم الإعلام الآلي	1 751 409,01	2 131 005,27
لوازم مختلفة	1 294 655,93	842 555,51
بدلات وملابس	5 437 436,87	3 165 386,09
مشتريات المخزون من المواد	5 298 484,51	4 867 321,12
<b>المجموع</b>	<b>36 250 748,81</b>	<b>34 471 935,35</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

- **الضرائب، الرسوم والدفع المماثل:**

سجل هذا الحساب إلى غاية 31/12/2022 مبلغ قدره 29 83998822 دج حيث عرف انخفاضا بنسبة 12% مقارنة مع السنة المالية ويوضح الجدول أدناه هذا الفرق:

## جدول رقم (3-16): مقارنة الضرائب، الرسوم والدفع المماثل لسنتين 2021-2022.

التسمية	2021	2022	التطور	النسبة المئوية %
الرسم على النشاطات المهنية	22 588 080,45	22 440 067,83	- 148 012,62	-0,7
الرسم على العقار	1 214 400,00	-	-1 214 400,00	-100,0
الرسم على التكوين المهني	7 340 811,30	5 477 6	-1 863 180,91	-25,4
ضرائب أخرى	2 717 736,92	90,00	- 795 446,92	-29,3
<b>المجموع</b>	<b>33 861 028,67</b>	<b>29 839 988,22</b>	<b>-4 021 040,45</b>	<b>-11,9</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

- **المخصصات للاهتلاكات والمؤونات:**

سجل هذا الحساب بمبلغ قدره 12123 119,22 دج أي بنسبة 30,393

8,1922 2% مقارنة مع السنة المالية 2021، وهو على النحو التالي:

- المخصصات للاهتلاكات 222 09167616 دج ؛
- مخصصات المؤونات IDR 513,44 540 77 دج ؛
- مخصصات المنازعات 8 576 747,35 دج.

جدول رقم (3-17): مقارنة المخصصات للاهتلاكات والمؤونات لسنتين 2021-2022.

2022	2021	التسمية
222 091 676,16	197 540 575,42	المخصصات للاهتلاكات
8 576 747,35	1 644 838,00	مخصصات المؤونات الأصول الجارية
77 540 513,44	121 146 642,75	مخصصات المؤونات الخصوم الجارية
<b>308 208 936,95</b>	<b>320 332 056,17</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

• استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات:

سجل هذا الحساب مبلغ قدره 53829455,87 دج يتعلق بما يلي:

جدول رقم (3-18): مقارنة استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات لسنتين 2021-2022.

2022	2021	التسمية
40 743 174,58	10 007 032,34	مخصصات المؤونات الأصول
3 504 187,46	-	مخصصات المؤونات الخصوم
9 582 093,83	-	استرجاع على خسائر القيمة
<b>53 829 455,87</b>	<b>10 007 032,34</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

- مخصصات المؤونات المنازعات 9582093,8 دج ؛
- مخصصات المؤونات (IDR) 174,58 743 40 دج ؛
- مخصصات المؤونات قيمة المخزونات (PR) 187,46 504 3 دج.

انتقل هذا الحساب من 39 627 158.32 دج في سنة 2021 إلى 38392361,09 دج في سنة 2022، ويتمثل أساسا في الفائدة على الودائع لأجل.

• الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية:

بخصم الإعفاءات الضريبية والإعفاءات الممنوحة بموجب امتيازات الاستغلال للوكالة الوطنية للتطوير والاستثمار في إطار ضريبة الأرباح على الشركات والتي بلغت 27% في المائة، فان الضريبة العادية في:

- للسنة المالية 2022 تستند إلى معدل 26% بنسبة قانون المالية التكميلي 2021.
- ضريبة الأرباح على الشركات للسنة المالية 2022، تقدر بـ: 31 795 282,302 دج.

• الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية:

قدر هذا الحساب بـ 3889333,13 دج للسنة المالية 2022، الملاحظ خاصة تعويضات الإحالة على التقاعد، هذه التغيرات تبرر بما يلي:

- إلغاء الضرائب المؤجلة على الموظفين المحالين على التقاعد 2022 بمبلغ 24 049 866,62 دج ؛
- معاينة الضرائب المؤجلة للسنة المالية 2022 بمبلغ 2016053349 دج.

المطلب الثاني: تحليل الميزانية للمؤسسة أصول-خصوم

1- إعداد ميزانية بالكتل لسنة 2021:

جدول رقم (3-19): ميزانية بالكتل لسنة 2021.

