الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الميدان : علوم إقتصادية ، تسيير وعلوم تجارية

الفرع : العلوم التجارية

التخصص : محاسبة مراقبة تدقيق

عنـوان المذكرة

دور التدقيق الداخلي في تحسين الآداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص محاسبة مراقبة تدقيق

من إعداد الطالبة :

بوكرمة كنزة

تحت إشراف :

د.شلابي عمار

الأستاذ المساعد :

أ.عناني عبد الله

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم و اللقب	الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية
د.مزياني نور الدين	رئيسا	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
د.شلابي عمار	مشرفا	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
أ.عناني عبد الله	مساعد مشرف	أستاذ مساعد قسم أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
أ.بغدادي فؤاد	ممتحنا	أستاذ مساعد قسم ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية 2015/2014

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كلمة شكر

قال تعالى "وقل ربي زدني علما ".

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمته علينا ظاهره وباطنه ونشكره على توفيقه إيانا في إتمام هذا العمل المتواضع.

ولقد حثنا الله عز وجل على الشكر إذ قال : "واشكروني ولا تكفرون" واقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال : "الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها".

نتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساهم من قريب ومن بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع،

نشكر العميد الدكتور المشرف " **هلايلي عمار** " لقبوله الاشراف على هذه الرسالة

نشكرالأستاذ المساعد " **عناني عبد الله** " الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته القيمة وكانت عونا وسندا لي في كل وقت.

إلى **الأساتذة** الذين لم يبخلوا علي بعلمهم وساعدوني على انجاز هذه الرسالة بكل اعطاء وتفاني جزاهم الله عني كل خير.

إلى من ساعدني في المؤسسة المينائية لسكيكدة في هذا العمل المتواضع وأخص بالشكر والاحترام الجزيلين مدير المالية **ايزالة عبد الرزاق** الذي لم يبخل علي بمعلوماته وتوجيهاته القيمة فله مني كل الامتنان والتقدير، مدير التدقيق الداخلي **لمرابط عماد** الذي أعطاني من وقته وعلمه كثيرا، وأشكر جزيل الشكر المدقق **حاسيني صبري** على تعاونه معي وامدادي بالمعلومات التي فادتني في اتمام عملي، وكذا أخص بالشكر كل المدققين الداخليين بالمؤسسة .

شكرا إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد، إلى من ساعدني ولو بالكلمة الطيبة.

أشكر جميع من كان بمثابة الدعم المعنوي لإتمام هذا العمل.

وأقول أخيرا أن كلمة شكرا لا تضاهي شيئا أمام ما قدموه لي، انما هي كلمة امتنان وعرفان.

فشكرا

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه ومن ولاه ، الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا.

فأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها وتقديمها في أحلى طبق:

إلى التي حملتني وهنا على وهن، وقاست وتألمت الألمى، إلى من رعتني بعطفها وحنانها، إلى أول كلمة نطقت بها شفتاي

أمي الحبيبة

إلى الذي عمل وكد وجد فقاسى ثم غلب حتى وصلت إلى هدفي هذا، إلى المصباح الذي لا يبخل إمدادي بالنور، إلى الذي علمني بسلوكه خصالا أعتز بها في حياتي

والدي العزيز

إلى من كانوا الشموع التي تضيء حياتي إلى أخواتي

إلى رفقاء الدرب باسم الصداقة التي جمعتنا

ا

كنزة

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

المحتـــوى	الصفحة
شكر	
إهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الأشكال	V
قائمة الجداول	VII
قائمة الاختصارات والرموز	IX
قائمة الملاحق	XI
مقدمة	أ-ب-ج-د-هـ-و
الفصل الأول: التأصيل النظري للتدقيق الداخلي	2-40
تمهيد	
المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي.	3
المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي.	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي	7
المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي.	10
المبحث الثاني: خدمات، معايير وأدوات التدقيق الداخلي	11
المطلب الأول: خدمات التدقيق الداخلي	11
المطلب الثاني: معايير التدقيق الداخلي	12
المطلب الثالث: أدوات التدقيق الداخلي	19
المبحث الثالث: منهجية التدقيق الداخلي	27
المطلب الأول: مرحلة التحضير والتخطيط للمهمة	27
المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ عملية التدقيق	30
المطلب الثالث: مرحلة إعداد التقارير ومتابعة التوصيات	36
خلاصة الفصل	40

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الثاني: أهمية التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي	42-79
تمهيد	
المبحث الأول: ماهية الأداء المالي	43
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي	43
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي	47
المطلب الثالث : معايير الأداء المالي	49
المبحث الثاني: قياس الأداء المالي	50
المطلب الأول:القوائم المالية كأساس لقياس الأداء المالي	50
المطلب الثاني: المؤشرات التقليدية لقياس الأداء المالي	53
المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة لقياس الأداء المالي	61
المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي	63
المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	63
المطلب الثاني: دور التدقيق في دعم الحوكمة والحد من الفساد المالي	69
المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في قياس وتقييم الكفاءة والفعالية	75
المطلب الرابع: دور التدقيق الداخلي في إتخاذ القرارات	77
خلاصة الفصل	79
الفصل الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة المينائية.	81-118
تمهيد	
الميحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة المينائية لسكيكدة	82
المطلب الأول: تقديم المؤسسة المينائية لسكيكدة	82
المطلب الثاني: ،مهام، وظائف وأهداف المؤسسة المينائية	83
المطلب الثالث: تقديم المؤسسة المينائية من الناحية التنظيمية	85
المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية وقياس الأداء المالي في المؤسسة المينائية	92
المطلب الأول:عرض وتحليل القوائم المالية للمؤسسة المينائية	92
المطلب الثاني: قياس الأداء المالي في المؤسسة المينائية بواسطة النسب المالية	99
المطلب الثالث: قياس الأداء المالي للمؤسسة المينائية بواسطة المردودية والتوازنات المالية	102

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث:دراسة حالة نمودجية لمهمة تدقيق بالمؤسسة المينائية	107
المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلة مع قسم التدقيق الداخلي بالمؤسسة المينائية	107
المطلب الثاني:تقرير المدقق الداخلي حول مهمة التدقيق بمصلحة الدراسات والتسويق والاتصال	110
المطلب الثالث:قياس معدل رضى الزبائن قبل وبعد تقرير المدقق	112
خلاصة الفصل	118
الخاتمة	120
قائمة المراجع	125

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	أهداف التدقيق الداخلي	09
(2-1)	التنظيم الهيكلي لمستويات الإدارة	21
(3-1)	عناصر خرائط التدفق	23
(1-2)	مثلث الأداء	44
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة	86
(2-3)	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة	91
(3-3)	مردودية المؤسسة المينائية المحققة خلال فترة الدراسة	103
(4-3)	تطور رقم أعمال ميناء سكيكدة خلال سنتي 2012-2013	116

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	نموذج لورقة كشف وتحليل المشكل FRAP	**38**
(1-3)	جانب الأصول للمؤسسة المينائية لسكيكدة من سنة 2011 إلى 2013	**93**
(2-3)	جانب الخصوم للمؤسسة المينائية لسكيكدة من 2011 إلى 2013.	**95**
(3-3)	جدول حسابات نتائج المؤسسة المينائية لسكيكدة من 2011 إلى 2013.	**97**
(4-3)	بعض المؤشرات المالية للمؤسسة المينائية خلال فترة الدراسة	**99**
(5-3)	مردودية المؤسسة المينائية المحققة خلال فترة الدراسة	**102**
(6-3)	قيم التوازنات المالية في المؤسسة المينائية المحققة خلال فترة الدراسة.	**104**
(7-3)	المعدل المستهدف لإرضاء الزبائن حسب النشاطات	**112**
(8-3)	تطور بعض مؤشرات رضى الزبائن في سنتي 2012-2013.	**113**
(9-3)	تطور نتائج التحقيق لسنتي 2012-2013 الخاص برضى الزبائن	**114**
10-3)	تطور حركة السلع عبر ميناء سكيكدة و حصته السوقية خلال سنتي 2012-2013	**115**
(11-3)	تطور رقم أعمال ميناء سكيكدة خلال سنتي 2012-2013	**116**

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة الاختصارات والرموز

قائمة الاختصارات و الرموز

الاختصار/الرمز	الدلالة باللّغة الأصلية	الدلالة باللّغة العربية
IFAC	International Fédération of Accountants	الاتحاد الدولي للمحاسبين
IAA	The Institute of International Auditors	معهد المدققين الداخلين
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations	لجنة رعاية المنظمات
IFC	Iternational Financial Company	مؤسسة التمويل الدولية
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق
01	مقابلة مع مدير المالية
02	أصول المؤسسة المينائية لسكيكدة
03	جدول خصوم المؤسسة المينائية لسكيكدة
04	جدول حسابات النتائج للمؤسسة المينائية لسكيكدة
05	مقابلة مع قسم التدقيق
06	البرنامج السنوي للتدقيق الداخلي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة
07	المرجع العام للأخطار للمؤسسة المينائية لسكيكدة
08	نموذج لتقرير المدقق الداخلي
09	الاستبيان الخاص بخدمات النقل والشحن والتفريغ
10	الاستبيان الخاص بخدمات الملاحة
11	ترتيب الحصة السوقية لميناء ولاية سكيكدة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة

تمهيد

تعد المؤسسة الوحدة الاقتصادية التي تجمع بين الموارد البشرية والطبيعية والعناصر المالية والفنية تحت مجموعة من الظروف، وهذا لتحقيق أهداف تضمن بقاءها واستمرارها في وسط يمتاز بالمرونة والتغيرات اليومية، واستمرارها لا يعني أبدا فكرة البقاء فقط بل البقاء مع الزيادة والتطور، وذلك عن طريق انتهاج تقنيات وأساليب تسيير فعالة ترفع من مستوى أدائها وتؤهلها للمنافسة الداخلية والخارجية.

كما أن اهتمام إدارة المؤسسة بضرورة التعرف على مدى كفاءة النظام المعمول به ومدى تنفيذ الخطط والسياسات المنتهجة أدى إلى ضرورة تواجد خلية داخلية تقوم بالتدقيق، والذي أصبح ضرورة لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره وظيفة إدارية يتم الاعتماد عليها في القيام بعملية الرقابة في المؤسسة، من أجل ضمان السير الحسن والمحافظة على الموارد المتاحة.

ظهر التدقيق الداخلي نتيجة الحاجة إلى حماية الممتلكات وضمان صحة البيانات الموجودة والعمل على اكتشاف الأخطاء، خاصة بعد الانهيارات الإقتصاية والأزمات المالية التي شهدها العالم، والتي هزت المؤسسات الاقتصادية، هذا ما أدى إلى البحث عن سبل ووسائل لتحقيق رقابة فعالة على أعمال تلك المؤسسات، وبالتالي زيادة اللجوء والاهتمام اكثر بعملية التدقيق الداخلي، حيث كان يتسم بنطاق ضيق يقتصر على تدقيق القيود المحاسبية والسجلات المالية، واكتشاف الأخطاء والغش والعمل على الحد من حدوثها، ولكن مع تطور إمكانيات المدققين وإسهامهم في تقديم خدمات إدارية إلى جانب خدماتهم المالية، أصبح التدقيق الداخلي يقوم على فحص وتقييم كافة الأنشطة والعمليات لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتشير الدراسات الميدانية التي أجريت في العديد من دول العالم الى أن هنالك اتجاه واضح على ضرورة توسيع نطاق عمل المدقق الداخلي، وذلك مع تزايد أهميته وارتفاع وضعه التنظيمي في المؤسسة، حيث اتجهت بعض من هذه الدول نحو الزام المؤسسات بضرورة وجود نشاط للتدقيق الداخلي، وكانت الولايات المتحدة الامريكية أول من اتبع هذا الاتجاه.

حيث يعتبر التدقيق الداخلي أساس تطور ونجاح المؤسسة في مختلف مجالاتها ولاسيما المالية منها، من خلال مساهمته في تحقيق أحسن اداء مالي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وهذا من خلال توضيح المدقق الداخلي نقاط قوة و ضعف المؤسسة، وبالتالي تفهم نقاط القوة حتى يتمكن استخدامها

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لأقصى درجة ومعرفة نقاط الضعف حتى تتمكن الادارة من اتخاذ الاجراءات التصحيحية من شأنها وتقديم توصيات ومتابعة ذلك.

حيث يحتل تقييم وتحسين الاداء المالي مكانة بالغة الأهمية في غالبية المؤسسات، وركزت عليه الكثير من الدراسات والأبحاث المحاسبية والإدارية، وذلك بسبب الندرة النسبية للموارد المالية التي تعتمدها المؤسسات قياسا بحجم الاحتياجات المالية الكبيرة لها والمتنافس عليها، ومن هنا نجد ضرورة الحصول وتحقيق العوائد القصوى وديمومة واستمرار المؤسسة وتطورها، وذلك بالاستغلال الأمثل لتلك الموارد بكفاءة وفعالية كبيرة والحرص على ذلك وهذا لا يتم الا بوجود وظيفة تدقيق داخلية فعالة في المؤسسة تقوم بالسهر على ذلك وتقوم بتقديم التوصيات اللازمة عند الضرورة.

الإشكالية:

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التدقيق الداخلي في ضمان الاستمرار و النمو في المؤسسة و تحسين ادائها المالي باعتباره أحد وظائف القيادة لما يقدمه من خدمات للإدارة العليا عن طريق تقييمه الدائم والموضوعي والمحايد لمختلف الأنشطة، وبغية الالمام بهذا الموضوع والخوض فيه بصفة أكثر تفصيلا سنحاول من خلال مذكرتنا الاجابة عن الاشكالية التالية:

كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟

للإجابة عن هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالتدقيق الداخلي؟
- ما هي معايير، تقنيات وأدوات التدقيق الداخلي؟
- ما هي منهجية عمل المدقق الداخلي؟
- ما المقصود بالأداء المالي وماهي مؤشرات قياسه؟

فرضيات الدراسة

تحقيقا لأغراض وأهداف الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية من خلال تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية؛
- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي من خلال المساهمة في ادارة المخاطر؛
- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي من خلال دعم وتحسين الحوكمة؛
- يساهم تقرير المدقق الداخلي في زيادة عوائد المؤسسة الاقتصادية وتحسين مركزها التنافسي.

منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك استنادا لطبيعة موضوع البحث، فالمنهج الوصفي يستخدم لمعرفة أساسيات التدقيق الداخلي والأداء المالي وذلك من خلال التطرق الى مختلف المفاهيم النظرية لكل من التدقيق الداخلي و الاداء المالي بالاستعانة بالكتب والمجلات العلمية والمقالات وشبكة الانترنت، أما المنهج التحليلي فيستخدم في تقييم مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي، وتم التطرق لدراسة حالة مؤسسة ميناء سكيكدة في الجانب التطبيقي بالاستعانة بأداة المقابلة، وتم الاعتماد في تحليل النتائج المتوصل اليه المنهج الوصفي التحليلي المقارن.

أسباب اختيار الموضوع

الاسباب الموضوعية

– حاجة المؤسسات الجزائرية إلي التدقيق الداخلي قصد تحسين فعالية الأداء المالي؛

– حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لهذا النوع من التدقيق قصد تحقيق الفعالية خاصة بعد التحولات الاقتصادية التي شهدها المحيط الذي تنشط فيه؛

– تواجد المؤسسة ببيئة مليئة بالمخاطر مما أوجب الاهتمام بالمعلومة من حيث دقتها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال نظم رقابة داخلية فعالة يسهر التدقيق الداخلي على سلامتها بدقة.

الاسباب الذاتية

- له علاقة بمجال تخصصنا "محاسبة وتدقيق؛

– رغبة منا للتعرف أكثر علي مجال عمل المدقق الداخلي؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– تقديم قيمة مضافة وإثراء المكتبة في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

– توضيح ماهية التدقيق الداخلي؛

– تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛

– الاهتمام بالتدقيق الداخلي وتبيان الدور الذي يلعبه في تحسين الأداء المالي.

أهمية الدراسة

– أهمية توصيات المدقق الداخلي و التي يمكن ان تؤدي بأداء المؤسسة المالي الى الأحسن عن طريق زيادة العوائد و بالتالي الرفع من القيمة السوقية واحتلال مركز تنافسي ؛

– أهمية تقارير المدقق الداخلي التي يمكن من شأنها المساهمة في اتخاذ القرارات التي تصب في صالح المؤسسة والتي تحسن بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحسين الاداء المالي للمؤسسة.

الدراسات السابقة

1– دراسة يوسف سعيد يوسف المدلل، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، فرع المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2007.

والتي توصل فيها الباحث إلى ما يلي:

– وحدات التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة العامة تقوم بدور جيد في ضبط الأداء الإداري والمالي والمساهمة بدعم حوكمة الشركات من خلال دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية، تقييم ودعم إدارة المخاطر، وقياس كفاءة وفاعلية الأداء؛

– توجد علاقة كبيرة بين توفر درجة كافية من الاستقلالية لوحدة التدقيق الداخلي وبين ضبط الأداء الإداري والمالي بالشركات المساهمة العامة.

2– دراسة سعاد شدري معمر، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة سونلغاز**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، فرع مالية المؤسسة، كلية علوم الاقتصاد والتسيير و العلوم التجارية، جامعة بومرداس،2008–2009.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

حيث خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- قيام المراجع الداخلي المالي بفحص مختلف البيانات المالية للمؤسسة وضمان دقتها لا بد أن يكون في ظل نظام فعال للرقابة الداخلية؛

- تقرير المراجع الداخلي المالي يتضمن أهم الملاحظات والنصائح المقدمة إلى الإدارة العليا فيما يخص الوضع المالي للمؤسسة وما يؤدي إلى تحسينه.

3- دراسة أحمد كاروس ، **تصميم ادارة للمراجعة كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة: حالة المؤسسة الوطنية لاجهزة القياس والمراقبة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، فرع محاسبة وتدقيق، كلية علوم الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2010-2011.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- التدقيق الداخلي وظيفة يقوم بها موظفون داخل المؤسسة و تتناول التقييم المستمر للخطط و السياسات الادارية ومدى تطبيقها ؛

- التدقيق الداخلي يقوم بتقييم كفاءة اداء العمليات على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية؛

- نشاط التدقيق الداخلي يشمل التدقيق المحاسبي و المالي و تدقيق العمليات؛

- يعتبر التدقيق الداخلي أداة ادارية تابعة للادارة العامة للمؤسسة؛

- تحديد موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي ما يعني وجود استقلالية.

4- دراسة جهاد بوالنور، **دور التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2011-2012.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك مساهمة كبيرة للمدقق الداخلي في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة من خلال قيامه بتقييم وتحسين إدارة المخاطر ؛

- تقوم وظيفة التدقيق بدور مهم في تقييم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وهو ما يؤثر إيجابا على الأداء المالي للمؤسسة المينائية لسكيكدة ؛

- يساهم تطور التدقيق الداخلي لدعم الحوكمة في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

هيكل الدراسة

من أجل معالجة الاشكالية ومحاولة الاجابة على أسئلة الموضوع، وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعة من خطئها ، تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، خصص الفصل الاول منه للتاصيل العلمي والعملي للتدقيق الداخلي حيث تعرضنا الى مفهوم التدقيق الداخلي، أهدافه و انواعه وكذا معاييره المتعارف عليها وادواته، بالاضافة الى المنهجية التي يتبعها المدقق الداخلي عند ادائه لمهامه.

أما الفصل الثاني فيعالج أهمية التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي من خلال تناول ماهية الاداء المالي ومؤشرات قياسه، بالاضافة الى التطرق الى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي .

أما الفصل الثالث فتناول دور التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي في المؤسسة المينائية، وذلك بإسقاط الجانب النظري الى الجانب التطبيقي وتطرقنا من خلاله الى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وقياس ادائها المالي مع دراسة لمهمة تدقيق بالمؤسسة المينائية.

وعلى أساس هذه الدراسة تم اختبار صحة الفرضيات للوصول الى نتائج وتقديم توصيات.

الصعوبات المواجهة

- ضيق الوقت؛

- تاخر تاريخ التربص.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الفصل الأول

تمهيد

إن التدقيق الداخلي هو عملية منظمة ومنهجية لتقييم العمليات بشكل موضوعي وبصفة مستمرة داخل المؤسسة، ولكي تحقق هته الأخيرة أهدافها أصبح من الضروري وجود رقابة محكمة على نتائج أعمالها وهذا يعني التدقيق المستمر للعمليات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة للحكم على مدى إتباع السياسات والإجراءات المتفق عليها وإن ضرورة وجود هذه المصلحة في المؤسسة وتابعة لأكبر سلطة فيها أصبحت أمرا حتميا في عالم اليوم، حيث لا تتصور وجود مؤسسة متعددة الوحدات والفروع مما يفرض عليها اللامركزية في التسيير واتخاذ القرارات غياب خلية التدقيق فيها والتي تسهر على محاربة الانحراف بشتى أنواعها عبر مختلف وظائف المؤسسة، ولقد أوصت التقارير الصادرة عن هيئات مراكز البحث ضرورة وجود خلية تدقيق داخل المؤسسة، وضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه، كونه يضفي الثقة في المعلومات المتدفقة ويعطي تأكيدا على مدى سير العمليات بشكل مطابق للسياسات والإجراءات المتفق عليها.

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لما ذكرنا سابقا سنحاول في هذا الفصل إبراز ما تطرقنا إليه بعرض الجوانب العامة التي تخص عملية التدقيق الداخلي، وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية يتناول المبحث الاول مفاهيم عامة حول التدقيق الداخلي ويتناول المبحث الثاني خدمات، معايير وأدوات التدقيق الداخلي، أما المبحث الثالث فيتناول منهجية التدقيق الداخلي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

ظهرت الحاجة إلى التدقيق الداخلي مع تطور وتوسع الأنشطة الاقتصادية، و قد ظهرت بعد ظهور التدقيق الخارجي، حيث يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من مدى فعالية الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي

زاد الاهتمام بمفهوم التدقيق الداخلي مع التطورات التي عرفها العالم كونه وظيفة لخدمة المؤسسة، ونظرا لهذه الأهمية التي يحتلها سوف يتم القاء الضوء على نشأة التدقيق الداخلي و تعريفه.

أولا: نشأة التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي هو وظيفة حديثة نسبيا لأن ظهوره يرجع إلى الأزمة الاقتصادية لسنة 1929 في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تأثرت العديد من المؤسسات بسبب هذه الأزمة وعانت من وطأة الركود الاقتصادي، وعلى إثر هته الأزمة أصبحت المؤسسات تعمل على تقليص تكاليفها من خلال فحص حساباتها فحصا شاملا كما عملت على البحث على وسيلة لتخفيض هته التكاليف، في حين أن أكبر المؤسسات الأمريكية كانت تستعمل خدمات التدقيق الخارجي وهي خلية مستقلة مهمتها المصادقة على حسابات الميزانية والوضعية المالية، حيث أنه قبل قيام المدقق الخارجي بعملية المصادقة عليه أولا إعداد مهام أخرى مثل الجرد المادي والمحاسبي، تحليل الحسابات...الخ، ونظرا لتعدد مهامه وبالتالي زيادة الأعباء على عاتق المؤسسة، في الوقت الذي تعمل فيه على تقليصها تم اقتراح مشاركة أفراد من داخل المؤسسة أوكلت لهم بعض من مهام المدقق الخارجي، حيث أن العمل الفردي في عملية التدقيق الداخلي آنذاك كانت في وضعية غير معترف بها، ومن أجل التقييم الكلي للتدقيق الداخلي من الضروري تتبع التوسعات التي عرفها في مساره، حيث تطرق الراحل لورانس سوير Lawrence Sawyer المعروف باسم الأب الروحي للتدقيق الداخلي لفتح النقاش حول دور التدقيق حيث قال: "إن التدقيق له تاريخ طويل وعريق"[1]، وقد اقترح مشاركة أفراد من داخل المؤسسة وهذا اقتصادا في الوقت والتكلفة، وهكذا ظهر هذا

[1] PICKETT K.H SPENCER, **The Essential Handbook of Internal Auditing**, John Wiley and Sons LTD, WESt Sussex, England , 2nd edition,, 2005, pp: 3-4.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

النوع من المدققين وذلك لمزاولتهم لعملية التدقيق وأطلق عليهم مصطلح المدققين الداخليين نظرا لانتمائهم للمؤسسة.[1]

وقد أدت عوامل وأسباب أخرى كثيرة ومتعددة إلى ضرورة تواجد وظيفة التدقيق الداخلي خاصة بعد كبر حجم المؤسسات وتوسعها رأسيا وأفقيا وشدة الحاجة إلى البيانات والتقارير الصحيحة، التي تتطلبها حاجة المستويات العليا في إدارة المؤسسة، لكي تطمئن على سير العمل في كافة النشاطات الداخلية ومدى تماشيه مع ما هو مخطط ومرغوب، وسعيا إلى توفير الحماية الكافية لأصول المؤسسة وتقييم أداء كافة المستويات المسؤولة والتشجيع على تحقيق الكفاية والكفاءة الإنتاجية والإدارية في المؤسسة.[2]

كما أن اهتمام إدارة الوحدة الاقتصادية بضرورة التعرف على مدى كفاءة أداء العاملين فيها ومدى تنفيذهم لسياستها وتوجيهاتها أدى كل ذلك إلى ظهور الحاجة إلى وجود محاسب داخلي يقوم بتقييم الأنشطة الداخلية في الوحدة وفحص الأداء المحاسبي فيها ويطلق على هذا المحاسب المدقق الداخلي.[3] ويعمل التدقيق الداخلي على الحد من الغش والتلاعبات والأخطاء والانحرافات خاصة مع كبر حجم المؤسسات وتوسع أنشطتها الاقتصادية وبالتالي زيادة ملحوظة في المعلومات المالية الواجب إعدادها هذا ما دفع إلى وجوب إنشاء خلية داخل المؤسسة للحد من تلك الأخطار وهي خلية التدقيق، حيث أنها في بادئ الأمر كانت تهتم بالناحية المالية والمحاسبية فقط، ثم توسع مجالها لأبعد من ذلك ليغطي مختلف الوظائف.

وبالنظر إلى وظائف المؤسسة التقليدية المتمثلة في: وظيفة الإنتاج، وظيفة المحاسبة فإن وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة حديثة النشأة حيث ظهر في أوروبا وبالضبط في فرنسا في سنة 1960 لكن أصل وخصائص وظيفة التدقيق الداخلي بدأ في الوضوح هناك في سنوات 1980،[4] وقد زاد الاهتمام بتدقيق الحسابات الداخلية والاعتراف بها كمهنة منذ بداية الأربعينات من القرن العشرين، فقد تم إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1941، ويهتم هذا المعهد بوضع معايير لمهنة

[1] JACQUES RENARD, **Théorie et pratique de l'audit interne**, EYROLLES Edition d'organisation, Paris, France ,7eme édition,, 2010, pp : 35-36.

[2] حسام إبراهيم، **تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق**، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2010، ص 155.

[3] كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، **دراسة متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2006، ص 161.

[4] JACQUES RENARD, opcit, p36.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التدقيق الداخلي والطرق والإرشادات والوسائل اللازم توافرها في نظام التدقيق الداخلي في المنشآت، لإعطاء دفعة لتطوير أهداف ومهمة هذا التدقيق وتطويرها، وقد أصدر المعهد عدة نشرات منذ عام 1947 وحتى الآن، إلا أنها غير ملزمة قانونا، بعكس التوصيات والمعايير التي تصدر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين،[1] وفي سبيل الارتقاء بالمستوى المهني للمراجعين الداخليين وأقسام تدقيق الحسابات الداخلية في المؤسسات المختلفة، قام المعهد بإصدار مجموعة من الإرشادات والتوصيات فيما يتعلق بالآتي: مسؤوليات تدقيق الحسابات الداخلية، معايير الممارسة المهنية للتدقيق، قواعد السلوك المهني للمدققين الداخليين وبرنامج تأهيل مدقق حسابات الداخليين. [2]

ثانيا: تعريف التدقيق الداخلي.

أصبح التدقيق الداخلي وظيفة لخدمة المؤسسة كلها وليس فقط إدارتها حيث يعرف وفق المعايير المهنية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكيين IIA الخاصة بالتدقيق الداخلي الحديث على أنها: "نشاط تقييمي مستقل ينشأ داخل منظمة الأعمال لمراجعة العمليات كخدمة للإدارة، وهي وسيلة رقابية إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى"[3].

وأصدرت IIA تعريفا جديدا في 1999 على ان التدقيق الداخلي هو: "نشاط مستقل استشاري موضوعي ومطمئن يهدف إلى زيادة عائد عمليات المؤسسات وتحسينها ويساعد التدقيق الداخلي المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقييم عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة وتحسين فعاليتها"[4]

كما عرف التدقيق الداخلي على أنه "مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط مستقل تنشؤه الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية للتأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المشروع والتحقق من إتباع موظفي المشروع

[1] حسام إبراهيم، **تدقيق الحسابات بين النظرية و التطبيق**، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص 155.

[2] سامي محمد الوقاد، لؤي محمد الوديان، **تدقيق الحسابات**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 203-204.

[3] طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، **المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسة التطبيقية** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2003، ص 33.

[4] حسين يوسف القاضي وآخرون، التدقيق الداخلي ، **منشورات جامعة دمشق**، سوريا، بدون طبعة ،2007-2008، ص 109.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

للسياسات وجميع وسائل الرقابة في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها ليصل المشروع للكفاية الإنتاجية القصوى".[1]

التدقيق الداخلي يختلف عن الرقابة الداخلية دوره ليس السهر بشكل دائم للحفاظ على التوازن العام حيث ينص التعريف التالي على أن "التدقيق الداخلي هو عملية تتدخل بصفة مباشرة في تقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى تنظيم هذه الأخيرة عن طريق توفر مؤشرات جيدة حيث يعتبر إلى حد ما رقابة الرقابة"[2]

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التدقيق الداخلي هو نشاط استشاري وإرشادي تأكيدي يتميز بالاستقلالية والموضوعية ويقوم به شخص أو أشخاص مؤهلين تابعين للمؤسسة تستخدم بغرض التحقق من فعالية نظام الرقابة الداخلية والتحقق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية وفقا للمعايير المطلوبة وهو بالتالي رقابة الرقابة وهو يعمل لصالح المؤسسة وفي خدمة الإدارة ومساعدة أعضائها أثناء القيام بوظائفهم وهذا بتزويدهم بالتحاليل والآراء والتفاسير الملائمة والمتعلقة بالعمليات والنشاطات والوظائف المدققة واقتراح توصيات والتحسينات اللازم إدخالها لتصل مشاريع المؤسسة إلى الكفاية الإنتاجية القصوى وبالتالي زيادة عائد عمليات المؤسسة، ويساعد التدقيق الداخلي المؤسسة في تحقيق أهدافها لتقييم عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

ويعمل التدقيق الداخلي على مساعدة المؤسسة للوصول إلى أهدافها وهذا بالتقييم وبطريقة منظمة وممنهجة لسيرورة إدارة المخاطر والحوكمة ومن تم وضع اقتراحات لتقوية فعاليتها. وعليه تظهر أعمال المدقق الداخلي فيما يلي:

- تقييم الممارسات؛
- توضيح النقاط الإيجابية والسلبية للمؤسسة؛
- رصد المخاطر للمكافحة والإبلاغ عنها لإدارة الشركة؛
- تقديم اقتراحات وتوصيات للتحسين؛
- إعداد التقارير الرسمية الممنهجة والتي تشمل جميع الجوانب السابقة؛

[1] زهير الحدرب، **علم تدقيق الحسابات** ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2010، ص 142.

[2] KHELASSI REDA, **L'audit interne-audit opérationnel**, Edition Distribution Houma, Alger, Algérie, sans édition, 2005, p 24.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- متابعة مدى انتهاج التوصيات ومدى العمل بها.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص للتدقيق الداخلي:

- لا يقوم المدقق الداخلي باتخاذ قرارات متعلقة بتسيير أعمال المؤسسة إنما هو وظيفة رقابية إرشادية تقدم النصح عن طريق تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات للإدارة، تساعدهم في اتخاذ القرارات؛
- التدقيق الداخلي نشاط مستقل داخل المؤسسة عن مختلف الوظائف الأخرى ويقوم به أشخاص تابعين للمؤسسة؛
- التدقيق الداخلي يتميز بالموضوعية وهذا بالتزام المدقق الداخلي بأعلى مستويات الموضوعية في أداء الأعمال الموكلة إليه؛
- التدقيق الداخلي هو نشاط تقييمي وهذا عن طريق تقييمه لنظام الرقابة الداخلية والإجراءات الإدارية والمالية في المؤسسة وكذلك رصد المخاطر ووضع اقتراحات لعدم الوقوع فيها؛
- التدقيق الداخلي يعمل على حماية ممتلكات المؤسسة وتحقيق أهدافها وكذا المساهمة في القيام بمهمة الحوكمة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

يحتل التدقيق الداخلي أهمية بالغة في مختلف المؤسسات، لما له من أهداف تصب في صالح المؤسسة وفي خدمة الادارة.

أولا: أهمية التدقيق الداخلي

تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في ثلاثة نواحي رئيسية وهي كما يلي:[1]

1- المسؤولية اتجاه إدارة المؤسسة: حيث تتمثل أهميته في مساعدة مديري المؤسسة في القيام بوظائفهم اليومية في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة عن طريق توفير الضمان بأن آلية الرقابة التي يعتمدون عليها سليمة وتعمل على ما هو مرغوب في تحقيق الأهداف المنشودة.

[1] زين يونس، **تفعيل المراجعة الداخلية عن طريق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الجزائرية للسيارات الصناعية**، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2010، ص 02.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- مجال الفحص: تكمن أهميته في التحقق من سلامة نظام مسك الدفاتر ومن أنه سيستمر في توفير معلومات دقيقة وبصفة دائمة وكذلك التأكد من أن طرق تجميع المعلومات في التقارير المختلفة توفر للإدارة بيانات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

3- مجال الرقابة الداخلية: فهو يهتم بكل من الجانب المالي، والجانب الإداري والاقتصادي لنظام الرقابة طالما أن مسؤولياته لا تقتصر على الإدارة والمالية والمحاسبة بل تتعدى ذلك ليشمل كل الأجزاء الأخرى بالمؤسسة، ومن جهة أخرى تكمن أهميته في ضمانه لسلامة النظام الكلي للرقابة الداخلية من الناحيتين المالية والإدارية ومدى عمله بما هو مخطط له.

ثانيا: أهداف التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي هو تقييم منظم وهادف من قبل المدققين الداخليين لمختلف أنشطة الرقابة في المؤسسة بهدف:[1]

- تحديد مدى موثوقية ودقة المعلومات المالية وبيانات التشغيل؛
- تحديد مخاطر الاستغلال للمؤسسة ومدى التعرف عليها والحد منها؛
- التحقق من أن التنظيمات الخارجية والبيانات والإجراءات الداخلية محترمة ومعمول بها؛
- التحقق من مدى التقيد بمعايير الاستغلال؛
- العقلانية والرشاد في الاستعمال الأمثل للموارد بطريقة فعالة وبأقل تكلفة؛
- الوصول إلى أهداف المؤسسة المرجوة.

كما وضع معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية IIA في قائمة المسؤوليات مجموعة من الأهداف التي على المراجع الداخلي أن يأخذها في الحسبان وحددها فيما يلي:[2]

- فحص وتقييم مدى سلامة ودقة وتطبيق الرقابة التشغيلية، والتأكد من الحماية المادية للأصول ؛
- فحص نطاق الالتزام بالسياسات الموضوعة والخطط والإجراءات ؛
- فحص إمكانية الاعتماد على بيانات الإدارة الموجودة داخل التنظيم؛
- تقييم جودة الإدارة في تنفيذ المسؤوليات والمهام المخصصة؛

[1] SARBANES OXLEY, STOLOWY HERVES, **Audit financier et control, l'apport de la loi Revue Française de gestion**, n° 147, Juin 2003, p 13.

[2] عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال (الواقع والمستقبل)** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2005-2006، ص 499.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- إعطاء مقترحات حول التحسينات الممكنة.

كما يهدف التدقيق الداخلي إلى تقييم مسار الحوكمة وتقديم التوصيات المناسبة لتحسينه وهذا حسب ما ذكر في المعيار 2110 من معايير الأداء، حيث يعمل التدقيق الداخلي على مساعدة مجلس الإدارة على القيام بمهمة الحوكمة المسؤولة عنها أساسا، لهذا يبذل مجمع المدققين الداخليين الأمريكي جهدا كبيرا في توجيه أعضائه ليكونوا متخصصين في أصول حوكمة الشركة، وتحسين وتقوية أخلاقيات العمل وسلامة المنظمة، ودوام المناقشة والتعليق والتدريب على الجوانب المختلفة للحوكمة عموما والتدقيق خصوصا. ويهدف التدقيق الداخلي أيضا إلى تقييم فعالية والمساهمة في تحسين مسار إدارة المخاطر حسب المعيار 2120 من معايير الأداء حيث يعمل التدقيق الداخلي على تحديد المخاطر تحديدا صحيحا وبالتالي قياسه من أجل قيام الإدارة بتطبيق التوصيات وذلك بتطبيق إجراءات للحد منه وبالتالي مراقبته بشكل صحيح.

كما يوضح الجدول التالي أهداف التدقيق الداخلي حسب منظور آخر كما يلي:

الشكل رقم (1-1): أهداف التدقيق الداخلي



المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزقي السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2004، ص 209.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي

تعددت تقسيمات التدقيق الداخلي كل حسب وجهة نظره، فنجد من قسمه إلى قسمين: تدقيق مالي و تدقيق تشغيلي (إداري) كما يلي:[1]

أولا: التدقيق المالي

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

1- تحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة؛

2- اختبار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير وموازين التدقيق؛

3- التحقق من الوجود الفعلي للأصول وذلك باختبار الإجراءات الخاصة بالاستلام، الجرد الفعلي للأصول والمخزون مع التأكد من صحة معالجتها المحاسبية في الدفاتر.