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
2580185921,70	أموال الخاصة FP	1463792715,98	أصول ثابتة AF
796855520,11	ديون طويلة الأجل DLT	42,36042646	قيم الاستغلال VE
4733030808,75	ديون قصيرة الأجل DCT	390815888,89	قيم محققة VR
		1959420999,27	قيم جاهزة VD
<b>3850072250,56</b>	<b>المجموع</b>	<b>3850072250,56</b>	<b>مجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

أول خطوة نقوم بجمع الكتلة 1 و 2 أي الأموال الخاصة وديون طويلة الأجل من الخصوم ومقارنتها مع كتلة 01 أي الأصول الثابتة من الأصول.

بما أن الأموال الخاصة وديون طويلة الأجل من جهة الخصوم أكبر من الأصول الثابتة نقول أن المؤسسة في حالة جيدة.

ونوضح ذلك عبر العلاقة الميينة في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-19): تحليل ميزانية بالكتل لسنة 2021.

المقارنة	2021
أموال الخاصة + ديون طويلة الأجل > أصول الثابتة	796855520,11+2580185921,70=3377041441,81>1463792715,98

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

ملاحظة: تمثل الأصول الثابتة نسبة 39 بالمائة من مجموع الميزانية بالمقارنة مع الخصوم الثابتة نجد تغطية أصول الثابتة كان عن طريق 67 بالمائة من الأموال الخاصة زيادة عن ذلك 20 بالمائة من ديون طويلة الأجل في حين تبقى تغطية أصول المتداولة عن طريق الباقي من ديون قصيرة الأجل.

2- إعداد ميزانية بالكتل لسنة 2022:

جدول رقم (3-20): ميزانية بالكتل لسنة 2022.

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
أصول ثابتة AF	180957520207,82	أموال الخاصة FP	2462579512,60
قيم الاستغلال VE	57670682,76	ديون طويلة الأجل DLT	757620980,64
قيم محققة VR	634144781,55	ديون قصيرة الأجل DCT	54244980,64
قيم جاهزة VD	126130941847		
مجموع	3762700090,60	المجموع	3762700090,60

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

أول خطوة نقوم بجمع الكتلة 1 و 2 أي الأموال الخاصة وديون طويلة الأجل من الخصوم ومقارنتها مع كتلة 1 أي الأصول الثابتة من الأصول ومقارنتها.

بما أن الأموال الخاصة وديون طويلة الأجل من جهة الخصوم أكبر من الأصول الثابتة نقول أن المؤسسة في حالة جيدة .

ونوضح ذلك عبر العلاقة الميينة في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-20): تحليل ميزانية بالكتل لسنة 2022.

2022	المقارنة
3220200493,24=757620980,64 +2462579512,60>180957520207,82	أموال الخاصة + ديون طويلة الأجل > أصول الثابتة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

ملاحظة: تمثل الأصول الثابتة نسبة % 48 من مجموع الميزانية بالمقارنة مع الخصوم الثابتة نجد تغطية الأصول الثابتة كان عن طريق %65 من الأموال الخاصة زيادة عن ذلك % 20 من ديون طويلة الأجل في حين تبقى تغطية أصول المتداولة عن طريق الباقي من ديون قصيرة الأجل.

المطلب الثالث: عرض مؤشرات التوازن المالي

تسمح مؤشرات التوازن المالي بتقييم ملاءة المؤسسة، والخطر المالي المتعلق بنشاطها الاستغلالي حيث نجد أن هناك عدة مؤشرات يستند إليها المحلل المالي تساعده في معرفة مدى

التوازن المالي للشركة من أهمها:

- رأس مال العامل (FR)؛

- احتياجات رأس مال العامل (BFR)؛

- الخزينة الصافية (TR).

تستخرج هذه المؤشرات بناء على البيانات المستخرجة من الميزانية للمؤسسة.

1. رأس مال العامل: هو مؤشر توازن مالي مهم وهو قيمة تحسب كالتالي: - بالنسبة للسنة 2019 و 2022.

• من أعلى الميزانية:

جدول رقم (3-21): رأس مال العامل لسنة 2021-2022.

2022	2021	العلاقة	نوع المؤشر
-(757620980,64+2462579512,60)	-(796855520,11+2580185921,70)	(الأموال الخاصة + الديون طويلة الأجل)-الأصول الثابتة	رأس مال العامل FR
180957520207,82=1410625285,42	1463792715,98=1913248725,83		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

نجد في هذه الحالة أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وهذا يشير أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، في هذه الحالة يعبر مؤشر رأس المال العامل على أن المؤسسة تمكنت من تمويل كل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة وحقت فائض مالي متمثل في رأس المال العامل، هذا الفائض يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية وهذا ما يشير إلى توازن الهيكل المالي للمؤسسة.

• من أسفل الميزانية:

جدول رقم (3-22): رأس مال العامل لسنة 2021-2022.