ثانيا: التدقيق التشغيلي (الإداري)

وهو التدقيق الذي يمثل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية أو المحاسبية ولذا فهي تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة، ومن المهام التي يتوجب القيام بها ما يلي:

1- دراسة واختبار العمليات المختلفة مثل النشاطات الإنتاجية من حيث مستوى الكفاءة الإنتاجية ومراقبة الجودة؛

2- التأكد من سير برنامج التدريب للموظفين والعاملين بالشركة وتحديد مدى كفاءة هذا البرنامج واقتراح سبل تطويرها وتحسينها لغرض رفع مستوى الأداء في العمل.

ويستوجب الإشارة إلى أن المدقق الداخلي لا يتدخل في مهام مراقب التسيير الذي يقوم بوضع طرق التنبؤ وضمان سلامة السياسات العامة للمؤسسة، وإنما يتأكد فقط من أن هذه الطرق مطبقة جيدا وتستجيب للأهداف المرسومة.

[1] زاهرة توفيق سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2009، ص ص 95-96.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: خدمات، معايير وأدوات التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي وظيفة إدارية رئيسية تقدم خدمات تساهم بدرجة كبيرة في نجاح عمليات المؤسسات وتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب ضرورة وجود معايير تحكم ممارسي المهنة حتى يتمكنوا من تنفيذ مهامهم وخدماتهم على أعلى مستوى، ومن أجل تحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها يستخدم المدقق الداخلي في إطار قيامه بمهنته مجموعة من الأدوات.

المطلب الأول: خدمات التدقيق الداخلي

يقدم التدقيق بحكم كونه وظيفة داخلية من الوظائف الرئيسية في المؤسسة والتابعة للإدارة العليا فيها، تقدم العديد من الخدمات أهمها ما يلي:[1]

أولا: خدمات وقائية

وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يضعها المدقق الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة أو الاختلاس أو الهذر (الإسراف) وحماية السياسات المختلفة في المؤسسة (الإدارية، الإنتاجية، المالية...) من تحريفها أو تغييرها دون مبرر.

ثانيا: خدمات تقييمية

تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فعالية نظام وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المشروع وقد يستخدم المدقق الداخلي نفس الأدوات التي يستخدمها المدقق الخارجي بالتعاون معا، لما في ذلك من تيسير لمهمة كل منهما.

ثالثا: خدمات إنشائية

وهي التي تتمثل في مساعدة المدقق الداخلي لإدارة المؤسسة بتوفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعة داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.

[1] محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل– الإطار النظري– المعايير والقواعد– مشاكل التطبيق العملي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 128-129.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رابعا: خدمات علاجية

تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء قد اكتشفها أو التوصيات التي يتضمنها تقرير تدقيقه، والخاص بإصلاح أي أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظام المشروع.

المطلب الثاني: معايير التدقيق الداخلي

قام معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA في جانفي 2013 بتصميم وتبويب وتطبيق مجموعة من المعايير المهنية تم نشرها وإصدارها في أكتوبر 2013، كما تمت مراجعتها في جانفي 2015، تنقسم هذه المعايير إلى قسمين: معايير الصفات ومعايير الأداء على النحو التالي:[1]

أولا- معايير الصفات

وهي المعايير التي تحدد الخصائص التي يجب توفرها في الهياكل والأفراد الذين يمارسون التدقيق الداخلي، وتشمل:

- **1000/ الأهداف، الصلاحيات، المسؤوليات:** يجب تحديد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي تحديدا رسميا ضمن ميثاق التدقيق الداخلي بما يتماشى مع تعريف التدقيق الداخلي وميثاق الأخلاقيات والمعايير، ويجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق بمراجعة دورية لميثاق التدقيق الداخلي وعرضه على الإدارة العليا والمجلس للموافقة.

- **1010/ الإقرار بتعريف التدقيق الداخلي وميثاق الأخلاقيات والمعايير في ميثاق التدقيق الداخلي:** الطبيعة الإلزامية لتعريف التدقيق الداخلي وميثاق الأخلاقيات والمعايير، يجب الإقرار بها في ميثاق التدقيق الداخلي وينبغي على الرئيس التنفيذي تعريف ميثاق ومعايير التدقيق الداخلي مع الإدارة العليا والمجلس.

- **1100/ الاستقلالية والموضوعية:** يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلا، ويجب على المدققين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية.

[1] Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (les normes), the institute of internal auditors, voir le site: www.IFACI.com/ifaci/connaitre-L-audit-et-Le-control-interne/L-audit-interne-une-proffession-normee-79.HTTML.pdf consulté le 01/03/2015.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **1110/ الاستقلالية التنظيمية:** يجب أن يرتبط الرئيس التنفيذي للتدقيق بأعلى مستوى من الاطلاع بمسؤولياته على أكمل وجه، ويجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقدم للمجلس على الأقل سنويا التأكيد على الاستغلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي.

- **1111/ التفاعل المباشر مع المجلس:** يجب على المسؤول المباشر على التدقيق الداخلي أن يتواصل ويتفاعل بشكل مباشر مع المجلس.

- **1120/ الموضوعية على المستوى الفردي:** يجب أن يتصف المدققون الداخليون بالحياد وعدم الانحياز، وأن يجتنبوا كل ما من شأنه أن يجعلهم في وضعية تضارب المصارح.

- **1130/ الوصول إلى الاستقلالية:** إن حدث من شأنه أن يؤثر في الواقع أو في الظاهر على الاستقلالية أو الموضوعية فإنه يجب الإفصاح عن تفاصيل ذلك للأطراف المعنية، على أن يراعي في نوعية وطريقة الإفصاح درجة التأثير على الاستقلالية أو الموضوعية.

- **1200/ المهارات والعناية المهنية اللازمة:** يجب إنجاز مهمات التدقيق الداخلي بمهارة وتوخي العناية المهنية اللازمة.

- **1210/ المهارة:** يجب على المدققين الداخليين أن يمتلكوا المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى الضرورية للإطلاع بالمسؤوليات الفردية المنوطة بعهدة كل منهم.

- **1220/ العناية المهنية اللازمة:** يجب على المدققين الداخليين بذل مستوى من العناية والمهارة المتوقع أن يكون عليه أي مدقق داخلي يتحلى بمستوى معقول من التبصر والاقتدار، بيد أن بذل العناية لا يعني العصمة.

- **1230/ تكوين المهني المستمر:** يجب على المدققين الداخليين تحسين معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم الأخرى عن طريق التكوين المهني المستمر.

- **1300/ برنامج ضمان وتحسين الجودة:** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يعد ويحافظ على برنامج ضمان وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي.

- **1310/ متطلبات برنامج ضمان وتحسين الجودة:** يجب أن يحتوي برنامج ضمان وتحسين الجودة على تقييمات داخلية وخارجية على استواء.

- **1311/ التقييمات الداخلية:** يجب أن تتضمن ما يلي:

  - الإشراف المستمر على أداء نشاط التدقيق الداخلي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- عمليات دورية عن طريق التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل المؤسسة على أن تتوفر لديهم معرفة كافية لممارسات التدقيق الداخلي.

- **1312/ التقييمات الخارجية:** يجب إجراء تقييمات خارجية على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات بواسطة مراجع أو فريق مراجعة مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة وفي هذا الإطار يجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق مع المجلس النقاط التالية:

- شكل ووتيرة التقييم الخارجي؛
- مؤهلات واستقلالية المراجع أو فريق المراجعة الخارجي بما في ذلك احتمال وجوب أي تضارب في المصالح.

- **1320/ التقارير المتعلقة ببرامج ضمان وتحسين الجودة:** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق رفع نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة إلى الإدارة العليا والمجلس.

- **1321/ استعمال عبارة "مطابق للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي":** يمكن للمسؤول التنفيذي للتدقيق الداخلي ذكر أن نشاط التدقيق الداخلي مطابق للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في حال ما إذا كانت نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة تفيد ذلك.

- **1322/ الإفصاح عن عدم التوافق:** إذا كان لعدم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي أو ميثاق الواجبات الأخلاقية أو المعايير تأثير على النطاق العام أو عمليات نشاط التدقيق الداخلي فإنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يفصح إلى الإدارة العليا والمجلس عن عدم التوافق والتأثير الناتج.

ثانيا- معايير الأداء

تتناول هذه المعايير طبيعة التدقيق الداخلي وتحدد معايير الجودة لقياس أداء الخدمات المقدمة.

- **2000/ إدارة نشاط التدقيق الداخلي:** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يدير نشاط التدقيق بفعالية من أجل ضمان أنه يضيف قيمة للمؤسسة.

-**2010/ التخطيط:** يجب على الرئيس التنفيذي أن يعد الخطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق بما ينسجم مع أهداف المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **2020/ التبليغ والموافقة:** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يبلغ خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد التي تتطلبها بالإضافة إلى أي تغييرات هامة تطرأ عليها في الأثناء إلى الإدارة العليا والمجلس للمراجعة والموافقة كما يجب أن يحيطهم علما بتأثيرات محدودية الموارد.

- **2030/ إدارة الموارد:** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يتأكد من أن الموارد التدقيق الداخلي ملائمة وكافية وأنها تستعمل بفعالية من أجل إنجاز خطة التدقيق الموافق عليها.

- **2040/ السياسات والإجراءات:** يجب أن يعد الرئيس التنفيذي للتدقيق السياسات والإجراءات الكفيلة بتوجيه نشاط التدقيق الداخلي.

- **2050/ التنسيق:** ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يتقاسم المعلومات وينسق النشاطات مع مختلف الأطراف الخارجية والداخلية التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارة وذلك لضمان التغطية الملائمة وتقليص من ازدواجية المجهودات.

- **2060/ رفع تقارير إلى الإدارة العليا والمجلس:** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يرفع بصفة دورية تقارير إلى الإدارة العليا والمجلس حول أهداف وصلاحيات ومسؤوليات وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقا لخطة عمله. ويجب أن تتضمن هذه التقارير المخاطر المرتفعة التي تتعرض لها المنشأة والمسائل الرقابية والمسائل المتعلقة بالحوكمة وأي مواضيع أخرى تكون استجابة لحاجيات أو بطلب من الإدارة العليا والمجلس.

- **2070/ مزود الخدمات الخارجي ومسؤوليات** المؤسسة **في مجال التدقيق:** عندما يقوم مزود خدمات خارجي بتقديم خدمات باعتباره نشاط التدقيق الداخلي، فإنه يجب عليه أن يلفت انتباه المؤسسة إلى أنها مسؤولة على الحفاظ على نشاط تدقيق داخلي فعال.

- **2100/ طبيعة العمل:** يجب أن يقدم نشاط التدقيق الداخلي بالتقييم والإسهام في تحسين كل من مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة وذلك باتباع مقاربة نظامية ومنهجية.

- **2210/ الحوكمة:** يجب على نشاط التدقيق تقييم مسار الحوكمة وتقديم التوصيات المناسبة بما يكفل تحقيق الأهداف التالية:

  - تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة للمؤسسة؛
  - ضمان فعالية إدارة الأداء والمساءلة داخل المؤسسة؛
  - تنسيق الأنشطة بين المجلس والمدققين الخارجيين والإدارة ووصول هذه المعلومات لهذه الأطراف.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **2120/ إدارة المخاطر:** يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فعالية والمساهمة في تحسين مسار إدارة المخاطر.

- **2130/ الرقابة:** يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المنشأة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعلية من خلال تقييم فعاليتها وكفايتها والدفع لتحسينها المستمر.

- **2200/ التخطيط للمهنة:** يجب على المدققين الداخليين أن يعدوا مخططا موثقا لكل مهمة تدقيق، ويتضمن المخطط أهداف ونطاق والمجال الزمني والموارد المخصصة للمهنة.

- **2201/ اعتبارات التخطيط:** عند وضع خطة عمل المهمة يجب أن يأخذ المدققون الداخليون بعين الاعتبار ما يلي:

  - أهداف النشاط الذي يتم إجراء التدقيق عليه والوسائل التي يستعملها هذا النشاط لمراقبة أدائه؛
  - المخاطر المرتفعة والأهداف والموارد والعمليات الخاصة بهذا النشاط، بالإضافة إلى الوسائل التي من خلالها يتم الإبقاء على التأثيرات الناجمة عن هذه المخاطر في مستوى مقبول؛
  - مدى ملاءمة وفعالية مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في مستوى هذا النشاط وذلك بالمقارنة بإطار أو نموذج ذي صلة؛
  - فرص إدخال تحسينات هامة على مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

- **2210/ أهداف المهنة:** يجب تحديد أهداف كل مهمة تدقيق.

- **2220/ نطاق المهنة:** يجب أن يكون نطاق مهمة التدقيق كافيا بحيث يتم تحقيق أهداف المهمة.

- **2230/ تخصيص الموارد للمهنة:** يجب أن يحدد المدققون الداخليون الموارد المناسبة والكافية لتحقيق أهداف المهمة وذلك بالارتكاز على تقييم طبيعة وتعقيد كل مهمة والقيود الزمنية والموارد المتاحة.

- **2240/ برنامج عمل المهمة:** يجب على المدققين الداخليين إعداد وتوثيق برامج عمل لتحقيق أهداف المهمة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **2300/ تنفيذ المهمة:** يجب أن يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمة.

- **2310/ تحديد المعلومات:** يجب على المدققين الداخليين أن يؤسسوا استنتاجاتهم ونتائج المهمة على تحاليل وتقييمات مناسبة.

- **2320/ التحليل والتقييم:** يجب على المدققين الداخليين أن يؤسسوا استنتاجاتهم ونتائج المهمة على تحاليل وتقييمات مناسبة.

- **2330/ توثيق المعلومات:** يجب على المدققين الداخليين توثيق المعلومات ذات الصلة لدعم استنتاجات ونتائج المهمة.

- **2340/ الإشراف على المهمة:** يجب أن تكون مهمات التدقيق محل إشراف ملائم بما يكفل تحقيق الأهداف وضمان الجودة وتطوير كفاءات الفريق.

- **2400/ تبليغ النتائج:** يجب على المدققين الداخليين أن يبلغوا نتائج المهمات.

- **2410/ معايير التبليغ:** يجب أن تتضمن التبليغات أهداف المهمة ونطاق المهمة والاستنتاجات والتوصيات وخطة العمل.

- **2420/ جودة التبليغات:** يجب أن تكون التبليغات صحيحة وموضوعية وواضحة وموجزة وبناءة وكاملة وفي أوانها.

- **2421/ الخطأ والسهو:** إذا احتوى التبليغ النهائي على خطأ أو سهو جسيمين فإنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقوم بإبلاغ المعلومات المصححة إلى جميع الأطراف الذين تلقوا التبليغ الأصلي.

- **2430/ استخدام عبارة "أنجزت المهمة وفقا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي:** يمكن للمدققين الداخليين بأن يفيدوا بأن مهماتهم قد تم انجازها وفقا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، فقط في حالة أن برنامج ضمان وتحسين الجودة يدعم هذه الإفادة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **2431/ الإفصاح عن حالات عدم التوافق:** عندما يؤثر عدم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي أو ميثاق الواجبات الأخلاقية أو المعايير على مهمة محددة فإنه يجب الإفصاح في مستوى التبليغ على:

  - المبدأ أو القاعدة السلوكية أو المعايير التي لم يتم التقيد بها؛
  - أسباب عدم التقيد؛
  - تأثير عدم التقيد على مهمة التدقيق وعلى النتائج التي تم تبليغها.

- **2440/ نشر النتائج:** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تبليغ نتائج مهمة التدقيق إلى الأطراف المعنية.

- **2450/ الآراء العامة:** عند إصدار آراء عامة يجب الأخذ بعين الاعتبار انتظارات الإدارة العليا والمجلس والأطراف المعنية الأخرى كما يجب إسناد هذه الآراء لمعلومات كافية وموثوق بها وذات صلة مفيدة.

- **2500/ متابعة سير العمل:** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يعد ويضع ويقوم بتحسين نظام متابعة النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة.

- **2600/ إبلاغ قبول المخاطر:** عندما يخلص الرئيس التنفيذي للتدقيق أن الإدارة قد قبلت بمستوى مرتفع للمخاطر غير مقبول بالنسبة للمؤسسة فعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يناقش الأمر مع الإدارة، وإذا ما ارتأى الرئيس التنفيذي للتدقيق أن الإشكال لم يحل فإنه يجب عليه إبلاغ المجلس بذلك.

المطلب الثالث: أدوات التدقيق الداخلي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يعتمد المدقق الداخلي على مجموعة من الأدوات عند القيام بمهمته، بحيث بفضلها يستطيع اكتشاف الأخطاء والقصور والمخالفات المرتكبة وعلى أساسها يمكن أن يحلل ويقدم تشخيص للمشكل المراد معالجته وذلك بتوجيه توصيات إلى الإدارة العليا للمؤسسة، وهي تضم أدوات الاستفهام، الوصف، والتنظيم على النحو التالي:[1]

أولا: أدوات الاستفهام Les outils d'interrogation: وهي تنقسم إلى عدة أقسام كما يلي:

1- المعاينة الإحصائية le sondage statistique: هي تقنية تسمح عن طريق سحب عينة عشوائية من مجتمع محل الدراسة باستقراء الملاحظات المسجلة حول العينة، بتحديد معين وبالدقة المطلوبة. والغرض منها الحصول على أكبر عدد من المعلومات مقابل عدد أقل من الفحوصات، ويستخدم المدقق الداخلي المعاينة الإحصائية من أجل إبداء رأيه وإصدار التوصيات اللازمة الخاصة بالظاهرة المدروسة، وعليه المعاينة الإحصائية هي طريقة تقوم على: اختيار العينة، سحبها بطريقة عشوائية، من مجتمع محل الدراسة.[2]

ويمكننا القيام بتوضيح أساسيات هذه الطريقة في مجال التدقيق الداخلي كما يلي:[3]

- **المجتمع**: هو مجموعة المشاهدات والقياسات الخاصة بمجموعة من الوحدات الاقتصادية ونجده في مجال التدقيق على أنه كل المستندات الخاصة بعملية معينة مثل فواتير البيع والشراء، العمليات التجارية التي حدثت في مجال زمني معين، حسابات الدائنين والمدينين المسجلين في دفتر الأستاذ عددا وقيمة، الصكوك المدفوعة خلال الفترة، محاضر الاستلام الخاصة بالبضاعة والتي استلمت خلال الفترة.

- **العينة**: هي مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتم اختيارها بطريقة إحصائية لغرض اختبارها ومن تم مساعدة العينة في تعميم نتائجها على المجتمع المستخرجة منه، وهي تمثل في مجال التدقيق مجموعة من المفردات المختارة من المجتمعات المذكورة أعلاه.

---

[1] ALIANE MEROUANE**, L'audit interne bancaire**, Diplôme supérieur d'études bancaire, Ecole supérieur de banque, Alger, Algérie, Octobre 2004, p p 70-81.

[2] JACQUES RENARD, op-cit p 333.

[3] شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص ص: 82-83.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **مستوى الثقة:** يمثل النسبة المئوية لدرجة التأكد المطلوبة من قبل المدقق وخاصة باستنتاج إحصائي معين بناءا على اختباره للعينة، فيمكن للمدقق أنه يقول على سبيل المثال أنه هنالك احتمال قدره 90% بأن الاستنتاج الذي سيحصل عليه من خلال اختبار للعينة يمكن الاعتماد عليه ومن تم تعميمه على المجتمع.

2- المقابلات Interviews: وتعتبر هذه التقنية ضمن التقنيات غير الرسمية التي تتسم بوصف الإجراءات، وذلك بسرد شفهي دون الرجوع إلى وثائق ومستندات تتعلق بذلك ،وهذه التقنية في التدقيق الداخلي لا تعتبر حوارا أو محادثة بل ترتكز على برنامج، خطط وأهداف تحدد مسبقا من طرف المدقق، وأيضا لا تعتبر محضرا للاستجواب على العكس، بل يجب أن تتسم المقابلة بجو من التفاهم والتعاون والهدف منها هو أخذ رأي أولي ونوعي بشكل أساسي على مختلف الأنظمة المكونة للمؤسسة. وتتلخص خطوات المقابلة فيما يلي:[1]

2-1- تحضير المقابلة: تتضمن هذه الخطوة تحديد سابق لموضوع المقابلة، يتم تحضيرها مسبقا بناءا على: المعرفة التي تحصل عليها المدقق حول المؤسسة من خلال الوثائق والمقابلات السابقة، خبرته السابقة وحدسه، مساعدات الزملاء. كما يجب إعداد الأسئلة بشكل جيد مما يسمح بالحصول على أجوبة بنفس المستوى مع الأخذ بعين الاعتبار تحديد موعد مع الجهة التي ستكون محل التدقيق مع احترام:

- السلم التنظيمي للمؤسسة فلا يجب استجواب موظف دون أن يكون مسؤوله على علم بهذا الاستجواب إلا في حالات خاصة؛
- التذكير بالمهمة وأهدافها؛
- حصر أجوبة الموظف في العمل الذي يقوم به دون التدخل في عمل موظف آخر؛
- سماع المدقق للأجوبة أكثر مما يتكلم، فعليه توجيه الاستجواب نحو ما يريد سماعه.

2-2- طرح الأسئلة: يجب على المدقق أن يأخذ بعين الاعتبار عند طرح الأسئلة أنه:

- دوما متأكد من فهم المخاطب للأسئلة التي يتم طرحها وإذا لزم الأمر يجب إعادة صياغتها للفهم الصحيح لها؛

[1] كاروس أحمد، **تصميم إدارة المراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص ص 154- 155.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ترك الحرية للمخاطب في التعبير وتقديم الجواب باحترام هدف ونطاق المهمة؛
- تسجيل كل الأجوبة والمعلومات المتحصل عليها.

2-3- نهاية المقابلة: على المدقق في هذه الخطوة أن يقوم بالمصادقة على النقاط الأساسية المسجلة وذلك بهدف اجتناب أخطاء يمكن أن تنتج عن عدم الفهم أو النسيان وذلك عبر كافة المستويات، والشكل التالي يبين التنظيم الهيكلي للمؤسسة الذي تتم به عملية المقابلة وذلك من الأعلى إلى الأسفل.

شكل رقم 1-2: التنظيم الهيكلي لمستويات الإدارة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات السابقة.

3- الاستبيان الخاص بالرقابة Le questionnaire de control interne: (QCI) وهي أداة مستخدمة كثيرا تسمح بدرجة عالية من التشخيص الكلي لجهاز الرقابة الداخلية، و يتكون الاستبيان من مجموعة من أسئلة يتم الإجابة عليها بـ:

(oui) نعم: تمثل نقاط قوة للرقابة الداخلية؛

(NON) لا: تشير إلى غياب الرقابة الداخلية؛

(N/A) بدون رأي: وهذا بالنسبة للأسئلة غير المطابقة.

- **أهداف الاستبيان (QCI):** تتمثل في:
  - تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال الأسئلة المتعلقة بتنظيم التدقيق.
  - فهم أهمية كل مرحلة ابتدائية.
  - تحليل أصل الأخطار المتعلقة بمختلف النشاطات وذلك لحسن إدارتها والحد منها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- التحقق من ملفات الكمبيوتر L'interrogation de Fichiers informatiques: تعمل هذه الأداة على استخلاص معلومات متواجدة في الوسائل الالكترونية ونظام المعلومات الخاص بالمؤسسة على أساس معايير معينة، ويستوجب الاستغلال الأفضل لها وهذا لفائدة المدقق فهي تزيد من فعاليته. وتتمثل أهدافه في:

- القيام بالإحصاء السريع للعناصر الإحصائية موضع الدراسة.
- بناء قوائم للحالات التي تم فحصها بطريقة شاملة أو عشوائية.
- القيام باختبار عينات المجتمع.

ويوجد ثلاثة فئات لأدوات ملفات الكمبيوتر محددة كما يلي:[1] أدوات عمل المدقق، أدوات تحقيق المهمات و أدوات تسيير الخدمات.

ثانيا- أدوات الوصف Les outils de description

وتتمثل فيما يلي:

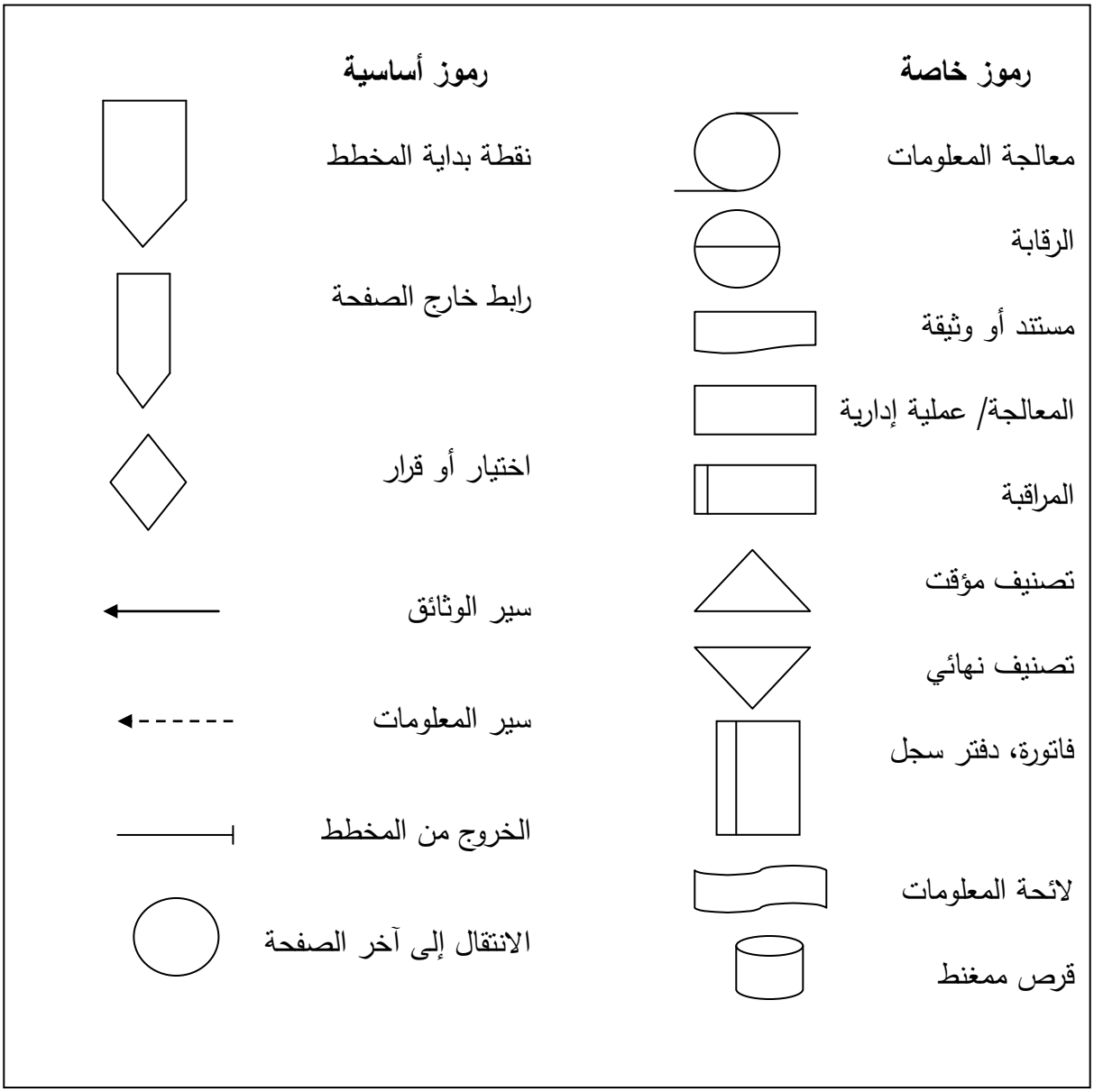
1- **مخطط السير (خرائط التدفق) Le Diagramme de circulation (Flow-chart):** تبين هذه الخرائط دورة انتقال الوثائق بين مختلف الوظائف ومراكز المسؤولية ويتم من خلالها تحديد أصل الوثيقة والقنوات التي تمر بها حتى تصل إلى المستخدم النهائي، وهي تقدم نظرة كاملة عن تسلسل المعلومات وإجراءات انتقالها، وتهدف هذه الخرائط إلى اختبار دقة تطبيق الإجراءات وفعاليتها.[2] وتستخدم لهذا الغرض رموز موحدة للتعبير عن مختلف العناصر ويمكن عرضها في الشكل الموالي.

[1] JACQUES RENARD, op-cit, p 342.

[2] عيادي محمد لمين، **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 124.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم 1-3: عناصر خرائط التدفق



Source: KHELASSI REDA, **L'audit interne-audit opérationnel**, Edition Distribution Houma, Alger, Algérie, p 33, sans édition, 2005.

2-**الدراسة الوصفية (السرد) Le narratif**: تتميز بعض مراحل عملية التدقيق بصعوبة وصفها ويلجأ المدقق إلى السرد لوصف النظام ونميز نوعين:[1]

- **السرد الذي يقوم الشخص الخاضع للتدقيق:** يكون في بداية مهمة التدقيق ويقوم المدقق بالاستماع إلى السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق بهدف وصف الإطار العام للنظام أو النشاط الخاضع

[1] عيادي محمد لمين، مرجع سبق ذكره، ص 123.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

للتدقيق. وتطرح هذه الطريقة بعض النقائص المتعلقة بتحديد أهم المعلومات التي يحتاجها المدقق إلى جانب مدى صدق الشخص الذي يقوم بالسرد.

– سرد يقوم به المدقق: يقوم المدقق بسرد ملاحظاته المادية ونتائج الاختبارات التي توصل إليها في حالة صعوبة وصفها عن طريق مخططات تدفق المعلومات والمدقق عليه استغلال ما قدمه جميع الأطراف.

3- المخطط الوظيفي L'organigramme Fonctionnel: المخطط الوظيفي هو أداة أساسية يعرف بصفة جيدة على الرقابة الداخلية يقوم بإعداده المسؤول الموكل له، وهو الأداة الأولى التي تكون محل اهتمام المدقق الداخلي والتي تمكنه من مواصلة مهمته، وإن اقتضى الأمر يتوجب على المدقق الداخلي تشكيله من أجل أن تتضح له الصورة جيدا وذلك استنادا إلى الملاحظات، المقابلات، الوصف ...الخ وهذا يكون في بداية قيامه بمهمته أو في بداية المرحلة الميدانية، ونجد في خلايا المخطط الوظيفي الوظائف الموكلة بدلا من أسماء المسؤولين عليها حيث نجد:

- شخص واحد يقوم بعدة وظائف؛
- وظيفة واحدة يقوم بها عدة أشخاص؛
- احتمال وجود وظيفة غير ممنوحة؛
- يمكن إيجاد شخص بدون وظيفة.

وعلى العموم يعتبر المخطط الوظيفي بمثابة الوسيلة التي تسمح بالانتقال من منصب إلى آخر لأنه يمس جميع الوظائف الموجودة داخل المؤسسة كما يسمح بترجمتها بما يسمى بتحليل المنصب.[1]

4-شبكة تحليل المهام La grille d'analyse des tâches: إن سلم تحليل المهام هو أداة تبرر تحاليل المناصب، وبالتالي يمكن اعتباره كجهاز تصويري لحدث ما في زمن معين، لذا فإنه من خلال قراءة هذه الوثيقة يتمكن المدقق الداخلي من اكتشاف مشكل تعدد المهام وبالتالي محاولة إيجاد العلاج اللازم، كما تسمح بوضع الخطوة الأولى في تحليل أعباء العمل لكل فرد في المؤسسة. يمكن للمدقق الداخلي تشكيل سلم تحليل المهام لكل وظيفة هامة أو كبيرة أو لكل عملية عمل ومن تم فإن كل سلم يحتوى على التقسيم الوحيد لكل العمليات التي لها علاقة مع الوظيفة أو عملية العمل المعينة، إن جميع

[1] JACQUES RENARD, op-cit, p 355-356.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مصالح التدقيق الداخلي بشكل جيد وكذلك مكاتب التدقيق الداخلي يستخدمون مجموعة من أوراق سلم تحليل المهام التي تهيأ بشكل ابتدائي حيث يصنف المدقق الداخلي هذه المهام إلى: مهمة تنفيذية بسيطة، مهمة تسجيلية، مهمة مالية، مهمة مراقبة أو معاينة...الخ.[1]

5- الملاحظة المادية Observation physique: تعتبر هذه التقنية طريقة مباشرة للحصول على أدلة إثبات ميدانية، عادة المدقق الداخلي لا يكتفي بالوثائق والمستندات الذي يدرسها على مستوى إدارة التدقيق الداخلي، وإنما يستدعي الأمر خروجه ميدانيا للدراسة والملاحظة الميدانية ويكون هذا عن طريق زيارة الأقسام والورشات، أو قد يكون زيارة لمصالح أو مديريات على مستوى المؤسسة، وتعد هذه الزيارات والفحوص الميدانية قاعدة أساسية في مرحلة التحقيق والتدقيق، وهذا بهدف التحقق والتأكد من السير الحسن والفعلي للإجراءات وكذلك احترام مبادئ الرقابة الداخلية، ويجب على المدقق الداخلي أن يختار الفترة المناسبة للفحص الميداني حسب نوع وهدف التدقيق، وبالتالي فالملاحظة المادية هي التقنية التي تتضمن فحص مادي لوجود الأصول أو مراقبة الطريقة التي تنفذ بها الإجراءات، فهي وسيلة الرقابة الأكثر مباشرة والتي تهدف إلى ضمان الإحصاء الصحيح لكل العناصر المادية وأن كل عنصر محصى موجود فعلا، ويمكن للمدقق الداخلي ملاحظة وتقييم الإجراءات، فحص الأصول، ملاحظة وفحص الوثائق، ملاحظة السلوك والأداء، ويمكن أن تكون الملاحظة المادية مباشرة وذلك من طرف المدقق الداخلي أو غير مباشرة وذلك بلجوء المدقق إلى طرف آخر يزوده بالملاحظات مثل الإجراءات القضائية للمؤسسة.[2]

6- مسار التدقيق Piste d'audit: يقصد بمسار التدقيق طريق التدقيق Audit Trail بالنسبة للأنجلوساكسونيون هو عبارة عن وظيفة للمراقبة المحاسبية حيث يجمع المدقق الداخلي كل عناصر البراهين وهذا من أجل التأكد من إعادة البناء التسلسلي للعمليات يسمح بالتوصل إلى النتيجة المحاسبية أو إن صح التعبير إذا بدأ المدقق الداخلي من النتيجة المحاسبية يمكن له تجميع كل العناصر التي تسمح بإيجاد المعطيات القاعدية. ومن مميزاته:[3]

- لا تتعلق بمهمة واحدة؛
- تنطلق من وثيقة أو نتيجة نهائية لكي تصعد إلى المصدر؛

[1] صلاح ربيعة، **المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، بدون سنة، ص ص 160- 161.

[2] كاروس أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 157.

[3] صلاح ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 171.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تسمح بمراقبة كل المستويات الوسيطية لعملية معينة من إثباتات وتبريرات؛
- تجعل الفحص ممكن بربط وإظهار العلاقة بين مختلف العمليات الوسيطية وبالتالي إظهار مسار العمليات؛
- بالنسبة للتدقيق الداخلي فإن هذه الطريقة يمكن استخدامها لجميع الوظائف.

ثالثا: أدوات التنظيم Les outils d'organisation: وتشمل ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي Schéma Organisationnel حيث يقوم المدقق الداخلي بوضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أجل معرفة نوع الهيكل المعتمد، واعتمادا على حجم الشركة يختلف الهيكل التنظيمي.

2- ميثاق التدقيق La charte d'audit : هو وثيقة ضرورية لوظيفة التدقيق الداخلي، هذا الميثاق يعمل على هدف مزدوج: تحديد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات التدقيق الداخلي و تقديم وظيفة التدقيق الداخلي والتعريف بهذه الوظيفة للأطراف الفاعلة الأخرى، وهذه الوثيقة مهمة وتعتبر إلزامية حسب ما ورد في المعيار 1000 من معايير الصفات المعتمدة دوليا.

3- دليل التدقيق الداخلي Manuel d'audit interne: عكس ميثاق التدقيق، فدليل التدقيق الداخلي يخص المدققين في حد ذاتهم، و هو يهدف إلى تعزيز نشاطهم كالتالي: تحديد إطار عمل المدققين، يساعد على تدريب المدققين الجدد و يكون بمثابة مرجع مهم.

4- مخطط التدقيق Le plan d'audit: مخطط التدقيق هو برنامج لعدة سنوات يأخذ مختلف المهمات التي سوف يقوم بتنفيذها التدقيق الداخلي وهذا حسب ما ذكره المعيار 2010 من معايير الأداء الذي يفرض انجاز مخطط التدقيق

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: منهجية التدقيق الداخلي

إن معايير التدقيق عامة والتدقيق الداخلي خاصة تشير إلى ضرورة التخطيط المسبق وهذا بوضع منهجية يتبعها المدقق الداخلي للقيام بعمله على أحسن وجه ووصوله إلى أهدافه المسطرة من أجل مساعدته في اتخاذ القرارات الصائبة، وفي ما يلي يتم عرض منهجية التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: مرحلة التحضير والتخطيط للمهمة

ويستند التحضير والتخطيط في التدقيق على تغطية جميع أنشطة المؤسسة على الأقل مرة واحدة في العام وفق ما ورد في نص البند 2000 من معايير الأداء وأن توضع خطة التدقيق الداخلي على أساس تقييم المخاطر على الأقل سنويا ويجب الأخذ بالاعتبار توجيهات الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ومن خلالها يتم:[1]

أولا: التحضير للتدقيق: تعتبر أعمال التدقيق نشاطات معقدة تتطلب تخطيطا مناسبا، فالتخطيط يحول دون تجاهل المراحل الهامة من التدقيق ويشمل التعرف على المشاكل الهامة والاستجابة للمهمات التي يتم تكليف الموظفين لها ويحول دون تكليف المدققين بمهمات لا تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم.

ثانيا: تحديد أهداف التدقيق: لقد حددت نشرة المعايير المتعلقة بالممارسة العملية للتدقيق الداخلي مسؤولية المدقق الداخلي في تحديد نطاق العمل وبيان مجال العمل والأهداف التي يجب أن يحققها التدقيق الرئيسي الذي يجب مراجعته وتقييمه.

ثالثا: نطاق العمل: يجب أن يشمل نطاق التدقيق الداخلي على فحص وتقييم كفاية فعالية نظام الرقابة الداخلية، وتقييم مستوى الأداء في تنفيذ المسؤوليات المخصصة لتنفيذ الأهداف والمهام المحددة ويجب أن يتضمن نطاق المهمة اعتبارات الأنظمة، القيود، الموظفين والأصول الملموسة بما فيها تلك التي تحت سيطرة أطراف ثالثة.

[1] خلف عبد الله الواردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى ، 2014، ص ص 511- 533.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- **الناحية الإدارية:** وهي عملية التدقيق التي تتم على النواحي الإدارية، يجب مراقبة تطبيق الإدارات والدوائر للأنظمة الداخلية الخاصة بالشركة من جهة والتأكد من ملاءمتها لنشاط وظيفة الشركة من جهة أخرى.

2- **الناحية القانونية:** وهي عملية التدقيق التي تتم على مدى التزام الشركة بتطبيق برامج تدقيق/القوانين والتنظيمات.

3- **الناحية المالية:** وهي عملية التدقيق التي تتم على مدى تطبيق الشركة للأنظمة والقوانين والتنظيمات IAS الداخلية المالية من جهة ومعايير المحاسبية الدولية المرعية الإجراء من جهة ثانية ومدى صحة المعلومات والبيانات المالية وإظهارها بصورة عادلة لوضع المركز المالي.

رابعا: اختبار الجهة الخاضعة للتدقيق: تبدأ مهمة التدقيق باختيار النشاط الذي يخضع لعملية التدقيق الداخلي ويمكن للمدقق اختيار هذا النشاط بطرق مختلفة وهناك ثلاث طرق لاختيار الجهة الخاضعة للتدقيق كما يلي:

- الاختيار المنظم؛
- الاختيار بناءا على طلب الإدارة العليا؛
- الاختيار بناءا على طلب الجهة الخاضعة للتدقيق.

خامسا: تقييم المخاطر أثناء مرحلة التخطيط لمهمة التدقيق

1- الغرض: إن الغرض من تقييم المخاطر خلال مرحلة التخطيط لمهمة التدقيق هو تحديد مجالات النشاط الهامة التي يمكن أن تؤثر على أهداف المهمة.

2- العملية: على المدققين الداخليين إجراء تقييم للمخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تتم مراجعته، وذلك بهدف تحديد آثار تلك المخاطر على أهداف مهمة التدقيق وعلى نطاق العمل.

ويأخذ المدقق في الاعتبار تقييمات الإدارة لتلك المخاطر، إضافة إلى الأمور التالية:

- موثوقية تقييمات الإدارة لتلك المخاطر؛
- عمليات الإدارة في مراقبة المخاطر والتبليغ بشأنها؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- عمليات التبليغ بشأن الأحداث التي تتخطى مستوى المخاطر المقبول في المؤسسة واستجابة الإدارة لهذه التبليغات؛
- المخاطر الموجودة في النشاطات المرتبطة بالنشاط الذي يجري تدقيقه.

3- التقييم: على ضوء نتائج تقييم المخاطر يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظام المعلومات، ويشمل ذلك تقييم ما يلي:

- موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية؛
- فعالية وكفاءة عمليات وبرامج المؤسسة؛
- حماية الأصول؛
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

4- النتائج: يقوم المدقق الداخلي بعدها بتلخيص نتائج مراجعة كل من تقييمات الإدارة ومعلومات الخلفية العامة والاستقصاء التمهيدي.

سادسا: تحضير برنامج التدقيق الداخلي: تعتمد محتويات برنامج التدقيق الداخلي على نتائج التخطيط، ويجب أن يشمل ما يلي:

- المعلومات الضرورية مثل أهداف نطاق التدقيق؛
- قائمة الأسئلة المقترحة التي يجب الإجابة عليها خلال المهمة؛
- الإجراءات التي يجب تطبيقها؛
- القرائن التي يتوجب فحصها؛
- ومن الممكن أن يشمل كذلك على توزيع الإجراءات على المدققين لكل جانب من جوانب التدقيق والتاريخ الذي يتوجب به الانتهاء من تنفيذ كل جانب.

سابعا: التحضير: وهناك ثلاثة مداخل لكتابة برامج التدقيق:

- كتابة البرنامج أثناء التحضير وقبل إجراء المسح الأولي؛
- كتابة البرنامج أثناء تأدية المهمة وبعد إجراء المسح الأولي؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- استخدام برنامج تدقيق معدة مسبقا لمهمات محددة.

ومن الأفضل دائما استخدام المنهج الثاني لأن هذا المنهج يشمل على جميع الإجراءات الواجب تطبيقها من قبل المدقق أثناء تأدية المهمة من البداية وحتى النهاية، ولرئيس فرق التدقيق أن يحدد بعض الإجراءات غير الضرورية الواجب إضافتها، ولكن في جميع الحالات يجب توثيق أية تعديلات تتم على برنامج التدقيق أثناء تأدية المهمة، وتقع مسؤولية إعداد برنامج التدقيق الداخلي على رئيس الفريق ويمكن إعداده بالتنسيق والمساعدة مع باقي أعضاء الفريق، ولكن يبقى رئيس الفريق مسؤول عن إعداد البرنامج في النهاية ويصادق عليه مدير التدقيق، وعند الانتهاء من وضع البرنامج يتم الاحتفاظ به لدى رئيس الفريق في ملف أوراق العمل وتوزيع نسخ منه لأعضاء الفريق لتطبيقه أثناء التدقيق.

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ عملية التدقيق

تعتبر هذه المرحلة أطول وأهم مرحلة في سيرورة التدقيق الداخلي، لأهميتها في كتابة تقرير التدقيق الذي يعتبر المنتج النهائي للمهمة، ولذا يجب أن تحظى بالعناية اللازمة من كل الأطراف ذات العلاقة بالمهمة. أثناء هذه المرحلة يتحول فريق المهمة من العمل المكتبي النظري إلى العمل الميداني، حيث ينتقل إلى الوحدة محل التدقيق مبتدءا باجتماع افتتاحي مع مسؤولي الوحدة أو النشاط، يتناول شرح التقرير التوجيهي المصادق عليه من الجهة المكلفة بالمهمة، ويتم التركيز على توضيح ومناقشة كيفية تنفيذ المهمة وأساليب التدقيق المستعملة، أسلوب التنسيق والاتصال، المعلومات المطلوبة، والوسائل المادية والظروف الواجب توفيرها من قبل الجهة الخاضعة للتدقيق، تسمح نتائج الاجتماع الافتتاحي لفريق التدقيق بإعداد برنامج الفحص (أو برنامج التدقيق) بالتفصيل، ويقوم بتطبيقه لتحقيق أهداف المهمة المسطرة.

أولا- اعداد برنامج التدقيق أو الفحص: ويتم الالمام بعملية اعداد برنامج التدقيق أو الفحص على النحو التالي:[1]

يتم إعداد برنامج التدقيق (أو الفحص) الذي يدعى أيضا "مخطط التنفيذ" وكذلك "برنامج العمل" بشكل مكتوب من طرف فريق التدقيق، وتحت إشراف رئيس المهمة، ثم يتم إرساله إلى مسؤول التدقيق الداخلي للإطلاع والمصادقة عليه، طبقا للمعيار رقم 2240 : A1، وتقع على رئيس المهمة مسؤولية

[1] نور الدين مزياني، **تقييم فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص ص 155- 156.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الاحتفاظ به في ملف التدقيق، الذي يتكون من أوراق العمل، ويعتبر هذا البرنامج بمثابة وثيقة داخلية تستعملها إدارة التدقيق الداخلي لمتابعة وتقييم أعمال المدققين الداخليين، حيث يتم تحديد وتوزيع المهام على أعضاء الفريق لتحقيق أهداف التقرير التوجيهي، كما يبين هذا البرنامج الأعمال والفحوصات المراد تنفيذها، الأسئلة المراد طرحها، النقاط التي يرغب المدقق الداخلي في ملاحظتها والإجراءات التي يبحث عنها.

يعتبر برنامج الفحص وثيقة مفيدة جدا، وذلك لعدة مزايا نذكر منها:

- يضمن لمسؤول التدقيق الداخلي أن كل اهتماماته بخصوص موضوع التدقيق قد أخذت بعين الاعتبار من قبل فريق التدقيق، وسيتم الاستجابة لها؛
- يسمح لرئيس المهمة بتقييم أعمال المدققين؛
- يوجه المدققين، ويجنبهم تجاوز الحدود المسموح بها، فهو يشبه الخريطة بالنسبة للمكتشفين؛
- يوثق هذا البرنامج لسير المهمة، حيث يحدد من سيقوم بالعمل، وفي أي وقت، ومتى ينتهي؛
- شرح الخطوات التقنية، المخاطر، والعمليات المراد فحصها.

لا يمكن تنفيذ برنامج الفحص إلا إذا تم تفتيته إلى أعمال محددة يكلف المدققون بإنجازها، مع احتفاظهم بهامش حرية للحصول على أدلة التدقيق الكافية لتدعيم الحكم الذي يتضمنه تقرير التدقيق. ولهذا، يمكن أن يخضع البرنامج إلى التعديلات أثناء الفحص أينما كان ذلك مناسبا، لحذف بعض الأعمال غير الضرورية، أو إضافة أعمال أخرى في ضوء النتائج الأولية للاختبارات، وما قد يترتب عليها من إعادة تقدير لخطر التدقيق بمختلف مكوناته (لخطر الملازم، خطر الرقابة، وخطر عدم الاكتشاف) غير أنه يجب أن يقوم رئيس المهمة بتوثيق كل التعديلات الحاصلة على برنامج العمل، وإبلاغ مسؤول التدقيق الداخلي بها للمصادقة عليها، طبقا للمعيار رقم 2240 : A1.

ثانيا– تقييم نظام الرقابة الداخلية: يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية من اهم مراحل عملية التدقيق، و عليه سوف نتطرق أولا لماهية الرقابة الداخلية.

1– مدخل للرقابة الداخلية: قبل أن نتطرق الى عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية يجب أن يكون لدينا تصور واضح حول مفهوم الرقابة الداخلية، أهداف وأقسام الرقابة الداخلية، وكذا مكوناتها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1-1- تعريف الرقابة الداخلية: إن الرقابة الداخلية تشكل مصدر اهتمام لجميع الشركات المتداولة وكذا شركات القطاع الخاص والتي يمكن بيعها للشركات العمومية في مرحلة ما في المستقبل.[1]

حيث تعرف الرقابة الداخلية على أنها: "جزء من خطة المؤسسة، وكذا كل الطرق المعتمدة في العمل من أجل: حماية الأصول، التحقق من دقة ومصداقية المعلومات المحاسبية، تعزيز الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المنصوص عليها"[2]

كما عرفت الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC) التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة نظام الرقابة الداخلية على أنه: "يحتوي على الخطة التنظيمية، ومجموع الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية، بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال، هذه الأهداف تشمل على احترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، الوقاية واكتشاف الغش والأخطاء، تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية وكذلك الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصداقية"[3]

وطبقا للجنة المنظمات الراعي المعروفة بلجنة تريدواي (Coso) Commitee Of Sponsoring Organisation Of Treadway Commission تم تعريف الرقابة الداخلية على أنها: "عملية تتأثر وتنتج عن طريق مجلس إدارة المؤسسة وإدارتها وأفراد آخرين مصممة لتوفير تأكيد معقول بهدف تحقيق عديد من الأهداف في المجالات التالية: فعالية وكفاءة الأعمال، إمكانية الاعتماد على التقرير المالي، الالتزام بالقوانين والتعليمات واجبة التطبيق، بالإضافة إلى حماية الأصول ضد حيازة واستخدام أو التصرف فيها بشكل غير مصرح به"[4]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرقابة الداخلية هي جزء من خطة تنظيم المؤسسة وهي مجموعة المقاييس، الإجراءات والأساليب التي تساهم في توجيه المؤسسة، بغية دعم الأهداف المرسومة

---

[1] ALFRED M.KING, **Internal control of fixed assets, A controller and auditor's guide**, John wiley and Sons-Inc, United States of America, New Jersey, and simultaneously in Canada, without Edition, 2011, p 04.

[2] ROBERT R.MOELLER, **Sarbanes-Oxley internal controls, Effective Auditing with AS5 – cobit and ITIL**, John wiley and Sons- Inc, United States of America, Hoboken, New Jersey, and simultaneously in Canada, without Edition, 2008, p 84.

[3] مسعود صديقي، **دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الباحث، العدد الأول، 2002، ص 62.

[4] أمين السيد أحمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة** ، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2007، ص ص 252- 253.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لضمان إمكانية السير المنظم والفعال وهذا من أجل حماية الأصول، التحقق من دقة ومصداقية المعلومات المحاسبية و زيادة درجة الاعتماد عليها.

1-2- أهداف وأقسام نظام الرقابة الداخلية: يتم توضيح أهداف الرقابة الداخلية وأقسامها فيما يلي:

1-2-1- أهداف نظام الرقابة الداخلية: يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية وهي:[1]

- حماية الأصول بما في ذلك البيانات، من سوء الاستخدام أو الضياع أو السرقة؛
- دقة البيانات المحاسبية ومدى إمكانية الاعتماد عليها؛
- تنمية الكفاءة التشغيلية في عمليات الوحدة؛
- الالتزام بالقوانين والسياسات والأهداف التي وضعتها إدارة الوحدة.

ويتولى مسؤولية تحقيق هذه الأهداف نظامين فرعيين لنظام الرقابة الداخلية وهما: نظام الرقابة المحاسبية الذي يتولى مسؤولية تحقيق الهدفين الأولين، ونظام الرقابة الإدارية الذي يتحمل مسؤولية تحقيق الهدفين الأخيرين.

1-2-2- أقسام الرقابة الداخلية: تنقسم الرقابة الداخلية إلى الأقسام التالية:[2]

- **الرقابة الإدارية:** وتتضمن الخطة التنظيمية للمشروع وما يرتبط بها من وائل وإجراءات تهتم أساسا بتحقيق أكبر كفاية ممكنة مع ضمان الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المقررة.

- **الرقابة المحاسبية:** وتشمل كافة الوسائل والإجراءات التي تهتم بدقة البيانات المحاسبية ومأمونيتها (الاعتماد عليها Reliability) وسواء كان ذلك في مرحلة تسجيل هذه البيانات أم في مرحلة تبويبها أم عند عرضها وتحليلها.

- **الضبط الداخلي Internal Check:** ويقصد به كافة الوسائل والإجراءات التي تؤدي إلى الضبط التلقائي لعمليات المشروع بصفة مستمرة كأن يكون العمل الذي يقوم به أحد الأفراد بالمنشأة متمما لعمل

[1] أحمد حسين علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية**، الإطار الفكري والنظم التطبيقية، النظام اليدوي – تحليل وتصميم النظم – نظام الحاسب ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2006، ص 97.

[2] حامد طلبة محمد أبو هيبة، **أصول المراجعة** ، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 26، 29.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فرد آخر ومراقبا له في نفس الوقت تلقائيا مما يضمن حسن سير العمل والمحافظة على أموال المشروع وتلاقي الوقوع في الأخطاء أو الغش أو اكتشافه في وقت ملائم إذا ما وقع فعلا.

1-3 مكونات نظام الرقابة الداخلية: يتكون نظام الرقابة الداخلية من العناصر التالية:[1]

- **البيئة الرقابية:** تعتبر البيئة الرقابية الإيجابية أساسا لكل المعايير حيث أنها تعطي نظام وبيئة تؤثر على جودة أنظمة الرقابة، وهناك عوامل كثيرة تؤثر عليها من أهمها: نزاهة الإدارة والموظفين والقيم الأخلاقية التي يحافظون عليها، فلسفة الادارة و التزامها بالكفاءة ، الهيكل التنظيمي للشركة، اسلوب ادارة الشركة و سياساتها الفاعلة.

- **تقييم المخاطر:** تفسح أنظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة سواء داخليا او خارجيا كما يعتبر وضع أهداف ثابتة أو واضحة للشركة شرطا أساسيا لتقييم المخاطر، لذلك فإن تقييم المخاطر عبارة عن تحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة والمرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة في خطط الأداء طويلة الأجل، ولحظة تحديد المخاطر فإنه من الضروري تحليلها للتعرف على أثرها الممكن وذلك من حيث أهميتها وتقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها والخطوات الواجب القيام بها.

- **النشاطات الرقابية:** إن النشاطات الرقابية عبارة عن سياسات وإجراءات وآليات تدعم توجهات الإدارة وهي تضمن القيام بإجراءات لمعالجة المخاطر ومن أمثلة على هذه النشاطات الرقابية: المصادقة والتأكيدات ومراجعة الأداء، الحفاظ على إجراءات الأمن والحفاظ على السجلات بشكل عام.

- **المعلومات والاتصال:** يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة وإلى آخرين يحتاجونها داخل الشركة وذلك بشكل وإطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الأخرى وحتى تستطيع الشركة أن تعمل وتراقب عملياتها، عليها أن تقوم باتصالات ملائمة يمكن الثقة بها وفي الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية والأحداث الخارجية.

[1] عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 50- 52.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **مراقبة النظام:** تتعلق أنشطة الرقابة بالتقدير المستمر أو التقدير الفتري لجودة أداء الرقابة الداخلية، تقوم به الإدارة لتحديد مدى تنفيذ الرقابة في ضوء التصميم الموضوع لها، وتحديد إمكانية تعديلها بما يتلاءم مع التغير في الظروف المحيطة.[1]

2- عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية: اهتمت معايير وخطوات عملية التدقيق الداخلي ونصت على أنه يجب القيام بدراسة سليمة وتقييم دقيق لنظام الرقابة الداخلية والتي تعتبر المرحلة الثانية وكونها بمثابة نقطة الانطلاق التي يقوم بها المدقق لتخطيط التدقيق ووضع برنامج تنفيذ عملية التدقيق ، ولذلك فإنه على المدقق الداخلي قبل وضع خطة وبرنامج التدقيق مراعاة ما يلي:[2]

- تحديد مدى كفاية "نظام الرقابة الداخلية" كأساس يعتمد عليه في التخطيط ووضع برنامج التدقيق، وتحديد "كمية الاختبارات" بما يحقق أهداف التدقيق بأقصى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة؛
- فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية، بقصد التأكد من تحقيقه للأهداف المطلوبة منه، واكتشاف أوجه الضعف والثغرات في النظام إن وجدت واقتراح الحلول المناسبة.

ويستعمل في تقييم نظام الرقابة الداخلية الأسلوب الوصفي وهو أن يقوم المدقق بوصف الإجراءات المتبعة في المشروع وتحديد نقاط الضعف في النظام ومحاسبتها، ويعاب عليه في صعوبة تتبع الشرح المطول للنظام وصعوبة التأكد في تغطية جميع جوانب نظام الرقابة الداخلية. كما تقوم خرائط التدفق من خلال دراستها بتقييم نظام الرقابة الداخلية، ويعاب على هذه الطريقة صعوبة رسم واستخلاص درجة متانة نظام الرقابة الداخلية.

وتعد القوائم الاستقصائية من أنجع الوسائل لتقييم نظام الرقابة الداخلية، وتستعمل عن طريق استمارات مغلقة تتضمن أسئلة يكون الجواب عليها بنعم أو لا، يطبق أو لا يطبق (فالجواب بنعم أو يطبق إيجابي، الجواب بلا أو لا يطبق سلبي) وعليه يستطيع المدقق في نهاية هذه الخطوة بتحديد نقاط قوة النظام ونقاط ضعفه وذلك من حيث التصور ثم يتأكد المدقق الداخلي أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية نقاط قوة فعلا أي مطبقة في الواقع وبصفة مستمرة ودائمة، كما يتمكن

[1] ألفين أرينز، جيمس لوبك، **المراجعة مدخل متكامل**، ترجمة: محمد عبد القادر الديسطي، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، 2002، ص 389.

[2] حسام إبراهيم، **تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، 2010، ص 39.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المدقق من الوقوف على ضعف النظام وسوء سيره، عند اكتشاف سوء التطبيق أو عدم تطبيق لنقاط القوة هذا بالإضافة إلى نقاط الضعف التي توصل إليها عند التقييم الأولي لذلك النظام بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها (نقاط الضعف، نقاط القوة)، يقدم المتدخل حوصلة في وثيقة شاملة مبينا آثار ذلك على المعلومات المالية مع تقديم اقتراحات قصد تحسين الإجراءات وتمثل هذه الوثيقة في العادة تقريرا حول المراقبة الداخلية يقدمه المدقق الداخلي للإدارة.[1]

ويفضل المدققين استخدام هذه الطريقة كونها توفر في الوقت والجهود ولا يتطلب الأمر منه إعداده في كل مرة يدقق فيها أعمال المؤسسة.

المطلب الثالث: مرحلة إعداد التقارير ومتابعة التوصيات

تتم مرحلة إعداد التقارير ومتابعة التوصيات كالتالي:[2]

أولا: إعداد التقرير: يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى جزئين متتاليين ومتكاملين، على النحو التالي:

1- اجتماع نهاية المهمة: بعد انتهاء مرحلة الفحص والتدقيق يقوم أعضاء بعثة التدقيق بعقد اجتماع نهائي مع مسؤول الهيئة المدققة يتم من خلاله تقديم تقرير أولي يتضمن مختلف الملاحظات والنتائج التي تم التوصل إليها، حيث يتم خلال هذا اللقاء مناقشة محتوى هذا التقرير مع مسؤول الهيئة المدققة الذي يقوم بشرح و/أو تبرير أسباب الفجوات التي تضمنتها ملاحظات البعثة إذا كان لديه مبررات عن ذلك، وإبداء الرأي حول هذه الملاحظات، ومناقشة وتحديد جميع النقاط التي ستذكر في التقرير النهائي (وذلك وفقا لمجريات المقابلة مع مدير التدقيق محل الدراسة).

2- إعداد التقرير النهائي: بعد استخلاص أهم ما توصل إليه الاجتماع الذي يتم بين أعضاء البعثة ومسؤول الهيئة محل التدقيق يتم إعداد تقرير نهائي يعتبر بمثابة المنتج النهائي، فهو بمثابة بلورة لنتائج الفحص والتحقيق يتم تقديمه لمن يهمه الأمر، حيث يمثل المرحلة النهائية لعملية التدقيق، عادة يتضمن هذا التقرير تشخيص عام لكل المعلومات التي تلقاها المدقق أثناء تنفيذه لمهمته ويكشف كل الاختلالات والفروقات الموجودة بين ما هو محقق وما هو مخطط أو ما يجب أن يكون، بالإضافة إلى أسباب هذه

[1] محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق** ، ديوان المطبوعات الجامعية، العاصمة، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008، ص 73- 74.

[2] عبد الله عناني ، **التدقيق الداخلي للائتمان ومخاطره في البنوك التجارية**، دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المدية، 2011، ص ص 104-107.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفروقات وتحليلها لمعرفة النتائج المترتبة عنها، وتقديم الإجراءات التحسينية والاقتراحات أو التوصيات سواء تصحيحية أو وقائية وذلك من أجل ترشيد ومساعدة إدارة المخاطر للتشخيص الجيد والتحكم في مخاطر الائتمان.

ويتميز التقرير عادة بالشمولية والدقة مع عرض كل الأدلة والقرائن التي تثبت حكم وتقرير المدقق، إضافة إلى ذلك لابد أن يشير المدقق ضمن التقرير إلى أن عملية التدقيق وإعداد التقرير تمت وفقا للمعايير المهنية لممارسة وظيفة التدقيق الداخلي المقبولة والمتعارف عليها، وهو ما تنص عليه هذه الأخيرة ضمن المعيار 1330، كما تتمثل أجزاء التقرير فيما يلي:

- **المقدمة:** تتضمن موضوع المهمة والأشخاص القائمين بها، بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي استغرقتها تنفيذ هذه المهمة.
- **خطة العمل:** تمثل المراحل التي تم الاعتماد عليها للقيام بالمهمة ولتحقيق الأهداف المرجوة.
- **مضمون التقرير:** يمثل الجزء الهام ويبين فيه الأعمال التي قام بها المدقق والنتائج التي توصل إليها.
- **الرأي الشخصي:** يبدي من خلاله المدقق رأيه في سير عمليات الائتمان بالوكالة وفعالية نظام الرقابة الداخلية بها.
- **المستندات والوثائق:** ترفق بالتقرير فهي تسهل عملية الإطلاع على المعلومات التفصيلية.

ولتوضيح وتبسيط هذه العناصر يتم عرضها ضمن ورقة كشف وتحليل المشكل: La FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes): هي بمثابة ورقة معيارية تمكننا من إعداد وتوضيح التقرير النهائي للتدقيق حيث تتكون كل ورقة من العناصر التالية:

- **المعاينة Le constat:** يتم فيها تسجيل وتدوين الأخطاء التي تم اكتشافها من طرف المدقق، ورقة تحتوى على مشكلة واحدة، بمعنى كل معاينة يتم عرضها في ورقة كشف وتحليل المشكلة، إلا أن بعض المعاينات لها صلة ببعضها البعض (نفس الطبيعة، نفس الأسباب ونفس النتائج)، وبالتالي يكون لها نفس ورقة كشف وتحليل المشكلة.
- **الأسباب Les causes:** يجب على المدقق أن يبحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة وذلك عن طريق الميادين الخمسة التالية (Les Cinq M): اليد العاملة، (Main d'œuvre)، المكان

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

(Milieu)، المادة (Matière) ، الطرق (Méthode). حيث تمثل هذه الميادين الخمسة المحطة الرئيسية لتحديد أسباب المشكلة.

- **النتائج Les conséquences:** تتمثل في النتائج الاقتصادية، المالية والنقدية التي يتوصل إليها المدقق بسبب المشكلة الذي قام بتشخيصها.
- **التوصيات Les recommandation:** هي التوجيهات والنصائح التي يقدمها المدقق لمعالجة المشكلة. ولإعداد هذه التوصيات لابد من الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما يجب عمله حتى لا تقع نفس المشكل مرة أخرى؟
- ما هي عناصر الرقابة الداخلية التي تسمح بتطوير أو تغيير أو تقديم إضافة جديدة؟

حيث يمكن عرض العناصر السابقة الذكر ضمن ورقة كشف وتحليل المشكل على النحو التالي:

الجدول1-1: نموذج لورقة كشف وتحليل المشكل FRAP

ورقة كشف وتحليل المشكل الخاصة ب:	FRAP N°
المشكلة	LE PROBLEM
المعاينة	CONSTAT
الأسباب	CAUSE
النتائج	CONSEQUENCES
التوصيات	RECOMMANDATION
إعداد من طرف أعضاء البعثة.....	المصادق عليها من طرف مسؤول الهيئة المدققة.....

Source: JACQUES RENARD,**Theorie et pratique de l'audit interne**, EDition d'organisation, paris, France, 7éme édition, 2004, p269.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: متابعة التوصيات

تتضمن هذه المرحلة مراقبة ومتابعة تنفيذ التوصيات المقدمة ضمن التقرير المقدم من طرف بعثة التدقيق الداخلي والمقدم للجهات الموكلة بذلك، وهو ما تنص عليه المعايير المهنية لممارسة وظيفة التدقيق الداخلي ضمن المعيار 2500 ينبغي على قسم التدقيق الداخلي وضع نظام يسمح بمراقبة ومتابعة تحقيق التوصيات التي تضمنتها التقارير، حيث أي إهمال لمتابعة التوصيات يؤدي بالضرورة إلى عدم جدوى وفعالية مهمة التدقيق، كما يجب الإشارة إلى أن صلاحيات تنفيذ هذه التوصيات يقع على عاتق الجهات التي تم التدقيق بمصالحها أو على الجهات المسؤولة على نوع العمليات التي تم التدقيق فيها، لأن المدقق الداخلي غير مسؤول على تنفيذ التوصيات وإنما يقوم باستعلام عن نتائج التنفيذ من الجهات المخول لها التنفيذ بعد مدة معينة من تقديم التقرير النهائي، كما يسعى خلال هذه الفترة إلى تقديم النصح والمشورة في كيفية التنفيذ وتحليل النتائج النهائية.

إن عملية مراقبة ومتابعة تنفيذ التوصيات قد تتم ضمن مهمات مسطرة ومدرجة ضمن برنامج التدقيق كمهمات تدقيق هدفها متابعة توصيات مهمات سابقة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل

مما سبق يمكن القول أن التدقيق الداخلي يعد من أهم الوظائف في تنظيم المؤسسة حيث تعمل في صالحها وفي خدمة الإدارة من خلال تقديمها معلومات على مصداقيتها لأجل ضمان السير الحسن والمحافظة على الموارد المتاحة، وتمارس عملية التدقيق الداخلي في ظل مجموعة من المعايير تحكم ممارسي المهنة من أجل احترام هذه الأخيرة وتطبيقها في القوانين المتعارف عليها، حتى يتمكنوا من تنفيذ مهامهم على أعلى مستوى للوصول الى أهداف المؤسسة المسطرة، ومن أجل تحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها يستخدم المدقق الداخلي في إطار قيامه بمهامه مجموعة من الأدوات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الثاني

تمهيـد

يعتبر الأداء المالي من أهم مواضيع العصر الحاضر، وتحسينه هو حديث الساعة لكل المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها كون النجاح والبقاء غير مضمون، وفي ظل حالة عدم التأكد صار تحسين الأداء المالي شيئا ضروريا وملحا للبقاء، حيث تهدف الإدارة العليا لكل مؤسسة إلى تحقيق أحسن أداء ممكن يكسبها مكانة ومركز تنافسي قوي كون تحسين الأداء المالي من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة وسعيها لتحقيقه متوقف على الوظائف والسياسات التي تنتهجها، وتعمل وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة كوسيلة فعالة للوقوف على ضعف وقوة الأنظمة والعمليات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة بغرض تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها المالي.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بدراسة الأداء المالي من مختلف جوانبه وكيفية مساهمة التدقيق الداخلي في تحسينه ذلك من خلال مباحثه والتي سيتم التطرق من خلالها إلى ماهية الأداء المالي وكيفية قياسه، ومدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

إن أداء المؤسسات عموما والأداء المالي لها خصوصا يمثل صورة المؤسسة وذلك بما حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ عن طريق ما توصلت إليه من نتائج، وبالتالي إن الأداء المالي هو أحد أهم العناصر في واقع المؤسسة والذي يشغل بال المسيرين باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

لكي نستطيع الإلمام بمفهوم الأداء المالي يجب إيضاح الكلمات المكونة له والمتمثلة في: الأداء، والمالي أي الوظيفة المالية.

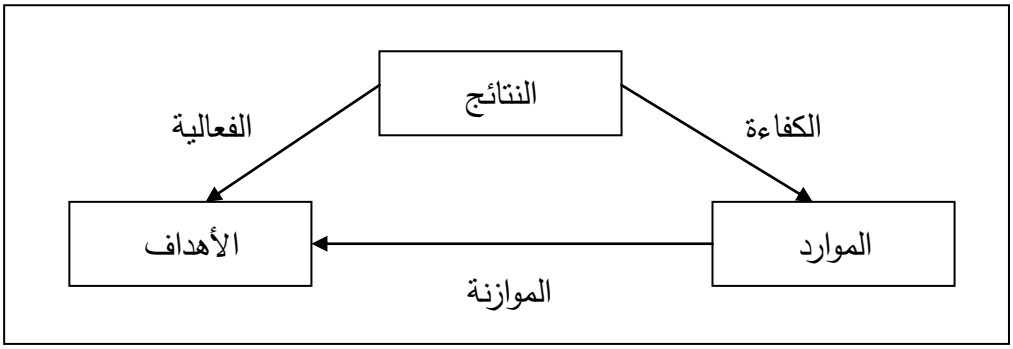
أولا: مفهوم الأداء

إن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، أما الأداء كمفهوم هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويرى باحثون آخرون الأداء حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة، ويربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة،[1] وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

[1] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية: "مفهوم وتقييم" مجلة العلوم الإنسانية**، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر، 2001، ص ص 86-87.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم 2-1: مثلث الأداء



Source : BARTOLI ANMIE, **le management dans l'organisation publique** , édition Dunod, Paris, France , 3eme édition, 1997, p 79.

وتستعمل العديد من المعايير في قياس الأداء والتي تقارن بين الوضع في وقت معين والتغير الحادث وقد ظهرت منذ 1992 أداة مهمة تقيس الأداء المتوازن بصفة شاملة ومتواصلة تمكن الإدارة والعمال من فهم وضعية المؤسسة، وينصرف تقييم الأداء إلى دراسة واقع وتقديم مقترحات للتعديل. [1]

ثانيا: المفهوم الحديث للوظيفة المالية

واكبت الوظيفة المالية التطور الفكري في مجال الإدارة المالية حتى أخذت مفهوما أكثر شمولية حيث تغير مفهوم الوظيفة المالية من مجرد وظيفة تختص بإجراءات تدبير الموارد المالية اللازمة إلى وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية.[2]

ثالثا: تعريف الأداء المالي

وبعد تطرقنا لمفهوم كل من الأداء والوظيفة المالية سوف نتوجه إل تعريف الأداء المالي.

"يعد الأداء المالي مفهوما ضيقا لأداء العمل حيث أنه يركز على استخدام نسب بسيطة بالاستناد إلى مؤشرات مالية يتفرض أنها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة. ويعد الأداء المالي أيضا بأنه وصف لوضع المؤسسة الآن وتحديد للاتجاهات التي استخدمتها للوصول إليه من خلال دراسته

[1] وسيلة حمداوي، **الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية** ، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، بدون طبعة، 2009، ص 85.

[2] منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: **مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث، مصر، الاسكندرية، الطبعة الرابعة، 1999، ص ص 7-8.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

للمبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة، كما يذكر بأن الأداء المالي يوضح أثر هيكل التمويل على ربحية المؤسسة، ويعكس كفاءة السياسة التمويلية للمؤسسة".[1]

ويعرف الأداء المالي "بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة"[2]

كما يعرف الأداء المالي على أنه: "وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة"[3]

ويعرف أيضا الأداء المالي على أنه "تشخيص للوضعية المالية عن طريق تقييم الصحة المالية للمؤسسة من أجل تحديد مدى قدرتها على خلق القيمة استنادا إلى دراسة حالة المؤسسة المالية من خلال: الميزانيات، جدول حساب النتائج، الملاحق..."[4]

ويعرف الأداء المالي أيضا على أنه: "السمة التي تدل على زيادة الثقة في السوق المالي بتعبئة المدخرات ورفع معدلا ت الاستثمار والحفاظ على حقوق صغار المساهمين أو المستثمرين"[5]

---

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، **إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2003، ص 234.

[2] دادن عبد الغني، كماسي محمد أمين، **الأداء المالي منظور المحاكاة المالية**، ملتقى المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 304.

[3] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2011، ص 67.

[4] ARNAUD THAUVRON, **Evaluation d'entreprise, Techniques de gestion**, édition Economica, Paris, France, 2em édition,2007, p 23.

[5] عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجة، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص 7.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كما يعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:[1]

- العوامل المؤثرة على المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض وأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصارف العامة.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تشكيل الثروة، حيث يقدم وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف، ويركز في ذلك على استخدام نسب بسيطة بالاستناد إلى مؤشرات مالية بالاعتماد على الميزانيات و جدول حسابات النتائج، وهو يعبر على السمة التي تدل على زيادة الثقة في السوق.

رابعا: تقييم الأداء المالي

يعد تقييم الأداء المالي أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة والتعرف على اتجاهات الأداء فيها ولهذا يوفر أساس في تحديد مسيرة المؤسسة ونجاحها ومستقبلها.[2]

[1] دادن عبد الغني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006، ص ص 41-42.

[2] حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011، ص 94.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي

يحتل الاداء المالي مكانة بالغة الاهمية في غالبية المؤسسات، حيث يعمل على تحقيق أهداف في خدمة المؤسسة عامة والمستثمرين خاصة.

أولا: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام إلى انه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية.[1] ويعرف الأداء المالي أهمية بالغة للأسباب التالية:[2]

– أيا كانت المؤسسة خاصة أو عامة فإن هدفها بالدرجة الأولى هو تحقيق الربح، لذلك فإن توجيه التزام طاقات أعضائها لتحقيق الأهداف المرجوة حتى تشبع دوافعهم لذا فإن دراسة الأداء المالي وتقويمه يقدم أداة رئيسية لازمة للرقابة في المؤسسة، فهي تظهر من أجل تصحيح وتعديل الاستراتيجيات وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

– يعمل الأداء المالي على الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة أي قياس حالة التقدم والتأخر في المؤسسة، وبالتالي فالأداء المالي الجيد يصبح شرطا أساسيا لتأمين بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية ويظهر كشرط أساسي وإجباري للمساهم بصفة عامة، حيث تسمح مؤشراته بالحكم على درجة أمان المؤسسة، ولذلك فهي تركز على الخطة التمويلية والاستثمارية.

– يمثل الحصول على مستويات أداء مرتفعة إجراءا ديناميكيا إذ أن النجاح في إنجاز أهداف المؤسسة يحقق الإشباع المطلوب ويقوي دافعية المؤسسة وأطرافها، وهذه الدافعية تؤدي بدورها إلى زيادة الفعالية إلى مستوى النجاح المطلوب.