نوع المؤشر	العلاقة	2021	2022
رأس مال العامل FR	(قيم الاستغلال + قيم محققة + قيم جاهزة) - ديون طويلة الأجل	+390815888,89+3604264642 = 4733030808,75 - (1959420999,27 1913248725,83	1261309418,47) -(634144781,55+57670682,76+ 1410625285,42 =54244980,64

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

نجد هنا أن الأصول المتداولة أكبر من الديون قصيرة الأجل، أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة ديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان وهو رأس المال العامل، أي أن المؤسسة حققت درجة من السيولة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها قصيرة المدى، وهذا هام في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

2- احتياجات رأس مال العامل لديه طريقة واحدة:

- بالنسبة للسنة 2021 و 2022:

جدول رقم (3-23): احتياجات رأس مال العامل لسنة 2021-2022.

نوع المؤشر	العلاقة	2021	2022
احتياجات رأس مال العامل FR	(قيم الاستغلال + قيم محققة) - (ديون قصيرة الأجل - خزينة الخصوم)	-390815888,89+36042646,42 =(4733030808,75) 1522432836,94	-634144781,55+57670682,76 =(54244980,64) 1522432836,94

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

من الجدول نلاحظ أن احتياجات رأس مال العامل موجبة في السنتين 2019 و 2020 وهذا يعني أن المؤسسة لها احتياج (عجز) في رأس المال العامل وذلك بعد عدم التمكن من تغطية كل احتياجات الدورة.

- الخزينة الصافية:

- بالنسبة للسنة 2021 و2022:

جدول رقم (3-24): الخزينة الصافية لسنة 2021-2022.

2022	2021	العلاقة	نوع المؤشر
1522432836,94 -1410625285,42 =1261309418 47	1522432836,94 -1410625285,42 =1261309418 47	رأسمال العامل – احتياجات رأسمال العامل	الخزينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

من الجدول نلاحظ أن الخزينة موجبة في كل من السنتين 2021 و 2022 وهذا يعني وجود فائض في الخزينة لذا يجب على المسير المالي أن يوظف الفائض من الأموال ليحقق عائدا للمؤسسة في المدى القصير مع مراعاة الحد الأدنى للسيولة بغرض تجنب الوقوع في صعوبات التسديد.

• حساب نسب المردودية بالنسبة للسنة 2021 و2022

جدول رقم (3-25): النسب المردودية لسنة 2021-2022.

2022	2021	العلاقة	نوع المؤشر
(102913590,90/2462579512,60) 0.04 =100*	(273399340,92/2580185921,70) 0.105 =100*	(النتيجة الصافية/الأموال الخاصة) *100	نسبة المردودية المالية
3762570002250,60) 0.07 =100*(102913590,90/	3850072250,50) 0.071 =100*(273399340,92/	(النتيجة الصافية/مجموع الأصول) *100	نسبة المردودية الاقتصادية
1354570642,84) 0.075 =100*(102913590,90/	158895421,34) 0.075 =100*(2733993402,92/	(النتيجة الصافية/الأصول الثابتة) *100	نسبة المردودية التجارية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية الداخلية.

فيما يخص نسبة المردودية المالية من خلال الجدول فهي موجبة بالنسبة للسنتين 2021 و 2022 ففي مرتفعة فكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كان أفضل مما يدل على وجود تسيير أمثل من طرف المؤسسة لمواردها المالية بحيث هذه الأخيرة لا تجد صعوبة في جذب المساهمين جدد هذا إذا كانت بحاجة إلى ذلك.

بخصوص نسبة المردودية الاقتصادية فمن خلال الجدول نلاحظ أنه بسنة 2021 هي مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة لديها كفاءة جيدة في استخدام مواردها لتحقيق أرباح أفضل.

أما بالنسبة لسنة 2022 هناك تذبذب في النسبة وهذا راجع إلى تقلبات النتيجة الصافية فالمؤسسة لديها كفاءة ضعيفة في استخدام مواردها.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المردودية التجارية لسنتين 2021 و 2022 مرتفعة وهذا يدل على قوة وضعها التنافسي في قطاع نشاطها بالنسبة لمؤسسات أخرى والتي تنشط في نفس نشاطها.

دور التدقيق الداخلي في رفع جودة القوائم المالية بميناء مستغانم ، يتضح لنا أن المدقق الداخلي بميناء مستغانم هو شخص مستقل مما يعني أن التقارير التي يقوم بإعدادها تكون موضوعية وخالية من التحيز وتساهم في زيادة مصداقية القوائم المالية حيث يساهم المدقق الداخلي في اكتشاف الأخطاء التي قد تحتويها الدفاتر والسجلات سواء كانت معتمدة أو لا وهذا بهدف الحصول على قوائم مالية خالية من الأخطاء وكذا استباق اكتشاف هذه الأخطاء، كما يعمل على التحقق من صحة المعلومات والبيانات المستخدمة ويساهم في زيادة موثوقية القوائم المالية والتأكد من صحة وجودة المعلومات الواردة بها كما يساهم في حماية أصول المؤسسة من الاحتيال والتلاعب.