---

[1] محمد محمود أحمد الخطيب، **أثر الأداء المالي على عوائد أسهم الشركات الصناعية المساهمة في بورصة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2007، ص 34.

[2] السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة** ، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة ، 2000، ص 41.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية وهي تقييم كل من: ربحية المؤسسة، سيولة المؤسسة، تطور نشاط المؤسسة، مديونية المؤسسة، تطور توزيعات المؤسسة، تطور حجم المؤسسة.

ثانيا: أهداف الأداء المالي: يمكن تلخيص أهداف الأداء المالي في النقاط التالية:[1]

- ضمان المستوى الأمثل من السيولة المالية وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة الاستحقاقات المالية وتفادي مخاطر التوقف عن الدفع؛
- تحقيق مردودية عالية عن طريق تدنية تكاليف الاستدانة والأموال الخاصة؛
- تمويل الاستثمارات ودورة الاستغلال.

كما أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:[2]

- يمكن المستثمرين من متابعة معرفة نشاط المؤسسة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة، ونشاط ومديونية، وتوزيعات على سعر السهم.
- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية، وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة.

[1] محمد الصالح فروم، **النمو والأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة تحويل الخشب والحديد، عنابة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سنة 2006-2007، ص 88.

[2] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، ،دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2010، ص 47.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي

من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمؤسسات، وهناك أربعة أنواع رئيسية من النسب المعيارية:[1]

أولا: المعايير التاريخية للمنشأة Historical Standards

وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

ثانيا: المعايير المطلقة Absolute Standards

وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها النسب ذات العلاقة في مؤسسة معينة مثل نسبة التداول (2) مرة والنسب السريعة (1) مرة.

ثالثا: المعايير القطاعية Industry standards

يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في رقابة الأداء، وهي معايير تمثل متوسط لأداء القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.

رابعا: المعايير المستهدفة target ratios

وهي نسب تهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط) وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الإبتعادات بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

[1] أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، **الأسس العلمية والتطبيقية** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 78.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: قياس الأداء المالي

يعد الأداء المالي من المقاييس المهمة لأداء المؤسسات مهما كانت طبيعة أعمالها، وإن التفوق في الأداء المالي يضمن مركزا تنافسيا قويا ويفتح المجال أمام المؤسسة للانطلاق، ويتم قياس الأداء المالي عبر نسب ومؤشرات تقليدية وحديثة اعتمادا على القوائم المالية.

المطلب الأول: القوائم المالية كأساس لقياس الأداء المالي

القوائم المالية هي "القوائم التي تقوم المؤسسات بإعدادها وعرضها سنويا لمقابلة الاحتياجات العامة للمعلومات من قبل شريحة كبيرة من المستخدمين الخارجيين وذلك لغايات اتخاذ القرارات من قبلهم بالاستناد إلى هذه المعلومات"[1]

وتعتبر القوائم المالية العناصر الأساسية التي تقدم من خلالها حوصلة لنشاط المؤسسة في شكل وثائق شاملة تقدم في نهاية كل دورة محاسبية ومن خلال النظام المحاسبي الجديد للمؤسسات NSCF فإن كل مؤسسة مجبرة على إعداد القوائم الختامية في نهاية كل دورة محاسبية، تضم الكشوف المحاسبية التالية:[2]

- الميزانية؛
- حسابات النتائج؛
- جدول تدفقات الخزينة؛
- جدول تغيرات الموال الخاصة.؛
- الجداول الملحقة والإيضاحات.

[1] خالد جمال الجعارات، **مطبوعة جامعية بعنوان مختصر المعايير المحاسبية الدولية 2015**، الملتقى الدولي حول دور المعايير المحاسبية الدولية (IAS-IFRS-IPSAS) في تفعيل أداء المؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 24 و 25 نوفمبر 2014، ص 46.

[2] شعيب شنوف، **محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الجديدة IAS/IFRS مكتبة الشركة الجزائرية بوداود**، الجزائر، الجزء الثاني، بدون طبعة، 2009، ص 78.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أولا: الميزانية

هي عبارة عن تقرير يتكون من جزأين يمثل الأول مصادر التمويل في الوحدة المحاسبية ويشمل الثاني على استخدامات مصادر التمويل، ويسمى الأول بالخصوم أو المطلوبات والثاني بالأصول أو الموجودات، وتهدف قائمة الميزانية إلى بيان الوضع المالي للمؤسسة في لحظة زمنية معينة.[1]

ثانيا: جدول حسابات النتائج

وكما يطلق عليه قائمة الدخل وتعرف بأنها قائمة تلخص المعاملات التي تولد إيرادات للمؤسسة نتيجة لبيع منتجاتها أو تأدية الخدمات التي ينتج عنها مصروفات للمؤسسة،[2] وهي تقيس مدى نجاح المشروع خلال فترة زمنية معينة (عادة سنة أو ربع سنة) في استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأرباح وتنبثق أهمية هذه القائمة في كونها تظهر التغيرات الناتجة عن العمليات المالية التي تمت خلال الفترة المحاسبية. ومن هذا التعريف نستطيع أن نحدد أهم المؤشرات التي تحويها هذه القائمة: الإيرادات، المصروفات (الأعباء المالية)، مجمل الربح أو الخسارة (النتيجة)، صافي الربح أو الخسارة (النتيجة الصافية).[3]

ثالثا: جدول تدفقات الخزينة

أو ما يعرف بقائمة التدفق النقدي وتعتبر من أهم القوائم المالية، وهي تلك الكشوفات المالية المعنية ببيان الفرق بين التدفق النقدي الداخل والخارج من عمليات التشغيل والاستثمار والتمويل خلال فترة زمنية محددة وتساعد في التعرف على الأوضاع المالية للمشروع.[4]

---

[1] وليد ناجي الحيالي، **التحليل المالي**، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، برونش، الدنمارك، بذون طبعة، 2007، ص ص 86- 87.

[2] طارق عبد العال حماد، **دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2005، ص 161.

[3] وليد ناجي الحيالي، **مذكرات التحليل المالي في المنشآت التجارية**، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، برونش، الدنمارك، بدون طبعة، 2007، ص 29.

[4] دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 120.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رابعا: جدول تغيرات الأموال الخاصة يشكل هذا الجدول تحليلا للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول التي تتشكل منها رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة خلال السنة المالية، وأدنى المعلومات المطلوب تقديمها في هذا الجدول تتعلق أساسا بالحركات المرتبطة بما يلي:[1]

- النتيجة الصافية للسنة المالية؛
- تغيرات الطريقة المحاسبية أو تصحيحات الأخطاء المسجل تأثيرها مباشرة ضمن رؤوس الأموال؛
- الإيرادات والتكاليف الأخرى المسجلة مباشرة في رؤوس الأموال الخاصة ضمن إطار تصحيح أخطاء هامة؛
- عمليات الرسملة (الارتفاع – الانخفاض – التسديد...)؛
- توزيع النتيجة والتخصيصات المقررة خلال السنة المالية.

خامسا: الملاحق

تتضمن الملاحق جداول ملحقة لشرح الأعباء أو النتائج خاصة بالقوائم المالية، كما تحتوي على الطرائق المحاسبية والمعلومات المحاسبية الضرورية لشرح أو تكملة للميزانية، حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة، إيضاحات تخص الشركاء، أسهم الوحدات والفروع والمؤسسة الأم، التحويلات ما بين الفروع والمؤسسة الأم.[2]

[1] عاشور كتوش، **المحاسبة العامة، أصول ومبادئ وآليات سير الحسابات وفقا للنظام المحاسبي المالي SCF**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2013، ص 58.

[2] شعيب شنوف، **محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية IAS-IFRS**، المحاسبة العامة حسب النظام المحاسبي الجديد للمؤسسات، **التحليل المالي الحديث**، الجزء الأول، بدون طبعة، 2008، ص 81.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: المؤشرات التقليدية لقياس الأداء المالي

تعددت مؤشرات وأساليب قياس الأداء المالي التقليدية وسنوجزها فيما يلي:

أولا: قياس الأداء المالي باستخدام النسب المالية

يعتبر هذا الأسلوب من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعا في عالم الأعمال وعليه يجب التعرف أولا على مفهوم التحليل المالي ومفهوم النسب المالية.

1- تعريف التحليل المالي: التحليل المالي هو تفصيل، تجزئة ودراسة من أجل الوصول إلى حل، إصدار حكم، وتقديم جواب لعدة أسئلة،[1] وبعبارة أشمل هو"عملية معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وفي تقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل".[2]

2- تعريف النسب المالية: النسب المالية تعني رقم معين من أرقام القوائم المالية إلى رقم آخر من أرقام نفس القائمة المالية أو من قائمة ثانية بحيث يكون أحدهم مقاما والثاني بسطا ويجب أن تكون ذات علاقة سببية من أجل أن تقدم النسبة مدلولا ذو معنى.[3]

3- أنواع النسب المالية: ونذكر منها:

3-1- نسب الربحية: تستخدم نسب الربحية لقياس ربحية المؤسسة والكفاءة التشغيلية فيها، وهناك أنواع من نسب الربحية:[4]

3-1-1- نسب ربحية المبيعات: ويقيس هذا النوع من النسب الأرباح المحققة من وراء كل دينار مبيعات ويشمل النسب التالية:

- **نسبة هامش الربح الإجمالي:** وتقيس هذه النسبة الربح الإجمالي للمبيعات ويتم حسابها كما يلي:

---

[1] N.REBAINE NEE LOTMANI, **introduction à l'analyse Financière**, mitidja impression, Alger, Algérie, sans édition, 2008, p 12.

[2] خليل الشماع، خالد أمين عبد الله، **التحليل المالي للمصارف**، اتحاد المصارف العربية، عمان، الأردن، بدون طبعة، 1990، ص 10.

[3] وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، منهج علمي وعملي متكامل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 39.

[4] محمد يونس خان، هشام صالح غرايبة، **الإدارة المالية**، مركز الكتب الأردني، عمان،الأردن، بدون طبعة، 1995، ص ص 68-74.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

$$\text{نسبة هامش الربح} = \frac{\text{المبيعات} - \text{تكلفة المبيعات}}{\text{المبيعات}} = \frac{\text{الربح الاجمالي}}{\text{المبيعات}}$$

- **نسبة هامش الربح الصافي:** ويمكن حسابه كما يلي:

$$\text{نسبة هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

وتقيس هذه النسبة العلاقة بين صافي الربح والمبيعات، كما تعكس كفاءة الإدارة في استغلال موارد المؤسسة في تحقيق الأرباح، فإذا كانت النسبة منخفضة فذلك يعني عدم مقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، وأيضا عدم مقدرة المؤسسة على تحمل أية صعوبة مالية قد تمر بها.

3-1-2- نسبة الربحية المتعلقة بالاستثمارات: تقاس ربحية المؤسسة أيضا بعلاقة الأرباح بالاستثمارات وهي تقع في ثلاث مجموعات:

- **نسبة العائد على الموجودات:** تقيس هذه النسبة نسبة صافي الأرباح إلى الموجودات، أي أنها تبين مقدرة إدارة المؤسسة في تشغيل موجوداتها وتحقيق الأرباح ويمكن حسابها كما يلي:

$$\text{نسبة العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

- **نسبة العائد على رأس المال المستخدم:** وتعتبر هذه النسبة محدودة إذا ما قورنت بسابقتها حيث أنها تقيس فقط نسبة الأرباح الصافية إلى رأس المال المستخدم وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة العائد على رأس المال المستخدم} = \frac{\text{صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{رأس مال المستخدم}}$$

- **نسبة العائد على حقوق الملكية:** وتبين هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق بحقوق الملكية ويقصد بحقوق الملكية هنا الأسهم العادية والأسهم الممتازة والاحتياطات مطروحا منها الخسائر إن وجدت.

$$\text{نسبة العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح الضرائب}}{\text{حقوق الملكية}}$$

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- حقوق الملكية = مجموع المطلوبات – مجموع الموجودات

3-1-3- نسبة الأرباح لكل سهم: تقيس هذه النسبة ربحية كل سهم بمفرده ويمكن حسابه كمايلي:

$$\text{نسبة الأرباح لكل سهم} = \frac{\text{صافي الأرباح بعد الضريبة–أرباح الأسهم الممتازة}}{\text{عدد الأسهم العادية المباعة}}$$

3-1-4- نسبة القوة الإيرادية: وهناك زاويتان مختلفتان فهناك النسب التي تقيس الربحية من وجهة نظر المالكين أو حملة الأسهم وتدخل النسب التي تقيس العائد هذا التصنيف، وهناك نسب تقيس الكفاءة التشغيلية وكفاءة الإدارة في المؤسسة وتدخل النسب التي ينصب اهتمامها على هامش الربح في هذا التصنيف، وبشكل عام النسب الرئيسية التي تقيس القوة الايرادية هي نسبة العائد على الاستثمار ولها عنصران:

- ربحية المبيعات والذي يعبر عنه هامش الربح؛
- ربحية الاستثمارات والذي يعبر عنه معدل دوران الاستثمارات أي دوران الموجودات.

ويمكن إذن التعبير عن ربحية المؤسسة أو العائد على الاستثمار كما يلي:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

3-2- نسب السيولة: تستخدم نسب السيولة كأدوات لتقييم المركز االائتماني للمؤسسة والذي يعبر عن مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وتشمل هذه النسب ما يلي:[1]

$$\text{* نسب التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

$$\text{* نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

$$\text{* نسب السيولة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة–المخزون}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

$$\text{* نسب النقدية} = \frac{\text{الموجودات النقدية و شبه النقدية}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

[1] محمد مطر، **التحليل المالي والإئتمائي، الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 34- 35.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يمكن القول بأن معايير السيولة تكون عادة متشددة بالنسبة للمؤسسات المالية والمصرفية وكذلك إلى حد ما التجارية، في حين تكون هذه المعايير منخفضة إلى حد ما بالنسبة للمؤسسات العاملة في القطاع الصناعي أو في قطاع الخدمات.

3-3- نسب النشاط: تهتم هذه النسب في العموم بمدى فعالية وكفاءة المؤسسة محل الدراسة في استخدام الموارد المالية المتاحة لديها وبالتالي الاستثمارات الأمثل لأصولها، كما تبين كفاءة الأداء والربحية للمؤسسة في المدى الطويل، وتتكون نسب النشاط من النسب التالية:[1]

$$\text{* معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

يعبر هذا المعدل عن مدى كفاءة الإدارة في ادارة مجموعة الأصول وتوليد مبيعات منها.

$$\text{* معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$$

توضح هذه النسبة درجة كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة وتوليد مبيعات منها.

$$\text{* معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول الثابتة}}$$

تبين هذه النسبة درجة كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة وتوليد مبيعات منها، وارتفاع هذا المعدل يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول الثابتة مما قد يعني ضرورة زيادة الاستثمار فيها، وانخفاض هذا المعدل يعني الاستثمار الزائد عن الحاجة في الأصول الثابتة وهو ما يترتب عليه التوصية بعدم شراء أصول رأسمالية إضافية.

$$\text{* معدل دوران الأصول المستغلة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول المستغلة}}$$

هذه النسبة تأخذ في الاعتبار الأصول المستغلة فقط.

[1] محمد المبروك أبو زيد، **التحليل المالي، شركات وأسواق مالية** ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2009، ص ص 149-154.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

* معدل دوران رأس مال العامل = صافي المبيعات / متوسط رأس المال العامل

يبين معدل دوران رأس مال العامل كفاءة الوحدة في إدارة الأصول و استثماراتها بشكل جيد بحيث لا تكون هنالك أموال بذون استثمار وفي نفس الوقت تكون قادرة على سداد التزاماتها الجارية. إن ارتفاع هذه النسبة يدل على عدم كفاية حجم رأس مال العامل وانخفاضها يدل على زيادة حجم رأس مال العامل متمثلا في شكل أرصدة نقدية عاطلة أو مخزون سلعي كبير راكد أو رصيد مدينين متراكم وبطيء الحركة.

3-4- نسب المديونية: وتهدف هذه النسبة إلى التعرف على مصادر التمويل التي اعتمدت عليها المؤسسة تمويل أصولها المختلفة إذ يمكن معرفة الأهمية النسبية لكل مصدر تمويلي وتشمل على النسب التالية:[1]

* نسبة الديون إلى حق الملكية = اجمالي الديون(قصيرة و طويلة الأجل) / صافي حقوق المساهمين

* نسبة الديون قصيرة الأجل إلى حق الملكية = الديون قصيرة الأجل / حق الملكية

* نسبة حق الملكية إلى الأصول الثابتة = حق الملكية / الأصول الثابتة

* نسبة المديونية = اجمالي الديون / مجموع الاصول

3-5- نسب السوق: تخدم هذه النسب محللي الأسهم في أداء مهامهم لدى تقييم أداء المؤسسات، كما تخدم المستثمرين الحاليين والمحتملين الذي يتعاملون في أسواق المال في التعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم وهي:[2]

* عائد السهم العادي = صافي الربح بعد الضريبة–توزيعات الأسهم الممتازة / عدد الأسهم العادية

[1] هيثم محمد الزعبي، **الإدارة والتحليل المالي** ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 245.

[2] عبد الحليم كراجة وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي، أسس– مفاهيم– تطبيقات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص ص 203-205.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

* نسبة سعر السهم إلى عائده = القيمة السوقية للسهم / العائد المحقق على السهم

وتقيس هذه النسبة التوقعات المستقبلية للمؤسسة في السوق، وكلما ارتفعت كان هناك نظرة إيجابية لوضعها في المستقبل.

* نسبة المدفوع من الأرباح = الأرباح الموزعة على حملة الأسهم العادية / الأرباح المحققة بعد الضرائب و حملة الأسهم الممتازة

وهذه النسبة تعطي فكرة عن نسبة الأرباح الموزعة لحملة الأسهم العادية من صافي الربح القابل للتوزيع.

* عائد التوزيع = حصة السهم من الأرباح الموزعة / سعر السهم السوقي

وتفيد في الحكم على فرص الاستثمار بالإضافة إلى النسب الأخرى.

ثانيا: قياس الأداء المالي باستخدام المردودية

تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها، وهي تنقسم عادة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:[1]

1- المردودية التجارية: وهي تخص سياسة تسعير المؤسسة والهامش الإجمالي الذي ينبثق على سعر تكلفة المنتجات المبيعة.[2] وعليه هي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها وتحسب كما يلي:

معدل المردودية التجارية = نتيجة الدورة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم

تبين النتيجة الربح المحقق عن كل دينار من المبيعات الصافية وهي تساعد إدارة المؤسسة على تحديد البيع الواجب للوحدة.

[1] مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2011، ص ص 87-88.

[2] NECIB REDJEM, **Méthodes d'analyse Financière, édition dar el ouloum**, Annaba, Algérie, sans édition , 2005, p 100.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- المردودية الاقتصادية: وهي مردودية تقيس الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، وتقاس من خلال رصيد الفائض الإجمالي للاستغلال وتسمى بالمردودية الاقتصادية الإجمالية لأنها تحققت قبل عمليات الاهتلاك، العمليات المالية وعمليات التوزيع.

وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية الإجمالية} = \frac{\text{فائض الاجمالي للاستغلال}}{\text{الاصول الاقتصادية}}$$

تبين النتيجة العائد من وراء استخدام كل دينار في مجموع أصول المؤسسة.

3- المردودية المالية: في إطار اقتصاد السوق على المؤسسة تحقيق مردودية مرتفعة حتى تستطيع أن تمنح للمساهمين أرباحا كافية، تمكنهم من تعويض المخاطر المحتملة التي يمكن أن يتعرضوا لها نتيجة مساهماتهم في رأس مال المؤسسة، وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل المردودية المالية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

تبين النتيجة مقدار الربح الصافي الذي يعود على المستثمرين عن كل دينار مستثمر في رأس مال المؤسسة وكلما كان المعدل مرتفعا كلما كان أفضل للمؤسسة، وتعتبر هذه المردودية الممثل الرئيسي للمردودية العامة للمؤسسة.

- **أثر الرافعة المالية:** يقيس الرفع المالي الأثر الإيجابي أو السلبي لمديونية المؤسسة على مردوديتها المالية، ويمكننا تفسير أثر الرافعة المالية بمعدل مردودية الأموال الخاصة (مردودية مالية) بدلالة معدل مردودية الأصول الاقتصادية وتكلفة الدين ويمكن صياغتها رياضيا كالتالي:[1]

$$Rcp = [Re + (Re - i) . D/cp] . (1-IS)$$

حيث:

Rcp = مردودية الأموال الخاصة (المردودية المالية).

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي، الإدارة المالية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 271.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

Re = المردودية الاقتصادية؛

i = المصاريف المالية (تكلفة الاستدانة)؛

(Re-i) = الهامش بين المردودية الاقتصادية وتكلفة الاستدانة؛

D = الاستدانة الصافية؛

Cp = الأموال الخاصة؛

D/cp = الرافعة المالية وتقيس تركيبة الهيكل المالي؛

(Re-i).D/cp = أثر الرافعة المالية؛

IS = معدل الضريبة على أرباح الشركات.

ثالثا: قياس الأداء المالي باستخدام التوازنات المالية

هنالك عدة مؤشرات يستند عليها المسير المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة ونذكر من أهمها:[1]

1- رأس المال العامل (الصافي أو الدائم): يعتبر رأس مال العامل من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل، ويظهر رأس المال العامل مقدار ما تحتاط به المؤسسة للضروف الطارئة التي قد تواجهها والمتمثلة في جمود بعض العناصر عن الحركة من الأصول المتداولة، وهناك من يستخدم مؤشر رأس المال العامل كدليل للاحتياط لبعض الطوارئ في الأجل القصير، ويحسب بإحدى العلاقتين التاليتين:

* من أعلى الميزانية (في الأجل الطويل):

رأس مال العمل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

* من أسفل الميزانية (في الأجل القصير):

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة لأجل

2- احتياجات رأس مال العامل: تدرس احتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير، فعندما تكون قيمتها سالبة يعاب على المسيرين أن هنالك موارد مالية متاحة فائضة لم تستخدم في دورة الاستغلال، أما إذا كانت قيمتها موجبة فيعاب على المسيرين أنهم لم يبحثوا على موارد مالية مادام ضمان التسديد

[1] مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012، ص ص 31-35.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

موجود، وبالتالي كلما كانت احتياجات رأس المال العامل قريبة من الصفر دلت على حسن تغطية الاحتياجات بالموارد، وتحسب بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل= (الأصول المتداولة–القيم الجاهزة) – (الديون قصيرة الأجل–السلفات المصرفية)

3- الخزينة: يعتبر تسيير الخزينة المحور الأساسي في تسيير السيولة، في التحليل المالي كلما كانت الخزينة تقترب من الصفر بقيمة موجبة، واكتفت المؤسسة بالسيولة اللازمة فقط كان مفضلا، حيث توفق بين توظيف السيولة الجاهزة في دورة الاستغلال وتسديد المستحقات التي انقضى أجلها، وتحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين:

* الخزينة = القيم الجاهزة – السلفات المصرفية
* الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس مال العامل.

المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة لقياس الأداء المالي

توجد مؤشرات حديثة تقيس الأداء المالي سنوجزها في القيمة الاقتصادية المضافة EVA و القيمة السوقية المضافة MVA و التي تستعمل في قياس الأداء المالي في غالبية المؤسسات.

أولا: القيمة الاقتصادية المضافة EVA

تمثل القيمة الاقتصادية المضافة أكثر مداخل قياس القيمة استخداما وشيوعا وتوضح المعادلة التالية حساب القيمة الاقتصادية المضافة:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي ربح العمليات بعد الضريبة – تكلفة رأس المال

وتتمثل الفكرة الأساسية لأسلوب القيمة الاقتصادية المضافة في الاعتماد على الربح الاقتصادي وليس الربح المحاسبي حيث تتحرك قيمة المنشأة ارتفاعا وهبوطا تبعا للربح الاقتصادي، وحساب الربح الاقتصادي للمنشأة يتطلب إجراء العديد من التعديلات للتحويل من الربح المحاسبي إلى الدخل الاقتصادي.[1]

[1] محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، **الإدارة المالية، مدخل القيمة واتخاذ القرار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2002، ص ص 491-492.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إن معيار القيمة الاقتصادية المضافة هو الصورة المعدلة لمعيار الدخل (RI) والتي قامت بتطويره شركة (Stern & Steward) والتي اقترحت إجراء العديد من التعديلات على الدخل المحاسبي لحساب القيمة الاقتصادية المضافة فنموذج حسابه يأخذ الشكل التالي:[1]

EVA = صافي ربح عمليات التشغيل بعد الضرائب ± التسويات والتعديلات على أرباح التشغيل – الاستثمار± التسويات والتعديلات على عناصر المركز المالي.

ويمكن أن نصل إلى تأكيد أن معيار القيمة الاقتصادية المضافة يعتمد في تركيبه وحسابه على ثلاث متغيرات:[2]

1- صافي أرباح التشغيل بعد الضرائب NOPAT.
2- مقدار الاستثمار المستخدم وهو يمثل: رأس مال العامل + الاستثمار في الأصول الثابتة.
3- التكلفة المرجحة للتمويل WACC.

ثانيا: القيمة السوقية المضافة MVA

إن هدف أي منشأة (شركة مساهمة) هو تعظيم ثروة أصحاب الأسهم، ولا شك أن هذا الهدف يعود بالفائدة على حملة الأسهم في نفس الوقت الذي تتحقق فيه الفائدة أيضا للاقتصاد القومي وذلك عن طريق التأكد من أن الموارد قد تم تخصيصها بصورة فعالة ويتم تعظيم ثروة الملاك عن طريق تعظيم الفرق بين القيمة السوقية لحقوق الملكية والتي قد تم تقديمها بواسطة الملاك في البداية وتسجيلها في دفاتر الشركة ويطلق على هذا الفرق القيمة السوقية المضافة Market Value Added.[3] حيث تحسب كما يلي:

ق س م = القيمة السوقية لحقوق الملكية – حقوق الملكية التي وفرها المستثمرون
= (عدد الأسهم المصدرة) *(سعر السهم) – إجمالي حقوق الملكية.

[1] حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2004، ص ص 247-248.
[2] حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مرجع نفسه، ص 521.
[3] محمد صالح الحناوي، رسمية زكي قرياقص، **الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، بدون سنة نشر، ص ص 94-95.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي

يعمل التدقيق الداخلي على تحسين الاداء المالي في مختلف المؤسسات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

ان للتدقيق الداخلي دور في تحسين الاداء المالي من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر.

أولا": دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتفعيلها

إن تقييم نظام الرقابة الداخلية من مهام مجلس الإدارة فهو المخول والمسؤول عن مدى فعالية هذا النظام لذلك يقوم المجلس بإنشاء لجنة التدقيق* للقيام بهذه المهام حيث تسعى اللجنة إلى تحقيق ذلك من خلال تكليف قسم التدقيق الداخلي بتقييم نظام الرقابة الداخلية للتأكد من مدى جودة وتطبيق نظام الرقابة في المؤسسة حيث يتم ذلك من خلال برنامج تعده اللجنة وبالتنسيق مع قسم التدقيق وبعد قيامه بتقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد نقاط قوة وضعف النظام ** يقوم قسم التدقيق الداخلي بإعداد تقرير يتضمن مختلف نقاط الضعف والأسباب التي أدت إلى ذلك مع تقديم الآليات والتوصيات التي تسمح بمعالجة نقاط الضعف ومن تم متابعة التوصيات المقدمة ضمن التقرير.***

إن قيام المدقق الداخلي بتقييم نظام الرقابة الداخلية وتقديم التوصيات لمختلف نقاط الضعف يساهم بشكل فعال في تحسين وتطوير المؤسسة بشكل عام وفي مختلف المصالح والوظائف التابعة لها مما يسمح بتفعيل الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، على أن يقوم المدقق الداخلي على الاستقلالية التامة في أداء مهامه.

* تعريف لجنة التدقيق: تعرف بأنها لجنة منبثقة من مجلس الإدارة مكلفة بالإشراف على التقارير المالية ومراقبتها والإفصاحات المرفقة بها، وتشكل من أعضاء غير تنفيذيين ويرأسها رئيس من بين أعضائها، من مهامها مراجعة تعيين المدقق الخارجي، مراجعة خطة التدقيق، مراجعة نتائج التدقيق، ومراجعة نظام الرقابة الداخلية.

** أنظر المطلب رقم 02 من المبحث رقم 03 من الفصل الأول.

*** أنظر المطلب رقم 03 من المبحث رقم 03 من الفصل الأول.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: دور التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر

لكي نتطرق الى دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر يستوجب اعطاء صورة حول ماهية ادارة المخاطر.

1- مدخل لإدارة المخاطر

1-1- تعريف ادارة المخاطر: إدارة المخاطر تعرف على أنها: تحديد، تحليل، والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع.[1] كما تعرف على أنها مجموعة الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة من أجل تخفيض الآثار المحتملة للمخاطر.

التي تتعرض لها تلك الموارد.[2] ويشكل عام هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتقييم إستراتيجيات لإدارتها بنقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها.[3]

1-2- تصنيف، تحديد وتقييم المخاطر:

1-2-1- تصنيف المخاطر: هناك تقسيم شامل لأنواع المخاطر حسب طبيعتها حيث تقسم كما يلي:[4]

* **الأخطار الديناميكية:** وهي الأخطار التي يصعب التكهن بها إذ تتفاوت سعتها وآثارها من حالة لأخرى، لذلك تسمى بالديناميكية أي سريعة التغير أو تسمى بأخطار الأعمال.

* **الأخطار الساكنة:** هي تلك الأخطار التي يمكن إخضاعها للقياس من خلال التجارب السابقة مما يساعد على تقويمها واحتساب نتائجها المحتملة وتشمل أخطار: طبيعية، تكنولوجية، شخصية، واجتماعية.

---

[1] خالد وهيب الراوي، **ادارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 10.

[2] سمير الشاعر، **التدقيق الشرعي وإدارة المخاطر**، المؤتمر الرابع للتدقيق الشرعي، التدقيق الشرعي ومساهمته في التقليل من مخاطر الاستثمار، تنظيم شورى للاستثمارات الشرعية بالتعاون مع المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، فندق ريجنسي، مملكة البحرين، 23-24 أكتوبر 2013، ص 15.

[3] نوري منير، نعيمة بارك، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية وأهميتها في تحدي الأزمات المالية، التوصيات والمتطلبات**، المؤتمر الدولي الثاني حول الأزمة المالية الراهنة والبدائل المالية والمصرفية، المركز الجامعي الحديث بخميس مليانة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 5-6 ماي 2009، ص 02.

[4] إلهام خضير شبر، **إدارة المخاطر وإدارة الأزمة في المنظمة السياحية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد، 2007، ص ص 7-8.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1-2-2- تحديد المخاطر: على كل مؤسسة تحديد دقيق للأخطار التي تواجهها نشاطاتها حتى تتمكن من إدارتها واختيار الإستراتيجية المثلى لمواجهته حيث يهتم مدير الخطر بالنشاط الإنتاجي وأبعاده، ويتعرف على أساليب النقل سواء للعاملين أو للمواد بمتابعة جميع المراحل كل على حدة حتى يتسنى لمدير الخطر التعرف على مختلف الأخطار التي تتعرض لها الممتلكات أو الأشخاص، كما أنه يتعرف على النظام الإداري والمحاسبي فبعض الأخطار تنفذ إلى مشاريع المؤسسة من خلال ثغرات في نظام المحاسبة أو في حفظ النقدية أو في نظام المراقبة الداخلية أو نحو ذلك، كما أنه يحدد ممتلكات المشروع من ناحية قيمتها وموقعها الجغرافي، الأخطار المعرضة لها وكذا شؤون العاملين بالمشروع من حيث عددهم وأجورهم والتأمينات الإجبارية لهم والخدمات الأخرى المقدمة لهم، ومن الجدير بالذكر أن يقوم مدير الخطر والتأمين بوضع النظام الذي يضمن أي تعويض يدفعه أو أي خسارة يتحملها والقيام بدراسة تحليلية والتعرف على مسبباته وإضافته إلى دليل الخطر، كما يقوم بالتعرف على ما يقوم نشاطه القائم بتحويله من أخطار ويسجل ما قد يراه مرتبا من أخطار حسب شدة وقوعها على المنشأة وحسب احتمال تكرارها، وتعتبر القوائم المالية من المصادر الهامة للمعلومات التي تحتاجها إدارة المخاطر.[1]

1-2-3- تقييم المخاطر: بعد أن يتم تحديد والتعرف على المخاطر يجب أن يقوم مدير المخاطر بتقييمها ويتضمن ذلك قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات العمل، وسوف تتطلب مخاطر معينة بسبب شدة وطأة الخسارة المحتملة الاهتمام بها قبل مخاطر أخرى، وفي معظم الأحوال سوف يكون هناك عدد من المخاطر التي تتطلب إيلاء قدر متساو من الاهتمام بها.[2]

1-3- مهام إدارة المخاطر: ويمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي:[3]

- وضع سياسة وإستراتيجية لإدارة المخاطر؛

---

[1] ناشد محمود عبد السلام، مراجعة علي أحمد شاكر، **إدارة الأخطار (1)**، مطبعة مركز التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، بدون طبعة، بدون سنة نشر، ص ص 43- 44.

[2] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد-إدارات- شركات- بنوك)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2007، ص 61.

[3] حسين يرقي، عمر على عبد الصمد، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاساته على تطبيق حوكمة المؤسسات**، المركز الجامعي تيسمسيلت، بدون سنة، ص 10.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة؛
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل النشاط الاقتصادي؛
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى؛
- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة؛
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

2- **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر**: قبل التعرف على دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر سوف نتطرق لخطوات تدقيق هذه الأخيرة حيث يتم تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر بوجه عام كالآتي:

- تقييم أهداف إدارة المخاطر وسياستها؛
- التعرف على وتقييم التعرضات للخسارة؛
- تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض؛
- تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة؛
- التوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج.

إن للتدقيق الداخلي دور فعال في إدارة المخاطر حيث لا تقتصر وظيفة التدقيق الداخلي على رقابة المخاطر المتعلقة بالتقرير المالي فقط ولكنها تمتد لتشمل مساندة الادارة في تقيم مخاطر الأعمال التي يمكن أن تهدف لتحقيق الوحدة لأهدافها والعمل على إدارتها، وانطلاقا من هذا الهدف فقد أوضح معهد المراجعين الداخليين أن للتدقيق الداخلي دور فعال في إدارة المخاطر وأن هيكل إدارة المخاطر ERM الصادر عن لجنة COSO قام بالتركيز على المساهمة القيّمة التي يمكن لوظيفة التدقيق الداخلي أن تقوم بها اتجاه عمليات إدارة المخاطر مع التأكيد على أن المسؤولية الأساسية لإدارة المخاطر تقع على عاتق الإدارة وأن المدقق الداخلي غير مسؤول عن القيام بإدارة المخاطر ولكنه يقوم بتقديم النصح والمشورة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومساندة الإدارة على تطبيق العمليات الخاصة بإدارة المخاطر وتوفير التأكيد المعقول بشأن إمكانية الاعتماد على هذا الهيكل في إدارة المخاطر، وبالتالي أوضح معهد المراجعين الداخليين IIA أن المراجعة الداخلية مسؤولة عن الآتي فيا يتعلق بعمليات إدارة المخاطر:[1]

- التركيز على المخاطر الجوهرية التي تواجه المنظمة كما حددتها الإدارة وتدقيق عمليات إدارة المخاطر على مستوى المنظمة بما يتضمنه ذلك من توفير التأكيد عن إدارة هذه المخاطر؛

- توفير المساندة والمشاركة الفعالة في عمليات إدارة المخاطر مثل الاشتراك في لجان الإشراف لأنشطة المتابعة والتقارير التي توضح الموقف الحالي للمخاطر؛

- تدريب تعليم العاملين على إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وتسهيل القيام بورش عمل لتحديد وتقدير المخاطر؛

- تنسيق التقرير عن المخاطر إلى المجلس ولجنة التدقيق ولجنة المخاطر؛

- وعندما لا يكون للوحدة عمليات محددة وواضحة لإدارة المخاطر فإن وظيفة التدقيق الداخلي يكون لها دور أساسي في هذا الشأن من خلال حث الإدارة وتشجيعها على تطوير العمليات الخاصة بإدارة المخاطر والعمل كمحور ارتكاز للمتابعة والتنسيق بين مكونات هيكل إدارة المخاطر والتقرير عن المخاطر الرئيسية للمجلس.

ويساعد التدقيق الداخلي المنظمة في التعرف على المخاطر وتقييمها والمساعدة في تحسين أنظمة إدارة المخاطر ومراقبتها بشكل عام على الشكل التالي:[2]

- مساعدة مجلس الإدارة والادارة العليا في رسم السياسة العامة لإدارة المخاطر وذلك بتقديم خدمات استشارية واقتراحات محددة؛
- التحقق من مدى التقيد بالأنظمة والإجراءات الواردة في السياسة العامة لإدارة المخاطر؛

[1] عبد الوهاب نصر علي، **موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والأمريكية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 الجزء الرابع، بدون طبعة، ص ص 585-586.

[2] عبد الرحمان العايب، **نشاط التدقيق الداخلي بين الواقع الجزائري والممارسات الدولية**، مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 34.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة التعرف على المخاطر وأنظمة القياس المتبعة على مستوى كل الأنشطة والعمليات داخل المصرف أو المؤسسة المالية؛
- تقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الضبط الداخلي وإجراءات الرقابة الموضوعة في سبيل التحكم بالمخاطر التي تم التعرف عليه للتأكد من صحة قياس هذه المخاطر ؛
- تقييم التقارير المعدة من قبل مدير المخاطر حول تطبيق الإطار العام لإدارة المخاطر وسرعة الإبلاغ والبدء بمعالجتها وإجراءات التصحيح المتخذة؛
- رفع تقارير إلى مجلس الإدارة لتقييم كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وتقييم كافة الأنشطة والعاملين فيها ونقاط الضعف التي تعتريها وأية انحرافات عن الأنظمة والسياسات والإجراءات الموضوعة على أن تعد هذه التقارير مرة في السنة على الأقل وكلما دعت الحاجة.