وبالتالي يساهم في إعطاء معلومات ذات مصداقية لمستخدمي القوائم المالية يمكن استخدامها في اتخاذ القرار كما يحرص على دقة المعلومات المحاسبية ومطابقة ما يوجد في القوائم المالية للواقع الاقتصادي والعمل على تصحيح أي إختلالات، كما يحرص على قيام مختلف المصالح بتتبع التعليمات والطرق المفروضة من طرف الإدارة، ومن خلال ما سبق نستنتج أن التدقيق الداخلي يساهم في تعزيز الخصائص النوعية للقوائم المالية مما يؤدي إلى الرفع من جودتها بمؤسسة ميناء مستغانم.

## خلاصة الفصل:

يعتبر التدقيق الداخلي من الأدوات الأساسية التي تستعين بها مؤسسة ميناء مستغانم في مختلف مصالحتها، يتم الاستعانة بأعمال ونتائج التدقيق الداخلي إما لمواجهة مخاطر معينة أو إجراء تحسينات معينة، كما يلعب التدقيق الداخلي بالإضافة إلى دوره الرقابي دورا هاما في عملية اتخاذ القرار حيث يستعان به في البعض من مراحل اتخاذ القرار، حسب كل موقف أو مشكلة، فقد يستعين متخذ القرار بالتدقيق الداخلي في كشف أو تحديد معالم مشكلة معينة، تجميع البدائل الممكنة لحل مشكلة ما أو في تحديد البديل الأفضل وأيضا يتم الاستعانة به في عملية تنفيذ ومتابعة القرارات المتخذة.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

من أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والوصول إليها هو الحفاظ على بقائها واستمراريتها، فهي تمنح أهمية بالغة لحماية ممتلكاتها وحقوقها، هذا ما جعل المسؤولين إلى تبني وظيفة جديدة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتمثلة في وظيفة التدقيق الداخلي، الذي هو بمثابة كفيل لمراقبة وحماية حقوق المؤسسة من أعمال الإهمال والتلاعب، حيث أصبح الإطار الرئيسي المعتمد عليه فالتأكد من سير العمليات الداخلية ومدى مطابقتها لما هو مخطط له، حيث يضمن السير الحسن للعمليات المحاسبية وسلامتها وسلامة الوثائق المالية وهذا من خلال الفحص الدائم لها ومن مختلفة حالات الأخطاء والتزوير والغش.

فالتدقيق الداخلي يعتبر وظيفة تقييمية إرشادية، فالمدقق الداخلي يقوم بتقديم تقرير الإدارة المؤسسة حول نتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية وتفعيل المخاطر والحوكمة، وفي الأخير يتم الاعتماد على نتائج التقارير كأساس لاتخاذ قرارات صائبة.

من خلال بحثنا حاولنا إبراز الجوانب العامة المتعلقة بموضوع التدقيق الداخلي كوظيفة مساهمة في اتخاذ القرارات، حيث وجدنا أنه جد ضروري في المؤسسة، حيث أسقطنا الجانب النظري على مؤسسة ميناء مستغانم للإجابة على إشكالية الدراسة التي تتمحور حول ما هو دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، فتم التوصل إلى أهم النتائج من خلال اختبار صحة الفرضيات وعرض أهم التوصيات.

## • اختبار صحة الفرضيات:

✓ الفرضية الأولى: للتدقيق الداخلي دور فعال في اتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك من خلال ما يقدمه التدقيق الداخلي من نصائح وتوجيهات وتوصيات لمتخذ القرار وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ الفرضية الثانية: عملية اتخاذ القرار المناسب والراشد من أصعب المسؤوليات في المؤسسة وهذا ما تم إثباته من خلال دراستنا حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أصعب المسؤوليات في المؤسسة خاصة الإستراتيجية منها لهذا فإن الإقبال على اتخاذ مثل هذه القرارات يحتاج إلى توفر معلومات موثوقة وهذا ما يصعب اتخاذ القرار المناسب.