وعليه فأن تدقيق الداخلي له دور فعال في إدارة المخاطر ويعتبر كأداة مرشدة للعمل لأن تدقيق إدارة المخاطر يكشف عن نقاط ضعف البرنامج وبالتالي يخلق فرصة لعلاج عيوبه وخلق برنامج أقوى، ومن الواضح أن المنظمة لن تستفيد إذا وضع التقرير على الرف من أجل الرجوع إليه مستقبلا، وبينما سيوفر الكثير من المناقشات مرجعا مفيدا لسنوات مقبلة حيث تحوي معظم تقارير الدقيق على توصيات قوية جديرة بالتنفيذ الفوري.[1]

ومنه يتضح أن العلاقة الموجودة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر هي علاقة وطيدة، فالتدقيق الداخلي يعتبر احد الأدوات المستعملة من طرف المؤسسات من أجل تحسين وتقوية فعالية الكيفية التي تدير بها مخاطرها، وتجنبا للمخاطر والتقليل منها واكتشاف الأخطاء قبل أن تصبح باهظة التكاليف ويعمل على حسن التعامل معها، وبالتالي يقلل من الخسائر ويرفع من أداء المؤسسة المالي وهو الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

[1] طارق عبد العال، **إدارة المخاطر (أفراد– إدارات – شركات –بنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص 39.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة والحد من الفساد المالي

ان للتدقيق الداخلي دور في تحسين الاداء المالي من خلال دعم الحوكمة والحد من الفساد المالي في مختلف المؤسسات.

أولا : دور التدقيق الداخلي في تعزيز ودعم الحوكمة

لكي نتطرق الى دور التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة يستوجب اعطاء صورة حول مفهوم الحوكمة ومبادئها.

1- مدخل في الحوكمة

1-1- مفهوم وأهمية الحوكمة

1-1-1 - مفهوم الحوكمة: عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات في أعمالها"[1] كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي OECD بأنها "مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الادارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلال تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق والنتائج"[2]

1-1-2 - أهمية الحوكمة: تكمن أهميتها فيما يلي:[3]

- تحسين الكفاءة في استخدام أصول الشركة وتخفيض تكلفة رأس المال وجذب الاستثمارات المنتجة للأداء الاقتصادي؛

- تعزيز القرارات التنافسية للشركة في الأمد الطويل عبر آليات الشفافية في المعاملات؛

---

[1] عمر إقبال توفيق المشهداني، **تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها "إطار مفتوح"**، جامعة جرش، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، ص 235.

[2] العياشي زرزار، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع- رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 07-08 ديسمبر 2010، ص 03.

[3] أرشد فؤاد التميمي، أحمد فارس القيسي، **أثر الأدوات الداخلية لحوكمة الشركة على رأس مال العامل وانعكاسهما على القيمة الاقتصادية المضافة**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن ، يومي 23-26 أفريل 2012، ص 570.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مديري ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة لها وضمان اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛

– بناء نظام كفؤ وواضح للمكافآت والحوافز في الشركة؛

– وضع معايير تتسم بالشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين؛

– بناء أنظمة مبكرة لمنع حدوث الأزمات المصرفية.

1-2- مبادئ الحوكمة: تنقسم المبادئ الدولية الخاصة بالقواعد المنظمة لإدارة الشركات إلى ست مجموعات رئيسية وهي"[1]

– **توافر إطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع دور القانون وأن يحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون.

– **حقوق المساهمين:** يجب أن يحمي إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات ويسهل ممارسة حقوق المساهمين.

– **المعاملة العادية للمساهمين:** يجب أن تتضمن قواعد حوكمة الشركات المساواة في معاملة المساهمين من ذات الفئة، بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة انتهاك حقوقهم.

– **دور الأطراف ذات المصلحة أو الصلة بالنسبة للقواعد المنظمة لحوكة الشركات:** يجب أن يقر الإطار الخاص بقواعد المنظمة لحوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالمؤسسة لخلق الوظائف وتوفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا.

– **الإفصاح والشفافية:** يجب أن يؤكد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركة على الإفصاح السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي، الأداء، الملكية والرقابة على المؤسسة.

[1] رونالد جي، جونستون، **الأمين العام لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، مبادئ التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك**، 2004، ص ص 01-07.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يؤكد إطار قواعد حوكمة الشركات على إستراتيجية رئاسة الشركة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، مسؤولية مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين.

2- أهمية التدقيق الداخلي في دعم حوكمة الشركات: تعتبر الحوكمة الأسلوب الإداري الأنجح للحد من الفساد المالي والمحاسبي ويمكن القول أن هناك ارتباطا وثيقا بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية الناتجة عن فعالية ونجاعة التدقيق الداخلي، وقد أكدت هذا العديد من الدراسات والتي تناولت العلاقة بين التطبيق السليم لحوكمة الشركات ودور التدقيق الداخلي في ذلك، ومن النتائج المستخلصة من بعض هذه الدراسات (Bushman & Smith 2001, Reed 2002, Maureen 2004) مايلي:[1]

- ضرورة توفر الإجراءات القانونية اللازمة لحماية حقوق المساهمين، مع ضرورة الالتزام بالمعايير المحاسبية والمالية خاصة فيما يتعلق بالتدقيق لأنها تحقق الشفافية في إعداد القوائم المالية وبالتالي توفير الموثوقية في المعلومات المحاسبية المنتجة والموزعة وهذا سينعكس بالإيجاب على أداء الشركة المالي وعلى حركة أسواق المال.

- أهمية الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي ولجان التدقيق في إنجاح تطبيق الحوكمة وفي إعداد تقارير مالية تتضمن بيانات ومعلومات مالية تتميز بالدقة، التماثل والملائمة وذلك في الوقت المناسب، ما يكسبها ثقة مستخدميها الخارجيين خاصة المستثمرين، أهمية الإفصاح المحاسبي والشفافية في الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات فكلما كان هنالك تحقق للإفصاح الأمثل أي الإبلاغ عن المعلومات ذات الأهمية القصوى بالنسبة لمستخدميها، كان هناك أثر إيجابي مباشر على الأسواق المالية وبالتالي على أداء الشركة المالي.

ولقد أوصلت التقارير الصادرة عن هيئات ومراكز بحث بضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في الشركات وترتب على ذلك تضمين شروط القيد في العديد من البورصات العالمية ضرورة استثناء قسم خاص بالتدقيق الداخلي التي تريد قيد أسهمها في تلك البورصات، ففي أواخر عام 2003 أقرت لجنة تبادل الأوراق المالية في الولايات المتحدة الأمريكية SEC (Security Excahnge

[1] بديسي فهيمة، **التدقيق الداخلي ودوره في إنجاح مسار الحوكمة، مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة**، جامعة منتوري قسنطينة، ص 69.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

Committe) لائحة بضوابط حوكمة الشركات تضمنت طلبا بوجود نشاط تدقيق داخلي في الشركات المدرجة في بورصة نيويورك NYSE وذلك لتحسين تطبيق الحوكمة في تلك الشركات. إن وظيفة التدقيق الداخلي تؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بالمساهمة في تطبيق قاعدة المساءلة في المؤسسة حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وعليه فإن التدقيق الداخلي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير، وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة فقد أكدت لجنة Cadbury على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير وضمان تحكم فعال في تسيير المؤسسة، ولتحقق هذه الوظيفة أهدافها يجب أن تكون مستقلة وموضوعية وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشرع خاص بها.[1]

يساعد التدقيق الداخلي بما يقوم به من مساعدة الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق من أجل إدارة المخاطر والرقابة عليها في عملية حوكمة الشركات،[2] من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية وكذلك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلالها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة واتصالها برئيس لجنة التدقيق.[3]

---

[1] نور الدين مزياني، **دور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد الرابع، أفريل 2010، ص 180.

[2] مسعود صديقي، خالد دريس، **دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرارات الاستثمار**، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي– أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، ص 09.

[3] رضا جا وحدو، عبد الله مايو، **تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ص 07.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **مساهمة التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات في ضوء نظرية الوكالة:** هنالك الكثير من النظريات يمكن استخدامها لفهم العلاقة بين التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات ولعل أهمها على الإطلاق نظرية الوكالة La théorie de l'agence التي قدمها الباحثان Jensen & Meckling عام 1976 كما يلي:[1]

تصف نظرية الوكالة المنشأة بأنها مجموعة من العلاقات التعاونية بين مجموعات من أصحاب المصالح ونعرف فيها طرفين الوكيل والعون، حيث يفوض الوكيل بعضا من سلطاته القرارية الى العون، وفي ظل هذه العلاقة إذا كان طرفي العقد سيعظمان مصلحتهما الخاصة فلنتوقع أن لا يسعى العون دائما لمصلحة الوكيل الأمر الذي سينتج عنه حدوث نزاعات وصراعات حول المصالح والتي سيترتب عنها في الأخير تكاليف الوكالة، وفق هذه النظرية تظهر مشكلة بوجود علاقة تعاقدية بين المساهمين في رأس مال المنشأة من جهة وبين المسيرين (الإدارة) الذين يديرونها من جهة أخرى وذلك على مستويين: الأول عدم تماثل المعلومات بين الطرفين والثاني: اتخاذ القرارات من قبل إدارة المنشأة في غياب المساهمين، ومن بين الحلول لهذه المشكلة هو إدراج طرف ثالث وهو التدقيق الداخلي وذلك بتفويض مهمة المراقبة وإعداد تقرير للمساهمين متعلق بنشاطات وقرارات المسيرين ويصف حالة أداء المنشأة، وبهذا يظهر التدقيق الداخلي كحل فعال لمشكلة الوكالة حيث يسمح بتقليص السلوكيات غير الملائمة للإدارة كما يعطي مصداقية أكبر للقوائم المالية وللتقارير المتعلقة بالعمليات التي تتم إعدادها من طرف الإدارة هذه الأخيرة تستخدم بالإضافة إلى المعلومات المحاسبية معلومات غير محاسبية (معلومات التسيير) وهي معلومات كاملة تنتجها أنظمة المعلومات الأخرى غير المحاسبية ولا يمكن للمساهمين التأكد من صحتها إلا عن طريق المدقق الداخلي من خلال تقريره الذي يحدده للجنة التدقيق أو مجلس الإدارة. ويمكن للمدقق الداخلي تخفيض حالة عدم تماثل المعلومات حول المنشأة والمساهمة في توجيهها لتحقيق أهدافها من خلال تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التدقيق يساعد في إنجاح الحوكمة وبالتالي تحقيق أهداف الشركة من خلال الرقابة الداخلية والتي تعمل على تقييم الأداء من الجانب المحاسبي والمالي للشركة خاصة فيم يتعلق بإدارة المخاطر والرقابة عليها، فالتدقيق الداخلي يساعد في حماية أموال الشركة والخطط الإدارية الموضوعة من خلال ضمانه دقة البيانات التي تستخدمها الإدارة في توجيه السياسة

[1] نور الدين مزياني، **دور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص ص184، 185.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

العامة للشركة والمساهمة في إدخال تحسينات على الأساليب الإدارية والرقابية المعتمدة، والاعتماد عليها والعمل بها يحسن من وضعية المؤسسة وأدائها المالي.

ثانيا : دور التدقيق الداخلي في محاربة الفساد المالي

لكي نتطرق الى دور التدقيق الداخلي في محاربة الفساد المالي يستوجب اعطاء صورة حول مفهوم الفساد المالي.

1- **مفهوم الفساد المالي:** تعد ظاهرة الفساد المالي من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان وعلى الأخص البلدان النامية وتنطوي على تدمير الاقتصاد وكذا القدرة والأداء المالي للمؤسسة، ولمصطلح الفساد المالي معاني كثيرة نذكر منها التعاريف التالية:[1]

- تعريف منظمة الشفافية الدولية: هي إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص؛
- تعريف صندوق النقد الدولي: علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة والتي تهدف إلى استحصال الفوائد من هذا السلوك للشخص الواحد أو مجموعة ذات علاقة بين الأفراد.

ومن مظاهر الفساد المالي الأكثر شيوعا هو التزوير، التحايل والغش وتتمثل في استغلال شخص لمركزه الذي يشغله في الحصول على مصالحه الشخصية بتبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة أو القيام بالغش أو تزوير بعض الشهادات والوثائق.

2- دور التدقيق الداخلي في اكتشاف الفساد المالي والحد منه: نظرا لانتشار ظاهرة الفساد المالي من غش واحتيال التي تتعرض لها المؤسسات ودورها في انهيارها وحدوث خسائر كبيرة لديها وخروجها من السوق وضياع أموال المساهمين، مازلنا نبحث في دور التدقيق الداخلي في ضبط وتحسين الأداء المالي فلابد أن نعرج على دور التدقيق الداخلي في مكافحة الفساد المالي والتقليل من حالاته حيث أن وجود التدقيق والرقابة دائما يمنع من تسول له نفسه بالقيام بالأعمال الغير المشروعة، حيث أن تدقيق أوجه التلاعب تهدف إلى الكشف عن التضليل المقصود للسجلات وأية عملية تخصيص غير مناسبة للأصول والموجودات، وينشأ خطر الاحتيال من وجود ضغوط يتعرض لها شخص معين تدفعه إلى ممارسة الاحتيال، وجود فرصة سانحة مثل ثغرة في نظام الرقابة الداخلية وكذا عدم نزاهة الشخص القائم بالتحايل وبالتالي يقع على عاتق المدقق الداخلي تلمس الحالات السابقة بشكل دائم وعدم إغفال أي إشارة قد توحي

[1] عمر شريف، **التدقيق وتحديات الفساد المالي في المؤسسة، ملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 06-07 ماي 2012، ص 04.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بحدوث الغش والاحتيال ورصدها ومتابعتها وهذا يعتبر أحد الأدوار التقليدية للتدقيق الداخلي حيث أن الحذر والشك المنطقي أو ما يقصد عليه الشك المهني من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المدقق الداخلي والتي تساعده في مهمته، وقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول دور التدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والاحتيال في القوائم المالية إلى أهمية أن يرفع التدقيق الداخلي تقاريره إلى مجلس الإدارة وليس الإدارة العليا للشركة وذلك يتم بعد إجراء التحقيقات والتحريات الكافية من طرف المدقق الداخلي الذي تشترط فيه الاستقلالية العالية وعدم التدخل للقيام بمهامه.[1]

وكما رأينا يعمل التدقيق الداخلي على الحد من الفساد المالي وبالتالي جودة المعلومات والقوائم المالية الذي يكون في صالح أداء المؤسسة المالي ويعمل على تحسينه.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في قياس وتقييم الكفاءة والفعالية

ان للتدقيق الداخلي دور في تحسين الاداء المالي من خلال قياس الكفاءة والفعالية في المؤسسات.

أولا: مفهوم الكفاءة والفعالية

لكي نتطرق الى دور التدقيق الداخلي في قياس الكفاءة والفعالية يستوجب اعطاء صورة حول مفهوم الكفاءة والفعالية.

1- مفهوم الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها: "الاستغلال الأمثل وتحقيق الاستفادة القصوى للموارد المتوفرة سواء كانت موارد بشرية أو مادية أو تقنية"[2] ويعني هذا المصطلح الاستغلال الصحيح والعقلاني لموارد المؤسسة المستعملة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وهي العلاقة بين النتائج "الأداء" والوسائل المستعملة "التكاليف" ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

2- مفهوم الفعالية: الفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"[3] وهو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود ويعبر عن هذا المصطلح عادة عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف.[1]

---

[1] يوسف سعيد يوسف المدلل، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص 116- 118.

[2] أحمد زردومي، **التقنوقراطيون والإدارة العمومية في الجزائر- واقع وآفاق**، دار الفائز للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009، ص 75.

[3] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2013، ص 127.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويمكن وضع مفهوم أدق للكفاءة والفعالية حيث نجد الكفاءة على أنها العلاقة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه أي الأداء المخطط له في ضوء الظروف البيئية والتنظيمية، وكذلك يمكن النظر إلى الكفاءة على أنها النسبة بين ما تم أداؤه، أما الفعالية فهي تحقيق أداء مرغوب أو هدف مخطط، وفي هذا المجال يمكن أن يكون تنظيما معينا فعالا في تحقيق هدف معين ولكنه غير كفؤ في استخدام الموارد المتاحة.[2]

ثانيا: دور التدقيق الداخلي في قياس الكفاءة والفعالية

لقد أدت التطورات الحديثة في التدقيق الداخلي إلى المناداة بدور أكبر للمدقق الداخلي في عملية قياس الكفاءة والفعالية لجميع أنشطة المؤسسة، وقد نادى معهد المدققين الداخليين بزيادة دوره في مجال التدقيق الإداري وتدقيق العمليات لأن هدف التدقيق الداخلي مصمم أساسا لإضافة القيمة وتحسين عمليات المؤسسة، كما نصت معايير التدقيق الدولية إلى أن نطاق التدقيق الداخلي يشمل مراجعة الجدوى الاقتصادية للعمليات وفعاليتها وكفاءتها ومن ضمنها الضوابط غير المالية وكذا اختبار المعلومات المالية والتشغيلية. و عليه إن فحص وتقييم كفاءة و فعالية الأداء يشمل ما يلي:[3]

- مراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية ونزاهتها؛
- مراجعة النظم الموضوعة للتأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح التي تكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير؛
- مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول؛
- تقييم كفاءة استخدام الموارد المستخدمة؛
- مراجعة العمليات أو البرامج للتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف الموضوعة والتأكد من أن البرامج تنفذ حسب الخطة.

---

[1] ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، بدون طبعة، بدون سنة نشر، ص 14.

[2] عبد الرحمن توفيق، **منهج المهارات المالية والمحاسبية -1-، تقييم الأداء المالي والإداري للمشروعات**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، القاهرة، الطبعة الرابعة، 2006، ص 56.

[3] محمد الصالح فروم، إلياس بوجعادة، أمال كحيلة، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري للشركات**، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر، الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، ص ص26-27.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وقد أشار المجمع العربي للمحاسبين أنه لتحقيق الأهداف السابقة لابد على المدقق الداخلي أن يقوم بمراجعة شاملة لكفاءة الأفراد، جودة الإنتاج، إنتاجية القسم، التكاليف، حجم الإنتاج والعمل وجودة التقارير المالية.

ويرى باحثون آخرون أن عملية التدقيق الداخلي تتطلب استخدام كل من المعايير النوعية والمعايير الكمية في فحص وتقييم الأداء الإداري، ويقصد بالمعايير النوعية ما يجب أن تكون عليه نوعية الأداء الإداري مضافا إليها المسؤوليات الاجتماعية والقانونية والرقابية للإدارة، أما المعايير الكمية فهي التي يمكن إخضاعها للقياس مثل التكلفة، النسب المالية والموازنات التقديرية.

ومن خلال مساهمة التدقيق الداخلي في قياس الكفاءة والفعالية في الأداء المالي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين وضبط هذا الأخير في الشركات بشرط أن تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي بدرجة كبيرة من الاستقلالية و وقف التدخل من جانب الإدارة التنفيذية في عمل المدقق الداخلي.

المطلب الرابع: دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات

ان للتدقيق الداخلي دور في تحسين الاداء المالي من خلال مساهمته في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

أولا: تعريف القرار

هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.[1]

تقوم إدارة الوحدة الاقتصادية باتخاذ العديد من القرارات لتحديد الأعمال أو الأهداف التي ترغب في تحقيقها،إذ أنّ كافة القرارات التي تتخذها الوحدة الاقتصادية لها أثر مالي على المدى البعيد.

ثانيا: مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات

هنالك خطوات منطقية ينبغي إتباعها للوصول إلى القرارات الرشيدة والجيدة وتتمثل في تحليل وتشخيص الموقف، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، تنفيذ البديل الذي تم اختياره وتقييم النتائج. كما يلعب التدقيق الداخلي أدوارا مهمة في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات بحيث يساعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصفات كاملة وكافية ليتم استعمالها في عملية صنع القرار للحصول على القرارات ذات جودة وفعالية. وبالموازاة مع خطوات عملية اتخاذ القرارات فإن

[1] خليل محمد العزاوي، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 21.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التدقيق الداخلي له دورة حياة يكون آخرها الوصول إلى تقديم معلومات مؤهلة لاتخاذ القرارات الإدارية وتبدأ عملية التدقيق بإعطاء نظرة حول موضوع العملية وإعداد إجراءات التدقيق المناسبة لذلك الموضوع وبذلك يتم تشخيص الوضع المحيط وتحديد درجة الخطر الناجم ومن تم وضع إستراتيجية للقيام بعملية التدقيق لتليها وضع الخطة اللازمة لذلك، ليبدأ المدقق بتنفيذها مع العمل في كل مرة على ضبط الأداء ويتم ذلك من قبل المدير المسؤول على مديرية التدقيق الداخلي ويقوم بإدخال التحسينات الضرورية على كل نقص وهكذا دواليك في كل مرة يتم إعداد تقرير حول ما تم ملاحظته وتقديم الاقتراحات المناسبة، فينتج بذلك ومن خلال كل هذه الخطوات معلومات مؤهلة لاتخاذ القرار وتساهم بذلك في إعداد قرارات ذات جودة وفعالية.[1]

حيث تكتسي التقارير التي يعدها المدقق الداخلي أهمية بالغة للإدارة العليا بإعطاء التوضيحات واقتراح التحسينات، ويعطي هذا التقرير قيمة مضافة للمتعاملين مع المؤسسة كالمساهمين وهذا يساعد المؤسسة في بلورة جملة من القرارات كقرار الاستثمار والتمويل حيث تعتمد الإدارة العليا على هذه التقارير لاتخاذ قراراتها التي تكون في صالحها.[2] حيث أن اتخاذ الإدارة العليا لتوصيات المدقق بعين الاعتبار وعلى أساسها يتم اتخاذ قراراتها هذا يساهم في التحسين من أداء المؤسسة المالي ويعطيها مركز تنافسي في السوق ويستوجب في ذلك أن يتمتع المدقق الداخلي في المؤسسة بالاستقلالية الكافية لقيام بمهامه.

[1] أحمد نقار، **دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار**، رسالة ماجستير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2007، ص ص 132-134.

[2] عزيز لوجاني، **دور المراجعة الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 148.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصـة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن الهدف أي المؤسسة الاقتصادية هو العمل من أجل تحقيق أحسن أداء مالي حيث يعتبر المحرك الرئيسي من أجل التوسع في نشاطها وتحقيق الاستقلالية المالية والاستمرار في مزاولة النشاط، وتتوقف فعالية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية على التحكم الجيد في مختلف وظائفها عن طريق أساليب رقابية محكمة تشمل جميع نشاطات وعمليات المؤسسة ألا وهو التدقيق الداخلي الذي يعمل في صالح المؤسسة بتقديم توصيات حول تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وتعزيز سيطرة الإدارة على المؤسسة أو تدعيم بما يسمى بالحوكمة والحد من الفساد المالي ويعمل التدقيق الداخلي على معالجة العمليات من حيث الكفاءة والفعالية وبالتالي المساهمة في تحقيق أقصى كفاءة في إدارة المشروعات الاقتصادية عن الأداء المالي من خلال مساهمتها في اتخاذ القرارات التي تكون في صالح المؤسسة كون أن القرارات المتخذة داخل المؤسسة لها انعكاسات على الأداء المالي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

وعليه ومن أجل رفع فعالية أداء المؤسسات لتكون مهنية للمنافسة المحلية والأجنبية يستوجب توفر آلية تدقيق داخلية تعمل في صالح المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الثالث

تمهيد

من خلال دراسة الفصول السابقة تطرقنا للإطار النظري للتدقيق الداخلي والأداء المالي مع إبراز العلاقة بينهما، وفي إطار تدعيم ما توصلنا إليه في الجانب النظري سنقوم بإسقاطه على الجانب التطبيقي وذلك بدراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث يضم المبحث الأول تقديم المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، أما المبحث الثاني فيتم فيه عرض وتحليل القوائم المالية للمؤسسة المينائية وتحليلها، أما فيما يخص المبحث الثالث فخصص لدراسة حالة نموذجية لمهمة التدقيق بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة المينائية لسكيكدة

تعتبر الموانئ من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم بشكل مباشر في التبادل التجاري والنشاط الاقتصادي باعتبارها بوابة مفتوحة على البحر، حيث لعبت دورا هاما على مر العصور في إزدهار التجارة وذلك من خلال الحركة التنشيطية لعمليات التبادل التجاري البحري بين مختلف الدول والبلدان المطلة على البحار والمحيطات.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة المينائية لسكيكدة

يملك ميناء سكيكدة تاريخ طويل وعريق، ويعتبر من اهم الموانئ لاحتلاله موقع استراتيجي.

أولا : لمحة تاريخية عن المؤسسة المينائية لسكيكدة

تاريخ ميناء سكيكدة ارتبط دائما بتاريخ المدينة ، حيث أن مدينة سكيكدة نشأت عن طريق الميناء، حتى نهاية الثلاثينات كان ميناء سكيكدة عبارة عن أرصفة صغيرة وكانت السفن التجارية لا تقوم بممارسة العمليات والأنشطة التجارية في الشاطئ نفسه، ولكن تقوم بعملية التفريغ عبر خليج سطوره ليتم بعد ذلك إلى نقلها لمدينة سكيكدة.

وقد سمح المشروع النهائي المصادقة عليه أثناء وجود الاستعمار الفرنسي بالجزائر وصادر سنة 1860، بإعادة بناء الميناء قرب مدينة سكيكدة بدلا من سطورة، وقد جاء في المشروع مايلي:

- بناء حوض مائي في الناحية الشرقية، وإنشاء أرضية الميناء الأساسية من الناحية الغربية؛
- إنشاء رصيف للمرفأ أي حاجز؛
- إنشاء رصيف القصر الأخضر و المقدمة النهائية للميناء.

وتنفيذاً لهذا المرسوم، فقد بدأت الأشغال سنة 1860، وخلال الفترة الممتدة من 1891 إلى غاية 1897 عرف رصيف المرفأ امتدادا قدره 255 متر، وفي سنة 1957 تمّ توسيع مساحة الرصيف وبناء هياكله الداخلية حتى بلغ طوله 290 متر سنة 1985.

وبفضل هذه التوسعات أصبحت للميناء قدرة أكبر في استيعاب البضائع والسلع، وبالتالي جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن إضافة إلى ذلك الموقع الاستراتيجي الذي صُنع منه ميناء استراتيجي كونه يساهم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بنسبة 25% من المبادلات البحرية الجزائرية، عن طريق البحر كما نجده أيضا يغطي معظم الولايات الجنوبية الشرقية للبلاد.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة المينائية لسكيكدة

المؤسسة المينائية لسكيكدة Entreprise portuaire de Skikda (EPS) هي مؤسسة عمومية اقتصاديه ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين ونظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات. أنشئت بمقتضى القرار رقم 284/82 الصادر في 14 أوت 1982، وهي تعتبر مؤسسة ذات أسهم برأسمال 9000000000.00 دج سنة 2014 موزع على صناديق المساهمة كمايلي: الخدمات 40%، الصناعات المختلفة بنسبة 30% الإعلام والمواصلات 30%.

وبتاريخ 11 أوت 2004 أصبح تسيير موانئ الصيد مستقل تابع لمؤسسة تسيير موانئ ملاجئ الصيد البحري لسكيكدة ومنه أصبحت المؤسسة المينائية تضم:

- الميناء المزدوج وهو من أقدم الموانئ ويعتبر الميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات؛
- ميناء الهيدروكربون من أهم نشاطاته تصدير المحروقات.

المطلب الثاني: مهام، وظائف وأهداف المؤسسة المينائية لسكيكدة

تقوم المؤسسة المينائية لسكيكدة بعدة مهام ووظائف للوصول الى أهدافها المسطرة.

أولا: مهام المؤسسة المينائية لسكيكدة

تتمثل مهام المؤسسة المينائية لسكيكدة فيمايلي:

- المساهمة في زيادة المبادلات التجارية، وضمان الحركة الدائمة للسلع والبضائع عن طريق التصدير والاستيراد؛
- تسيير واستغلال المجال العمومي والأملاك؛
- القيام بأعمال الصيانة؛
- الوقاية من الأخطار المتنوعة كالحرائق والتلوث؛
- القيام بأعمال الشحن وتفريغ السلع والبضائع؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تنظيم حركة المرور داخل الميناء.

ثانيا: وظائف المؤسسة المينائية لسكيكدة

بعكس المؤسسة الإنتاجية نجد أن المؤسسة المينائية مؤسسة خدماتية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات وبالتالي ليس لها مخازن لاستغلالها في تخزين البضائع لإعادة بيعها على حالها، ولكن لديها مخازن تستخدمها لتخزين المواد واللوازم والمعدات التي تستعملها لذاتها أو تستغل لفائدة الزبائن الدين يضعون سلعهم كأمانة لدى المؤسسة، وبما أن غاية الميناء هي عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية التجارية والاقتصادية فإن تحقيق هذه الغاية يتطلب وضع نموذج تنظيمي وتسيير ناجح وكذا ضمان خدمات عامة عبر الوظائف الرئيسية الثلاث التالية:

- وظيفية الصيانة والتطور؛
- وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها؛
- وظيفة الشرطة المينائية.

وبالإضافة إلى هذه الوظائف، توجد وظيفتان هامتان يتمثلان في:

- وظيفة التسيير؛
- وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية.

وأهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة:

- شحن وتفريغ البضائع؛
- الاستيراد والتصدير؛
- تسيير الاستغلال العمومي والأملاك؛
- تنفيذ أعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية؛
- تنظيم حركة المرور والمحطة بصفة عامة وكذا عملية التفريغ؛
- الوقاية من حرائق المنشآت والملاحة البحرية وكذا التلوث؛
- الاستغلال الجيد لليد العاملة والمردود الجيد لاستثمارات البنية التحتية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثالثا: أهداف المؤسسة المينائية لسكيكدة

تسعى المؤسسة المينائية من خلال نشاطها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان التحقيق المستمر للأرباح باعتباره هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء؛
- تطوير حصة السوق بتحسين نوعية الخدمات المقدمة، وإقامة علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات نظراً لزيادة المنافسة من قبل المؤسسات المينائية الأخرى؛
- السعي إلى تحقيق أرباح لتوسيع النشاط وإنعاش الاقتصاد الوطني؛
- العمل على تقديم خدمات للعملاء في أحسن الظروف وبأقل التكاليف ومدة زمنية ممكنة من أجل جذب وتلبية متطلبات أكبر عدد ممكن من المتعاملين؛
- تدعيم المؤسسات الوطنية في عملية الاستراد والتصدير؛
- تنويع خدماتها وتحسين جودتها **" ISO 9001 VERSION 2000 "**؛
- العمل على زيادة الحصة السوقية.

المطلب الثالث: تقديم المؤسسة المينائية من الناحية التنظيمية

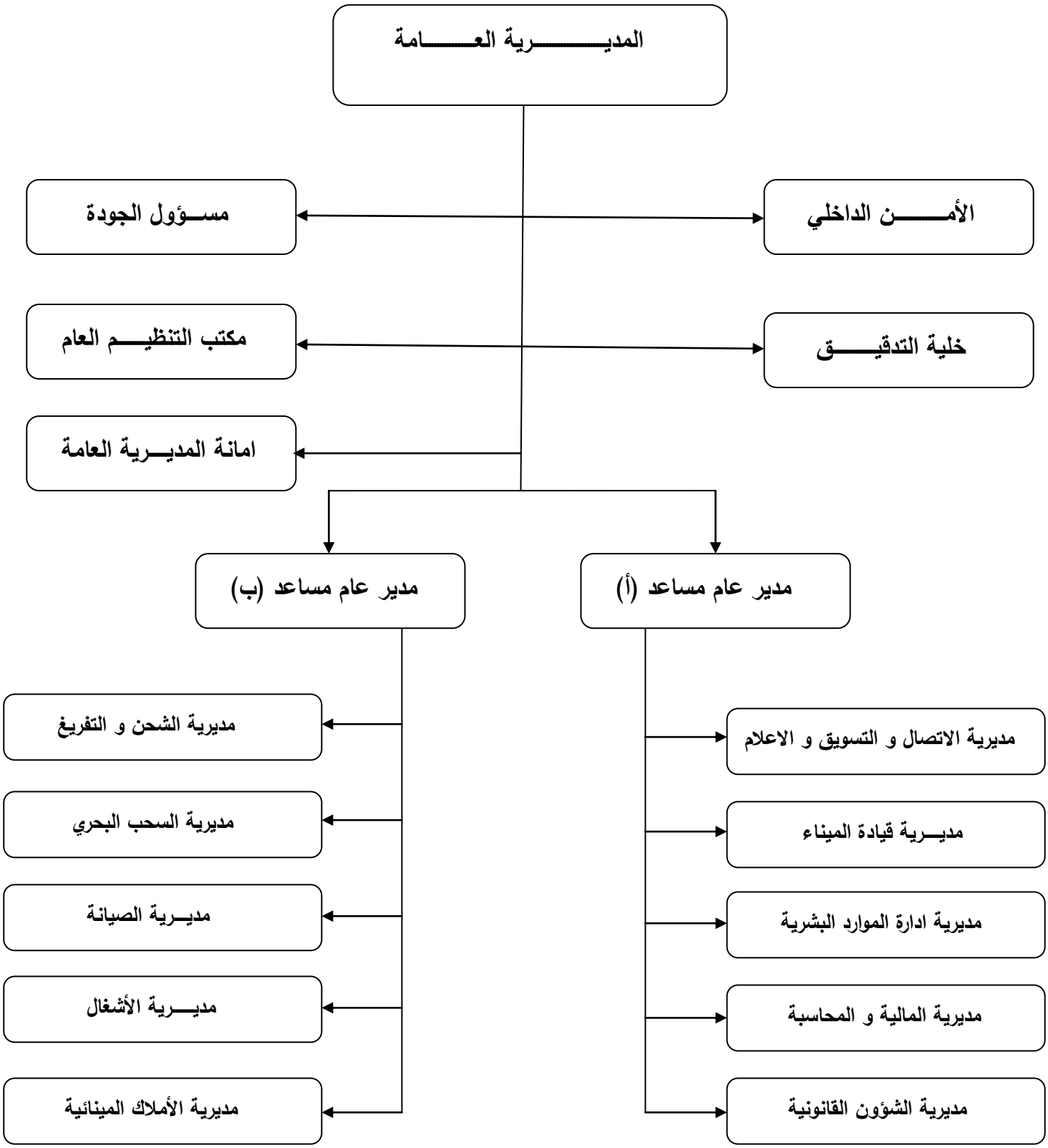
ان كل مؤسسة لها تنظيم خاص بها، حيث يعتبر الركيزة للسير الفعال لمختلف الوظائف داخل المؤسسة.

أولا: الهيكل العام للمؤسسة المينائية لسكيكدة

إن وجود هيكل تنظيمي جيد داخل أي مؤسسة يعتبر الشيء الأساسي للسير الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموجودة ضمن الخطط المرسومة، حيث أنه يقوم على تقييم الأعمال وتحديد المسؤوليات ويتحقق هذا داخل المؤسسة المينائية لسكيكدة " EPS " من خلال 10 مديريات تعمل كل واحدة بالتوجيه والإشراف والمتابعة من المديرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (3-1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء سكيكدة صادرة في نهاية سنة 2014 و مطبقة سنة 2015.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيكدة

المؤسسة المينائية لسكيكدة كغيرها من المؤسسات العمومية الاقتصادية تتضمن هيكل تعمل من خلاله على توزيع المهام والمسؤوليات للمديريات التي تتولى عمليات التنسيق والإشراف فيما بينهم ويظهر ذلك من خلال:

1- المديرية العامة: تعتبر المديرية العامة العمود الفقري للميناء، حيث تتولى تسيير وتنسيق بين أعمال المؤسسة المينائية لسكيكدة، وكذا متابعة التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة في إطار سياسة التنمية الوطنية وذلك عن طريق الاشراف المباشر على مختلف المديريات الأخرى.

2- مسؤول الجودة: تعمل على السهر على تطبيق نظام تسيير النوعية داخل المؤسسة.

3- الأمن الداخلي للمؤسسة: يساهم على حفظ الأمن داخل المؤسسة.

4- خلية التدقيق: مراقبة ومتابعة سيرورة العمل داخل الإدارة التجارية للمديريات، إلى جانب مراقبة تطبيق القوانين المعدلة عند المصالح التجارية للمديريات.

5- مساعد المدير العام: تحضير البرنامج والمخططات الخاصة بالنشاط التجاري للمؤسسة بما فيها الإحصائيات المحققة خلال السنة وتقديم تنبؤات السنة الجديدة، تحضير الميزانية السنوية، دراسة إحصائيات النشاط التجاري.

6- مديرية الدراسات والتسويق والاتصال: تتمثل صلاحيات هذه المديرية في:

- تطوير وسائل الإعلام للمؤسسة ومتابعة تطبيق البرامج؛
- إعداد الإحصائيات الخاصة بالمؤسسة وتوزيعها على باقي المديريات الموجودة داخل الميناء والتنسيق بين التسويق والاتصال.

7- مديرية قيادة الميناء: تمارس في حدود مجالها العمومي للميناء الأرضي والبحري عدة مهام أهمها: حماية المصطلحات والتجهيزات، وضمان أمن وسلامة الأشخاص والممتلكات، تتكفل بالقيادة، سحب البواخر، ترتيبها وكل ما يتعلق بالبواخر وتتكون هذه المديرية مما يلي:

- دائرة الأمن والحماية؛
- دائرة مساعدة المراكب؛
- هيئة القيادة البحرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

8- **مديرية الإدارة والموارد البشرية:** إعداد الخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الديوان والإشراف على جميع الإجراءات المتصلة بتخطيط وتنظيم شؤون موظفي الديوان فيما يتعلق بإعداد جدول تشكيلات الوظائف والرواتب وعمليات التعيين والدوام والإجازات والترفيع والابتعاث، وإعداد خطط وبرامج التدريب ومتابعة تنفيذها وتقييمها ومتابعة عملية تقييم الأداء والتأديب والانفكاك عن العمل وإنهاء الخدمة، إضافة إلى إجراء المراجعة والدراسة المستمرة للرواتب والعلاوات والحوافز والمزايا الخاصة بموظفي الديوان وتقديم المقترحات المناسبة بشأنها إلى إدارة الديوان.

9- **مديرية المالية والمحاسبة:** تختص هذه المديرية بالتسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة وكذلك مسك الوثائق المالية والمحاسبة إضافة إلى تحقيق التوازن المالي للمؤسسة وذلك لتقوية قرارات التسيير وإجراء الدراسات التي من شأنها تحقيق هذه الأهداف. وتتكون من دائرة المالية وتهتم بالعمليات المالية التالية:

- المساهمة في انجاز الميزانية؛
- مصلحة الميزانية والاستثمارات وهي مكلفة بتحضير الميزانية ومتابعة عمليات الاستثمار؛
- دائرة المحاسبة تضم: المحاسبة المالية التحليلية وتغطية النفقات.

10- **مديرية الشؤون القانونية:** تقديم الرأي والاستشارات القانونية فيما يتعلق بشؤون الخدمة وتقديم الاقتراحات المتصلة بتطوير التشريعات ذات العلاقة وتعديلها، وإعداد الدراسات والبحوث اللازمة بهذا الخصوص وتنظيم وفهرسة التشريعات ذات العلاقة.

11- **مديرية الشحن والتفريغ:** تقوم بـ :

- تنظيم ومراقبة عمليات الشحن والتفريغ وكذلك تخزين البضائع وتسليمها للزبائن؛
- القيام بعملية رفع البضائع؛
- تضع تحت تصرف البواخر والزبائن كل الوسائل والآلات للشحن والتفريغ؛
- التسيير التجاري للمنشآت الخاصة بالأملاك العمومية للميناء ومتابعة حركتها؛
- جمع المعلومات الإحصائية؛
- انجاز الفواتير لمختلف المصالح.

12- **مديرية السحب البحري:** تعتبر مديرية حديثة النشأة يتمثل دورها في مساعدة السفن وإرسالها أثناء الدخول والخروج والسهر على ضمان عمليات تخليص السفن في حالات الخطر باستعمال وسائل مواجهة الصعاب داخل الحوض وهي تتكون من ثلاث مصالح هي:

- مصلحة التجهيز والأشغال؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- مصلحة التموين والبرمجة؛
- مصلحة الصيانة البحرية.

13- **مديرية الصيانة:** تهتم المديرية بصيانة التجهيزات والمعدات وتتكون من:

- مصلحة تسيير المخزون (فرع المخزون الرئيسي)؛
- مصلحة المشتريات الداخلية ؛
- مصلحة المشتريات الخارجية؛
- مصلحة التخطيط والمتابعة (فرع التسيير التقني)؛
- مصلحة صيانة العتاد (فرع صيانة الرافعات، فرع الصيانة)؛
- مصلحة صيانة العتاد (فرع الميكانيك العتاد المتحرك، فرع الصيانة، فرع السيارات الخفيفة).

14- **مديرية الأشغال:** تهتم بإنجاز وتحقيق ومتابعة أشغال الهياكل القاعدية والعلوية المينائية مثل: البرج الخاص بقيادة الميناء وهي تتكون من:

- مصلحة الحفاظ على الأمن؛
- مصلحة الأشغال الجديدة؛
- مصلحة الهياكل البحرية.

15- **مديرية الأملاك المينائية:** تقوم بـ :

- تسيير ومتابعة ومراقبة المساحات المشغولة؛
- تسيير المنشأة الخاصة بالمؤسسة التي تضعها تحت تصرف العمال؛
- ضمان نظافة المسطحات وطرق السير الخاصة بها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثالثا: تقديم مديرية المالية والمحاسبة – محل التربص–

مصلحة المالية والمحاسبة عنصر حساس وفعال داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لكونها متعلقة بالجانب المالي والمحاسبي فالوظيفة المالية داخل المؤسسة تحتل حيز كبير وشامل يغطي باقي المصالح الأخرى، وذلك باعتبار المحرك الأساسي لسير النشاط والعمل، وتنقسم مديرية المالية والمحاسبة إلى:

1- **دائرة المحاسبة:** وتضم هذه الدائرة ثلاث مصالح هي:

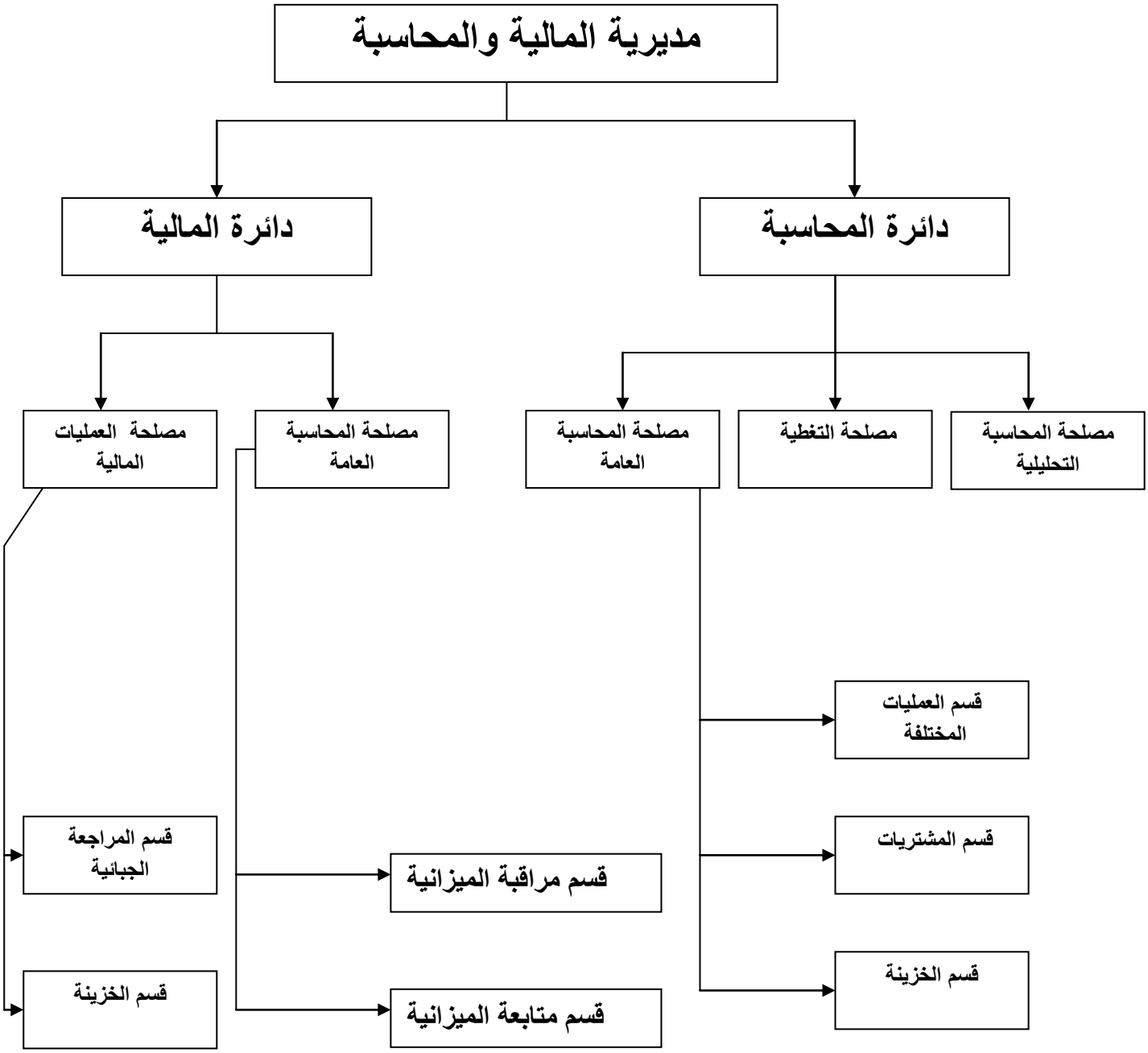
- **مصلحة المحاسبة التحليلية؛**
- **مصلحة المحاسبة العامة:** وتشمل هذه المصلحة على ثلاث أقسام:
  - ✓ قسم العمليات المختلفة؛
  - ✓ قسم المشتريات؛
  - ✓ قسم الخزينة.
- **مصلحة التغطية.**

2- **دائرة المالية** : وتضم هذه المصلحة على مصلحتين:

- **مصلحة المحاسبة العامة:** وتضم هذه المصلحة قسمين هما:
  - ✓ قسم مراقبة الميزانية؛
  - ✓ قسم متابعة الميزانية.
- **مصلحة العمليات المالية:** تضم هذه المصلحة قسمين هما:
  - ✓ قسم المراجعة الجبائية؛
  - ✓ قسم الخزينة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم3-2: الهيكل التنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة



المصدر: وثائق الداخلية لمؤسسة ميناء سكيكدة (وثيقة صادرة بتاريخ 2014/05/26.)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني : تحليل الوضعية المالية و قياس الأداء المالي في المؤسسة المينائية.

يتم قياس الأداء المالي والحكم عليه بمؤشرات مالية يتم احتسابها من خلال القوائم المالية التي تقوم المؤسسة بإعدادها وعرضها سنويا وسوف نقوم بالتحليل استنادا الى المقابلة التي تمت مع مدير المالية (أنظر الملحق رقم 01) ، وعلى هذا الأساس نقوم بعرض أصول وخصوم المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة و كذا جدول حسابات النتائج و تحليلهم لمعرفة وضعية المؤسسة المالية.

المطلب الأول : عرض و تحليل القوائم المالية للمؤسسة المينائية.

سوف نقوم بعرض وتحليل أصول، خصوم و جدول حسابات النتائج الخاصة بالمؤسسة المينائية، من خلال الجداول الموالية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أولا: عرض و تحليل أصول المؤسسة المينائية

يتم توضيح أصول المؤسسة المينائية لسكيكدة (انظر الملحق رقم 02) حسب الميزانية المختصرة في الجدول التالي:

جدول رقم 3-1: جانب الأصول للمؤسسة المينائية لسكيكدة من 2011 إلى 2013. الوحدة: دج

البيان / السنوات		2011	2012	2013
أصول ثابتة		11338298835.72	11180718950.97	10800497119.55
النسبة (%)		69.84	66.31	60.48
أصول متداولة	قيم الاستغلال	454585433.53	480084272.95	524211110.76
	النسبة (%)	2.80	2.85	2.94
	قيم غير جاهزة	934107097.45	1057662858.86	1032010255.77
	النسبة (%)	5.75	6.27	5.78
	قيم جاهزة	3508002107.81	4142975585.78	5501873305.96
	النسبة (%)	21.61	24.57	30.81
مجموع الأصول المتداولة		4896694638.79	5680722717.59	7058094672.49
النسبة (%)		30.16	33.69	39.52
مجموع الأصول		16234993474.51	16861441668.56	17858591792.04
النسبة (%)		100	100	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المحاسبية للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لفترة الدراسة (2011-2013).

من خلال الاطلاع على أصول المؤسسة المينائية لسنوات 2011 ، 2012 و 2013 فإننا نلاحظ:

- تناقص مستمر في قيم الأصول الثابتة حيث كانت في سنة 2011 تقدر بـ 11338298835.72دج وفي سنة 2012 قدرت ب 11180718950.97 دج، أي سجلت انخفاض بنسبة 1٪ مقارنة بسنة 2011، أما في سنة 2013 فقدرت قيم الأصول الثابتة بـ10800497119.55دج أي أنها سجلت انخفاض بنسبة 3٪ مقارنة بسنة 2012٪، ويرجع هذا الانخفاض المستمر في قيم الأصول الثابتة إلى ارتفاع الاهتلاك المتراكم وبالتالي انخفاض في القيمة المحاسبية الصافية للأصول الثابتة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومن جهة أخرى شكلت الأصول الثابتة أغلبية الأصول حيث كانت نسبتها في فترة الدراسة 69.84٪، 66.31٪، 60.48٪ من مجموع الأصول ويرجع الانخفاض المستمر في نسبة الأصول الثابتة من مجموع الأصول عبر السنوات الثلاث، إلى الارتفاع المستمر في نسبة الأصول المتداولة من مجموع أصول المؤسسة عبر سنوات الدراسة.

- أما فيما يخص الأصول المتداولة فسجلت ارتفاعا مستمرا خلال السنوات الثلاث 2011-2012-2013، حيث قدرت ب4896694638.79 سنة 2011 ووصلت إلى 5680722717.59 سنة 2012 أي سجلت ارتفاعا بنسبة 16٪ مقارنة بسنة 2011 وهذا راجع للارتفاع في قيم الاستغلال بنسبة 5.6٪ وارتفاع في القيم الغير جاهزة بنسبة 13.22٪ وكذا الارتفاع في نسبة القيم الجاهزة بنسبة 18٪ و هذا مقارنة بسنة 2011، أما فيما يخص سنة 2013 فيرجع ارتفاع الأصول المتداولة إلى ارتفاع قيم الاستغلال بنسبة 9٪ وارتفاع في القيم الجاهزة بنسبة 33٪ مقارنة بسنة 2012.

- بينما سجلت مجموع أصول المؤسسة المينائية تطورا خلال سنوات الدراسة، حيث قدرت سنة 2011 بـ 16234993474.51 وأصبحت سنة 2012 تقدر ب 16861441668.56 ووصلت إلى 17858591792.04 سنة 2013، و ذلك الارتفاع راجع الى الزيادة في قيم الأصول المتداولة حيث كانت نسبتها تقدر ب 30.16 ٪ من مجموع الأصول سنة2011 ثم ارتفعت الى 33.69 ٪ سنة 2012 لتصل إلى 39.52 ٪ سنة 2013 من مجموع الأصول.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: عرض و تحليل خصوم المؤسسة المينائية

يتم توضيح خصوم المؤسسة المينائية لسكيكدة (أنظر الملحق رقم 03) حسب الميزانية المختصرة في الجدول التالي:

جدول رقم 3-2 : جانب الخصوم للمؤسسة المينائية لسكيكدة من 2011 إلى 2013. الوحدة: دج

البيان / السنوات		2011	2012	2013
أموال دائمة	أموال خاصة	13270119065.89	13540128794.53	14090053172.96
	النسبة (%)	81.74	80.30	78.90
	ديون طويلة ومتوسطة الأجل	1102821545.66	1778184396.07	1847907421.20
	النسبة (%)	6.79	10.55	10.35
مجموع الأموال الدائمة		14372940611.55	15318313190.60	15937960594.16
النسبة (%)		88.53	90.85	89.25
ديون قصيرة الأجل		1862052862.96	1543128477.96	1920631197.88
النسبة (%)		11.47	9.15	10.75
مجموع الخصوم		16234993474.51	16861441668.56	17858591792.04
النسبة (%)		100	100	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المحاسبية للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لفترة الدراسة (2011-2013).

حسب الجدول السابق يمكن إظهار التغيرات التي طرأت على عناصر الخصوم كمايلي:

- نلاحظ ارتفاع مستمر في قيم الأموال الخاصة خلال سنوات الدراسة 2011-2012-2013، حيث قدرت نسبة الارتفاع سنة 2012 بـ 2٪ مقارنة بسنة 2011 وهذا راجع إلى زيادة احتياطات المؤسسة بنسبة 3٪، ووصلت قيمة الأموال الخاصة إلى 14090053172.96 سنة 2013 أي ارتفعت بنسبة 4٪ مقارنة بسنة 2012 وسبب ذلك الارتفاع زيادة احتياطات المؤسسة بنسبة 5.5٪ سنة 2013.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بالنسبة للديون طويلة ومتوسطة الأجل فنلاحظ ارتفاع مستمر خلال سنوات الدراسة 2011-2012-2013، حيث تقدر نسبة الارتفاع سنة 2012 بـ 61٪ مقارنة بسنة 2011، وتقدر نسبة الارتفاع في سنة 2013 ب 3.9٪ ، ويرجع سبب هذا الارتفاع الملحوظ في الديون إلى حيازة المؤسسة المينائية لاستثمارات ضخمة بالاتفاق مع المورد على تسديد قيمتها على أقساط في مدة تفوق السنة، بالاضافة الى تخصيص المؤسسة المينائية مخصصات تعويض كل سنة (أنظر الملحق رقم01).

- بالنسبة للديون قصيرة الأجل فعرفت انخفاضا سنة 2012 بنسبة (17٪) مقارنة بسنة 2011 وهذا راجع إلى تسديد المؤسسة جزء من ديونها، ثم ارتفعت سنة 2013 بنسبة 24٪ وهذا لتحمل المؤسسة لديون إضافية قصيرة الأجل.
- نلاحظ ارتفاع مستمر في مجموع الأموال الدائمة سنة 2012 بنسبة 6.58 ٪ مقارنة بسنة 2011 وهذا راجع إلى الزيادة في مجموع ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل بنسبة 61.24 ٪ ، و ارتفعت سنة 2013 بنسبة 4٪ و هذا بسبب الارتفاع في الأموال الخاصة بنسبة 4٪ بالإضافة إلى الارتفاع في الديون الطويلة والمتوسطة الأجل بنسبة 3.92 ٪ ، ورغم ارتفاع نسبة مجموع الأموال الدائمة سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 إلا أن نسبتها من مجموع الخصوم انخفض سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 وهذا راجع إلى ارتفاع نسبة الديون قصيرة الأجل في مجموع الخصوم.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثالثا: عرض وتحليل جدول حسابات النتائج للمؤسسة المينائية.

يتم عرض وتوضيح جدول حسابات نتائج المؤسسة المينائية لسكيكدة(أنظر الملحق رقم 04) في الجدول التالي:

جدول رقم 3-3 : جدول حسابات نتائج المؤسسة المينائية لسكيكدة من 2011 إلى 2013. الوحدة:دج

	2011	2012	2013
1- رقم الاعمال	**5968176688.76**	**5418559415.42**	**6017402731.83**
المشتريات المستهلكة	261645543.45	325751551.65	339868117.52
خدمات خارجية و استهلاكات أخرى	384692217.23	459323748.49	436410605.06
2- استهلاكات النشاط	**646337760.68**	**785075300.14**	**776278722.58**
3- القيمة المضافة للاستغلال 1-2	**5321838928.08**	**4633484115.28**	**5241124009.25**
- أعباء المستخدمين	2213184245.77	2620974872.45	2611419032.68
-الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة	161631781.44	138941176.69	144976383.45
4- الفائض الإجمالي للاستغلال	**2947022900.87**	**1873568066.14**	**2484728593.12**
+المنتجات العملياتية الأخرى	225069619.95	86022300.53	51249986.24
- الأعباء العملياتية الأخرى	13751993.16	10408905.58	7538934.00
- المخصصات للإهتلاكات ، المؤونات و خسائر القيمة	1241095522.01	1278852637.81	1180501745.01
+الاسترجاع عن خسائر القيمة و المؤونات	177909562.35	106342406.60	205194988.81
5- النتيجة العملياتية	**2095154568.00**	**776671229.88**	**1553132889.16**
المنتجات المالية	107874173.87	134785881.79	125767375.18
الأعباء المالية	78603051.96	1340304.77	0.33
6- النتيجة المالية	**29271121.91**	**133445577.02**	**125767374.85**
7- النتيجة العادية قبل الضرائب 5+6	**2124425689.91**	**910116806.90**	**1678900264.01**
الضرائب المفروضة المستحقة الدفع على النتيجة العادية	596027547.00	330146939.00	478326146.00
ضرائب مختلفة على النتيجة العادية	-68924211.98	-111179860.74	-61285300.92
النتيجة الصافية	**1597322354.89**	**691149728.64**	**1261859418.93**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لفترة الدراسة (2011-2013).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- المؤسسة محل الدراسة حققت رقم أعمال موجب خلال السنوات الثلاث حيث كانت قيمته سنة 2011 تقدر ب 5968176688.76 ثم انخفض بنسبة (9٪) سنة 2012 مقارنة ب 2011 إلا انه عاود الارتفاع بشكل ملحوظ سنة 2013 وذلك بنسبة 11 ٪، وهذا راجع الى زيادة حركة السلع والبواخر عبر الميناء وزيادة عدد الزبائن وارتفاع نسبة تعاملهم مع المؤسسة. (أنظر الملحق رقم01)

- وكذا بالنسبة للقيمة المضافة للاستغلال نلاحظ أنها انخفضت بنسبة (12.9 ٪) سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 وهذا راجع إلى زيادة استهلاكات النشاطات بنسبة 21.4٪ وانخفاض رقم الاعمال بنسبة (9٪)، ثم ارتفعت القيمة المضافة للاستغلال سنة 2013 بنسبة 13 ٪ مقارنة بسنة 2012 وهذا راجع الى انخفاض استهلاكات النشاط بنسبة (1.12٪) مصاحبة بارتفاع في رقم الاعمال بنسبة (11٪) .

- وفيما يخص الفائض الإجمالي للاستغلال فقد قدر سنة 2011 بـ 2947022900.87 ثم انخفض بشكل ملحوظ سنة 2012 ليصل إلى 1873568066.14 أي انخفض بنسبة (36 ٪) ويرجع هذا الانخفاض الملحوظ الى انخفاض القيمة المضافة للاستغلال بنسبة (12.9 ٪) مصاحبة بزيادة في أعباء المستخدمين بنسبة (18.4٪)، ليعاود الارتفاع سنة 2013 ليصل إلى 2484728593.12 وقدرت نسبة الارتفاع ب 33 ٪ مقارنة بسنة 2012 وسبب هذا الارتفاع هو زيادة القيمة المضافة للاستغلال بنسبة 13٪ وصاحبها انخفاض طفيف في أعباء المستخدمين بنسبة (0.36٪) .

- أما فيما يخص النتيجة الصافية ومن خلال مقارنتها للسنوات الثلاثة في المؤسسة المينائية نلاحظ انخفاضها سنة 2012 وذلك من 1597322354.89 سنة 2011 إلى 691149728.64 سنة 2012 أي انخفاض بنسبة (57 ٪) وذلك راجع إلى زيادة التكاليف مقارنة مع إيرادات المؤسسة سنة 2012، وذلك راجع إلى زيادة التكاليف المتحملة مقارنة مع إيرادات المؤسسة المحققة سنة 2012 لعدة أسباب والسبب الرئيسي لانخفاض النتيجة يرجع الى انخفاض معدل تعامل الزبائن مع المؤسسة المينائية وبالتالي نقص حركة السلع والبواخر عبر الميناء وانخفاض عوائدها، بالاضافة الى وجود عوامل خارجية لا يمكن التحكم بها والتي أدت بدورها الى انخفاض النتيجة وهي حدوث عطل في مركب الغاز والبترول وبالتالي عدم استقبال البواخر المصدرة للمحروقات عبر ميناء سكيكدة (أنظر الملحق رقم01).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- أما سنة 2013 فقد شهدت ارتفاعا ملحوظا في النتيجة الصافية حيت ارتفعت من 2012 إلى 2013 بنسبة 83 ٪ نتيجة زيادة حركة السلع عبر المؤسسة المينائية الراجع الى زيادة عدد ووتيرة الزبائن المتعاملين مع ميناء سكيكدة وهذا يصب مباشرة في رقم اعمال المؤسسة (أنظر الملحق رقم01).

المطلب الثاني: قياس الأداء المالي في المؤسسة المينائية بواسطة النسب المالية

قمنا بحساب بعض النسب المالية التي تساعدنا في قياس الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة وتلخص في الجدول التالي:

جدول رقم 3-4: بعض المؤشرات المالية للمؤسسة المينائية خلال فترة الدراسة

السنوات / النسب المالية	صيغة العلاقة	2011	2012	2013
هامش الربح	صافي الربح بعد الضريبة / رقم الأعمال	**0.27**	**0.13**	**0.21**
العائد على الاستثمارات	صافي الربح بعد الضريبة / مجموع الموجودات	**0.10**	**0.041**	**0.071**
نسبة السيولة العامة	الموجودات المتداولة / الديون قصيرة الأجل	**2.63**	**3.67**	**3.67**
معدل دوران اجمالي الأصول	رقم الأعمال / مجموع الأصول	**0.37**	**0.32**	**0.34**
معدل دوران الاصول المتداولة	رقم الأعمال / مجموع الأصول المتداولة	**1.22**	**0.95**	**0.85**
معدل دوران الاصول الثابتة	رقم الأعمال / مجموع الأصول الثابتة	**0.53**	**0.48**	**0.56**
نسبة المديونية	إجمالي الديون / مجموع الأصول	**0.18**	**0.20**	**0.21**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة و جدول حسابات النتائج

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

من خلال الجدول السابق يتبين لنا مايلي:

- هامش الربح موجب خلال سنوات الدراسة (2011-2013) والذي يعبر عن كل دينار رقم أعمال ينتج عنه 0.27 دج ربح صافي سنة 2011 و 0.13 دج سنة 2012 و 0.21 دج سنة 2013، حيث نلاحظ انخفاض ملحوظ سنة 2012 وهذا راجع لانخفاض رقم الأعمال.

- أما بالنسبة للعائد على الاستثمار نلاحظ انخفاض شديد سنة 2012 من 0.10 سنة 2011 إلى 0.041 سنة 2012 وهذا راجع الى ارتفاع مجموع الأصول بسبب حيازة المؤسسة المينائية لاستثمارات ضخمة سنة 2012 قدرت 375890407.72 دج، ثم عاود الارتفاع سنة 2013 بنسبة طفيفة قدرت ب 3٪ ووصل إلى 7.1٪ ، وبمقارنة نسبة العائد على الاستثمار مع تكلفة توظيف رؤوس الأموال والمقدرة بـ 2٪، 1.75٪، 1.5٪ على التوالي في سنوات الدراسة 2011-2012-2013، نلاحظ أن العائد المحقق أكبر من تكلفة التوظيف في كل سنوات الدراسة، و هدا شيء ايجابي للمؤسسة المينائية.

- بالنسبة لنسبة السيولة العامة فهي اكبر من 1 خلال فترة الدراسة (2011-2013) مما يفسر أن المؤسسة قادرة على تغطية ديونها قصيرة الأجل و هذا يدل على أن رأس مال العامل موجب، حيث ارتفعت نسبة السيولة العامة سنة 2012 إلى 367٪ وبقيت ثابتة حتى سنة 2013 مقارنة مع سنة 2011 و التي كانت نسبتها 263٪ وهذا راجع إلى الارتفاع المستمر في قيمة الأصول المتداولة حيث ارتفعت قيمتها سنة 2012 بنسبة 16٪ مقارنة بسنة 2011 ورافقه انخفاض في نسبة الديون قصيرة الأجل سنة 2012 بنسبة (17٪) مقارنة بسنة 2011 وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة السيولة العامة سنة 2012، أما سنة 2013 فعرفت المؤسسة ارتفاعا في قيمة الأصول المتداولة بنسبة 24 ٪ مقارنة بسنة 2012 في حين عرفت ارتفاعا في نسبة الديون قصيرة الأجل بنفس النسبة 24 ٪ مقارنة بسنة 2012 و كانت نسبة ارتفاع قيمة الأصول المتداولة مساوية لنسبة ارتفاع ديون قصيرة الأجل وهذا ما يفسر ثبات نسبة السيولة العامة في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 بنسبة 367٪.

- أما فيما يتعلق بمعدل دوران إجمالي الأصول والذي نحكم من خلاله على مدى نجاعة المؤسسة في تسيير مجموع أصولها فقد حققت المؤسسة خلال سنوات الدراسة 0.37 ، 0.32 ، 0.34 مبيعات خارج الرسم ، حيث انخفض معدل دوران إجمالي الأصول في سنة 2012 إلى 0.32 مقارنة بـ 2011 الذي كان يبلغ 0.37 ويرجع السبب الرئيسي إلى انخفاض رقم الأعمال بنسبة (13٪) مقارنة بسنة 2011، ورافقه ارتفاع في مجموع الأصول بنسبة 4 ٪ مقارنة بسنة 2011، أما في سنة 2013

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فقد ارتفع معدل دوران إجمالي الأصول إلى 0.34 نظرا لارتفاع رقم الأعمال سنة 2013 بنسبة 14 ٪ مقارنة بسنة 2013 نتيجة زيادة حركة السلع والبواخر عبر ميناء سكيكدة، ورافقه ارتفاع في مجموع الأصول بنسبة 6 ٪ لكن الارتفاع في رقم الأعمال غطى الارتفاع في الأصول وبالتالي سجلت المؤسسة تحسينا نسبيا خلال 2013 أي أنها حسنت من درجة نجاعتها في تسيير مجموع أصولها ما أدى إلى ارتفاع معدل دوران إجمالي الأصول.

- بالنسبة لمعدل دوران الأصول المتداولة فهي معدلات جيدة حيث بلغت 1.22 ، 0.95 ، 0.85 خلال فترة الدراسة (2011-2012-2013) ويرجع انخفاض معدل دوران الأصول المتداولة إلى ارتفاع مجموع الأصول المتداولة سنة 2012 بـ 16 ٪ مقارنة بسنة 2011 ورافقه انخفاض في رقم الأعمال سنة 2012 بـ (13٪) مقارنة بسنة 2011 ثم انخفض معدل الدوران للأصول المتداولة إلى أن يصل إلى 0.85 سنة 2013 وهذا راجع إلى الارتفاع المستمر للأصول المتداولة بنسبة (24٪) سنة 2013 مقارنة بسنة 2012.

ورغم هذا الانخفاض في معدل دوران الأصول المتداولة إلا أنها معدلات مرتفعة وجيدة وهذا يدل على أن المؤسسة لها القدرة على توظيف أصولها المتداولة بشكل جيد .

- أما بالنسبة لمعدلات دوران الأصول الثابتة ففي سنة 2011 وظفت المؤسسة أصولها الثابتة بشكل مقبول إلى حد كبير عنه في سنة 2012 حيث انخفض المعدل من 0.53 في سنة 2011 إلى 0.48 سنة 2012 وهذا راجع إلى انخفاض رقم الأعمال في سنة 2012 بنسبة (13٪) مقارنة بسنة 2011 أما في سنة 2013 فقد ارتفع معدل دوران الأصول الثابتة إلى 0.56 وهذا راجع إلى ارتفاع رقم الأعمال بنسبة 14٪ مرفوق بانخفاض في مجموع الأصول الثابتة سنة 2013 بنسبة (3٪) مقارنة بسنة 2012، ويفسر ارتفاع رقم الأعمال وانخفاض مجموع الأصول الثابتة بان المؤسسة تستعمل أصولها بالقدر الذي تتطلبه احتياجاتها .

- عرفت المؤسسة خلال فترة الدراسة (2011-2012-2013) نسب مديونية 0.18،0.2،0.21 وهي نسب رغم ارتفاعها الطفيف عن كل سنة إلا أنها متقاربة ومقبولة جدا ويرجع الارتفاع الحاصل في سنة 2012 إلى ارتفاع إجمالي الديون بنسبة 12٪ مقارنة بسنة 2011، وكذا في سنة 2013 ارتفعت نسبة الديون ب13٪ مقارنة بسنة 2012.

ويرجع هذا الارتفاع المستمر في إجمالي الديون إلى تخصيص المؤسسة المينائية حصص كل سنة لكل موظف تابع لها تتمثل هذه الحصص في علاوات أو مخصصات تعويض عن إنهاء الخدمة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

والتقاعد(Indemnité de Départ a la Retraite (IDR وهي تقيد كديون يتم استحقاقها نهاية مشوار الموظف المهني و هي تحسب على أساس الاقدمية و الأجر المتوسط وهذا استنادا للمقابلة التي تمت مع مدير المالية ، لكن هذا الارتفاع الطفيف لا يؤثر على المؤسسة نظرا لعدم لجوء المؤسسة إلى الديون البنكية لتمويل أنشطتها وبالتالي عدم خلق تكلفة للديون وإنما تتمثل ديونها اتجاه مورديها حيث انه في الغالب يقوم الموردون بتزويد المؤسسة باستثمارات نظير حصولهم على المقابل النقدي على فترات حسب الاتفاق مع المؤسسة مع عدم تطبيق أي معدلات فائدة على أقساط الدفع وذلك بالاتفاق مع الطرفين (أنظر الملحق رقم 01).

المطلب الثالث: قياس الأداء المالي للمؤسسة المينائية بواسطة المردودية والتوازنات المالية

تم قياس الأداء المالي للمؤسسة المينائية محل الدراسة عن طريق المردودية والتوازنات المالية اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

أولا: قياس الأداء المالي للمؤسسة المينائية بواسطة المردودية

تم احتساب المردودية التي حققتها المؤسسة المينائية خلال سنوات الدراسة، وسنلخصها في الجدول التالي:

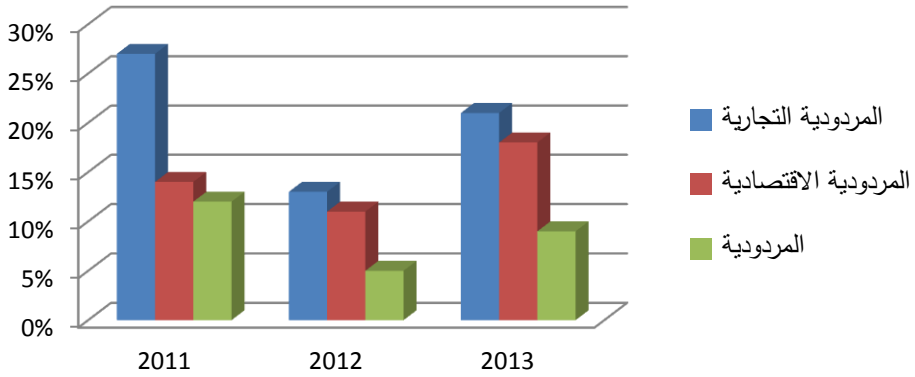
جدول رقم 3-5: مردودية المؤسسة المينائية المحققة خلال فترة الدراسة.

السنوات / المردودية	صيغة العلاقة	2011	2012	2013
المردودية التجارية	نتيجة الدورة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم	**0.27**	**0.13**	**0.21**
المردودية الاقتصادية	الفائض الإجمالي للاستغلال/ الأصول الاقتصادية	**0.14**	**0.11**	**0.18**
المردودية المالية	نتيجة الدورة الصافية / الأموال الخاصة	**0.12**	**0.05**	**0.09**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة و جدول حسابات النتائج

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم 3-3: مردودية المؤسسة المينائية المحققة خلال فترة الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على نتائج الجدول

من خلال الجدول والشكل السابق يتبين لنا مايلي:

- بالنسبة لمعدلات المردودية التجارية فنلاحظ أنها موجبة خلال فترة الدراسة 2011 ، 2012 ، 2013 وهي 27٪، 13٪، 21٪ على الترتيب وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تحقيق مردودية، وقد انخفضت بشكل كبير وملحوظ سنة 2012 بنسبة 52٪ مقارنة بنسبة 2011 وهذا راجع إلى انخفاض نتيجة الصافية سنة 2012 بنسبة 57٪ مقارنة بسنة 2011 للأسباب السالفة الذكر ثم بعدها شهدت المردودية التجارية ارتفاعا ملحوظا سنة 2013 بنسبة 62٪ مقارنة مع سنة 2012 وهذا راجع لارتفاع النتيجة الصافية لسنة 2013 بنسبة 82.5٪ مقارنة بسنة 2012 وهذا لزيادة حركة السلع والبواخر عبر ميناء سكيكدة الناتج عنها عوائد تزيد في النتيجة الصافية.
- أما فيما يخص معدلات المردودية الاقتصادية جاءت موجبة أيضا خلال فترة الدراسة 2011، 2012، 2013 وهي على التوالي 14٪ ، 11 ٪ ، 18 ٪ حيث عرفت المردودية الاقتصادية سنة 2012 انخفاضا بنسبة 21٪ مقارنة بسنة 2011 وهذا راجع إلى انخفاض الفائض الإجمالي للاستغلال سنة 2012 بنسبة 36 ٪ مقارنة بسنة 2011 ، ثم بعدها عرفت المردودية الاقتصادية ارتفاعا سنة 2013 بنسبة 33 ٪ مقارنة بسنة 2012 .
- أما فيما يتعلق بمعدل المردودية المالية فقد كان موجب طيلة فترة الدراسة (2011، 2012، 2013) بالقيم التالية 12 ٪ ، 5 ٪ ، 9٪ على التوالي وقد انخفضت بشكل كبير سنة 2012 بنسبة 59 ٪ مقارنة بسنة 2011 وهذا راجع إلى انخفاض النتيجة الصافية سنة 2012 بنسبة 57 ٪ مقارنة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بسنة 2011، ثم عرف معدل المردودية ارتفاعا سنة 2013 بنسبة 80٪ مقارنة بسنة 2012 وهذا لارتفاع النتيجة بنسبة 82.5 ٪ مقارنة بسنة 2012 .

ثانيا: قياس الأداء المالي للمؤسسة المينائية عن طريق التوازنات المالية

قمنا بحساب رأس مال العامل والاحتياج من رأس مال العامل وكذا الخزينة لتحليل الوضعية المالية للمؤسسة المينائية و قياس أدائها المالي، و هذا حسبما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم 3-6: قيم التوازنات المالية في المؤسسة المينائية المحققة خلال فترة الدراسة.