✓ الفرضية الثالثة: يعتمد متخذ القرار على نتائج التدقيق الداخلي وذلك من خلال المعلومات والبيانات الصحيحة والصادقة التي يقدمها المدقق الداخلي ويبني على أساسها القرار وذلك لما توفره خلية التدقيق الداخلي من معلومات حول البدائل المتاحة و من دعم كل خطوة من خطوات اتخاذ القرار انطلاقاً من تحديد المشكلة وصولاً إلى متابعة تنفيذ القرارات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

• نتائج الدراسة:

- التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة نسبيًا تابعة للإدارة العليا للمؤسسة.
- التدقيق الداخلي نشاط استشاري تستعين به الإدارة لدعم وتفعيل قراراتها، معتمدة في ذلك على معلومات دقيقة وكاملة توفرها لها التقارير بشكل دوري وفي الوقت المناسب.
- تتطلب عملية التدقيق الداخلي شروط و ضوابط من شأنها أن تجعل هذه المهمة أكثر مصداقية وكفاءة من خلال إبداء رأي فني محايد دون تحيز.
- يقوم المدقق الداخلي بتقديم التقرير لإدارة المؤسسة يبين فيها النتائج ويستخرج نقاط الضعف الموجودة ثم يعطي النصائح والحلول واقتراحات ليتم تطبيقها لتفعيل أنظمتها الرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.
- يعتبر التدقيق الداخلي أداة فاعلة في عملية تحسين وترشيد القرار بالإضافة إلى الدور الرقابي الذي تلعبه.
- يساعد التدقيق الداخلية في إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة، كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة هذه القرارات.
- تقوم عملية اتخاذ القرار على أساس أساليب ونماذج مدروسة مع مراعاة العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- يقوم المدقق الداخلي في مؤسسة مينا مستغانم بإعداد تقرير ليقدمه الإدارة المؤسسة يبين فيه النتائج ويستخرج من خلاله الأخطاء والانحرافات ثم يختمه بمجموعة من التوصيات والحلول المقترحة ليتم تطبيقها والمساعدة في اتخاذ القرار السليم و المناسب.
- تعتمد مؤسسة مينا مستغانم على التدقيق الداخلي وهذا بغرض توفير المعلومات المناسبة للإدارة، والتأكد من أنها تتسم بمستويات عالية من الثقة والمصداقية، ليتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الصائبة.

• التوصيات:

- العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه.
- إجراء دورات تكوينية للمدققين الداخليين بمؤسسة مينا مستغانم بصورة منتظمة لتدريبهم على العمل وفق المعايير المنصوص عليها دوليًا، وبما يتناسب مع الواقع المهني للتدقيق الداخلي بالمؤسسات.

- ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تندرج ضمن التقرير النهائي للمدققين الداخليين.
- ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تندرج ضمن تقارير المدقق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية لأنها تساهم في اتخاذ قرارات سليمة لمساعدة متخذ القرار على اختيار البديل المناسب.

• آفاق الدراسة:

مع الختام على الرغم من بذلنا قصارى جهدنا لإكمال هذا البحث، إلا أنه لا يزال غير مكتمل نظرا لعدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل والذي يقع في حدود إشكالية البحث ، وبالتالي يبقى المجال مفتوحا للدراسات الأخرى في هذا المجال ولكن من وجهات نظر مختلفة أخرى نذكر منها:

- دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات وفق نظم المعلومات المحاسبية ومعايير المحاسبة الدولية؛
- دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر؛
- أهمية التكامل بين الرقابة الداخلية والتدقيق في التقليل من المخاطر.
- التدقيق الداخلي في تقييم نظام المعلومات المحاسبي؛

## قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. المصادر باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. أحمد صالح، المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990 .
2. الوافي الطيب، المعلومات وأثرها على عملية اتخاذ القرار، ط 10، 2010.
3. إبراهيم أبو الغار، عبد الهادي الجوهري، إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
4. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
5. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات الدار الجامعية، الإسكندرية 2003/2004.
6. أحمد زياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. حسام إبراهيم، تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق الجزء الأول الطبعة الأولى دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIS، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
9. خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي في المعايير الدولية الصادرة عن IAA، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
10. سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان، تدقيق الحسابات، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
11. عوادي مصطفى، زين يونس، المراجعة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات وفق معايير المراجعة الدولية، مطبعة سخري، الوادي، الجزائر، 2011.
12. غسان فالج المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
13. داود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2007.

14. فضيل فاطمة الزهراء، مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات المؤسسة، 2017.
15. فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
16. كريمة علي الجوهر، التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، دون ذكر الطبعة، 2012.
17. كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2006.
18. كمال الدين مصطفى الدهراوي، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، 2006.
19. كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، 2006.
20. محمود قياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الطبعة 01، الأردن، عمان، 2008.
21. محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، دار الجيل، بيروت، 2001.
22. محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
23. مويحي إلياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.
24. محمد الصبري في القرار الإداري ونظم دعمه، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

#### ثانياً: الرسائل والمذكرات:

1. سعاد شكري معمر، دور المراجعة المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009/2008.
2. بلطرش سميرة، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2013.
3. بدغة إيمان، عنان رحمة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

4. كاروس أحمد، تصميم إدارة للمراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر، 2010/2011.