السنوات / التوازنات المالية	صيغة العلاقة	2011	2012	2013
رأس المال العامل	الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل	3034641775.83	4137594239.63	5137463474.61
الاحتياج من رأس مال العامل	(الأصول المتداولة – القيم الجاهزة) – (الديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية)	-473360331.98	-5381346.15	-364409831.35
الخزينة	رأس مال العامل – احتياجات رأس مال العامل	3508002107.81	4142975585.78	5501873305.96

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة

من خلال حساب التوازنات المالية اتضح ان:

- رأس المال العامل جاء موجب في جميع سنوات الدراسة بقيم متزايدة قدرت ب: 3034641775.83، 41375942339.63، 5137463474.61، وهذا شيء ايجابي للمؤسسة، مما يعني أن المؤسسة تغطي جميع الديون قصيرة الأجل بأصولها المتداولة مما يجعلها قادرة للإيفاء بتسديد الديون في ميعاد استحقاقه، حيث ارتفع رأس مال العامل سنة 2012 بنسبة 36٪ مقارنة بسنة 2011 وهذا راجع الى الانخفاض في الديون قصيرة الأجل سنة 2012 ب 17٪ مقارنة بسنة 2011 ورافقه ارتفاع في مجموع الأصول المتداولة بنسبة 16 ٪ مقارنة بسنة 2011، كما ارتفع

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رأس مال العامل سنة 2013 بنسبة 24٪ مقارنة بسنة 2012 وهذا راجع إلى الارتفاع المستمر في مجموع الأصول المتداولة بنسبة 24٪ في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 ورغم الزيادة الطفيفة في مجموع الديون قصيرة الأجل في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 إلا أن الارتفاع في مجموع الأصول المتداولة غطى الارتفاع في الديون قصيرة الأجل. والتزايد المستمر في رأس مال العامل يعتبر مؤشر جيد للمؤسسة من حيث التوازن المالي.

- أما بالنسبة لاحتياج رأسمال العامل فجاء سالبا للفترة محل الدراسة (2011-2013) وقد كانت قيمته (473360331.98)، (5381346.15)، (364409831.35) حيث نجد الاحتياج من رأس مال العامل في سنة 2012 رغم بقائه سالبا إلا انه ارتفع بنسبة 98 ٪ مقارنة بنسبة 2011 وهذا راجع إلى انخفاض الديون قصيرة الأجل في سنة 2012 بنسبة 17 ٪ مقارنة بسنة 2011 و رافقها ارتفاع في الأصول المتداولة بنسبة 16٪، ونجد في سنة 2013 انخفاض في الاحتياج من رأس مال العامل بنسبة 66.72 ٪ مقارنة بسنة 2012 وهذا راجع لارتفاع نسبة الديون قصيرة الأجل سنة 2013 بنسبة 24 ٪ مقارنة بسنة 2012 ورافقها الارتفاع في القيم الجاهزة سنة 2013 بنسبة 33 ٪ مقارنة بسنة 2012 .

وعليه نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة حققت احتياج من رأس مال العامل سالب خلال السنوات الثلاثة بنسب متغيرة إلا انه لا يضر بالمؤسسة لان دوران الزبائن سريع جدا بالمؤسسة المينائية مقابل دوران الموردين وذلك لدخول السيولة بشكل كبير مقابل خروجها و هذا لا يوقع المؤسسة بمشاكل ، والفائض الذي تحققه المؤسسة المينائية تضعه في الأصول الثابتة المالية لكي يحقق لها فوائد مالية نتيجة توظيفها في البنك (أنظر الملحق رقم 01).

- أما فيما يخص الخزينة فهي موجبة خلال السنوات الثلاثة حيث أنها تتزايد من سنة إلى أخرى بمعنى أنها تستطيع الوفاء بكل التزاماتها حيث قدرت نسبة الارتفاع سنة 2012 ب 18 ٪ مقارنة بسنة 2011 ثم وصلت نسبة الارتفاع في سنة 2013 إلى 33 ٪ مقارنة بسنة 2012 وهذا التزايد المستمر في قيم الخزينة يبين أن المؤسسة تحقق توازن مالي قصير الأجل ويمكن لها أن تقوم باستثمارات إضافية نذرا لامتلاكها لموارد مالية دائمة تفوق احتياجاتها .

نستخلص من خلال النتائج المتوصل اليها باستخدام بعض المؤشرات التي تشير الى الوضعية المالية للمؤسسة، فإن الأداء المالي لميناء سكيكدة في حالة جيدة وفي وضع مريح وعرف تحسنا ملحوظا في

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

السنة الأخيرة من سنوات الدراسة (سنة 2013) نظرا لتحقيق نتيجة مرتفعة وتحقيق إيرادات ضخمة مقابل التكاليف التي تحملتها المؤسسة.

ان المنهجية التي تعتمدها المؤسسة في تطوير أدائها المالي هي تحقيق الأهداف المملية، حيث تقوم كل مديرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة بعرض احتياجاتها من اليد العاملة، المعدات والآلات، والغطاء المالي وعلى أساس هذه الاحتياجات تقوم المؤسسة المينائية بإعداد الميزانية التقديرية النقدية السنوية، والتي هي عبارة عن الخطة المالية التي يقوم بوضعها المدير المالي وتشمل على كيفية الحصول على الأموال وإنفاقها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: دراسة حالة نموذجية لمهمة تدقيق بالمؤسسة المينائية

قمنا بدراسة مهمة أوكلت إلى أحد المدققين في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة في نهاية شهر اكتوبر 2012، ووقع اختيارنا على مهمة إرضاء الزبائن بالضبط لأهمية موضوعها و انعكاس نتائجها بطريقة مباشرة على أداء المؤسسة المالي، وتمت هذه المهمة خارج البرنامج السنوي المسطر، وأعدت من طرف المدير العام كبرنامج اضافي طارئ نظرا لضرورتها، وذلك لمعرفة سبب تراجع عدد ووتيرة الزبائن المتعاملين مع ميناء سكيكدة والذي أثر على رقم اعمال المؤسسة، وهذا ما صادفناه عند تحليلنا لجدول النتائج سابقا. حيث ألمينا بجميع جوانب هته المهمة وقمنا بالإطلاع على تقرير المدقق ونتائج المعاينة المتوصل إليها والتوصيات والاقتراحات المقدمة في هذا الشأن.

ووقع اختيارنا لهذه المهمة نتيجة قيامنا بمقابلة مع قسم التدقيق والإطلاع على المهمات الموكلة وتقاريرها، وعليه سوف نتطرق اولا الى تحليل نتائج المقابلة للوصول لدراسة مهمة ارضاء الزبائن.

المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلة مع قسم التدقيق الداخلي في المؤسسة المينائية

إن تحسين الأداء المالي وتحقيق مركز تنافسي قوي يعتبر الهدف الأساسي لكل مؤسسة، فلكي تصل هذه الأخيرة إلى هدفها المنشود يتوجب توفر نظام محكم وأنظمة رقابة وتدقيق داخلي فعال يتماشى مع أهداف المؤسسة وهذا ما دفع بنا إلى إجراء مقابلة مع قسم التدقيق (أنظر الملحق رقم 05).

قبل أن نلم بنتائج وخلاصة المقابلة كان من الضروري التطرق أولا إلى ثقافة التدقيق الداخلي السائد في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وعلى الأخص معرفة مفهوم التدقيق الداخلي المتداول بين مدير التدقيق والمدققين الداخليين ومقارنته بالتعريف العلمي، حيث لفتتنا إجابات أعضاء قسم التدقيق بما فيها مدير التدقيق كون إجاباتهم مست جميع جوانب التعريف العلمي المتعارف عليه للتدقيق الداخلي كالتالي: "هو نشاط مستقل وموضوعي داخل المؤسسة يستخدم للتحقق من إتباع السياسات والإجراءات المتفق عليها من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية وعمليات إدارة المخاطر والحوكمة بتقديم توصيات تخدم المؤسسة وهذا لتحقيق أهدافها". ولم يقتصر مفهومهم للتدقيق الداخلي على أنه نشاط يقوم بتقييم النظام ومدى مطابقة العمليات للإجراءات المتفق عليها واكتشاف الأخطاء، بل ذهبوا إلى ابعد من ذلك حين قالوا أن التدقيق الداخلي يهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يدل على تطور مفهوم التدقيق لديهم وهذا راجع إلى درايتهم التامة وثقافتهم ومعلوماتهم التكوينية المتواصلة حول هذا الموضوع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ونتيجة المقابلة التي جرت مع مدير التدقيق والمدققين الداخليين، اتضح أن التدقيق الداخلي بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يتميز بالاستقلالية التامة عند أدائه لمهامه، حيث يقوم بهذه الوظيفة أشخاص مؤهلين ذو كفاءة عالية قادرين على إتمام المهام والوصول إلى الأهداف بناءا على البرنامج السنوي المسطر(أنظر الملحق رقم 06) المعد من طرف مدير التدقيق والمصادق عليه من طرف المدير العام، وهنا تظهر فعالية وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة كونه يحظى بدعم الإدارة العليا وكذا مجلس الإدارة، كما يتميز المدقق الداخلي في المؤسسة المينائية محل الدراسة بالموضوعية التامة والعناية المهنية في تأدية مهامه، حيث يتم إنجاز هذه الأخيرة تبعا للمعايير الدولية المتفق عليها للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، وعلى أساس هته المعايير تمكن قسم التدقيق في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة من الوفاء بمسؤولياته، وينتهج هذا الأخير في عمله منهجية منظمة وصارمة يستخدم المدقق الداخلي فيها مرجعيات وأدوات للقياس والتحليل والتقييم، تطلبت منه درجة عالية من الكفاءة والموضوعية والعناية المهنية وكذا الأسلوب العالي في التعامل مع أفراد المؤسسة المينائية عند قيامه بعملية التدقيق، وهذا ما أوصله إلى إتمام مهمته على أحسن وجه وبلوغه إلى ما كان يسعى إليه، وتحقيق أهدافه يعتبر أكبر تأكيد على توفر الصفات السابقة الذكر في عمل المدقق الداخلي.

ويجب كذلك أن نتطرق إلى نقطة مهمة صادفتنا عند إجراء هته المقابلة وهي تلك الدورات التدريبية والتكوينية المتواصلة التي يخضع لها قسم التدقيق بالمؤسسة المينائية محل الدراسة وذلك في إطار تحسين أداء المدققين، وفي فترة دراستنا صادفتنا دورة تكوينية لمعهد فرنسي للتدقيق منظمة على مستوى المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على مواكبة المدققين الداخليين في المؤسسة المينائية لكل المستجدات الخاصة بالممارسة المهنية الدولية للتدقيق الداخلي، حيث بدأت مهنة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة المينائية لسكيكدة في بادئ الأمر على نطاق ضيق يقتصر على تدقيق القيود المحاسبية والسجلات المالية ثم تطورت عبر الزمن وواكبت جميع المستجدات وأصبحت تمس الإدارة التشغيلية، وبالتالي أصبح عمل التدقيق يشمل جميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة وذلك من أجل تحقيق أهداف ميناء سكيكدة، وتم تحقيق أهداف المؤسسة بفضل قيام المدقق الداخلي بدوره المحوري في عملية تقييم أنظمة الرقابة الداخلية والوقوف على نقاط القوة والضعف المكتشفة وتقديم الاقتراحات والتوصيات وكذا تقييمه للمخاطر من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر المؤسسة تقيم من طرف المدققين الداخليين بفاعلية وذلك بالرجوع إلى المرجع العام للأخطار الموجود في المؤسسة (Cartographie des risques) (أنظر الملحق رقم 07)، حيث أن المدققون الداخليون لهم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

دور كبير في الحد من المخاطر وتجنبها بتقديم توصياتهم واقتراحاتهم في التقرير والتصدي لها بشكل منظم ومنهجي، كما يظهر دور المدقق الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اضفاء الشفافية على المعلومات، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الانشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك العاملين بالمؤسسة وهذا يصب في دعم التسيير الرشيد للمؤسسات (الحوكمة).

ان المدقق الداخلي عند نهاية كل مهمة يقوم باعداد تقرير يبين فيه ما تم معاينته وما توصل اليه ويقدم توصيات في ذلك (أنظر الملحق رقم 08)، حيث أن مختلف تقارير وتوصيات قسم التدقيق تؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وتساهم في صنعه وهذا في صالح المؤسسة محل الدراسة.

– استخلصنا من خلال المقابلة ان التدقيق الداخلي يتميز بالاستقلالية التامة والموضوعية في اداء المهام، ويتمتع المدققون الداخليون بالمؤسسة المينائية بالكفاءة والنزاهة في اتمام عملهم، ويعتمد المدققون الداخليون بالمؤسسة في اداء مهامهم على المعايير المتعارف عليها دوليا، ويتبعون منهجية منظمة في القيام بها وفقا لبرنامج سنوي مسطر.

– كما استخلصنا أن تقييم نظام الرقابة الداخلية والوقوف عند نقاط الضعف لمعالجتها من خلال توصيات المدقق الداخلي وكذلك تقديم توصيات بشأن تقييم المخاطر قبل حدوثها، ودعم التسيير الرشيد للمؤسسة، و كذا أخذ توصيات المدقق بعين الاعتبار من طرف المدير العام، من شأنها أن تساهم في تحسين الاداء المالي للمؤسسة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وعليه ان التدقيق الداخلي يقوم بإضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، ومن المعروف أن هدف كل مؤسسة رغم اختلاف حجمها ونشاطها هو تحقيق الأرباح وتحسين أدائها المالي وكذا البقاء والاستمرارية في النشاط وتحقيق التنافسية في السوق.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: تقرير المدقق الداخلي حول مهمة التدقيق بمصلحة الدراسات والتسويق والاتصال

تأتي هذه المهمة في إطار تنفيذ المخطط السنوي للتدقيق الداخلي وتخص إرضاء الزبائن وذلك بالهيئة المعنية بذلك وهي بمديرية الدراسات، التسويق والاتصال (DEMI).

تم انجاز المهمة الموكلة إلى المدقق الداخلي في ظرف ثلاثة أيام محددة بالتواريخ التالية : 21-22-23 أكتوبر 2012، خصت هذه المهمة الجوانب التالية : نوعية وجودة الخدمة المقدمة وحسن الاستقبال، احتجاجات وعدد شكاوي الزبائن، جانب الاتصال وذلك من حيث الوسائل والإمكانيات الموجودة على مستوى المؤسسة، نوعية العلاقات مع الجمارك المعتمدة (الوكلاء) و المنافسة.

واستعمل المدقق الداخلي مجموعة من المراجع ليتوصل إلى الهدف المرجو من المهمة وهو تحسن معدل رضى الزبائن وهي :

- وثيقة تحريات الزبائن و إجراءات قياس ارضائهم؛
- وثيقة جرد الاتصالات و المعلومات للمؤسسة؛
- جدول المخاطر للهيئة المدققة؛
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

وأسفرت المعاينة على ما يلي :

- تم تسجيل شكاوي من قبل الزبائن؛
- لم يتم الرد على كل الشكاوي؛
- الزبائن الذي تم الرد على شكاويهم مدة الرد كانت تصل إلى أسبوع؛
- تأخر بعض السلع عن خروجها في الوقت المحدد و المتفق عليه؛
- جدول المخاطر غير موضح؛
- مخطط زيارة الزبائن المقترحين محترم فيما يخص الثلاثي الأول أما فيما يخص الثلاثي الثاني فهي سجلت تأخر في الإنجاز؛
- بنك المعلومات يتيح لنا معرفة نشاطات الموانئ الأخرى الموجودة على مستوى المصلحة فقط.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبعد انتهاء عملية المعاينة قدم المدقق الداخلي التوصيات التالية:

- معالجة أسباب شكاوي الزبائن لعدم الوقوع فيها ثانية؛
- تشغيل برنامج معالجة شكاوي الزبائن على مستوى كل المديريات وذلك لأجل تغطية كافة شكاوي الزبائن؛
- تنظيم مدة رد على الزبائن لا تتجاوز 48 سا؛
- احترام خروج السلعة في الوقت المحدد و المتفق عليه لكسب ثقة الزبائن أكثر؛
- إعادة تحديث جدول مخاطر المديرية DEMI لإخراج السلعة بصفة آمنة وحمايتها من كل الأخطار؛
- استدراك الزيارات المبرمجة و خاصة المحلية لاستقطاب زبائن جدد؛
- معالجة بنك المعلومات وذلك من خلال فتحه ليصبح استشاريا وهذا راجع لأهميته التنافسية.

وبعد تقديم المدقق الداخلي لهذه التوصيات في تقريره قام بمتابعة تنفيذها وذلك بعد انتهاء المهلة المتفق عليها و التي حددت بثلاثة أشهر من إنهاء مهمة التدقيق أين تأكد المدقق الداخلي بان توصياته تم أخذها بعين الاعتبار وهذا حسبما ورد في تقرير المتابعة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: قياس معدل رضى الزبائن قبل وبعد تقرير المدقق الداخلي

تم قياس معدل رضى الزبائن على الخدمات المقدمة لهم بعد انتهاء المهلة المتفق عليها بعد تقرير المدقق ومقارنته مع الفترة التي تسبق تقرير المدقق، وذلك عن طريق استبيان موجة للزبائن المتعاملين مع المؤسسة.

أولا: عرض الاستبيان والمؤشرات الخاصة برضى الزبائن

قامت مديرية الدراسات والتسويق والاتصال بإعداد ومعالجة استبيان يوزع على كل زبائن المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة في بداية سنة 2013 و كان في شكل تحقيق معهم لقياس درجة رضى الزبون على خدمات المؤسسة المقدمة .

حيث تم تقسيم الاستبيان حسب النشاطين التاليين لمعرفة معدل رضى الزبون كما هو مبين في الجدول :

الجدول رقم 3-7: المعدل المستهدف لإرضاء الزبائن حسب النشاطات

الخدمات	المعدل المستهدف
خدمات النقل و الشحن و التفريغ	الوصول الى معدل 70٪ كدرجة رضى على هذه الخدمات
خدمات الملاحة	الوصول الى معدل 80٪ كدرجة رضى على هذه الخدمات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- الاستبيان الخاص بخدمات النقل و الشحن و التفريغ يتكون من 11 سؤال يمس الجوانب التالية : جودة الخدمة، توفر العتاد، عوائد المناولة، شكاوي الزبائن و الفواتير. بالإضافة إلى 4 أسئلة تختص بعلاقات الزبائن مع خدمات المنافسة و الأسعار، الجمركة و كذا الدخول إلى الميناء (أنظر الملحق رقم 09)

- أما الاستبيان الخاص بخدمات الملاحة فهو يشمل 6 أسئلة تركز على الجوانب التالية : نوعية الخدمة، شكاوي الزبائن و الفواتير بالإضافة إلى سؤالين حول رخصة دخول الجمارك المعتمدة (الوكلاء) إلى الميناء و البواخر (أنظر الملحق رقم 10).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول الاستبيان مقسم إلى خانتين لمستويات الرضي (راضي، غير راضي) و هذا لتسهيل وتمكين الزبائن من الإجابة على كل الأسئلة

وقبل التوجه إلى نتائج الاستبيان سوف نشير إلى تطور بعض المؤشرات التي توضح درجة رضى الزبائن على خدمات المؤسسة المينائية للسنوات 2012-2013 في الجدول التالي :

الجدول رقم 3-8: تطور بعض مؤشرات رضى الزبائن في سنتي 2012-2013.

المؤشرات / السنوات	2012	2013
عدد شكاوي الزبائن	13	08
الرد على الشكاوي	تم الرد على 11 من أصل 13	تم الرد على كل الشكاوي
مدة الرد على الشكاوي	من 48 سا إلى أسبوع	خلال 48 سا
فقدان الزبائن	09	04
عدد الزبائن الجدد	11	19

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- نلاحظ من خلال الجدول انخفاض عدد الشكاوي الموجهة على الخدمات المقدمة سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 وهذا يدل على تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال معالجة الأسباب التي أدت إلى شكاوي الزبائن و هذا حسب ما أوصى به المدقق الداخلي في تقريره .
- أما بالنسبة لنسبة الرد على الشكاوي فنلاحظ أنه تم الرد على كل الشكاوي سنة 2013 في حين انه تم الرد على 11 من أصل 13 سنة 2012 وهذا راجع إلى إعادة تشغيل برنامج معالجة شكاوي الزبائن لتغطيتها كلها نتيجة تطبيق توصيات المدقق الداخلي.
- فيما يخص مدة الرد على الشكاوي فأصبحت لا تفوق 48 سا سنة 2013 في حين كانت تصل مدة الرد حتى أسبوع سنة 2012 وهذا راجع الى الصرامة في العمل الناتج عن احترام توصيات المدقق الداخلي.
- عرفت سنة 2013 فقدان 4 زبائن للمؤسسة في حين فقدت 9 زبائن سنة 2012 وهذا مؤشر جيد على رضى الزبائن و بقائهم بالمؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تم تسجيل 19 زبون جديد سنة 2013 في حين سجل 11 زبون جديد فقط سنة 2012 وهذا يدل على الاستقطاب الجيد للزبائن نتيجة استدراك الزيارات المبرمجة مع الزبائن المقترح التعامل معهم وهذا بفضل تطبيق توصيات المدقق في التقرير عن مهمة إرضاء الزبائن.

ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان الخاص برضى الزبائن

تم تسجيل نتائج الاستبيان المتوصل اليها حول درجة رضى الزبائن من طرف مديرية الدراسات، التسويق والاتصال. والجدول التالي يوضح تطور نتائج التحقيق للسنتين 2012 – 2013 الخاص بنسبة رضى الزبائن ومقارنتها بالمعدل المستهدف:

الجدول رقم 3-9 تطور نتائج التحقيق لسنتي 2012-2013 الخاص برضى الزبائن

الخدمات / السنوات	2012	2013	المعدل المستهدف سنة 2013
خدمات النقل و الشحن و التفريغ	٪50.41	٪73.38	٪70
خدمات الملاحة	٪69	٪81.66	٪80

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- في ضوء النتائج المتحصل عليها تم تسجيل معدل مرتفع من رضى الزبائن سنة 2013 بالنسبة لخدمات النقل، الشحن و التفريغ حيث حقق معدل 73.38٪ وهو يفوق 3.38٪ المعدل المستهدف، وبالمقارنة مع سنة 2012 نلاحظ أن معدل رضى الزبائن ارتفع بنسبة 22.97٪ سنة 2013.
- أما بالنسبة لمعدل رضى الزبائن لخدمات الملاحة فوصلت إلى 81.66٪ و هو معدل فات هو الاخر المعدل المستهدف ب 1.66٪ ، والمعدل المحقق سنة 2013 يعتبر ارتفع بالمقارنة مع سنة 2012 حيث قدرت نسبة الارتفاع سنة 2013 بـ 12.66٪ مقارنة بسنة 2012.

إن بارتفاع معدل رضى الزبائن ترتفع نسبة تعامل الزبائن مع المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وبالتالي زيادة حركة السلع عبر هذا الأخير والتي تؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة الحصة السوقية للميناء وتحقيق أكبر عوائد تعود إيجابا على الأداء المالي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وسنوجز في الجدول التالي تطور حركة السلع عبر ميناء سكيكدة والموانئ الأخرى والحصة السوقية لميناء سكيكدة في السنتين 2012 – 2013 القيم في الجدول بالآلاف :

الجدول رقم 3-10: تطور حركة السلع عبر ميناء سكيكدة و حصته السوقية خلال سنتي 2012-2013.

البيان	الحركة عبر موانئ الوطن		الحركة عبر ميناء سكيكدة		الحصة السوقية	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
الحركة العامة	117659	118048	23864	25323	٪20.28	٪21.45
الحركة خارج المحروقات	35323	38576	3349	3731	٪9.48	٪9.67
حركة المحروقات	82336	79473	20516	21592	٪24.92	٪27.17
حركة الحمولة	1018101	1138400	110655	132290	٪10.87	٪11.62

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

– لما نتحدث عن الحركة العامة في ترتيب السلم الوطني نجد ميناء سكيكدة يحتل المرتبة الثانية (أنظر الملحق رقم 11) في هذا السلم حيث نجد الحصة السوقية لميناء سكيكدة سجلت تقدما سنة 2013 بنسبة 6٪ مقارنة بسنة 2012 وهذا راجع لزيادة تعامل الزبائن مع المؤسسة المينائية أي زيادة حركة السلع عبر الميناء، و كل هذا التحسن الذي عرفته المؤسسة المينائية يعكس تحسن أدائها المالي.

بالنسبة للحركة خارج المحروقات سجلت المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة معدل نمو قدر ب 11٪ سنة 2013 و سجل تحسينا في حصته السوقية حيث قدرت نسبتها سنة 2012 بـ 9.48٪ وارتفعت لتصل إلى نسبة 9.67٪ سنة 2013 بسبب زياة تعامل الزبائن مع المؤسسة.

بالنسبة لحركة المحروقات فنلاحظ ان المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة سنة 2013 حققت نمو بمعدل 5٪ مقارنة بسنة 2012، ونفس الحال بالنسبة للحصة السوقية التي سجلت ارتفاعا من 24.92٪ سنة 2012 إلى 27.17٪ سنة 2013 نتيجة زيادة تعامل الزبائن مع المؤسسة.

بالنسبة لحركة الحمولة سجلت المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة معدل نمو قدر ب 16٪ سنة 2013 مقارنة بسنة 2012. و بالمقارنة مع الموانئ الأخرى فان ميناء سكيكدة سجل أكبر تقدم على المستوى الوطني فيما يخص حركة الحمولة وهذا النمو سمح للمؤسسة بتحسين قيمتها السوقية في هذا المجال حيث

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

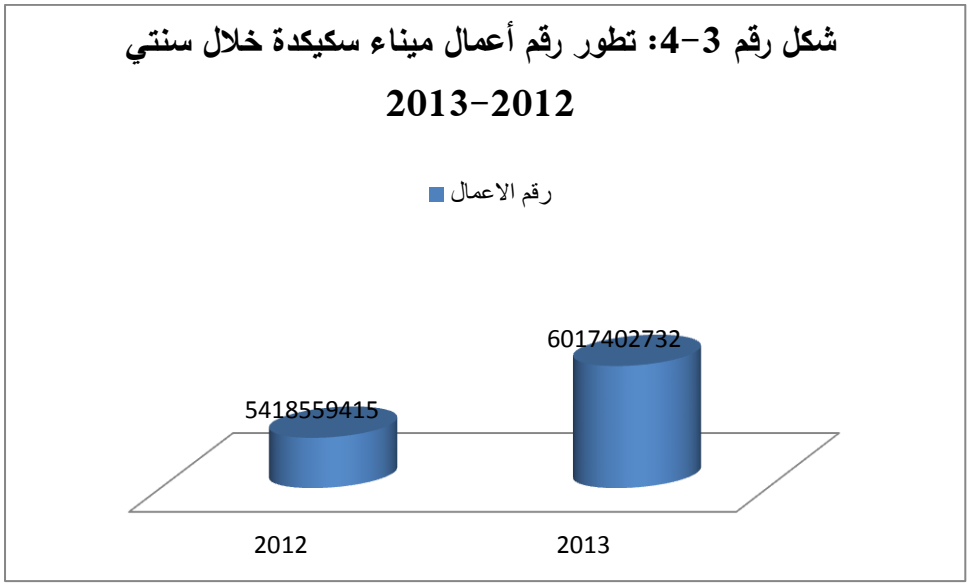
ارتفعت من 10.87٪ سنة 2012 لتصل إلى 11.62٪ سنة 2013 وهذا راجع لارتفاع معدل تعامل الزبائن مع المؤسسة النينائية لسكيكدة.

كما يوضح الجدول والشكل الموالي تطور عوائد المؤسسة المينائية والمتمثل في رقم أعمالها المحقق خلال سنتي 2012-2013:

الجدول رقم 3-11: تطور رقم أعمال ميناء سكيكدة خلال سنتي 2012-2013.

السنـــــــــــــــــوات	2012	2013
رقم الاعمال المحقق	5418559415.42	6017402731.83

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج المؤسسة المينائية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج الجدول.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن رقم أعمال المؤسسة المينائية ارتفع سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 بـ 11٪ حيث كان يقدر بـ 5418559415.42 دينار سنة 2012 وأصبح يقدر بـ 6017402731.83 دينار سنة 2013، ويرجع هذا الارتفاع الى زيادة معدل رضى الزبائن و بالتالي ارتفاع معدل تعاملهم مع المؤسسة المينائية وأدى ذلك الى زيادة معدل حركة السلع والبواخر عبر ميناء سكيكدة وبالتالي زيادة عوائد المؤسسة المينائية وارتفاع رقم أعمالها وهذا ما يؤثر ايجابا على اداء المؤسسة المالي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

نستخلص إن التحسن الواضح والملحوظ في معدلات رضى الزبائن المتحصل عليها سنة 2013 بفضل تحسين مستوى الأعمال وتقديم أفضل جودة للخدمات والتقرب أكثر من الزبائن راجع بشكل أساسي لتطبيق اقتراحات و توصيات المدقق الداخلي الواردة في تقرير المهمة الموكلة إليه، ومن هنا يظهر جليا دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة المينائية حيث أن العمل على زيادة رضى الزبائن حسبما أوصى المدقق الداخلي تزيد من نسبة تعامل الزبائن مع المؤسسة وبالتالي زيادة حركة السلع والبواخر نحو ميناء سكيكدة ما يؤدي بالضرورة إلى زيادة حصته السوقية وارتفاع رقم أعمالها ما يعني تحسين في أداء المؤسسة المالي واحتلال مركز تنافسي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل

سمحت لنا دراستنا لهذا الفصل من معرفة الدور الهام الذي يقوم به قسم التدقيق الداخلي في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وذلك بأخذ نظرة عامة عن مهمة التدقيق بالمؤسسة ومن جهة أخرى معرفة وضعية المؤسسة وأدائها المالي من خلال عرض القوائم المالية وتحليلها وكذا استخدام مؤشرات مالية تعكس الوضعية المالية للمؤسسة والتي تبين أنها في حالة جيدة.

وتوصلنا من خلال هذا الفصل أن التدقيق الداخلي يساهم في تحسين الأداء المالي في المؤسسة المينائية ويظهر هذا جليا من خلال دراسة الحالة النموذجية لمهمة التدقيق التي أوكلت إلى أحد المدققين بالمؤسسة محل الدراسة التي أدت إلى زيادة عوائد المؤسسة فيما يعني تحسين الأداء المالي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الخاتمة

الخاتمة

حاولنا من خلال معالجتا لموضوع الدراسة والمتمثل في دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي، بمعالجة اشكالية البحث التي تدور حول كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الأداء لما له من تأثير على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالأداء، من خلال الجمع بين الدراسة النظرية من جهة والدراسة التطبيقية من جهة أخرى، والتركيز على النقاط التي تساهم في تحسين الأداء المالي. وهذا بالتعرف على الاطار العام لأساسيات الأداء المالي وتبيان مختلف العناصر المعتمد عليها في التدقيق الداخلي، ومحاولة تقديم توصيات واقتراحات التي يمكن العمل بها والاستفادة منها.

تمت الاجابة عن الاشكالية من خلال الفرضية المنطلق منها، واختبار مدى صحتها من خلال فقرات البحث، حيث تمّ التأكد من صحتها على النحو التالي:

- تعمل وظيفة التدقيق داخل المؤسسة على تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية وتطويره، من خلال تحديد المدقق الداخلي خلال كل مهمة نقاط القوة المتوصل اليها ليتم التركيز عليها، ونقاط الضعف لمعالجتها، بغية وصول المؤسسة المينائية إلى تسيير فعال للعمليات المالية والإدارية التي تقوم بها ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- يقوم التدقيق الداخلي بتقديم مساهمة كبيرة في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، بتقييمه للمخاطر عن طريق وضع برنامج لتقليل المخاطر، من خلال الرجوع إلى المرجع العام للأخطار الموجودة على مستوى المؤسسة المينائية. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه في انجاح تطبيق الحوكمة في المؤسسة المينائية لسكيكدة وهذا يظهر من خلال شفافية العمليات التي تعدها المؤسسة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الانشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك العاملين بالمؤسسة وهذا يصب في دعم التسيير الرشيد للمؤسسات (الحوكمة)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

- يساهم تقرير المدقق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة المينائية، من خلال التوصيات التي يقدمها في تقريره، هذا لما لتوصيات المدقق الداخلي من دور في تفعيل أنشطة المؤسسة المينائية،

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وذك بجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن والحفاظ عليهم، ما ينتج عن ذلك زيادة تعاملهم مع المؤسسة وبالتالي زيادة حركة البواخر والسلع عبر الميناء والتي تصب مباشرة في زيادة عوائده، وتحسين حصته السوقية ما تكسبة مركز تنافسي واحتلاله المرتبة الثانية وطنيا، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

وانتهت الدراسة إلى الحصول على جملة من النتائج الهامة والقيمة، والتي مكنتنا من صياغة مجموعة من التوصيات التي كانت بمثابة تقييم للنتائج وتغطية النقص الملاحظ فيها.

أولا: النتائج

- التدقيق الداخلي نشاط استشاري ارشادي، يقدم النصح للمؤسسة ويعمل لصالحها؛
- التدقيق الداخلي يسمح بإكتشاف الإنحرافات و تصحيح الأخطاء ، و يساهم في وضع التقديرات؛
- التدقيق الداخلي هو مهمة مستقلة وموضوعية داخل المؤسسة المينائية تهدف لإعطاء درجة أمان حول التحكم في عمليات المؤسسة ومدى مطابقتها للسياسات المتفق عليها؛
- عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة المينائية محل الدراسة تتم عن طريق برنامج سنوي مسطر يتم إنجازه من طرف مدير التدقيق، ويتم القيام بمختلف المهمات طوال السنة وفق هذا البرنامج السنوي ؛
- يوجد برنامج اضافي الى جانب البرنامج السنوي يعد من طرف المدير العام للمؤسسة المينائية عند الضرورة؛
- قسم التدقيق الداخلي بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يعتمد ويطبق المعايير العالمية للتدقيق الداخلي حسب IFACI؛
- تنتهج المؤسسة المينائية سياسة التمويل الذاتي، أي أنها تقوم بتمويل نشاطاتها بالأموال الخاصة فقط؛
- تقوم المؤسسة محل الدراسة بإتباع إستراتيجية تدرس مدى احتياجاتها بما يتناسب مع حجم نشاطها وتحقيق أهدافها بأقل التكاليف الممكنة لتحسين ادائها المالي؛
- الأداء المالي يتأثر بمجموعة من العوامل و المتغيرات الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا، وبعوامل خارجية غير خاضعة لتحكمها؛
- تعرف المؤسسة المينائية لسكيكدة وضعية مريحة وتحسن في ادائها المالي؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- يساهم التدقيق الداخلي بالمؤسسة المينائية في مراجعة العمليات من حيث الكفاءة و الفعالية، لتحسين اداء المؤسسة المالي؛
- تظهر أعمال التدقيق الداخلي والتي تساهم في تحسين الاداء المالي في تقييم نظام الرقابة الداخلية بتحديد نقاط القوة والضعف، وكذا تقييم المخاطر التي تهدد المؤسسة ليتم معالجتها؛
- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي من خلال دعم وتحسين الحوكمة؛
- تساهم توصيات المدقق الداخلي في ارتفاع معدل رضى الزبائن؛
- تحسن جودة الخدمات المقدمة و انخفاض عدد الشكاوي الموجهة على خدمات المؤسسة المينائية بعد تطبيق توصيات المدقق الداخلي؛
- تسجيل زبائن جدد منهم خارج الوطن نتيجة استدراك الزيارات المبرمجة مع الزبائن المقترح التعامل معهم وهذا بفضل تطبيق توصيات المدقق في التقرير عن المهمة؛
- معدل رضى الزبائن المحقق أكبر من المعدل المستهدف الموضوع من طرف مصلحة الدراسات، نتيجة تطبيق توصيات المدقق الداخلي؛
- ساهمت توصيات المدقق الداخلي في زيادة تعامل الزبائن مع المؤسسة المينائية؛
- نتج عن تطبيق توصيات المدقق الداخلي زيادة حركة البواخر والسلع عبر الميناء وارتفاع رقم الاعمال، وبالتالي زيادة الحصة السوقية واحتلال مركز تنافسي، وهذا كله يصب في تحسين اداء المؤسسة المالي.

ثانيا: التوصيات

- من الاحسن تمويل المؤسسة المينائية بمزيج من الديون والأموال الخاصة عوض التمويل الذاتي؛
- ضرورة توفير عدد أكبر من المدققين الداخليين في المؤسسة المينائية خاصة مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها؛
- ضرورة اتباع توصيات المدقق الداخلي كونها تخدم اهداف المؤسسة؛
- الاهتمام اكثر بالحوكمة وإنشاء دورات تكوينية حول ذلك؛
- ضرورة إنشاء لجنة المخاطر وتعيين مدير إدارة المخاطر في المؤسسة والقيام بدورات تكوينية وتدريبية في هذا المجال ؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- وجوب الاهتمام بالزبائن المتعاملين مع المؤسسة المينائية و تقديم احسن خدمات؛
- وجوب تقديم خدمات بأعلى جودة و بأقل تكلفة على الزبون لاستقطاب زبائن جدد وزيادة التنافسية مع الموانئ الأخرى؛
- اعداد ملف معاينات لجلب زبائن جدد؛
- التأكيد على مكانة مهنة التدقيق الداخلي من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة؛
- ضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بإنشاء قسم للتدقيق الداخلي في المؤسسات والاهتمام أكثر بوظيفة التدقيق الداخلي.

ثالثا: افاق الدراسة

- دور التدقيق الداخلي في تحقيق التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية.
- دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة القوائم المالية.
- دور التدقيق الداخلي في النهوض بمستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دور التدقيق الداخلي في منع التحايل والفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة

المراجع

أولا: الكتب

باللغة العربية

- إبراهيم هندي، الإدارة المالية: **مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 1999.

- أحمد حسين علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية**، الإطار الفكري والنظم التطبيقية، النظام اليدوي تحليل وتصميم النظم نظام الحاسب ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، بدون طبعة، 2006.

- أحمد زردومي، **التقنوقراطيون والإدارة العمومية في الجزائر– واقع وآفاق**، دار الفائز للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.

- السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة** ، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة، 2000.