ثالثا: المجالات والمقالات العلمية:

1. بغدود راضية، صبايحي نوال، مداخلة بعنوان "دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية"، الملتقى الدولي حول: إدارة المخاطر وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، يومي 12، 13 ديسمبر 2012.

2. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2016.

3. شيخي سلمة، رياض مريم، التدقيق الداخلي كأداة لتحسين جودة القوائم المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة "س س"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 01، 2021.

4. مقدم عبيرات، أحمد نقاز، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، العدد الثاني، 2007.

رابعا: القوانين والجرائد الرسمية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد الثاني، القانون 88-01، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988.

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد العشرون القانون 91/01 الصادر بتاريخ 27 أفريل 1991.

II. المصادر باللغة الأجنبية:

1. Institute of internal auditors Ila, "code of ethics and standards for the Professional practice of internal auditing, 2004 , p15.

## قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01): ميزانية السنة المالية – الأصول 2021-2022

ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANE

07/03/2022

EPM

Exercice 2020

Date :

Heure : 09 :27

Page : 1

### Bilan Actif

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Brut	Amor. /Prov.	Net	Net ( N-1)
<b>ACTIF NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill )					
Immobilisations incorporelles	01	4 153 259,96	1 540 181,24	2 613 078,72	1 875 533,67
Immobilisations corporelles	02	3 723 584 125,84	1 986 582 174,69	1 737 001 951,15	1 435 409 352,20
Terrains					
Bâtiments		617 342 353,95	209 569 193,10	407 773 160,85	298 516 927,68
Autre immobilisations corporelles		3 106 241 771,89	1 777 012 981,59	329 228 790,30	1 136 892 424,52
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours	03	69 960 177,95		69 960 177,95	26 507 830,11
Immobilisations financières	04	270 000 000,00		270 000 000,00	70 000 000,00
Titres mis en équivalence					
Autre participations et créances rattachées		70 000 000,00		70 000 000,00	70 000 000,00
Autre titres immobilisés		200 000 000,00		200 000 000,00	
Prêts et autre actifs financiers non courants					
Impôts différés actif	05	105 795 564,18		105 795 564,18	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		4 173 493 127,93	1 988 122 355,93	2 185 370 772,00	1 643 477 613,29
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		137 168 718,46	79 498 035,70	57 670 682,76	36 042 646,42
Créances et emplois assimilés		282 904 694,37	25 555 477,00	258 349 217,37	211 130 991,58
Clients		211 989 986,42	25 555 477,00	186 434 509,42	80 755 337,25
Autre débiteurs		3 794 139,67		3 794 139,67	
Impôts et assimilés		68 120 568,28		68 120 568,28	9 058 113,79
Autre créances et emplois assimilés					121 317 540,54
Disponibilités et assimilés		1 261 309 418,47		1 261 309 418,47	1 959 420 999,27
Placements et autre actifs financiers courants		950 000 000,00		950 000 000,00	1 450 000 000,00
Trésorerie		311 309 418,47		311 309 418,47	509 420 999,27
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		1 682 382 831,30	105 053 512,70	1 577 329 318,60	2 206 594 637,27
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		5 855 875 959,232	2 093 175 868,63	3 762 700 090,60	3 850 072 250,56

المصدر: قسم المحاسبة لمؤسسة ميناء مستغانم

الملحق رقم (02): ميزانية السنة المالية – الخصوم 2021-2022

ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANE  
07/03/2022  
EPM  
Exercice 2020

Date :

Heure : 09 :27

Page : 1

**Bilan Passif**

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 500 000 000,00	1 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves./réserves consolidées(1))		859 665 921,70	806 786 580,78
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)		102 911 090,90	273 399 340,92
Résultat net / (Résultat net. part du Groupe(1))			
Autre capitaux propres. Report à nouveau(1)			
Part de la société consolidante(1)			
Part des minoritaires(1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>2 462 577 012,60</b>	<b>2 580 185 921,70</b>
<b>PASSIF NON COURANTS</b>		2 293 463,83	2 293 463,83
Emprunt et dettes financières			
Impôts (Différés et Provisionés)			
Provision et produits constatés d'avance		755 327 516,81	794 562 056,28
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>		<b>757 620 980,64</b>	<b>796 855 520,11</b>
<b>PASSIFS COURANT</b>			
Fournisseurs et compte rattachés		68 557 433,22	34 758 591,26
Impôts		84 463 652,81	112 612 376,27
Autre Dettes		389 481 011,33	325 655 841,22
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>542 502 097,36</b>	<b>473 030 808,75</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIFS</b>		<b>3 762 700 090,60</b>	<b>3 850 072 250,56</b>

المصدر: قسم المحاسبة لمؤسسة ميناء مستغانم

الملحق رقم (03): جدول حساب النتائج 2022-2021

ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANE  
07/03/2022  
EPM  
Exercice 2020

Date :  
Heure : 09 :27  
Page : 1

Comptes de Résultat

De Janvier A Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaire		1 354 570 642,84	1 588 954 421,34
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I .PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		1 354 570 642,84	1 588 954 421,34
Achats consommés		34 471 935,35	36 250 748 ,81
Services extérieurs et autres consommations		135 083 214,29	108 171 188,64
<b>II .CONOMMATION DE L'EXERCICE</b>		169 555 149,64	144 421 937,45
<b>III .VALEUR AJOUTEE D'EXPOITATION (I .II)</b>		1 185 015 493,20	1 444 532 483,89
Charges de personnel		842 133 544,32	837 278 626,07
Impôts ,taxes et versements assimilés		29 839 988,22	33 861 028,67
<b>IV .EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		313 014 960,66	537 392 829,15
Autre produits opérationnels		51 527 840,46	10 867 043,07
Autre charges opérationnelles		9 986 974,80	7 002 630,03
Dotations aux amortissements et aux provisions		308 208 936,95	320 332 056,17
Reprise sur pertes de valeur et provisions		53 829 455,87	10 007 032,34
<b>V .RESULTAT OPERATIONNEL</b>		100 203 345,24	266 932 218,36
Produits financiers		38 392 361,09	39 627 158,32
Charge financières			
<b>VI.RESULTAT FINANCIER</b>		38 392 361,09	39 627 158,32
<b>VII.RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		138 595 706,33	306 559 376,68
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		31 795 282,30	66 532 659,02
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		3 889 333,13	33 338 290,51
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		1 498 320 300,26	1 649 455 655,07
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		1 395 409 209 ,36	1 376 090 646,90
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		102 911 090,90	273 365 008,17
Eléments extraordinaire (produits) ( à préciser)			34 332,75
Eléments extraordinaire (charges)) ( à préciser)			
<b>IX.RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			34 332,75
<b>X.RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		102 911 090,90	273 399 340,92
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
<b>XI.RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1)à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

المصدر: قسم المحاسبة لمؤسسة ميناء مستغانم

الملحق رقم (04): التدفق النقدي لسنة 2022

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

Désignation	2020
Résultat de l'exercice	102 911 090
Dotations aux amortissements aux provisions et aux pertes de valeurs	308 208 936
REPRISE SUR AMORTISSEMENT ,PROVISIONS ET PERTES DE VALEURS	53 829 455
Quote part des subventions virées au résultat de l'exercice	
Plus value de cession d'immobilisation	
Moins value de cession d'immobilisation	
Capacité d'autofinancement	357 290 571

المصدر: قسم المحاسبة لمؤسسة ميناء مستغانم

## الملحق رقم (05): التدفق النقدي المالي لسنة 2021-2022

ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANE

28/03/2022

EPM

Exercice 2020

Date :

Heure : 15:17

Page : 1

### Tableau des Flux de Trésorerie (Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099927078214891

Intitulé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		1 814 183 200,73	1 841 287 797,48
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 036 298 718,14	-841 733 177,34
Intérêts et autres frais financiers payés		-5 389 236,09	-1 662 500,00
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires ( à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		772 495 246,50	997 892 120,14
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-508 165 362,98	-278 385 651,24
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Autres encaissements		210 599 768,68	249 489 970,44
Accréditifs		-31 588 914,68	-20 237 845,42
Placements financiers		-500 000 000,00	250 000 000,00
Encaissements sur placements financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			39 625 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-829 154 508,98	240 491 473,78
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-132 815 765,64	-181 166 323,64
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-508 636 552,68	-962 706 830,01
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-641 452 318,32	-1 143 873 153,65
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
Variation de trésorerie de la période ( A+B+C)		-698 111 580,80	94 510 440,27
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 959 420 999,27	1 864 910 559,00
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		1 261 309 418,47	1 959 420 999,27
Variation de trésorerie de la période		-698 111 580,80	94 510 440,27
Rapprochement avec le résultat comptable			

المصدر: قسم المحاسبة لمؤسسة ميناء مستغانم

الملحق رقم (06): بيان التغيير في حقوق الملكية لسنة 2022

ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANE  
EPM  
Exercice 2020

Date :28/03/2022  
Heure :15 :17  
Page :1

Etat de Variation des Capitaux Propres

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal : 099927078214891

Intitulé	Not	Capital Social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart réévaluation	Réserves et Résultat
<b>Solde au 31 décembre N-2 (2014)</b>						
Opération 2014 Changement de méthode comptable Correction d'erreurs significatives Réévaluation des immobilisations Profits ou pertes non comptabilisés Dans le compte de résultat Dividendes payés Tantieme Participations des travailleurs Augmentation de capital Résultat net de l'exercice						-110 000 000,00 -2 025 000,00 -84 726 281,02          273 399 340,92
<b>Solde au 31 Décembre N-1(2015)</b>		<b>1 500 000 000,00</b>				<b>1 080 185 921,70</b>
Opération 2015 Changement de méthode comptable Correction d'erreurs significatives Réévaluation des immobilisations Profits ou pertes non comptabilisés Dans le compte de résultat Dividendes payés Tantieme Participations des travailleurs Augmentation de capital Résultat net de l'exercice						-125 000 000,00 -2 520 000,00 -93 000 000,00          195 347 385,99
<b>Solde au 31 Décembre N(2016)</b>		<b>1 500 000 000,00</b>				<b>1 055 013 307,69</b>

المصدر: قسم المحاسبة لمؤسسة ميناء مستغانم

## الملحق رقم 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم المحاسبة



### دليل المقابلة

الأخ الفاضل .....

سلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

يسرنا أن نضع بين أيديك هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر تخصص التدقيق ومراقبة التسيير، بعنوان " دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة ميناء مستغانم"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين التدقيق الداخلي وعملية اتخاذ القرار في مؤسسة ميناء مستغانم محل الدراسة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة المقابلة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

من إعداد الطلبة:

- ياسن عموري.

-

السنة الجامعية: 2024/2023

## أسئلة المقابلة:

س1: هل تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للتدقيق؟

.....

س2: هل هناك تعاون بين المدقق الداخلي والمصلحة المعنية بالتدقيق؟

.....

س3: هل يعتبر التدقيق الداخلي قيمة مضافة للمؤسسة؟

.....

س4: هل تتم مراجعة التوصيات التي يقدمها المدقق في التقرير مع المدير؟

.....

س5: هل تتم عملية التدقيق حسب مراحل منهجية محددة؟

.....

س6: هل يقوم المدقق الداخلي بكشف والإفصاح عن الانحرافات والأخطاء التي حدثت واقتراح الحلول التي تؤدي إلى تصحيحها؟

.....

س7: هل للمدقق الداخلي السلطة الكافية للوصول إلى جميع المصالح وأقسام المؤسسة؟

.....

س8: هل تلجأ الإدارة إلى المدقق في كل صغيرة وكبيرة؟

.....

س9: هل يعتبر المدقق الداخلي مستشارا بالنسبة لأصحاب القرار؟

.....

س10: هل يساعد التدقيق الداخلي الإدارة العليا في تطبيق سياسته وبلوغ الأهداف المسطرة؟

.....

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التدقيق الداخلي في اتخاذ القرار باعتباره من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، وذلك من خلال تناول الجوانب المفاهيمية لكل من التدقيق الداخلي ومكوناته، بالإضافة إلى التعريف بعملية اتخاذ القرار وأساليبه، كما قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة ميناء مستغانم، التي تسعى كغيرها من المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي وذلك لدورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي يكتسي دورا هاما باعتباره نشاط داخلي مستقل وتابع لأكبر سلطة في المؤسسة يهدف إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية وتعزيزها وتطوير الإجراءات وتحسين الأداء من خلال فحص وتدقيق جميع العمليات المحاسبية والمالية وكافة العمليات والأنشطة الأخرى وتقديم نتائج عمله في شكل تقرير إلى إدارة المؤسسة يحتوي على المعلومات التي تعتبر المادة الخام لصناعة القرارات، التي على أساسها يبني القرار.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي – اتخاذ القرار.

## Summary:

The study aimed to clarify the importance of the internal audit in decisionmaking as one of the tools that help the organization achieve its objectives by addressing the conceptual aspects of both the internal audit and the components of an internal control system, as well as, determine the different methods of the decision-making process. We conducted the study at EPM (Mostaganem) as many other Algerian organizations that rely on the internal audit function to make the appropriate decision within the organization. The study concluded that the internal auditing is an independent appraisal function within an organization, and plays an important role in evaluating and strengthening the internal control system, developing procedures, and improving the organization's performance by examining financial operational business activities and transactions and presenting the results in a form of a report containing all the information considered essential to build and make decisions.

**Keywords:** Internal audit -Decision-Making.