- ألفين أرينز، جيمس لوبك، **المراجعة مدخل متكامل**، ترجمة: محمد عبد القادر الديسطي، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.

- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي، الإدارة المالية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

- أمين السيد أحمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة** ، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2007.

- حامد طلبة محمد أبو هيبة، **أصول المراجعة** ، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

- حسام إبراهيم، **تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق**، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2010.

- حسام إبراهيم، **تدقيق الحسابات بين النظرية والتطبيق**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، 2010.

- حسين يوسف القاضي وآخرون، التدقيق الداخلي ، **منشورات جامعة دمشق**، سوريا، بدون طبعة،2007-2008.

- حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2004.

- حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011.

- خالد وهيب الراوي، **ادارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

- خلف عبد الله الواردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، مؤسسة الوراق للنشر،الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

- خليل الشماع، خالد أمين عبد الله، **التحليل المالي للمصارف**، اتحاد المصارف العربية، عمان، الأردن، بدون طبعة، 1990.

- خليل محمد العزاوي، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

- دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

- زاهرة توفيق سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق ، **دار الراية للنشر والتوزيع**، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2009.

- زهير الحدرب، **علم تدقيق الحسابات** ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2010.

- سامي محمد الوقاد، لؤي محمد الوديان، **تدقيق الحسابات**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2010.

- شعيب شنوف، **محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الجديدة IAS/IFRS مكتبة الشركة الجزائرية بوداود**، الجزائر، الجزء الثاني، بدون طبعة، 2009.

- شعيب شنوف، **محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية IAS-IFRS، المحاسبة العامة حسب النظام المحاسبي الجديد للمؤسسات، التحليل المالي الحديث**، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود، الجزائر، الجزء الأول، بدون طبعة، 2008.

- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد-إدارات- شركات- بنوك)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2007.

- طارق عبد العال حماد، **دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2005.

- طواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، **المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسة التطبيقية** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2003.

- عاشور كتوش، **المحاسبة العامة، أصول ومبادئ وآليات سير الحسابات وفقا للنظام المحاسبي المالي SCF**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2013.

- عبد الحليم كراجة وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي، أسس- مفاهيم- تطبيقات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

- عبد الرحمن توفيق، **منهج المهارات المالية والمحاسبية -1-، تقييم الأداء المالي والإداري للمشروعات**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، القاهرة، الطبعة الرابعة، 2006.

- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2013.

- عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزقي السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2004.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- عبد الوهاب نصر علي، **موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والأمريكية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الجزء الرابع، بدون طبعة، 2009.

- عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال (الواقع والمستقبل)** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2005-2006.

- عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2011.

- فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، **إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2003.

- كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، **دراسة متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة ، 2006.

- مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012.

- محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل- الإطار النظري- المعايير والقواعد- مشاكل التطبيق العملي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

- محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي، **شركات وأسواق مالية** ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2009.

- محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق** ، ديوان المطبوعات الجامعية، العاصمة، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2008.

- محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، **الإدارة المالية، مدخل القيمة واتخاذ القرار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2002.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- محمد صالح الحناوي، رسمية زكي قرياقص، **الإدارة المالية**، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، بدون سنة.

- محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2010.

- محمد مطر، التحليل المالي والإنتمائي، **الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

- محمد يونس خان، هشام صالح غرايبة، **الإدارة المالية**، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.

- مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2011.

- ناشد محمود عبد السلام، مراجعة علي أحمد شاكر، **إدارة الأخطار (1)**، مطبعة مركز التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، بدون طبعة، بدون سنة نشر.

- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، بدون طبعة، بدون سنة نشر.

- هيثم محمد الزعبي، **الإدارة والتحليل المالي** ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

- وسيلة حمداوي، **الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية** ، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، بدون طبعة، 2009،

- وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، منهج علمي وعملي متكامل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

- وليد ناجي الحيالي، **التحليل المالي**، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، برونش، الدنمارك، بدون طبعة، 2007.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- وليد ناجي الحيالي، **مذكرات التحليل المالي في المنشآت التجارية**، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، برونش، الدنمارك، بدون طبعة، 2007.

اللغة الأجنبية

- ALFRED M.KING, **Internal control of fixed assets, A controller and auditor's guide**, John wiley and Sons- Inc, United States of America, New Jersey, and simultaneously in Canada, 2011.

- ARNAUD THAUVRON, **Evaluation d'entreprise, Techniques de gestion**, édition Economica, Paris, France, 2em édition,2007.

- BARTOLI ANMIE, **le management dans l'organisation publique** , édition Dunod, France, Paris, 3eme édition, 1997.

- JACQUES RENARD, **Théorie et pratique de l'audit interne**, EYROLLES Edition d'organisation, Paris, France ,7eme édition,, 2010.

- KHELASSI REDA, **L'audit interne-audit opérationnel**, Edition D-istribution Houma, Algérie, Alger ,sans édition, 2005

- N.REBAINE NEE LOTMANI, **introduction à l'analyse Financière**, mitidja impression, Alger, Algérie, 2008.

- NECIB REDJEM, **Méthodes d'analyse Financière, édition dar el ouloum**, Annaba, Algérie, 2005.

- PiCKETT K.H SPENCER, **The Essential Handbook of Internal Auditing**, John Wiley and Sons LTD, WESt Sussex, England , 2nd edition, 2005.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ROBERT R.MOELLER, **Sarbanes-Oxley internal controls, Effective Auditing with AS5 – cobit and ITIL**, ,John wiley and Sons- Inc, United States of America, Hoboken, New Jersey, and simultaneously in Canada, without Edition, 2008.

ثانيا: الرسائل الجامعية

باللغة العربية

- أحمد نقار، **دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار**، رسالة ماجستير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2007.

- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، **الأسس العلمية والتطبيقية** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، .2010.

- إلهام خضير شبر، **إدارة المخاطر وإدارة الأزمة في المنظمة السياحية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد، 2007.

- دادن عبد الغني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006.

- شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004.

- صلاح ربيعة، **المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، بدون سنة.

- عبد الله عناني ، **التدقيق الداخلي للائتمان ومخاطره في البنوك التجارية، دراسة حالة بنك البركة الجزائري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المدية، 2011.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجة، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العلي،2008.

- عزيز لوجاني، **دور المراجعة الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 148.

- عيادي محمد لمين، **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008.

- كاروس أحمد، **تصميم إدارة المراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2010-2011.

- محمد الصالح فروم، **النمو والأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة تحويل الخشب والحديد، عنابة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سنة 2006-2007.

- محمد محمود أحمد الخطيب، **أثر الأداء المالي على عوائد أسهم الشركات الصناعية المساهمة في بورصة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2007.

- نور الدين مزياني، **تقييم فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.

- يوسف سعيد يوسف المدلل، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

باللغة الأجنبية:

- ALIANE MEROUANE, **L'audit interne bancaire**, Diplôme supérieur d'études bancaire, Ecole supérieur de banque, Alger, Octobre 2004.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثالثا: المقالات والدوريات

باللغة العربية

- زين يونس، **تفعيل المراجعة الداخلية عن طريق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الجزائرية للسيارات الصناعية**، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2010.

- مسعود صديقي، **دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الباحث، العدد الأول، 2002.

- دادن عبد الغني، كماسي محمد أمين، **الأداء المالي منظور المحاكاة المالية**، ملتقى المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

- عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية: "مفهوم وتقييم" مجلة العلوم الإنساسية**، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر، 2001.

- خالد جمال الجعارات، **مطبوعة جامعية بعنوان مختصر المعايير المحاسبية الدولية 2015**، الملتقى الدولي حول دور المعايير المحاسبية الدولية (IAS-IFRS-IPSAS) في تفعيل أداء المؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 24 و 25 نوفمبر 2014.

- حسين يرقي، عمر على عبد الصمد، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاساته على تطبيق حوكمة المؤسسات**، المركز الجامعي تيسمسيلت، بدون سنة.

- محمد الصالح فروم، إلياس بوجعادة، أمال كحيلة، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري للشركات**، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر، الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة.

- نوري منير، نعيمة بارك، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية وأهميتها في تحدي الأزمات المالية، التوصيات والمتطلبات**، المؤتمر الدولي الثاني حول الأزمة المالية الراهنة والبدائل المالية والمصرفية، المركز الجامعي الحديث بخميس مليانة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 5-6 ماي 2009.

- سمير الشاعر، **التدقيق الشرعي وإدارة المخاطر**، المؤتمر الرابع للتدقيق الشرعي، التدقيق الشرعي ومساهمته في التقليل من مخاطر الاستثمار، تنظيم شورى للاستثمارات الشرعية بالتعاون مع المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، فندق ريجنسي، .مملكة البحرين، 23-24 أكتوبر 2013.

-عبد الرحمان العايب، **نشاط التدقيق الداخلي بين الواقع الجزائري والممارسات الدولية**، مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة فرحات عباس، سطيف.

- عمر إقبال توفيق المشهداني، **تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها** "**إطار مفتوح**" جامعة جرش الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية.

- أرشد فؤاد التميمي، أحمد فارس القيسي، **أثر الأدوات الداخلية لحوكمة الشركة على رأس مال العامل وانعكاسهما على القيمة الاقتصادية المضافة**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن ، يومي 23-26 أفريل 2012.

- العياشي زرزار، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع- رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 07-08 ديسمبر 2010.

- رونالد جي، جونستون، **الأمين العام لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، مبادئ التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك**، 2004.

- بديسي فهيمة، **التدقيق الداخلي ودوره في إنجاح مسار الحوكمة، مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة**، جامعة منتوري قسنطينة.

- نور الدين مزياني، **دور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد الرابع، أفريل 2010.

- مسعود صديقي، خالد دريس، **دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرارات الاستثمار**، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- رضا جا وحدو، عبد الله مايو، **تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

- عمر شريف، **التدقيق وتحديات الفساد المالي في المؤسسة، ملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 06-07 ماي 2012.

باللغة الأجنبية

Sarbanes Oxley, Stolowy Hervé , **Audit financier et control, l'apport de la loi Revue Française de gestion**, n° 147, Juin, 2003

رابعا: النشرات الصادرة عن الهيئات والمنظمات

- Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (les normes),the institute of internal auditors, voir le site: www.IFACI.com/ifaci/connaitre-L-audit-et-Le-control-interne/L-audit-interne-une-proffession-normee-79.HTTML. pdf consulté le 01/03/2015

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليـــم العالـــي و البحث العلمـي
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Du 20 Aout 1955 – Skikda
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales

جامعة 20 أوت 1955

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة
كليـــة العلـــوم الاقتصاديـــة والتجـــارية وعلـــوم التسييـــر
قســـم العلـــوم التجـــاريـــة

مقابلة مع مدير المالية – Entretien

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تدخل هذه المقابلة في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر في "المحاسبة، المراقبة، التدقيق" الموسومة بعنوان: **دور التدقيق الداخلي في تحسين الآداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** .

وحتى نتوصل إلى نتائج موضوعية تمكننا من تحقيق أهداف هذه الدراسة، نلتمس منكم، سيدي، إعطاء رأيكم كمهنيين في فقرات هذه المقابلة بكل عناية وصدق وموضوعية، سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم حول دور التدقيق الداخلي في تحسين الآداء المالي .

علما أن آراءكم والمعلومات الخاصة بكم ستستعمل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تؤخذ بعين الاعتبار وبدون أي تحريف أو تغيير في مضمونها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومشاركتكم مسبقا

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

Cet entretient se déroule dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude de Master en « comptabilité, contrôle et audit » ayant pour thème : **le role de l'audit interne pour améliorer la performance financière.**

Et pour obtenir des résultats objectifs pour cette recherche, nous vous prions, Monsieur, de bien vouloir donner vos avis, en tant que professionnels, à ces affirmations en toute honnêteté et objectivité.

Nous nous engageons à n'utiliser vos avis qu'à des fins scientifiques, et ils seront strictement confidentiels et ne seront en aucun cas modifiés ou falsifiés.

Tout en vous remercions, par avance
Veuillez recevez nos salutations distinguées…

الطالبة كنزة بوكرمة

السنة الجامعية: **2014 – 2015**

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عرض مقابلة مدير المالية:

إن تحسين الأداء المالي وتحقيق مركز تنافسي قوي يعتبر الهدف الأساسي لكل مؤسسة، فلكي تصل هذه الأخيرة إلى هدفها المنشود يتوجب توفر نظام محكم وأنظمة رقابة وتدقيق داخلي فعال يتماشى مع أهداف المؤسسة وهذا ما دفع بنا إلى إجراء لقاء مع مدير المالية حيث يتم عرض أسئلة وأجوبة المقابلة على النحو التالي:

السؤال 1: كونك المدير المالي والمسؤول الأول عن قسم المالية، ما هو حكمك عن أداء المؤسسة المالي؟

الجواب: إن الأداء المالي للمؤسسة الميناائية لولاية سكيكدة يعتبر أكثر من الجيد نظرا لتحقيق نتائج مرتفعة وتحقيق إيرادات ضخمة مقابل التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

السؤال 2: ما هي السياسة التي تتبعها المؤسسة في تمويل نشاطاتها؟

الجواب: تنتهج المؤسسة سياسة التمويل الذاتي أي أنها تقوم بتمويل نشاطاتها بالأموال الخاصة فقط.

السؤال 3: ما هو تفسيرك لوجود الديون قصيرة وطويلة الأجل في الميزانية العامة للمؤسسة؟ وهل تتحملون تكلفة الديون؟

الجواب: تتمثل ديون المؤسسة سواء قصيرة أو طويلة الأجل في ديونها اتجاه مورديها حيث أنه في الغالب يقوم الموردين بتوريد المؤسسة باستثمارات نظير حصولهم على المقابل النقدي على فترات حسب الاتفاق مع المؤسسة الميناائية فإذا كانت المدة قصيرة فهي تعتبر ديون قصيرة الأجل أما في حالة اقتناء استثمارات بمبالغ ضخمة فتكون فترة التسديد طويلة وتصل حتى إلى عدة سنوات وهنا تخلق ديون طويلة الأجل.

أما بالنسبة لتكلفة الديون فالمؤسسة الميناائية لا تتحمل هذه التكاليف وذلك لعدم لجوئها للقروض البنكية لتمويل نشاطاتها، ونفس الشيء بالنسبة للديون اتجاه مورديها حيث أن المورد لا يطبق أي معدل فائدة على المؤسسة الميناائية مقابل دفعها بأقساط وهذا حسب اتفاق الطرفين .

السؤال 4: ما هو تفسيرك لزيادة نسبة المديونية كل سنة؟ ومتى يتم توزيع الديون قصيرة الأجل؟

الجواب : يرجع الارتفاع المستمر في نسبة الديون إلى تخصيص المؤسسة المينائية محل الدراسة حصصا كل سنة لكل موظف تابع لها تمثل هذه الحصص علاوة أو مخصصات تعويض عن إنهاء الخدمة والتقاعد Indemnité de départ a la retraite (IDR) وهذه النسبة تزيد كل سنة وهي تقيد كديون يتم استحقاقها نهاية مشوار الموظف المهني وهي تحسب على أساس الأقدمية والأجر المتوسط، أما فيما يخص الديون قصيرة الأجل فيكون توزيعها بعد انعقاد الجمعية العامة العادية A G O في نهاية شهر ماي من n + 1.

السؤال 5: بالنظر إلى جدول حسابات النتائج ما هو تفسيرك للانخفاض الملحوظ للنتيجة الصافية لسنة 2012، وما تفسيرك لارتفاعها بشكل كبير سنة 2013؟

– **الجواب** : يرجع الانخفاض الكبير والملحوظ في النتيجة لسنة لـ 2012 إلى زيادة التكاليف المتحملة مقارنة مع انخفاض إيرادات المؤسسة المينائية والسبب الرئيسي لانخفاض النتيجة يرجع الى انخفاض معدل تعامل الزبائن مع المؤسسة المينائية، وبالتالي نقص حركة السلع والبواخر عبر الميناء وانخفاض عوائدها، بالاضافة الى وجود عوامل خارجية لا يمكن التحكم بها والتي أدت بدورها الى انخفاض النتيجة وهي حدوث عطل في مركب الغاز والبترول وبالتالي عدم استقبال البواخر المصدرة للمحروقات عبر ميناء سكيكدة.أما سنة 2013 فقد شهدت ارتفاعا ملحوظا في النتيجة الصافية نتيجة زيادة حركة السلع عبر المؤسسة المينائية الراجع الى زيادة عدد ووتيرة الزبائن المتعاملين مع ميناء سكيكدة وهذا يصب مباشرة في رقم اعمال المؤسسة.

السؤال 6:ما سبب الانخفاض الملحوظ في معدل العائد في الاستثمارات لسنة 2012؟

الجواب : يرجع السبب في معدل العائد على الاستثمارات إلى حيازة استثمارات ضخمة وبمبالغ هائلة قدرة بـ 72 ,407 890 375 د ج سنة 2012 والتي كانت المؤسسة في حاجتها.

السؤال 7: حققت مؤسستكم إحتياج من رأس مال العامل سالب خلال سنوات الدراسة وهو لا يعتبر مؤشر جيد و انما يعتبر سوء تسيير للمدراء، في حين ذكرت سابقا أن الأداء المالي للمؤسسة في حالة أكثر من جيدة، ما هو تعليقكم على ذلك؟

الجواب: رغم تحقيق احتياج رأس المال عامل سالب في المؤسسة الميناائية لولاية سكيكدة إلا أنه لا يضر بالمؤسسة لأن دوران الزبائن سريع جدا بالمؤسسة مقابل دوران الموردين أي أن هناك دخول للسيولة بشكل كبير مقابل خروجها وهذا لا يوقع المؤسسة في مشاكل حيث أن الفائض المحقق تضعه في الأصول الثابتة المالية لكي يحقق لها فوائد مالية نتيجة توظيفها في البنك.

السؤال 8: ما هي منهجية المؤسسة المالية في تطوير الأداء المالي وما دور قسم التدقيق الداخلي في ذلك؟

الجواب : المنهجية التي تعتمدها المؤسسة في تطوير أدائها المالي هي تحقيق الأهداف المملية حيث تقوم كل مديرية بالمؤسسة الميناائية لولاية سكيكدة بعرض احتياجاتها من اليد العاملة، المعدات والآلات، والغطاء المالي، وعلى أساس هذه الاحتياجات تقوم المؤسسة الميناائية بإعداد الميزانية التقديرية النقدية السنوية، والتي هي عبارة عن الخطة المالية التي يقوم بوضعها المدير المالي وتشمل على كيفية الحصول على الأموال وإنفاقها.أما في ما يخص دور قسم التدقيق الداخلي فهو يعمل على مراجعة العمليات من حيث فعاليتها وكفاءتها.

السؤال 9: حسب رأيك وموقعك بالمؤسسة الميناائية لولاية سكيكدة ما هو دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟

الجواب: إن التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة المالي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فمن خلال تقييمه لنظام الرقابة الداخلية واكتشاف الثغرات الموجودة في هذا النظام والوقوف على نقاط القوة و الضعف فيه بالإضافة إلى تقييمه للمخاطر ليتم معالجتها والحد منها وذلك عن طريق تقديم الاقتراحات والتوصيات من خلال تقاريره والتي تؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات يساهم في تحسين اداء المؤسسة المالي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليـــم العالـــي و البحث العلمـي
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Du 20 Aout 1955 – Skikda
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales

جامعة 20 أوت 1955

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة
كليـــة العلـــوم الاقتصاديـــة والتجـــارية وعلـــوم التسييـــر
قســـم العلـــوم التجـــاريـــة

مقابلة مع قسم التدقيق الداخلي - Entretien

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تدخل هذه المقابلة في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر في "المحاسبة، المراقبة، التدقيق" الموسومة بعنوان: **دور التدقيق الداخلي في تحسين الآداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** .

وحتى نتوصل إلى نتائج موضوعية تمكننا من تحقيق أهداف هذه الدراسة، نلتمس منكم، سيدي، إعطاء رأيكم كمهنيين في فقرات هذه المقابلة بكل عناية وصدق وموضوعية، سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم حول دور التدقيق الداخلي في تحسين الآداء المالي .

علما أن آراءكم والمعلومات الخاصة بكم ستستعمل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تؤخذ بعين الاعتبار وبدون أي تحريف أو تغيير في مضمونها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومشاركتكم مسبقا

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

Cet entretient se déroule dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude de Master en « comptabilité, contrôle et audit » ayant pour thème : **le role de l'audit interne pour améliorer la performance financière.**

Et pour obtenir des résultats objectifs pour cette recherche, nous vous prions, Monsieur, de bien vouloir donner vos avis, en tant que professionnels, à ces affirmations en toute honnêteté et objectivité.

Nous nous engageons à n'utiliser vos avis qu'à des fins scientifiques, et ils seront strictement confidentiels et ne seront en aucun cas modifiés ou falsifiés.

Tout en vous remercions, par avance
Veuillez recevez nos salutations distinguées…

الطالبة كنزة بوكرمة

السنة الجامعية: **2014 – 2015**

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عرض المقابلة مع قسم التدقيق

يتم عرض أسئلة وأجوبة المقابلة مع قسم التدقيق على النحو التالي:

السؤال 01: ما المقصود بالتدقيق الداخلي؟

جواب مدير التدقيق: التدقيق الداخلي هو نشاط دائم، مستقل وموضوعي داخل مؤسسة ميناء سكيكدة من خلاله يتم فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم درجة التحكم في النشاطات ومدى إتباع الإجراءات والسياسات المتفق عليها.يعمل التدقيق الداخلي من خلال تقييم نجاعة الرقابة على مساعدة كل مدراء المؤسسة المينائية سكيكدة في إطار الواجبات المخولة لكل مسؤول وتقديم تحاليل وتوصيات فيما يخص النشاطات التي تمت مراقبتها، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

جواب المدققين: كانت أجوبة المدققين مطابقة وأسفرت على التالي:

التدقيق الداخلي هو مهمة مستقلة وموضوعية داخل المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة تهدف لإعطاء درجة أمان حول التحكم في عمليات المؤسسة ومدى مطابقتها للسياسات المتفق عليها من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية وعمليات إدارة المخاطر والحوكمة والتحسين منها عن طريق تقديم اقتراحات وتوصيات. من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة المسطرة.

السؤال 02: قدم نظرة حول قسم التدقيق الداخلي بمؤسستكم مع شرح كيفية سير وبرمجة هذه العملية، وإذا كانت تنفذ هذه العملية بناءا على برنامج سنوي، ما هي الجهة التي تقوم بإعداده؟

الجواب: كانت أجوبة مدير التدقيق والمدققين الداخليين مطابقة وهي كالتالي: قسم التدقيق الداخلي هو خلية تابعة مباشرة للإدارة العامة يتكون من مدير للتدقيق ومجموعة من المدققين الداخليين عددهم أربعة يعملون تحت غطاء مدير التدقيق ويتم سير هته العملية عن طريق برنامج سنوي مسطر يتم إنجازه من طرف مدير التدقيق ويتم الموافقة والمصادقة عليه من طرف المدير العام ومجلس الإدارة، ويتم إنجاز مختلف المهام طوال السنة وفق هذا البرنامج السنوي وفي حالات خاصة توجد مهمة تدقيق خارج البرنامج السنوي مسندة من طرف المدير العام ويعتبر برنامج إضافي ويتم إنجاز المهمات حسب الأهمية والضرورة.

السؤال 03: حسب موقعك بالمؤسسة، اشرح تطور وظيفة التدقيق الداخلي بمؤسستكم وهل تطبق هته العملية على جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة وقدم لنا مستجدات هذا القسم.

جواب مدير التدقيق:تطورت وظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث كان التدقيق في بادئ الأمر تدقيقا ماليا لا غير ثم توسع ليشمل التدقيق التشغيلي والتدقيق الوظيفي حيث يضم التدقيق التشغيلي تدقيق عمليات الشحن والتفريغ وجميع عمليات دورة الاستغلال أما التدقيق الوظيفي فهو يضم التدقيق المحاسبي والمالي، تدقيق الخزينة، تدقيق المشتريات بما فيها الموردون والمخزون، تدقيق الاستثمارات... الخ وبالتالي فإن عملية التدقيق الداخلي تمس جميع عمليات وأنشطة المؤسسة المينائية لسكيكدة. أما فيما يتعلق بمستجدات هذا القسم فتم:

1- تعيين مدققين جدد تتراوح خبرتهم ما بين سنة وثمانية أشهر في إطار التجديد؛

2- تعيين مدير جديد للتدقيق تم تنصيبه منذ شهر؛

3- تدقيق مديريتين جديدتين وهما مديرية الممتلكات والمديرية القانونية تم إنشاؤها مؤخرا في سنة 2014 على مستوى المؤسسة المينائية لسكيكدة.

جواب المدققين: تطورت وظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسة حيث كانت تقتصر مهامها على المالية والمحاسبة فقط (تدقيق كلاسيكي) ثم تطورت لتشتمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة أما مستجدات هذا القسم فبالإضافة إلى ما تكلم عليه مدير التدقيق فهناك تطور في صيغة التقرير، بالإضافة إلى القيام بدورات تكوينية في إطار المعايير الدولية.

السؤال 04: هل المدقق الداخلي يتمتع بالاستقلالية عند أدائه لمهامه وهل يتدخل المدير العام أو أي جهة في عمل المدقق الداخلي وما هي موانع الاستقلالية في نظركم؟

الجواب: كانت أجوبة مدير التدقيق والمدققين الداخليين مطابقة كالتالي:إن المدقق الداخلي يتمتع بالاستقلالية التامة عند أدائه لمهامه ولا يوجد أي طرف يتدخل في أداء مهامه حيث لا توجد موانع للاستقلالية ، أما فيما يتعلق بالمدير العام فهو لا يتدخل في عمل المدقق الداخلي والمهام الموكلة له، وإنما يصادق فقط على البرنامج السنوي المعد من طرف مدير التدقيق.

السؤال 05: هل يمتلك المدققون الداخليون بمؤسستكم القدرة على مواجهة كل المشاكل والمصاعب التي تواجههم مع حسن التعامل معها، وهل تتناسب كفاءة المدققين مع المهام الموكلة إليهم؟

جواب مدير التدقيق: يتمتع المدققون الداخليون بالكفاءة اللازمة لمواجهة كل المصاعب والمشاكل التي تواجههم، وهذا بالنظر إلى مشوارهم عند أدائهم لمهامهم حيث تتناسب كفاءة كل مدقق مع المهام الموكلة له وذلك نظرا لإنجازها على أكمل وجه.

جواب المدققين: يمتلك المدققون الداخليون الكفاءة اللازمة عند أدائهم لمهامهم وبالتالي القدرة على مواجهة المشاكل والصعوبات وذلك من خلال تعرض بعض المدققين إلى صعوبات تم اجتيازها وإكمال المهمة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها.

السؤال 06: هل يتصف المدققون الداخليون بالموضوعية التامة والنزاهة الكافية عند أداء مهامهم وهل يقومون بتبليغ المسؤولين عند مصادقتهم لأي تجاوزات تمس بمصلحة الشركة دون انحياز لأي طرف.

الجواب: أكد المدققون الداخليون على توفر الموضوعية في أداء مهامهم وأي تجاوزات يصادفونها يتم التبليغ عليها دون الانحياز لأي طرف وصرح مدير التدقيق في هذا الشأن على الموضوعية التامة التي يتمتع بها المدققون الداخليون مع عدم انحيازهم لأي طرف

السؤال 07: ما مدى تكييف أعمال فريق التدقيق الداخلي بالمؤسسة مع المعايير المهنية الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي؟ وهل يخضع فريق التدقيق بمؤسستكم إلى دورات تدريبية؟

جواب مدير التدقيق: قسم التدقيق الداخلي بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يعتمد ويطبق المعايير العالمية للتدقيق الداخلي حسب IFACI ويخضع فريق التدقيق في المؤسسة إلى دورات تدريبية في إطار تحسين أداء المدققين تدوم من سنة إلى سنتين بالإضافة إلى تنظيم ندوات عددها من 03 إلى 04 سنويا بالإضافة إلى وجود دورات تكوينية إضافية تكون حسب نقص وحاجة المدقق.

جواب المدققين: إن المدقق الداخلي له دراية بالمعايير الدولية للمهنة ويحرص أشد الحرص على تطبيقها ويخضع فريق التدقيق إلى دورات تدريبية فيما يخص المعايير الدولية والفريق حاليا يقوم بدورة تكوينية لمعهد فرنسي للتدقيق.

السؤال 08: ما هي المراحل التي يتبعها المدقق الداخلي أو منهجية عمله عند أدائه لمهامه؟

الجواب: كانت أجوبة مدير التدقيق و المدققين الداخليين متطابقة حيث صرحت خلية التدقيق ان منهجية عمل المدقق الداخلي تتبع الخطوات التالية:

- انطلاق المهمة: يتم تقديم طلب مهمة التدقيق للمدقق الداخلي من طرف مدير التدقيق لكي يتعرف المدقق على المهام الموكلة إليه.
- التحضير والتخطيط للمهمة: ويتم من خلالها وضع المخطط الذي يجب إتباعه في المهمة وتحديد أهداف التدقيق.
- مرحلة تنفيذ عملية التدقيق: يتم تنفيذ برنامج العمل أو بما يسمى مخطط التنفيذ بمطابقة ما هو موجود في ميدان العمل وما هو منصوص عليه في القانون والإجراءات والمعايير.
- مرحلة إعداد التقرير: ويضع فيه المدقق ما توصل إليه من نتائج سواء سلبية أو إيجابية وهي بمثابة تشخيص عام لما توصل إليه المدقق أثناء تنفيذه لمهامه ثم يكشف عن كل الاختلالات (الفروقات) الموجودة وتقديم الإجراءات التحسينية والاقتراحات والتوصيات للحد من هذه الاختلالات.
- متابعة التوصيات: يقوم المدقق الداخلي بإعطاء مهلة بالاتفاق مع المصلحة التي تم تدقيقها لتطبيق التوصيات والاقتراحات المقدمة وبعد انتهاء تلك المهمة يتقدم المدقق الداخلي إلى المصلحة التي تم تدقيقها للتأكد من مدى إتباع التوصيات الموضوعة في التقرير وفي بعض الحالات يتم إرسال التقرير من المصلحة المدققة إلى المدقق الداخلي تبين فيه متابعة توصيات هذا الأخير.

السؤال 09: هل من مهامكم تقييم نظام الرقابة الداخلية وإعداد تقارير خاصة بذلك؟ وهل يتم تحديد نقاط قوة وضعف هذا النظام؟ وكيف يتم التعامل مع نقاط الضعف المكتشفة؟

الجواب: نعم يقوم المدققون الداخليون بتقييم نظام الرقابة الداخلية خلال كل مهمة ويقوم بإعداد تقرير يخص ذلك ويتم تحديد نقاط القوة والضعف، فنقاط القوة يوصي بالتركيز عليها والعمل بها للمحافظة على وتيرة العمل أما نقاط الضعف فيتم تقديم توصيات لمعالجتها، و هذا حسب رأي خلية التدقيق.

السؤال 10: هل يقوم المدققون الداخليون بالتعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة وتقييمها وكيف يتم التعامل معها؟

الجواب: كانت أجوبة قسم التدقيق بالمؤسسة مطابقة و صرحوا أنه خلال كل مهمة يقوم المدقق الداخلي بتقييم وتحديد المخاطر ليتم معالجتها والحد منها من طرف الجهة المختصة عن طريق وضع برنامج لتقليل المخاطر حتى تكون رقابة فعالة ودائمة وذلك بالرجوع إلى المرجع العام للأخطار الموجود في المؤسسة (Cartographie des risques) الذي يحتوي على كل مخاطر المؤسسة وهو قابل للتعديل بصفة دورية كل 03 أو 06 أشهر حسب المخاطر ومن ثم تقديم توصيات لمعالجتها.

السؤال 11: هل هناك ثقافة الحوكمة (التسيير الرشيد) في مؤسستكم وهل لديكم نظرة عامة أو تخضعون لدورات تكوينية حول حوكمة المؤسسات.

الجواب: توجد لدى قسم التدقيق نظرة عامة وثقافة عن حوكمة المؤسسات وهذا يظهر من خلال الشفافية العالية في العمليات التي تقوم بها المؤسسة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الانشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك العاملين بالمؤسسة وهذا يصب في دعم التسيير الرشيد للمؤسسات (الحوكمة). إلا أنه لم يتم إعداد دورات تكوينية أو تدريبية حولها مسبقا، ولكن من المقرر برمجتها في المستقبل القريب حسب رأي مدير التدقيق.

السؤال 12: هل يمتلك المدقق الداخلي القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب في السجلات والقوائم المالية؟ وهل يقدم في تقاريره الثغرات الموجودة في النظام والتي قد تؤدي إلى الفساد المالي.

الجواب: يمتلك المدقق الداخلي القدرة على تميز مؤشرات الغش و التلاعبات في السجلات و القوائم المالية و التي تساعده على اكتشاف بعض الثغرات الموجودة في النظام و التي قد تؤدي الى الفساد المالي والعمل على سدها من خلال التوصيات المقدمة في تقاريرهم وهذا حسب رأي قسم التدقيق.

السؤال 13: هل يشمل نطاق عمل التدقيق الداخلي بمؤسستكم تدقيق العمليات من حيث فعاليتها وكفاءتها؟ وهل يساهم التدقيق الداخلي في تقييم كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة؟

الجواب: يشمل نطاق عمل التدقيق الداخلي بالمؤسسة الميناائية لولاية سكيكدة تدقيق العمليات من حيث فعاليتها وكفاءتها حيث يتم تدقيق هته العمليات للتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف الموضوعة

والبرامج تنفذ حسب الخطة، وبالتالي يساهم التدقيق الداخلي بشكل كبير في تقييم كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة، و هذا حسب رأي قسم التدقيق .

السؤال 14: هل يتم أخذ تقاريركم و توصياتكم بعين الاعتبار من طرف المدير العام؟ وما هي المؤشرات التي تدل على ذلك؟ وما هي الجهة المسؤولة عن متابعة التوصيات؟

الجواب: نعم يتم أخذ تقارير المدقق الداخلي وتوصياته بعين الاعتبار من طرف المدير العام حيث أنه في حالة وجود ثغرة في الإجراءات الداخلية حسب رأي المدققين من خلال توصياتهم يقوم المدير العام بإعطاء أمر بتعديل الإجراءات المعنية بالتوصيات حيث تقوم خلية التدقيق بمتابعة مدى تنفيذ التوصيات الموضوعة في التقرير و هذا حسب رأي قسم التدقيق.

السؤال 15: هل يساعد التدقيق الداخلي على تحقيق الأهداف المالية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة وبالتالي إضافة قيمة لها من خلال التوجيهات والتوصيات المقدمة في التقارير؟ مع تقديم حالة معينة أو مهمة أوكلت لكم للاستدلال

الجواب: أكيد فالتدقيق الداخلي يعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية و تقديم توصيات لمعالجة نقاط الضعف المحددة وكذا تقييم المخاطر للتقليل منها أو لعدم الوقوع فيها وبالتالي عدم تحمل الخسائر، كما يقوم بمراقبة تنفيذ القوانين والإجراءات من أجل تقليص التكاليف وكذا التسيير الفعال من أجل الشفافية وعدم التبديد وهذا كله يصب في ربح المال وتحسين الأداء المالي بصورة غير مباشرة، وهذا حسب رأي مدير التدقيق، وحسب رأي المدققين الداخليين فكل التوصيات لها أثر مباشر أو غير مباشر في تحسين الأداء المالي وفعالية التسيير.

و بالنسبة للمهمات التي اوكلت للمدققين الداخليين و ساعدت على تحقيق الأهداف المالية و تحسين الاداء المالي بصورة مباشرة والتي تخدمنا في دراستنا، وقع اختيارنا على مهمة أوكلت الى أحد المدققين بالمؤسسة تحت عنوان ارضاء الزبائن، والتي شغلت نتائجها فكر مجلس الادارة والمدير العام، وسنتطرق لها كدراسة حالة نموذجية.

ملخص

عرف التدقيق الداخلي خلال السنوات الاخيرة تطورا كبيرا فلم يعد تلك العملية المحدودة التي تقتصر على تدقيق القيود المحاسبية والقوائم المالية، بل وصل الى أبعد من ذلك حيث اصبح اليوم وظيفة لا يستغنى عنها، باعتباره وظيفة حيوية تقوم عليها جميع انشطة المؤسسة .

وتهدف الدراسة التي بين أيدينا الى معرفة الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وبالضبط في المؤسسة المينائية سكيكدة حيث قمنا بإجراء عدة مقابلات (مع مدير المالية والمدققين الداخليين).

وكان من اهم نتائج الدراسة ان التدقيق الداخلي بالمؤسسة المينائية يتسم بالاستقلالية و الكفاءة العالية لأداء مهامه و الموضوعية التامة متبعا المعايير الدولية وتوصلنا ان التدقيق الداخلي يساهم في تحسين الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية : التدقيق الداخلي، الاداء المالي.

Résumé :

Au cours de ces dernières année l'audit interne s'est énormément évolué ce n'est plus cette opération limitée qui s'occupe des écritures comptable ou des états financiers mais bien plus que ça ; l'audit interne est devenu aujourd'hui une fonction incontournable, comme il est une fonction vitale au sein de l'entreprise.

Le but de notre étude est de savoir quel rôle l'audit interne joue dans l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise économique en Algérie (entreprise portuaire de Skikda lieu de notre étude)
Et pour atteindre notre objectif on a mené une séries d'entretiens avec (le directeur des finances et les auditeurs internes).

Nous avons conclu par les résultats de notre étude que l'audit interne au sein de l'entreprise portuaire de Skikda est caractérisé par l'indépendance, l'objectivité et la haute efficacité pour accomplir ses tache en suivant les normes international et donc se contribue dans l'amélioration de la performance financière.

Mots clés : l'audit interne, performance financière.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر