

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

التسيير

قسم : علوم المالية والمحاسبة

فرع : تدقيق و مراقبة التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور وظيفة التدقيق في تحسين فعالية مراقبة التسيير في

المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالمسيلة

تحت إشراف:

- عثمانى ميرة

من إعداد الطالب:

- شبلى عبد المالك

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
الحاج عروسي زهرة	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيسا
عثمانى ميرة	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
برابح دلال	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الدراسية 2020-2021 .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير :

نحمد الله و نشكره على النعم التي لا تعد و لا تحصى و نصل و نسلم على الحبيب المصطفى عليه الصلاة و السلام ، أما بعد :

نرفع أسمى آيات شكرنا و امتناننا للأستاذة المشرفة "عثماني ميرة" اعترافا بفضلها في توجيه مسيرة هذا البحث و التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و ارشاداتها و نصائحها القيمة التي ساهمت بالكثير في انجاز هذا العمل المتواضع.

و إلى الذين علمونا التفاؤل و الماضي قدما ، ووقفوا إلى جانبا و لم يبخلوا علينا و كذلك الذين كانوا لنا عوناً في بحثنا هذا و نورا يضيئ الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا.

نسأل الله تعالى أن يجزي خير الجزاء كل من ساعنا في اتمام هذا العمل و الله ولي التوفيق.

الملخص:

تعتبر وظيفة التدقيق من بين أهم الوظائف في المؤسسة ، تساعد على بلوغ أهداف المؤسسة والتحكم في آدائها التسييري ، وتعتمد عليها الإدارة العليا ومختلف المصالح والأقسام كمصدر للمعلومات والبيانات التي تتميز بالمصداقية والجودة ، وتحمل كذلك مراقبة التسيير مكانة هامة في المؤسسة الاقتصادية لما لها من تأثير على المؤسسة ، حيث تقوم هذه الوظيفة من خلال الأدوات المستعملة والمتمثلة في لوحة القيادة والموازنة التقديرية بترشيد وتوجيه المؤسسة وذلك من خلال تقييم الأداء وكشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور وظيفة التدقيق في تحسين فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة المسيلة ، ومن أجل ذلك حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية:

"كيف يمكن أن تساهم وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة؟" ، وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع بإستخدام بعض الأدوات المستعملة في البحث والمتمثلة في المقابلة الشخصية والملاحظة بالإضافة إلى تحليل وثائق المؤسسة ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن التدقيق الداخلي يعمل على تحسين فعالية مراقبة التسيير من خلال تدقيق آداء المصالح وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف مراقبة التسيير ، بالإضافة إلى اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لنظام الرقابة الداخلي .

الكلمات المفتاحية: التدقيق ، مراقبة التسيير ، لوحة القيادة ، الموازنة التقديرية .

summary:

The audit function is considered one of the most important functions in the institution. It helps to achieve the objectives of the institution and control its management performance. The senior management and the various departments and departments depend on it as a source of information and data that are characterized by credibility and quality. Management control also occupies an important place in the economic institution because of its impact on the institution. This function, through the tools used, represented in the dashboard and the discretionary budget, rationalizes and directs the institution by evaluating performance, detecting deviations, knowing their causes,

proposing possible solutions, and thus achieving goals efficiently and effectively. This study aimed to clarify the role of the audit function in improving the effectiveness of management control in the public institution for urban and peri-urban transport in the city of M'sila. In order to answer this problem, we conducted a theoretical and applied study of the subject using some of the tools used in the research, which are the personal interview and observation, in addition to analyzing the documents of the institution. Achieving the objectives of management control, in addition to discovering the strengths and weaknesses of the internal control system.

Keywords: audit, management control, dashboard, discretionary budget.

I	قائمة المحتويات
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	<u>الفصل الاول : الإطار المفاهيمي لوظيفة التدقيق ومراقبة التسيير في المؤسسة</u>
2	تمهيد
3	<u>المبحث الأول: عموميات حول التدقيق</u>
3	المطلب الاول : مفهوم التدقيق وتطوره التاريخي
9	المطلب الثاني :فروض التدقيق وانواعه
15	المطلب الثالث:أهداف وأهمية التدقيق والاطراف المستفيدة منه
18	<u>المبحث الثاني : عموميات حول مراقبة التسيير في المؤسسة</u>
18	المطلب الاول : مفهوم مراقبة التسيير
20	المطلب الثاني: مهام وأهداف مراقبة التسيير
25	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير
27	<u>المبحث الثالث: شروط فعالية نظام مراقبة التسيير وعلاقته بوظيفة التدقيق</u>
27	المطلب الاول: شروط فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة
29	المطلب الثاني: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة التدقيق
31	خلاصة الفصل
32	<u>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</u>
32	تمهيد
33	<u>المبحث الأول: طريقة وأدوات البحث في الدراسة التطبيقية</u>

33	المطلب الاول: طريقة جمع المعلومات
37	المطلب الثاني: ادوات الدراسة
38	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
38	المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة
44	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
49	خلاصة الفصل
51	الخاتمة
56	قائمة المراجع
62	الملاحق
	الفهرس

VI	قائمة الجداول :
34	الجدول 1 :بطاقة فنية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لمدينة المسيلة
42	الجدول 2 :ملخص الموازنة التقديرية لسنة 2019 ، للمؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لمدينة المسيلة
43	الجدول 3 : ملخص لوحة القيادة لشهر أفريل 2018 و أفريل 2019 للمؤسسة العمومية
VI	قائمة الأشكال :
13	الشكل 1 : أنواع التدقيق
24	الشكل 2 :أهداف نام مراقبة التسيير
35	الشكل 3 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية
VI	قائمة الملاحق :
	الملحق 1 : لوحة القيادة لشهر فيفري 2018 ، و فيفري 2019 .
	الملحق 2 : الموازنة التقديرية لسنة 2019
	الملحق 3 :أسئلة المقابلة .

مقدمة

عامة

تمهيد

أدى التقدم التكنولوجي والاقتصادي الذي يشهده العالم الى زيادة التطور المؤسسات وانتشارها جغرافيا وتعدد انشطتها ووظائفها واهدافها الامر الذي وضعها امام منافسه حادة فيما بينها وبين شركات الاخرى وكذلك ساهمت الأنظمة التكنولوجية والمعلوماتية بتطورها في عصر في عصرنا الإدارة ولتطورها مما ادى الى اعطاء قيمة واهمية كبيرة للإدارة والمدراء في قياده وتولي مسؤوليه هذه المؤسسات نحو تحقيق اهدافها وطموحاتها المنشودة بكفاءة وفعالية ، للمحافظة على مكانة المؤسسة يتوجب على الإدارة والمدراء ايجاد منهجية موثوقة ووسائل او تقنيات وانظمه رقبيه واداريه متطورة تجعلها الاقوى في السوق وفي هذه الحالة تكون المؤسسة بحاجة ملحه وحتميه الى مهمة التدقيق حيث يعتبر هذا الاخير مع التطورات التي شهدها الاقتصاد العالمي وكبر حجم المؤسسات الاقتصادية حيث كان له فضل كبير على المؤسسات للوصول الى اهدافها من خلال التحقق والتأكد من البيانات المحاسبية والمالية ومدى صحتها وتمثيلها للمركز المالي بشكل صحيح.

ان التسيير الجيد اليوم للمؤسسات يتوقف بالدرجة الاولى على التحكم في الاداء والموارد المتاحة للمؤسسة وهذا التحقيق الاهداف المسطر تقابل التكاليف وهل هذا تتربع مراقبه التسيير على مكانها ما داخل المؤسسة لأنها تعتبر من اهم النظم الرقابية الفعالة حيث اكدت على مدى كفاءه عملياتها ونجاعة عمليه التسيير فيها من خلال ما سبق اطرحا الإشكالية التالية:

كيف يمكن ان تساهم وظيفه التدقيق الداخلي في تحسين فعالية مراقبه التسيير في المؤسسة؟

- وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا ببعض الأسئلة الفرعية التالية :

أ- ما هي طبيعة اليات ومراحل وظيفه التدقيق في المؤسسة محل الدراسة؟

ب- ما المقصود بمراقبه التسيير؟ وما هي اهدافه؟

ج- هل تؤثر وظيفة التدقيق في نوعيه مراقبه التسيير في المؤسسة محل الدراسة ؟

الفرضيات:

من خلال الأسئلة الفرعية السابقة نضع الفرضيات التالية:

ب- تعمل وظيفه مراحل تحقق اهداف ايجابيه في المؤسسة محل الدراسة

ج- تؤثر وظيفه التدقيق في نوعيه مراقبه التسيير في المؤسسة محل الدراسة بشكل ايجابي .

اهميه الدراسة:

ان وظيفه التدقيق هي وسيله تعتمد عليها المؤسسات للحصول على قوائم ماليه خاليه من الاخطاء ، وذلك يعتبر ركيزة أساسية في التأكد من صحة بيانات المعلومات في المؤسسة ، واصبحت مراقبه التسيير امر ضروري لتحقيق اهداف المؤسسة باقل تكاليف وضمان وجودها في الوسط التنافسي وبالتالي أصبح من الضروري ومراقبة التسيير في المؤسسة .

اهداف الدراسة:

أ- ابراز اهميه العلاقة بين وظيفة التدقيق ومراقبه التسيير في المؤسسة

ب- التعرف اكثر على وظيفه التدقيق ومراقبه التسيير في المؤسسة

ج- تحديد ادوات مراقبه التسيير وفروض التدقيق

د- التعرف على مدائن اعتماد المؤسسات الجزائرية على وظيفه التدقيق

اسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار الموضوع لأسباب ذاتي يوم موضوعيه اما الاسباب الذاتية تتمثل في الميول الشخصي لدراسة مثل هذه المواضيع والاسباب الموضوعية تتمثل في التعرف على مدى مساهمه وظيفه التدقيق في تحسين فعالية مراقبه التسيير في المؤسسة .

منهجية الدراسة:

تماشيا مع طبيعة الموضوع الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي لمحاولة الوصول الى معرفه مساهمه الوظيفة التدقيق في تحسين فعالية مراقبه التسيير في المؤسسة ومنهج دراسة الحالة كانت لأحدى مؤسساتنا من اجل الحصول على كافه المعلومات اللازمة وستخدمها للإجابة على الإشكالية المطروحة

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: كانت الدراسة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة المسيلة

الحدود الزمنية: امتدت فترة الدراسة الميدانية كانت في 2021

معيقات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة الموضوع ما يلي :

قصر الفترة الممنوحة من الإدارة اعداد البحث

صعوبة اسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة لعدم التطابق بينهما

شبه انعدام لوظيفة التدقيق في المؤسسات مما ادى الى صعوبة اعداد البحث.

الدراسة السابقة التي لها علاقة بالموضوع :

دراسة فاطمه بعوج : دور التدقيق الداخلي في تفعيل اتخاذ القرار ، مذكره لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير ، جامعه محمد خيضر بسكره ، 2015 ، دور التدقيق الداخلي في تفعيل
اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية للنسيج والتجهيز sonate

حيث توصلت الباحثة الى ضرورة استعانة المؤسسة بخليه التدقيق الداخلي داخل
المؤسسة من ناحيه احد احدث الأنظمة الرقابية واكثرها من الناحية اخرى كمصدر موثوق
به يسمح بالتزويد الدائم والمستمر للمعلومات ذات الجودة العالية التي لا يمكن الاستغناء
عنها في عمليه اتخاذ القرار.

دراسة براج بلال :

تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية
دراسة عينه من المراجعين داخلين كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي
عالج الإشكالية التالية: ما مدى تأثير تنفيذ مهام المراجعة الداخلية ومبادئها مع تحسين
نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور المراجعة الداخلي؟ هدفت
الدراسة الى اظهار الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية من خلال عمل المراجع الداخلي
في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية وذلك من اجل تحديد درجه
تأثير كل من مهام المراجعة الداخلية ومبادئه المهنية على تحسين هذا النظام من اهم
النتائج التي توصل اليها الباحث: يقوم المراجع الداخلي في المؤسسة الاقتصادية
لمجموعه من المهام التي بدورها تساهم في تحسين نظام الرقابة الداخلية التي تسيير عليهم
المؤسسة ومن اهم هذه المهام فحص فعالية انظمه الرقابة الداخلية ومن اجل تحديد
المخاطر المتعلقة به ودراسة التنمية بعمليات الجرد والتأكد من سلامه المعلومات
المالية والمحاسبة المسجلة ان المراجعة الداخلية اداه من ادوات الداخلية يقوم مراجع من
خلالها بتقييم واختيار مدى تماشي لنظام الذي تسيير عليه المؤسسة مع متطلبات الإدارة
والعمل على تحسين من خلال الخدمات الاستشارية والتوصيات التي يقدمها لها كما ان
استقلاليه المراجع الداخلي تعمل على تحسين نظام الرقابة الداخلية وخاصة اذا كان قسم
مراجعته داخلية تابع الى مجلس الإدارة مباشرة مع تحديد مهام وصلاحيات هذا القسم
بشكل موضوعي وواضح حيث ان خبرت وكفاءه المراجعة الداخلي لها اهميه في تحسين

نظام الرقابة الداخلية لان الخبرة والمؤهلات العملية والتدريب المستمر في مجال العمل سيعاد المراجع على تمييز مؤشرات الغش والتنبؤات واكتشاف اوجه القصور في النظام الساري في المؤسسة والعمل على تحسينه .

3- دراسة غزالي محمد البشير :

دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة حاله تعاونه الحبوب الخضر الجافه في ورقلة ، مذكره ماجستير ، كليه العلوم الاقتصادية ، جامعه الجزائر 2004 .

تتمحور إشكالية بحث في : الى اي مدى يمكن اعتبار المراجعة كاداه رقابية وتطرق الباحث الى دراسة منهجية عن طريق القيام بكل من المراجعة الداخلية والخارجية من جهة وعن مساهمتها في فحص تقييم نظام الرقابة الداخلية من جهة اخرى ، كما ان دراساتها الميدانية كانت بأسقاط المراجعة الخارجية على واقع المؤسسة المستقبلية .

خطه الدراسة: من اجل الإجابة على سائله الموضوع وتأكيد صحه الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة تم هيكله الموضوع كما يلي :

الفصل الاول بعنوان الاطار المفاهيمي لوظيفه التدقيق ومراقبه التسيير في المؤسسة وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث بحيث كانت عناوين المباحث كالتالي:

المبحث الاول عموميات حول التدقيق.

المبحث الثاني عموميات حول مراقبه التسيير في المؤسسة

المبحث الثالث شروط فعالية نظام مراقبه التسيير وعلاقته بوظيفه التدقيق

اما الفصل الثاني: تخصص الى الجانب التطبيقي وكان بعنوان: دور وظيفه التدقيق في تحسين مراقبه التسيير في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينه المسيلة وتم تقسيمه الى مبحثين هما :

المبحث الاول طريقه وادوات البحث في الدراسة التطبيقية

المبحث الثاني عرض ومناقشه تتابع الدراسة .

الخاتمة .

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي لوظيفة التدقيق و مراقبة
التسيير في المؤسسة

تمهيد

تعتبر وظيفة التدقيق احدى الشروط الاساسية لدقة وانتظام ومصداقية حسابات مختلف أنشطة العمل وهي تحدد درجة الثقة التي و هي تحلل درجة الثقة التي يمكن أن نوليها للمعلومة المحاسبية و التي يحتاجها مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير ، مع العلم أن التدقيق هو عبارة عن فحص البيانات و الأرقام و السجلات بقصد التحقق من صحتها و كذلك يعمل على تفعيل و تقييم نظام مراقبة التسيير ، حيث نجد نظام مراقبة التسيير كفيل بضمان التحكم في التسيير من خلال ما يوفره من معلومات ، تعمل وظيفة التدقيق على فحصها و تقييمها في الوقت و المكان المناسبين من أجل تحقيق الفعالية و الكفاءة و سعيا إلى تحسين الأداء العام ، ومن هذا المنطق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية :

المبحث الأول : عموميات حول التدقيق .

المبحث الثاني : عموميات حول مراقبة التسيير في المؤسسة .

المبحث الثالث : شروط فعالية نظام مراقبة التسيير و علاقته بوظيفة التدقيق .

المبحث الأول: عموميات حول التدقيق :

يلعب التدقيق دورا هاما في الحياه الاقتصادية فهو من المواضيع التي تعيرها الجمعيات المهنية في جميع انحاء العالم اهميه خاصه وتعتبر دراستها من الموضوعات المتقدمة اكاديميا ولأجل فهم هذه العملية بشكل جيد علينا الالمام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

المطلب الاول : مفهوم التدقيق وتطوره التاريخي :**1-تعريف التدقيق:****1-1 لغة: يعني احكام ضبط بحث تحقيق افراط في الدقة.**

1-2 اصطلاحا: لقد تعددت تعريف التدقيق بين مختلف المؤلفين والباحثين وهذا ما يؤدي الى ارض بعض منها الاستخلاص تعريفا شاملا وعاما له ، ¹ كما هو معلوم ان التدقيق بمعنى اللفظي وهو مستقيم كلمه اللاتينية ومعناها يستمع ، ² وهذا الانقسام الكلاسيكي في اللغة اللاتينية الى فعلين ثانويه اولهما الفعل ويعني استماع اما الفعل الثاني به الفحص ان هذا الانشاق جاء ليعطي معنى جديد وهو تغذيه بمعنى كلمه التدخين بإدماج كلمه الاستماع من جهة وكلمة الفحص من جهة اخرى.³

2-عرفت الجمعية المحاسبية الأمريكية التدقيق على انها عمليه منظمه تعتمد على الموضوعية لتجميع وتقييم الأدلة المتعلقة النتائج العمليات والاحداث الاقتصادية للمشروع وتوصيل النتائج للأطراف المعينه.⁴

¹امين السيد احمد لطفي، دراسات متقدمه في المراجعة وخدمات التأكيد، الدار الجامعية، مصر، 2007 ص 164.

² مسعود صديقي، نحو اطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية ،اطروحة مقدمه لنيل شهاده الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،فرع التخطيط الاقتصادي ،غير منشوره ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه الجزائر، 2004، 2003، ص15.

³ عبد المنعم محمود ، عيسى أبو الطبل، المراجعة أصوله العملية والعلمية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1967 ، ص18.

⁴ محمد الفيومي ، عوض لبيب ، المراجعة المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 1998 ، ص11 .

3- كما نجد كل من بوكين وبيقور الرفاء التدقيق على انه النشاط الذي يطبق باستقلاليه وفقني معايير الاجراءات المترابطة والفحص بقصد التقييم ومتى الملائمة ودرجه الثقة وسير جميع اجزاء النشاط داخل المؤسسة وهذا كله وفق المعايير المحددة له.¹

كما نجد هناك تعريف آخر للتدقيق وهو لخالد امين حيث يعرف التدقيق على انه فحص انظمه الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع التي تحت التدقيق فحصا انتقاديا منظما بقصد الخروج براي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية وعن الوضع المالي لذلك المشروع في النهاية فتره زمنيته معلومة او مدى تصويرها لنتائج اعماله من رفع وخسارة عن تلك الفترة.²

4- تعريف عبد الفتاح الصحن الذي يرى بان التدقيق يقصد به فحص المستندات والحسابات والسجلات الخاصة بالمنشأة حتى يطمئن المدقق من ان التقارير المالية سواء كانت تقارير ان نتيجة المشروع خلال فتره زمنيته او تقرير عن المركز المالي في نهاية فتره زمنيته اي تقرير اين يظهر فيه صورته واضحه وحقيقيه ودقيقه الغرض الذي من اجله اعد هذا التقرير.

التدقيق يمثل وسيله من وسائل الاتصال ويعتمد المدقق في عرض نتيجة الفحص والدراسة وايصاله الى من يهمله الامر في شكل تقرير يبرز من خلاله رائة الفني المحايد ويعتبر ذلك التدقيق عمليه منظمه تعتمد على الفكر والمنطق اي يمكن اعتبارها بمثابة نشاط تحديد هو يخطط له بواسطة معايير مقررته مسبقا بمعنى ان عمل المدقق يستند الى قواعد موضوعه بدقه ومفهومه الى حد كبير لدى جميع الاطراف ذات العلاقة تتضمن ما يسمى بالفحص وبذلك يكون عملية التدقيق دور انتقادي للمعلومات والعناصر المقدمة المعلومات يتخذ نوعين من القرارات.

الحصول على معرفه عامة عن الموضوع محل الدراسة.

¹ عبد الفتاح الصحن ، مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1994 ، ص4.

² بوحفص رواني ، التدقيق المحاسبي والمالي ، دروس نظريه ، الدار الجامعية ، غرداية ، 2018 ص 9.

تقييم مدى جوده ونوعيه هذه المعلومات ودرجه الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات اما اذا اردنا ان نعطي تعريفا عاما للتدقيق فهو ذلك الوظيفة التي تعتمد على تجميع وتقييم اكبر قدر ممكن من الأدلة الموضوعية ليتم معالجتها وفق مجموعه من العمليات او بالصورة التي تساهم في اشباع حاجات مستخدميها بقدر الامكان وفقا معايير متفق عليها .

2- التطور التاريخي للتدقيق:

نبعث الحاجة الى الرقابة على عمل الغير منذ القديم وذلك من أجل اكتشاف الاخطاء والاحتفاظ بالأصول ثم قياس قيم السلع والخدمات المتبادلة وذلك خلافا للمحاسبة التي لم تعرف في شكل منظم لا بعد اختراع الارقام اختيار النقود كوحدة¹.

ومن هنا فان المتبع لتاريخ التدقيق يعطي اساسا لتحليل وتفسير التغيرات التي مرت على اغراض التدقيق واساليبها حتى ان التطورات الملاحظة للتدقيق كانت نتيجة الاهداف المتوفاة منه من جهة ومن جهة اخرى كانت نتيجة البحث المستمر لتطوير هذه الأخيرة بغيه جهله يتماشى والتغيرات الكبرى التي عرفتها حركة التجارة العالمية والاقتصاد العالمي بشكل عام ،² ومن خلال هذا العرض يمكن تقسيم التطور التاريخي للتدقيق الى خمسة مراحل :

المرحلة الاولى قبل 1500 عام:

يعود التدقيق الى حكومات قدماء المصريين واليونانيين الذين استخدموا التدقيق بغيه التأكد من صحة الحسابات العامة وكان المدقق وقتها يستند الى القيود المثبتة بالدفاتر والسجلات للوقوف على مدى سلامتها من كل التلاعبات والاطاء³ ، وحتى ان المصطلح مشتق من كلمه اللاتينية adire والتي معناها يستمع في هذه المرحلة بالتدقيق عليهم من الطبقة الحاكمة كالمملوك والأباطرة والاقطاعيين اما المدقق فكان اما حاجب الملك او الكاتب وذلك من

¹حمدي السقا ، أصول المراجعة ، الجزء الأول ، مطبعة بن حيان ، دمشق ، 1989 م ، ص 13 .

²Lionel.c et gerard.v audite et contrôle interne Aspects financiere ,operation et stratégique , 4 emeedition , paris , France , 1992 ,

³ خالد أمين ، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية ، مطبعة الاتحاد ، عمان ، 1980 ، ص5.

اجل معاقبه السراق على اختلاس الاموال لحمايتها وبسقوط الإمبراطورية الرومانية تطور التطبيق بالتطور النشاط التجاري في ايطاليا وتم حينها استخدام المدققين لغرض محاسبه قباطيه السفن العائدة بالثروات من اسيا وافريقيا للقاره الأوروبية وذلك لمنع اختلاس هذه الثروات¹

المرحلة الثانية من سنة 1500 الى سنة 1850:

لم يكن هناك اي اختلاف في اغراض التدقيق عن الفترة ما قبل سنة 1500 غير ان مهنة التدقيق قد اتسع استخدامها لتشمل النشاط الصناعي الذي ظهر بظهور الثورة الصناعية وظلت اغراض التدقيق تتجه نحو اكتشاف الاختلاس والتلاعب وازدادت اهمية ذلك بسبب انفصال ملكيه راس المال عن الإدارة وكانت القاعدة الأساسية هو الفحص المفصل لأحداث المالية الا ان هناك تغيرات جوهرية في اتجاهات التدقيق قد تحققت في هذه الفترة فأول مره يتم الاعتراف بضرورة وجود نظام محاسبي منظم لغرض الدقة في التقارير المالية ومنع التلاعب والاختلاس وثاني تغيير هام كان القبول العام بأحاجه الى استعراض مستقل للحسابات سواء للمؤسسات الكبيرة او الصغيرة وكان الامر بالتدقيق في هذه الفترة من الحكومة او المحاكم التجارية والمساهمين وذلك لهدف منع الغش ومعاقبه فاعليه وحمايه الاصول .

المرحلة الثالثة من سنة 1850 الى ما بعد 1960:

كانت هناك تغيرات اقتصادية هامه حيث ظهرت في بريطانيا مؤسسات كبيرة الحجم التي نتيجة المؤسسات في صوره شركات اموال انتقلت الإدارة من الافراد المهنيين واصبح اصحاب راس المال المستمر وتنميته وبالتالي ظاهره تدقيق كرقابه خارجيه محايدة حيث يمكن تجزئه هذه المرحلة الى فترتين:

¹ عبد الفتاح الصحن ، فتحي رزق السواغيري ، الرقابة و المراجعة الداخلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية

الفترة الاولى ما بين سنة 1905 حتى سنة 1933 تطورت مهنة التدقيق في امريكا على اساس الاغراض التي تكونت في انجلترا لتصبح اغراض التدقيقه¹ الحكم على المركز المالي وعلى نتيجة المشروع واكتشاف التلاعب والاطفاء الفترة ما بين سنة 1940 حتى سنة 1960 لم تتغير اغراض التدقيق الا تغير طفيفا بحيث ان اهمية التدقيق انصبت على تكوين الراي حول النتيجة المركز المالي للمؤسسة وقلت اهمية الاغراض الفرعية الا انه توجب على المدقق ان يدري اختبارات اللازمة لغرض ان يطمئن بنفسه بانه ليس هناك تلاعب او اخطاء فكان الغرض الاساسي للتدقيق هو ابداع الراي في سلامه وصحه التقارير المالية في التقارير المالية يجب ان يقوم بعمل الكاف كيفيه اكل من انه ليس هناك اي اخطاء ارتكبيه تؤدي الى عدم سلامه التقارير المالية في هذه الفكرة البنوك التي تسعى الى صدق وسلامه انتظام القوائم المالية التاريخية له.²

المرحلة الرابعة من سنة 1960 الى 2002

شاهده هذه المرحلة تطور الملحوظة للتطبيق بصفه عامه حيث لم تعد تقتصر على المجال المحاسبي والمالي فقط لتصبح تعالج المشاكل والقضايا المعاصرة فمن التدقيق الجبائي الى تطبيق التسويق والإدارة في التدقيق القضائي وبعدها ظهرت مسؤوليه الاجتماعية والبيئية ليتشكل ما يسمى بالتدقيق البيئي والاجتماعي لكن يبقى هناك تداخل كبير بين هذه المجالات الامر الذي ادى بالبحث عن عوامل هذا التدخل ليكون هذا وكله موضوع الدراسات الأكاديمية الحالية .

وهو محاوله للانتقال من الاطار النظري الى الاطار التطبيقي لتشكيل اطارات متكاملة لكل تدقيق على حدا ، طبقا للمعايير الدولية المتفق عليها مع عدم تناسي خصوصيات كل بلد.

¹ صلاح ربيعة ، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع نقود مالية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص15.

² المرجع السابق ، ص15.

المرحلة الخامسة من سنة 2002 الى يومنا هذا:

بعد حادثه شركه الزونا الأمريكية و ظهور قانون الامريكي ظهرت مفاهيم حديثه متصلة بخدمات التدقيق مثل التأكيد وحكمه الشركات بالإضافة الى ظهور لجنة التدقيق على مستوى الشركات لتدقيق اعمال المدققين الخارجين والداخليين هذه اللجنة تضم اعضاء مستقلين يقوم بالأشراف على عملية تقييم التدقيق.¹

المطلب الثاني فروض التدقيق وأنواعه:

للتدقيق فروض وانواع كثيرة ومتعددة نذكر منها:

تمثل الفروض في اي مجال معرفه نقطه بداية لأي تفكير منظم بويه التوصل الى نتائج تساهم في وضع اطار عام للنظرية التي تحكم هذا المجال فروض التطبيق عملية ضرورية لحل المشاكل التطبيق والتوصل الى نتائج تساعدنا في ايجاد نظريه شامله له ،² وتتمثل فروض التدقيق في العناصر التالية:

أ-قابلية البيانات المالية للفحص: من الملاحظات ان هذا الفرض مرتبط بوجود مهنة التدقيق فان لم تكن البيانات والقوائم المالية قابله للفحص فلا مبرر لوجود هذه المهنة ويتبع هذا الفرض من المعايير المستخدمة لتقييم البيانات المحاسبية وتشمل هذه المعايير.

✓ الملائمة: وذلك يعني ضرورة ملائمة المعلومات المحاسبية لاحتياجات المستخدمين المحتملين وارتباطهما بقي الاحداث التي تعبر عنها

¹امين السيد احمد لطفي ، دراسات متقدمه في المراجعة وخدمات التأكيد، الدار الجامعية ،مصر، 2007 ص 164.

²عبد الفتاح محمد صحن ، محمد سمير الصبان ، شريفة على الحسن ، اسس المراجعة ، الدار الجامعية الاسكندرية 2004 ، ص 27 .

✓ القابلية للفحص: ومعنى ذلك انه اذا قام شخصان هو اكثر في فحص المعلومات نفسها فانهما لابد من ان يصلها الى المقاييس او النتائج نفسها التي يجب التوصل اليها.

✓ البعد عن التحيز: بمعنى تسجيل الحقائق بطريقه عادله وموضوعية.

✓ القابلية للقياس الكمي: وهو خاصية يجب ان تتحلى بها المعلومات وان تكون اكثر فائده من خلال عمليات حسابية.

ب- عدم وجود تعارض حتمي بين المدقق والمؤسسة: اذ أنه من الواضح وجود

تبادل للمنفعة بين اداره المؤسسة والمدقق ،¹ في الإدارة تعتمد في اتخاذ معظم قراراتها على المعلومات المالية التي ترتبط برأي المدقق وذلك لغرض تقدم المؤسسة واخائها ومن ثم فهو يستفيد من المعلومات التي تم مراجعتها.

ج- خلو القوائم المالية من اية معلومات اخرى تقدم للفحص من اية اخطاء غير عادية:

ويشير هذا الغرض نقطه هامه وهو مسؤوليه المدقق في اكتشاف الاخطاء وذلك يتطلب من المدقق عند اعداد برنامج التطبيق ان يوسع من اختياراته وان يتقصى وراء كل شيء بالرغم من عدم وجود ما يؤكد انه سوف يكتشف كل هذه الاخطاء.

د- وجود نظام سليم للرقابة الداخلية: يبعد احتمال حدوث اخطاء ويعني هذا الغرض

والذي ورد فيه لفظ احتمال انه وجود نظام سليم لرقابه الداخلية يكون من الصعوبة احتمال حدوث الخطأ ولكن لا يستعد امكانيه حدوثه في الاخطاء ما زالت ممكنه الحدوث رغم سلامه انظمه الرقابة الداخلية المعتمدة.

هـ- التطبيق المناسب للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها يؤدي الى سلامه التمثيل

القوائم المالية للمركز المالي ونتائج الاعمال: ويعني هذا الغرض أن المدققين يسترشدون

¹ صديقي مسعود ،مرجع سابق ذكره ، ص13.

بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها كمؤشر للحكم على سلامة مختلف القوائم المالية وللنظام المحاسبي مبادئ محددة ، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

✓ محاسبه التعمد (الالتزام).

✓ الاستمرارية الاستغلال (النشاط).

✓ المعلومة واضحة وسهلة الفهم.

✓ الملائمة.

✓ المعلومات ذات المصدقية.

✓ القابلية للمقارنة.

✓ التكلفة التاريخية.

✓ تقليب الجوهر على الشكل او اسبقية الواقع الاقتصادي على الشكل القانوني
و-العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي سوف تكون كذلك في المستقبل: ويعني هذا الغرض ان المدقق له ان اداره المؤسسة رشيداً في تصرفاتها وذلك عند شراء احد الاصول مثلاً وان الرقابة الداخلية سليمة فانه يفترض ان يستمر الوضع كذلك في المستقبل بالله اذا وجد الدليل على عكس ذلك.

ز-يفرضالمركز المهني للمدقق التزامات مهنية تتناسب وهذا المركز: ان هذا الغرض لم يوضع تحت الدراسة الشاملة ومع ذلك فان الالتزامات المهنية التي يفرضها مركز التدقيق قد تم الاعتراف بها الى حد ما بقبول معايير التدقيق المتعارف عليها.

ح- يتصرف المدقق كمراجع فقط²: رغم تعدد الخدمات التي يستطيع المدقق ان يؤديها لعملية التطبيق فانه عندما يطلب من ابداء الرأي في سلامه القوائم المالية فان عمله يجب

¹ عبد الباسط مداح، اثر جوده المعلومات المحاسبية في الكشف عن الفساد المالي في ظل تبني حوكمة الشركات، أطروحة مقدمه لنيل شهاده الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك ماليه ومحاسبيه، المسيلة، 2018 ص117.

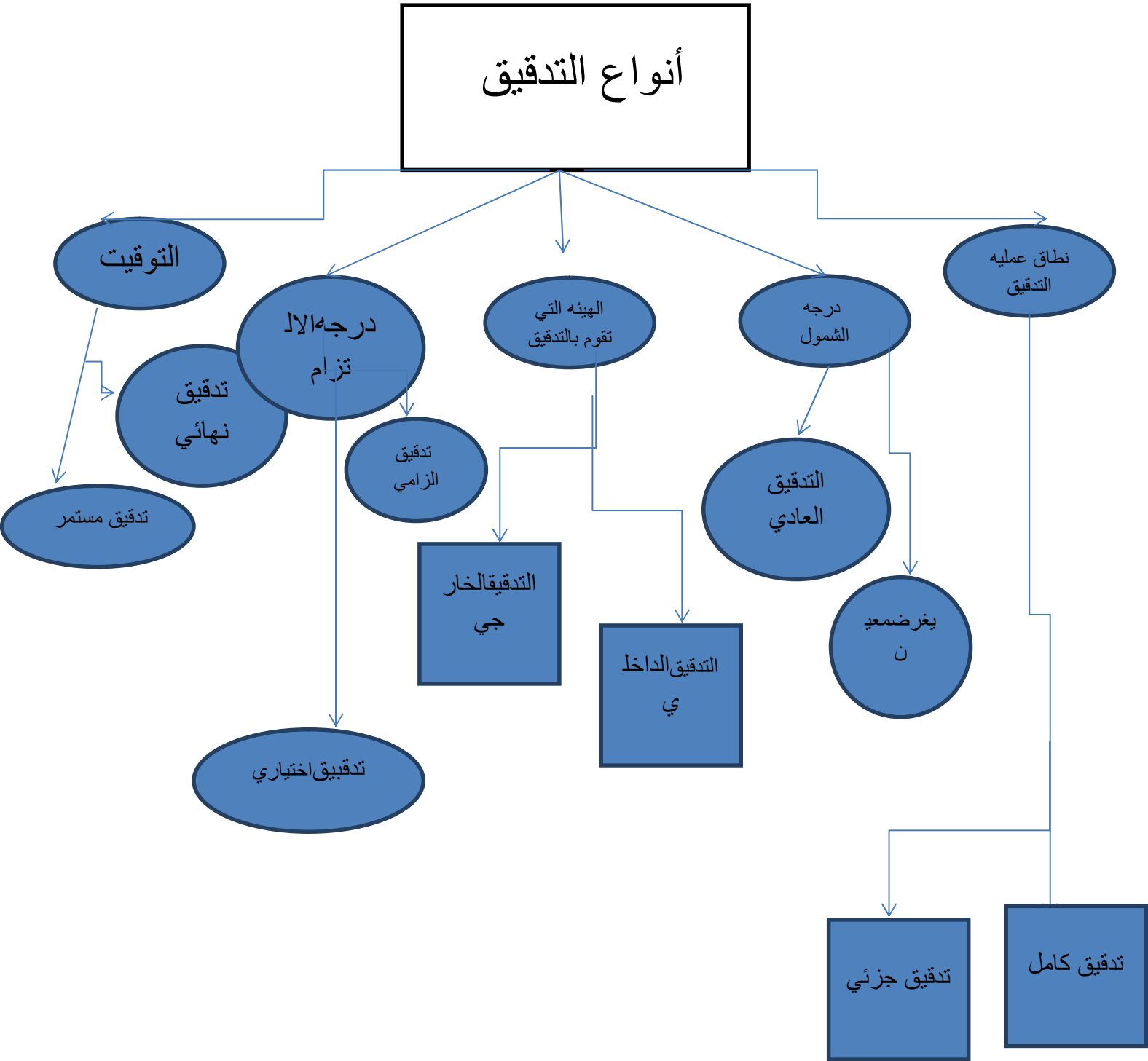
² ويليام تومس ، أمرسونهنكي ، المراجعة بين النظرية والتطبيق ، ترجمة أحمد حامد حجاج ، كمال الدين سعد ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2006 ، ص43.

ان يقتصر على هذه المهمة فقط ويشير هذا الغرض موضوع استقلاليه المدقق في اداء عمله ويمثل استقلال المدقق سنه اساسي الحيادية عملية التدقيق.

02-أنواع التدقيق: أنواع التدقيق متعددة حسب المعيار أو الزاوية التي ينظر منها زلا يعني أن لكل منها أصول عملية مختصة لها ، إذ أن الأصول العلمية التي تحكم في عملية التدقيق في أنواعها المتعددة تكاد تكون واحدة لأنواعه المتعددة ، وتعدد أنواع التدقيق يرجع إلى وجهات النظر اتخذت أساسا للتقييم وهي نطاق التدقيق ، دقته ، الهيئة التي قامت به ، درجة الالتزام القانوني ، درجة الشمول ومدى المسؤولية.¹

¹ سامي محمد الوقاد ، لؤي محمد الوديان ، تدقيق الحسابات(1) ، دون طبعة ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي ، للنشر والتوزيع ، دون تاريخ ، ص33.

الشكل 1 : أنواع التدقيق



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على كتاب محمود رأفت سلامة وانزون علم التدقيق الحسابات العملي ، ط 1 ، الاردن و المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2011 ص 29

فمن خلال قراءتنا لهذا المخطط يمكننا إيضاح بإيجاز تعريفات لأنواع التدقيق كالاتي:

01- من حيث نطاق عملية التدقيق:

1-1 تدقيق كامل: يقوم المدقق بالفحص الكامل للأنشطة بنسبه 100 بالمئة دون استثناء

2-1 تدقيق جزئي: وهنا ينتصر عمل المدقق على بعض الأنشطة دون غيرها

2- من حيث الهيئة التي تقوم بعملية التدقيق:

1-2 تدقيق داخلي: هو نشاط داخلي مستقل ينشأ داخل المنشأة تابع للمنشأة هدفه الحكم على الكفاية الاقتصادية لنظام الرقم الداخلية.

2-2 تدقيق خارجي: هو نشاط خارجي يقوم بالتدقيق على نتيجة العمل المحاسبية هدفه ابداء الراي في عدالة البيانات المالية.

3- من حيث الوقت الذي تتم فيه عملية التدقيق:

1-3 تدقيق نهائي: يعني قيام المدقق بالتدقيق بعد انتهاء الاعمال التدقيق على نتيجة الاعمال.

2-3 التدقيق المستمر: يقوم المدقق بتدقيق الأنشطة طوال الفترة.

4- من حيث درجة الالتزام بعملية التدقيق:

1-4 تدقيق الزامي: القيام بعمل التدقيق بناء على نص قانوني

2-4 تدقيق اختياري: القيام بعمل التدقيق في ما يعمل طلب اصحاب المنشأة قانوني وهو أمر اختياري.

5- من حيث الدرجات الشمول ومدى مسؤوليه في التنفيذ:

1-5 تدقيق عادي: هدفه التأكد من صحة البيانات المالية وابداء الراي بعدالته.

2-5 فحص الغرض معين: هدفها البحث عن حقائق معينة للوصول الى نتائج معينة.¹

المطلب الثالث اهداف واهميه التدقيق والاطراف المستفيدة

1-اهداف التدقيق: للتدقيق اهداف كثيرة وعديدة واهمية كبيرة وكذلك توجد عدة اطراف مستفيدة منه نذكر منهم ما يلي:

انطلاقا من التطور التاريخي للتدقيق والتعريف المقدمة له يظهر لنا جليا تطور اهداف هذا الاخير في حقه زمنية الى اخرى وذلك نتيجة للتطور الذي عرفته المؤسسة من جهة للأطراف المستعملة للمعلومات من جهة اخرى حيث تطورت اهداف التطبيق من اكتشاف التلاعب والاختلاس والخروج برأي محايد بين نتائج المؤسسة من ربح او خساره ومركزها المالي في نهاية فترتها المالية الى اهداف وليده التطور الاقتصادي المتسارع الذي يشهد عالمنا المعاصر ومن هذه الاهداف مراقبه الخطط ومتابعه تنفيذها وتقييم الاداء ورفع المستوى الكفاءة والفعالية في المؤسسات التي تحت التدقيق ولذلك سنورد الاهداف المتوفرة من التدقيق في النقاط التالية:

أ-التحقق من اثبات صحة المعلومات الواردة في القوائم المالية من خلال الجرد الفعلي او المادي.

ب-التأكد من ان كل عناصر الاصول هو ملك للمؤسسة الخصوم هو التزام عليها.

ج- التأكد من صحة البيانات المثبتة بالدفاتر والسجلات المحاسبية من جهة ومن جهة اخرى العمل على تجهيز هذه البيانات بشكل يسمح بتوفير معلومات شامله ومعبره عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

د- تقييم الاحداث المحاسبية وفقا للطرق المحاسبية المعمول بها .

¹بن قطيب علي ، دور التدقيق المحاسبي في ظل المعالجة الالكترونية للبيانات في تحسين جوده المعلومات المحاسبية، اطروحة مقدمه لنيل شهاده الدكتوراه، المسيلة، 2017، ص 42 .

ه- الحصول على معلومات ذات مصداقيه ومعبره عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من خلال عرضها والافصاح عنها .

و- ابداء راي فني محايد حول مدى تعبير القوائم المالية الختامية للمؤسسة عن المركز المالي الحقيقي له.

ز- التقرير حول المشاهد المرتبطة بالواقع الفعلي للمؤسسة والمؤثرة على الدرجة عناصر القوائم المالية المفحوصة والمعلن عنها.

وبالإضافة الى هذه الاهداف هناك اهداف كبيره للتدقيق نذكر اهمها:

- ✓ تحديد كفاءه وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المنشاة.
- ✓ تحديد مدى قابليه الاعتماد على المعلومات والتأكد من صحه وثيقه البيانات المالية المثبتة في دفاتر وسجلات المنشاة
- ✓ حماية الاصول وتحقيق اكبر قدر من الإنتاجية عن طريق محو التبذير في جميع نواحي النشاط
- ✓ الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية والخروج برأي فني محايد حول مطابقه القوائم المالية لما هو مقيد بالدفاتر
- ✓ الوصول الى الاهداف والغايات ومراقبه الخطط الموضوع من قبل اصحاب المشروع ومتابعه تنفيذها وتحديد مواطن الخطر.
- ✓ منع اكتشاف الغش والاحتيال وتقليل فرص الاخطاء عن طريق زيارات مدقق الحسابات للمشروع.
- ✓ تقييم نتائج اعمال المشروع بالنسبة لأهداف المرسومة.¹

¹ بن قطيب علي، مرجع سابق ذكره، ص 39.

2- أهمية التدقيق والاطراف المستفيدة منه

يعتبر التدقيق وسيلة تخدم العديد من الاطراف ذات المصلحة في المؤسسة وخارجها ولما تعتبر غايه بحداتها حيث ان القيام بعملية التدقيق يجب ان تخدم العديد من الفئات التي تجد لها مصلحة في التعرف على عدالة المركز المالي للمؤسسة ومن هذه الاطراف:

1- ادارة المؤسسة: يعتبر التطبيق مهمه لا داره المشروع حيث ان اعتماد الإدارة في عمله التخطيط واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية والرقابة على التدقيق يجعل من عمل المدقق حافزا للقيام بهذه المهمة الى توجيه الاستثمار بمثل هذه المؤسسة وتكون هذه الأخيرة وادارتها تحت تصرف مجلس الإدارة الذي يسعى لتحقيق اهداف موضوعيه ويتكون من اعضاء لديهم القدرة على البحث والتطبيق ولديهم دراية بجميع أعمال المنشأة.

2-المؤسسات المالية والتجارية والصناعية: يعتبر التدقيق ذات اهمية خاصة لهذه المؤسسات عند طلب العميل قرض او تمويل المشروع حيث ان تلك المؤسسات تعتمد في عمله اتخاذ قرار منع القرض او عدمه على القوائم المالية المدققة حيث توجه أموالها الى الطريق الصحيح والذي يضمن حصولها على سداد تلك القروض في المستقبل.¹

3- الهيئات الحكومية: تعتمد الهيئات الحكومية على القوائم المالية المدققة في الكثير من الاغراض مثل الرقابة والتخطيط وفرض الضرائب وتحديد الاسعار ... الخ وكذلك تعتمد عليها نقابات العمال في مفاوضاتها مع الإدارة بشأن الاجور والمشاركة في الارباح وما شابه.

4- الموردین: يسمح لهم التدقيق بالاطلاع على الوضعية المالية للمؤسسة مما يحدد درجه التعامل معها فاذا اتضح للمورد ان الوضعية المالية جيدة بالنسبة لأنها قادره على

¹ صافيا جودر ، دور نظام الرقابة، الداخلية في الحد من المخاطر المالية، مذكره مقدمه لنيل شهادة الماستر اكايمي، المسيلة، 2017 ، ص 33.

الوفاء بالتزاماتها استحقاقاتها فان المورد سيوسع نطاق التعامل مع المؤسسة اكبر اما اذا تبين العكس فان المورد سيكون اكثر حذرا في تعامله مع المؤسسة.¹

5- العمالونقابتهم: تعتمد هذه الفئة على وجود التدقيق لتحقيق الاطمئنان نصيبهم في الربح والتفاوض مع اصحاب الاعمال في ما يتعلق برسم سياسة الاجور او التوظيف

6- الزبائن: اهتمام هذه الشريحة بالمعلومات ينحصر بمعرفه استمرارية الوحدة الاقتصادية وخاصة عند ارتباطهم معها في معاملات طويلة الاجل واذا كانوا معتمدين عليها كمورد رئيسي واساسي للبضاعة او المواد الأولية.²

المبحث الثاني: عموميات حول مراقبة التسير في المؤسسة

المطلب الاول: مفهوم مراقبة التسير

تعني كلمة الرقابة القدرة على متابعة وتوجيه وتقييم العمل من خلال نسق معين (معلومات ، قرارات ، اجراءات ، مراقبة النتائج) ، فالرقابة هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص اسباب انحراف النتائج الفعلية من النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا³ .

وتظهر مراقبة التسير كنظام داخلي للمؤسسة وتطبق أثناء العمليات وتعتبر كمرقابة ذاتية ، ولتكون فعالة لابد من استمراريتها وتواصلها ويمكن ادراج بعض التعريف التالية .

- يعرفها BERGERON p. بأنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات الغير ملائمة.

¹خيراني وليد سلام ،المعايير الجزائرية للتدقيق بين الاصدار والتطبيق ،مذكره مكمله لنيل شهاده الماستر اكايمي ،تخصص محاسبه وجبايه معمقه ،المسيلة، 2019 ،ص 7 .

²بوديسة خليف، شوبير عمار ،دور الاساليب الاحصائية في تحسين عمليه التدقيق ، مذكره مقدمه لنيل شهاده الماستر اكايمي، المسيلة، 2018 ،ص 42 .

³زاهد محمد دبيري، الرقابة الادارية، دار المسيرة، الاردن، عمان، 2011، ص15

- أما A. KHEMAKHEM فيعرف مراقبة التسبير على أنها مسار للعمل الموضوعي في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحرك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف من قبل الكيان.
 - أما M. GERVAIS فيعرفها على أنها عبارة عن النظام الذي من خلاله يتأكد المسيرين من أن الموارد قد تم الحصول عليها وتم استعمالها بفعالية .
 - وأما KHEMAHEM فيعرفها على أنها هي العملية المنجزة داخل وحدة اقتصادية لضمان التحريك والتنشيط الفعال والدائم للطاقات والموارد المراد بها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف هذه الوحدة .
- ومما تقدم يمكن تعريف المراقبة على أنها عملية لتقييم جودة أداء نظام الرقابة الداخلية وتتم بصورة دورية أو مستمرة وتهدف إلى تحديد ما إذا كانت نظم الأنشطة الرقابية تتم وفقا لما هو مخطط أو في حاجة إلى تغيير نظرا لتغير الظروف المحيطة بها من خلال دراسة نظم الرقابة الموجودة حاليا ، وتقارير الجهات الخارجية مثل المراجع الخارجي ، وايضا من خلال التغذية العكسية لعمليات المراجعة ¹.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مراقبة التسبير

1 - مهام مراقبة التسبير:

أ- مراقبة الأداء الوظيفي: أن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الصفاء le cout للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد ، أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية ، زيادة الاجر والمكافأة ،

¹ القرني الربيع ، شريد الصادق ، دور مراقبة التسبير في الرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص علوم المالية والمحاسبة ، المسيلة ، 2017 ، ص 17 .

العقوبات ... إلخ مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي يحقق عن طريقها جملة من الخصائص .

1- المشاركة في تحديد الاهداف: تعتبر مشاركة العمال في تحديد

الاهداف التي تسعى إليها المؤسسة رافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة احداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .

2- عدالة التوزيع: وتعتبر من اهم العوامل التي تؤدي الى تقوية الثقة

بين الادارة و العمال وذلك من خلال توزيع الاجور كل حسب طبيعة عمله

، اضافة الى التوزيع العادل للارباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة .¹

3- عدالة التعاملات : ان عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم من ممثلي العمال

بمختلف المسؤولين من اجل طرح مشاكلهم على الادارة و اتخاذ القرارات المنصفة او العادلة المتعلقة بالعمل و مستقبل العمال المهني .

ب- مراقبة الجودة :

ان ادارة الجودة لها اهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى للتقدم و التوسع في

نشاطها حيث يتطلب منها انتاج سلع ذات جودة تتلاءم و رغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع و المواد المستعملة لإنتاجها .

وهنا نتطرق الى ادارة الجودة الشاملة بحيث تهدف هذه الاخيرة الى التعرف على الاداء

لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض من اجل

تحقيق او تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل

الصحيح من المرة الاولى و في كل وقت².

ان ادارة الجودة لها اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولو تقديم شروط وعوامل

تحسين الجودة ، مرجعية التنظيم الدولي ISO ، وبالتالي فعلى مراقب التسيير ان يتابع

¹ محمد خليل و آخرون ، مراقبة التسيير ، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية ، ص 7 .
² عيمر سارة ، واقع ادارة علاقات الزبائن في كسب رضا العميل ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص تسويق مصرفي ، المسيلة ، 2018 ، ص 26 .

باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية و بالتالي تلبية رغبات و متطلبات المستهلكين و من ورائها ضمان استمرارية المؤسسة .

ج- ادارة الوقت : ان للوقت اهمية كبيرة في المنظمة و كلما استطاعت المنظمة استغلاله بشكل احسن كلما كانت لها القدرة على زيادة حظوظها في المنافسة و ذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة و العكس صحيح و عليه فمن الواجب استغلاله و مراقبته بالوسائل التالية :

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.
- تأدية العمليات على المستويات الحسابية كالانتاج ، التمويل ... ، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت .
- تنفيذ الاهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات ¹.
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة مسبقا .

د - التنسيق الهيكلي : يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها متماسكة و ذلك لابد على مراقبة التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الاهداف ، وضع الميزانيات ، وضع مؤشرات التقييم .

أ- الميزانيات : ويمكن تعريف الميزانية بانها بيان لكافة الاحداث التي تم انجازها و تسجيلها في المؤسسة اضافة الى أنها تظهر و تلقي الضوء على التاريخ الماضي و الوضع الحالي للمؤسسة ، هذا البيان يتضمن جانبين الأول يسمى الأصول و الثاني يسمى بالخصوم ، و تعتبر ايضا جدول تقدير الارادات و النفقات السنوية للمؤسسة ، و من مبادئها نذكر مايلي²:

¹ محمد خليل و آخرون ، مرجع سابق ص 8 .
² دهيمي بلقاسم ، العيفة فتحي ، أثر المراجعة الخارجية على مصداقية القوائم المالية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، المسيلة ، 2015 ، ص 26 .

- 1- مبدأ السنوية : يتم اعداد الميزانية على أساس مبدأ السنوية وذلك لانها تعتبر عملا توقيعا لمدة سنة
- 2- مبدأ وحدة الميزانية : ينص مبدأ الوحدة على أنه ينبغي أن تدرج كل الارادات و كل النفقات في وثيقة واحدة هي الميزانية .
- 3- مبدأ الشمول : هذا المبدأ يؤكد انه ينبغي أن تقدم كل العمليات الخاصة بالارادات و النفقات وفقا لاطار ووثيقة عوض قائمة الميزانية .
- 4- مبدأ توازن الميزانية : ان مبدأ التوازن الميزاني يعتبر أهم قواعد التسبير، وهناك أيضا مبدأ خصوصية الميزانية و مبدأ عدم تخصيص الارادات¹.

2- أهداف مراقبة التسبير :

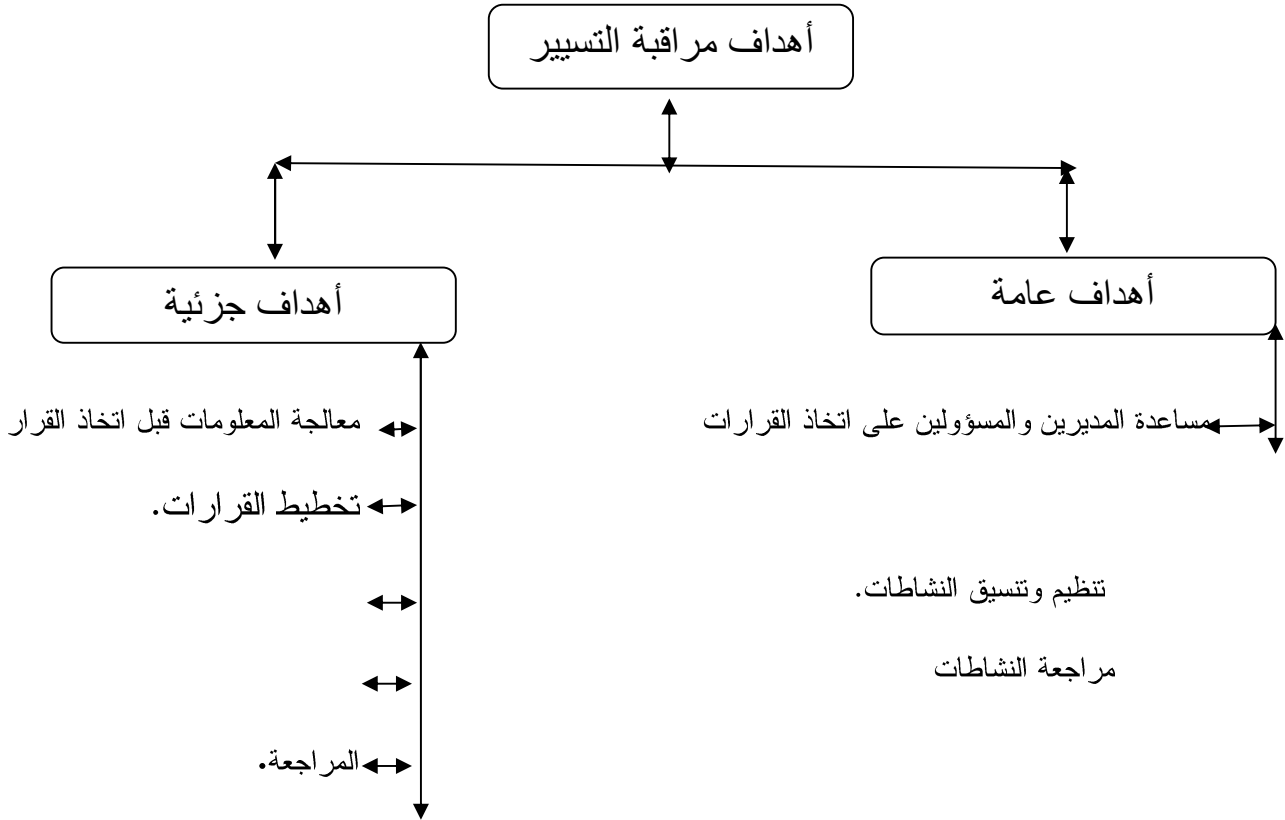
من خلال سعي مراقبة التسبير الى ضمان نجاعة و فعالية القرارات التسبيرية للمسؤولين العمليين ، نجد أن مراقبة التسبير تسعى الى تحقيق الأهداف التالية²:

- ✓ تصحيح التأثيرات و الانحرافات الموجودة في اساليب قياس الأداء .
- ✓ تطبيق التسبير و سلوك الأفراد.
- ✓ تصميم ووضع نظام للمعلومات والاستغلال الجيد له.
- ✓ التمكن من تحقيق اللامركزية.
- ✓ مساعدة المسؤولين العمليين على التحكم والتدرب وتحسين الأداء.
- ✓ تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة.
- ✓ اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين.
- ✓ تنسيق النشاطات الحلية للمؤسسة(مسايرة الأحداث).
- ✓ مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات.

¹باية عبد الحق ، دور الموارد الجبائية في تمويل ميزانية البلدية ، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، المسيلة ، 2018 ، ص 14 ، ص 15 .
² القري الربيع ، شريد الصادق ، مرجع سابق ذكره ، ص 23 .

حيث يمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

الشكل: (02) أهداف نظام مراقبة التسيير.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مذكرة: هاجربوبصلة ، دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، ورقة ، 2014 ، ص10.

وتعتبر المراجعة إحدى الأهداف الجزئية لعملية مراقبة التسيير ويمكننا تعريفها على أنها اختبار تقني صارم وبناء من طرف مهني مؤهل ومستقل ، يمكنه من اعطاء رأي محايد ومعل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة وعلى مدى احترام المعايير في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف¹.

ولتوفير هذه الأهداف لابد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:

✓ تقييم المهام المطبقة بشكل عام.

¹ حمزة يحيات ، فوزية العرابة ، دور المراجعة الداخلية في تقديم أداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، المسيلة ، 2017 ، ص 4 .

✓ وضع النماذج في مكانها.

✓ تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير.

نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لابد من التركيز على الأدوات التي تستعملها لممارسة الرقابة وهذه الأدوات تطورت بتطور المؤسسات ففيها ما هو تقليدي وما هو حديث ، وبالرغم من اختلاف الأدوات الرقابية في تصحيحها وفيما تقيسه فإن كلا منهما يسعى إلى هدف واحد وهو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع حدوث هذه الانحرافات مستقبلا.

أ- الأدوات التقليدية:

01-نظام المعلومات: هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تعمل على جمع مختلف البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وبنها وتوزيعها على المستفيدين بغرض دعم القرار والرجوع حين الحاجة إليها.

02-المحاسبة العامة: هي عبارة عن مجموعة من الاجراءات والوثائق والمستندات الموجهة لمسايرة نشاط المؤسسة على امتداد السنة المالية الواحدة قصد تقييمه وإثبات أثره على مكونات الذمة المالية للمؤسسة استنادا على نظام محاسبي موحد يكفل تجانس المعالجة المحاسبية بين المتعاملين الاقتصاديين.¹

03-المحاسبة التحليلية:تعرف على أنها أداة لتحليل المعلومات المحصل عليها من المحاسبة العامة بصفة خاصة وعلى ضوء هذا التحليل يتخذ المسيرين القرارات الملائمة التي تهم المؤسسة ، تقوم المحاسبة التحليلية بجمع المعلومات وتبويبها بما يفيد الإدارة

¹جموعي فاطمة ، دور وظيفة التدقيق في تحسين فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، ورقة ، 2017 ، ص 30 .

على التخطيط وتقييم النتائج والرقابة على العمليات ، وهي تهدف عموما إلى معرفة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة لمساعدة المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات¹.

ويمكن تعريف عملية التخطيط بأنها تعتبر عملية التخطيط للمستقبل أمرا ضروريا لكل مؤسسة وذلك بسبب التعقيدات الشديدة التي تشهدها أسواق المنتجات المختلفة من سلع وخدمات ، وتتمثل عملية التخطيط بوضع تصوير لأداء الشركة بالاسترشاد بالأداء السابق لها ، وهنا تلعب أدوات التحليل المالي دورا مهما في هذه العملية بشقيها من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع².

ب-الأدوات الحديثة:

01-التحليل المالي:هو العملية التي من خلالها يتم استنباط مؤشرات ونسب مئوية من البيانات المالية والمحاسبية للمؤسسة مما يؤدي لتصحيح وزيادة الفعالية الاقتصادية لتلك المؤسسة.

02-الموازنة التقديرية:عندما يتم التعبير عن المخطط أو الأهداف التنظيمية بشكل كمي (عدد ،مستويات نقدية أو كمية...إلخ) ، فيعرف ما يسمى الموازنة (BOUJETTE) وتعني حقيقية ، ففي المراحل الأولى لاستخدامها في الحكومة كانت تقدم في شكل كشوف داخل حقيقية جلدية³ ، ومنه يمكن تعريف الموازنة التقديرية حسب معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بانجلترا على أنها: « بيان مالي أو كمي أعدت وتمت الموافقة عليه

¹بن لشهب صفا ، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار ، دراسة حالة مؤسسة انتاج مياه معدنية لموازية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 55 .

² رياض سلامي ، التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية و دوره في اتخاذ القرارات التمويلية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة ، المسيلة ، ص 13 .

³بوصلة هاجر ، دور الترتيق في تقييم نظام مراقبة التسيير ، دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ، ورقة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2014 ، ص 12

خلال فترة زمنية محددة ، وذلك للسياسة التي سيتم تتبعها خلال نفس المدة بغرض الوصول إلى هدف معين.¹

03- لوحة القيادة: هي أداة تسييرية نهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضع الحقيق للمؤسسة في وقت معين ، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضع التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة ، كما تقوم لوحة القيادة بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة ديناميكية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تتلائم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.²

المبحث الثالث: شروط فعالية نظام مراقبة التسيير وعلاقته بوظيفة التدقيق.

المطلب الأول: شروط فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة:

تتطلب فعالية مراقبة التسيير عدة شروط نذكر منها مايلي:

01- حسن توقيت المعلومة المقدمة وصحتها: يعتبر تقديم المعلومة الخاطئة مظلا لعملية اتخاذ القرارات وكثيرا ما يؤدي إلى نتائج أسوأ من المتوقع كما أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا لذا يفترض في نظام مراقبة التسيير أن تقدم المعلومة واضحة.

02- سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق في المؤسسة: إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا النظام الرقابي المطبق في المؤسسة وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه يسيئ تفسيرها مما يؤدي اتخاذ قرارات خاطئة داخل المؤسسة ويؤدي هذا كله إلى بعض الانحرافات في تأدية مسؤوليتها.³

¹ سعاد وادة ، أثر نظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال المؤسسات ، المسيلة ، 2017 ، ص 50 .

² بن لخضر محمد العربي ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان ، 2015 ، ص 8 .

³ محمد الطيب رفيق ، مدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 15

03- القدرة على التحفيز: النظام الفعلا هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يحفز مسؤولين والموظفين ، ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة لذا يتم الاستعانة بنظام المكافآت والحوافز المادية وغير المادية من أجل دفع الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهدافهم الخاصة.

04- توافق النظام المطبق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة : من شروط فعالية نظام مراقبة التسيير كذلك توافقه مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجاوبه مع انشغالات مسؤولي المراكز ، فالمعلومة التي يوجهها مراقب التسيير للمسؤول عن قسم البحث والتطوير في مجمع صيدلاني مثلا يجب أن يتضمن كل برامج البحث والتحديث اللازمة للمشاريع المتعلقة بالأدوية ، والمعلومات حول عدد الباحثين اللازمين للعملية وتواريخ الانتهاء من المشاريع ومقارنة النتائج الفعلية مع الميزانيات ، وفي حالي مجمع غذائي لإنتاج وجمع الحلويات مثلا ، فإن نظام مراقبة التسيير في هذه الحلية يساعد المسؤول من هلال التركيز الأساسي للنشاط والتي تتمثل في: رضا العملاء ، حصة السوق ، تكاليف الإنتاج ومردودية خطوط الإنتاج...إلخ من أجل مساعدتها على التخطيط الجيد والتحكم في النشاط.

05- التركيز على استراتيجية وأهداف المؤسسة: كي يقوم نظام مراقبة التسيير فعالا يجب أن يكون موجها نحو استراتيجية واهداف المؤسسة ومن بين الامثلة حول الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات هناك مضاعفة الأرباح الصافية خلال أربع سنوات تعظيم الأرباح خلال المدى القصير فإذا اختارت مثلا إدارة المؤسسة تطبيق استراتيجية تعظيم الأرباح على المدى القصير فعلى نظام مراقبة التسيير أن يساعد إدارة المؤسسة على تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات الضرورية للمدراء من أجل توجيه قراراتهم على المدى القصير ، إضافة إلى تزويد المسؤولين بمعلومات

حول الهامش على التكلفة المتغيرة الخاص بكل منتج وعليه يجب أن يتمشى عمل نظام مراقبة التسيير مع أهداف المؤسسة.¹

المطلب الثاني: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة التدقيق:

هناك علاقة وطيدة بين وظيفة التدقيق ومراقبة التسيير حيث:

هما نوعان من الرقابة متكاملان وضروريان معا إذ أن صحة مراقبة الأداء تركز أساسا على صدق مختلف المعلومات والمراقبة والتأكد من هذا الصدق يعتبر من مهام المدقق المحاسبي والمالي بالإضافة إلى مراقبة التسيير هي تهتم بمراقبة ملائمة الموازنات ومقارنتها بالنتائج ، فهي إذا تقوم بمقارنة وموازنة الفحص المحاسبي والمالي مع النتائج التي حققتها وذلك لتقييم أدائها ، فهاتان الوظيفتان إذن لا بد من تظافرها وتوفرهما معا لضمان معلومات ذات كفاءة وجودة في الاستعمال وربح الوقت.

إن عرض التدقيق الداخلي على سلامة البيانات الواردة في مختلف الوثائق والدفاتر يضمن سلامة مخرجات المحاسبة وبالتالي دقة النتائج المتحصل عليها ، هذه النتائج التي يهتم مراقب التسيير بمراقبتها بعد ذلك ومن تحديد الانحرافات بدقة وتقييم جيد للأداء.

فإن عملية التدقيق تسمح بـ:

أ-تحسين جودة المعلومات المستخدمة في النظام المحاسبي.

ب-ضمان احترام الاجراءات والقوانين المعمول بها في المؤسسة.

ت-تقييم مدى فعالية الأدوات الرقابية المتواجدة بالمؤسسة ،فالتدقيق هو مراقبة الأنواع الأخرى من الرقابة.

وهنا يقوم المدقق بمساعدة مراقب التسيير كمن خلال توفير المعلومات ذات جودة مناسبة ، كما يضمن احترام الاجراءات المعمول بها في المؤسسة ، ويقوم بمعاينة المعلومات

¹بونقيب أحمد ، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2006 ، ص 47 .

المتواجدة في مختلف الميزانيات ، في الجهة المقابلة يقوم مراقب التسيير بكشف الأخطاء في العمل ويوجه عمل المدقق ، كما يساهم مراقب التسيير في إعداد الميزانية الخاصة بوظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسة.¹

¹بويصلة هاجر ، مرجع سابق ، ص 12 .

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى عموميات حول التدقيق ومراقبة التسيير، وتم الوقوف على جملة من الاستنتاجات وهي ان عملية التدقيق لها اثر فعال على مراقبة التسيير بحيث تعمل وظيفة التدقيق على منع الغش والاختلاس، ايضا اكتشاف الاخطاء ونقاط القوة و الضعف مع تقييم نظام مراقبة التسيير واعطاء الحلول والاقتراحات الممكنة، ولهذا نستطيع القول بان هناك علاقة وطيدة بين وظيفة التدقيق ونظام مراقبة التسيير.

الفصل الثاني

دور وظيفة التدقيق في تحسين مراقبة
التسيير في المؤسسة العمومية للنقل
الحظري و شبه الحضري لمدينة المسيلة

تمهيد: سنحاول في هذا الفصل تجسيد الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل السابق مع الواقع العملي وذلك من خلال دراسة حالة على مستوى المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة المسيلة ، حيث سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على وظيفة التدقيق في تحسين مراقبة التسيير داخل هذه المؤسسة وعليه قسمنا دراستنا إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: طريقة وأدوات البحث.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: طريقة وأدوات البحث.

من خلال هذا المبحث تطرقنا إلى عناصر الدراسة التي اختيرت بناء على ملائمتها مع الموضوع ، متمثلة في التعرف على المؤسسة محل الدراسة ، منهج الدراسة وكذا الأدوات المستعملة.

المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات.

يحتوي هذا المطلب على عنصرين حيث العنصر الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة ، أما الثاني تطرقنا فيه إلى المنهج والأدوات المستعملة.

01- المؤسسة محل الدراسة:

01-01: تعريف المؤسسة: تقع المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة المسيلة في ولاية المسيلة وبالتحديد في عاصمة الولاية بالمنطقة الصناعية والتي تقع بجانب محطة المسافرين القديمة ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالنقل ويدير هذه المؤسسة مجلس إدارة ويسيرها مدير عام مساعد ، وفيما يلي جدول يوضح لمحة مختصرة عن المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة المسيلة.

الجدول (1) بطاقة فنية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة المسيلة

التسمية	المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة المسيلة
الصيغة القانونية	مرسوم تنفيذي رقم 06-505
رأس المال	263232954.00DA
عدد العمال	163 عامل
المساحة	14317 م ²
نشاط المؤسسة	النقل الحضري والشبه الحضري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

01-02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة، ووما تحتويه هذه المصالح والشكل التالي يوضح لنا ذلك:

هي خلية تابعة للمدير العام مباشرة هدفها هو المراقبة والتقييم باستعمال تقنيات معايير التدقيق لأعمال مصالح المؤسسة بهدف التسيير الأحسن وتنقسم إلى مصلحتي التدقيق والمالية ، فالأولى تقوم بمراقبة مصلحة المحاسبة والمالية والثانية تقوم بمراقبة طرق المعالجة والمحاسبية والتأكد من احترام قواعد المحاسبة المتفق عليها.

وتتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

- السهر على حسن تنظيم المؤسسة وضمان سير نشاطاتها.
- وضع تقارير شهرية وسنوية تترجم طبيعة العمليات بالمؤسسة.
- الوقوف على تقدم عمل المؤسسة بانتظام.
- متابعة كل القرارات والاجراءات المتخذة.
- جمع المعلومات المتعلقة بكل نشاط ومراقبتها وفق تقرير المدقق.

كما لاحظنا أنه لا يوجد وظيفة مستقلة لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة ، والتي تتمثل مهمتها في المساعدة على اتخاذ وترشيد القرارات بتوفير مختلف المعلومات المساعدة على ذلك ، مما يعني أنها المسؤولة عن تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة مقارنة مع ما تم تقديره.

02- منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات:

01-02: منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها ، وأهمها التعرف على دور وظيفة التدقيق في تحسين فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة المسيلة ، وللإجابة على الاشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي لتحليل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع وتصنيفها وتلخيص نتائجها من خلال اخضاعها لأدوات البحث العلمي المعروفة ، هذه المعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة لكنها جميعا ترتبط بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، مع منهج دراسة الحالة قصد اسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة ولتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحليل النتائج المتوصل إليها.

02-02: طبيعة المتغيرات:

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في دور وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة من متغيرين أساسيين:

✓ المتغير المستقل: يتمثل في وظيفة التدقيق.

✓ المتغير التابع: يتمثل في مراقبة التسيير.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة في جانبين رئيسيين هما:
(1) الجانب النظري: لقد اعتمدنا في الجانب النظري من الدراسة على ما هو متوفر من المراجع العربية والاجنبية من الكتب والمجلات والمذكرات.

(2) الجانب التطبيقي: رأينا أن أفضل الأدوات التي تساعدنا للوصول إلى النتائج حول الموضوع هي أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة.

أ- المقابلة الشخصية: اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة التدقيق ومراقبة التسيير وهذا للحصول على المعلومة مباشرة من أجل شرح الاسئلة للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة.

ب- الملاحظة: تم استخدام في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية بغرض التأكد من فرضيات البحث ، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة والتي اقتصرت على ملاحظة عدم وجود مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير كما أن رئيس مصلحة التدقيق يقوم بمراقبة تسيير المؤسسة مع ملاحظة وجود بعض أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة والمتمثلة في لوحة القيادة والموازنة التقديرية.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

من أجل دراسة دور وظيفة التدقيق في تحسين فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة اقتصرنا على دراسة دور هذه الوظيفة في المؤسسة محل الدراسة بهدف التقرب أكثر من الواقع واختبار ما تم الوصول إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:

01-التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.

01-01: خطوات وظيفية التدقيق في المؤسسة محل الدراسة.

تمر وظيفة التدقيق بالمؤسسة محل الدراسة بعدة مراحل تتمثل في:

أ- مرحلة الحوار: يتم من خلال هذه المرحلة إجراء حوار مع الموظفين ومسؤولي المصالح عن كل إجراءات العمل وكيفية سير وتدفق المعلومات والوثائق ، حيث يقوم المدقق الداخلي بتكوين تلك الملاحظات على أوراق العمل.

ب-مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة بعد تحديد المصلحة التي سيتم تدقيقها من خلال خريطة التدقيق الشروع في عملية التدقيق ويكون ذلك من خلال:

✓ مقابلة المسؤولين عن المصلحة وتقديم مجموعة من الأسئلة.

✓ دراسة المستندات والوثائق الخاصة بالمصلحة محل التدقيق.

✓ يمكن أن تكون من خلال الحسابات (الجرد).

ج-إعداد التقرير النهائي: بعد الانتهاء من عملية التدقيق يقوم المدقق بإعداد التقرير النهائي الذي يضم ملاحظات المدقق والنتائج المتوصل إليها ، حيث إذا كانت هذه الملاحظات والنتائج سلبية سوف يليها سرد للتوصيات اللازم تطبيقها في نظر المدقق لتفادي مثل هذه النقائص ويتم إعداد هذه التقارير في مصلحة التدقيق ومراقبة التسيير لدى المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة المسيلة.

د- مرحلة المتابعة: بعد مصادقة المدير على التوصيات المقدمة من طرف المدقق في هذه المرحلة يقوم المدقق باتباع مدى تطبيق المصلحة التي تم تدقيقها لهذه التوصيات ، حيث يقوم المدقق بمتابعة نشاط هذه المصلحة إلى غاية تطبيقها لتلك التوصيات.

01-02: مهام وظيفة التدقيق في المؤسسة محل الدراسة: تتمثل مهام وظيفة التدقيق في المؤسسة محل الدراسة في تدقيق كل مصلحة حسب المخطط المصادق عليه من طرف ادارة الشركة ، وقبل الشروع في عملية التدقيق يجب التأكد من وجود برنامج سير نشاط كل مصلحة حيث لكل مصلحة برنامج خاص بها ، ثم يقوم بعملية التدقيق و العناصر التي يتطرق لها عند عملية تدقيق المصالح تتمثل في :

أ- قسم المالية والمحاسبة: ويتم في هذه المصلحة التأكد والتحقق من تنفيذ لوائح مجلس الإدارة الخاصة بمصلحة المالية والمحاسبة والتحقق من التسجيلات المحاسبية والمالية.

ب- قسم الموارد البشرية: يتم في هذا القسم التدقيق في عملية التوظيف على أي أساس تم (في إطار العقود ، دماج....) وتدقيق إذا ما قامت المصلحة بإعداد برنامج العطل السنوية وكذلك يتم فيها التأكد من وضعيات تسديد الضمان الاجتماعي والضرائب الخاصة بالعمال.

ج- قسم الصيانة: يتم فيها التأكد من أن مسؤول الصيانة يقوم بتسجيل عملية الصيانة بتسجيل عمليات الصيانة التي يقوم بها ، يتم كذلك تقييم مخطط الصيانة والذي يحتوي على عمليات الصيانة التي يجب القيام بها قبل وبعد حدوث العطل للحافلات.

د- قسم المخزون: يتم التأكد من وجود لجنة الجرد التي تقوم بجرد المخزون نهاية كل شهر والتأكد من أن هذا القسم يقوم بتلبية حاجيات ومتطلبات المؤسسة والتأكد من أنها تختار موردين مناسبين.

02- مراحل وأدوات مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة:

تعتبر مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة المسيلة وظيفة أساسية وذلك نظرا لأهميتها حيث تقوم بمساعدة المسؤولين والإدارة العامة

على التحكم الجيد في تسيير نشاطهم وتحقيق أهدافهم ومساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ، لذلك سوف نتطرق إلى مراحل وأدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة محل الدراسة.

02-01: مراحل وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

أ-مرحلة التخطيط: يتم من خلالها تحديد الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل ، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التنبؤية التي جمعها وهي عبارة عن المعلومات الكمية اللازمة للتفكير الاستراتيجي وتتمثل هذه المعلومات في عدد الركاب ، المداخل ، المصاريف...إلخ

ومن خلال هذه المعلومات يقوم المدراء بالترجمة العملية للسياسات المختارة.

ب-مرحلة إعداد التقارير: يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات التي تم تحقيقها في كل مصلحة ، حيث تكون هذه المعلومات في جداول تحتوي على ما هو محقق والانحرافات التي حدثت ومن خلال هذه التقارير يقوم مراقب التسيير بإعداد تقريره الخاص.

ت-مرحلة المتابعة والتحليل: في هذه المرحلة يقوم مراقب التسيير بتحليل النتائج المتحصل عليها في تقريره سواء كانت نتائج إيجابية أو سلبية ، حيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل لما يمكن فعله من تصحيح أو تعديل للمسار وبعد ذلك يتم استنتاج قرارات لمساعدة الإدارة العامة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

02-02: أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة:

نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير ، كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في :

أ-الموازنة التقديرية: تعتبر الموازنة التقديرية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة المسيلة أداة يتم من خلالها تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة

إلى تحقيقها خلال مدة زمنية تتمثل في سنة، وتسمح الموازنة التقديرية بتقريب النتائج الحقيقية للتوقعات المنتظرة.

وفيما يلي عرض الموازنة التقديرية للمؤسسة بالنسبة لسنة 2019.

الجدول رقم (2) يوضح ملخص الموازنة التقديرية لسنة 2019.

العناصر	مقدرة 2019	محقق 2019	الانحراف	النسب %
المنتجات	72188300.96	71430331.10	-757969.86	-1.05%
مواد ولوازم مستهلكة	32069566.14	3026000.00	-1809566.14	-5.64%
خدمات	12054187.47	5200000.00	-6854187.47	-56.86%
تكاليف الراتب	113670575.79	115916000.00	2255424.21	1.98%
الرسوم والضرائب	2869286.55	1718606.62	-1150679.93	-40.1%
مصاريف مالية	198903.80	200000.00	1096.2	0.55%
تكلفة التأمينات على الممتلكات	2932638.15	3000000.00	67361.85	2.3%
الاهتلاك واستهلاك الدين	13836271.46	6243011.41	-7593260.05	-54.9%
نتيجة الدورة	-105443128	-91207286.9	-14235841.1	13.5%

المصدر: بالاعتماد على الملحق رقم (2)

ب- لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة من بين أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة المسيلة في عملية الرقابة ومجالها التسييري من خلال اعطاء نظرة شاملة ودقيقة مختصرة عن وضعية المؤسسة.

وفيما يلي جدول يوضح أهم مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة؛ حيث تم التطرق إلى جزء من البيانات الواردة في لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة وذلك لاختصار العمل فقط.

الجدول رقم (3) يوضح ملخص لوحة القيادة لشهر أبريل لسنة 2018-2019.

العناصر	الشهري		الانحراف		التراكمي		الانحراف	
	أفريل 2018	أفريل 2019	القيمة	%	أفريل 2018	أفريل 2019	القيمة	%
رقم الأعمال	5188467,10	4588970,37	-	-	2231	184249	-	-
			11,55	96,73	8641,92	46,86	3893695,06	17,45
إنتاج الفترة	5188467,10	4588970,37	-	-	2231	184249	-	-
			11,55	96,73	8641,92	46,86	3893695,06	17,45
استهلاكات الفترة	1132222,19	1525782,82	34,76	60,63	4398	543976	1039530,35	23,63
القيمة المضافة	4056244,91	3063187,55	-	-	1792	129869	4933225,59	27,53
الفائض الاجمالي	46950,08	2340627,24	48,85	2293	3384	874789	9086385,77	2684
			677,16		92,32	3,46		

المصدر: بالاعتماد على الملحق رقم: 1

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.

01- تحليل النتائج المتعلقة بالموازنة التقديرية:

أ-المنتجات: من خلال قراءتنا للموازنة التقديرية للمؤسسة، يتضح لنا أن مبلغ المنتجات قد

حقق انحرافا سالبا بمبلغ متوقعا 757969.86 ، بنسبة تقدر بـ 05 ، 1% وبالتالي فإن المحقق كان أقل من المقدر وهذا يعود ربما إلى سوء التقدير ، أو إلى انخفاض عائدات بيع وثائق السفر وهو ما لم يكن متوقعا.

ب-المواد واللوازم المستهلكة: نلاحظ أن مبلغ المواد واللوازم المستهلكة قد حقق انحرافا سالبا بمبلغ 1809566.14 ، بنسبة تقدر بـ 5.64% ، وبالتالي فإن المبلغ المحقق كان أقل من المقدر ، وهذا في صالح المؤسسة.

ب-الخدمات: حققت الخدمات مبالغ من خلال الموازنة التقديرية للمؤسسة ، انحرافا سالبا قيمته 6854187.47 ، بنسبة تقدر بـ 56.86% ، وعليه فإن مبلغ المحقق أقل من المقدر وهذا ربما راجع إلى قلة الخدمات المقدمة أو سوء التقدير.

ت-تكاليف الراتب: نلاحظ أن مبلغ تكاليف الراتب قد حقق انحرافا موجبا قدر بـ 2245424.21 ، وبنسبة تقدر بـ 1.98% حيث كان المبلغ المحقق أكبر من المقدر وهذا راجع إلى زيادة مصاريف المستخدمين بالنسبة للمؤسسة.

والناجئة على توظيف عمال جدد لإنجاز أعمالها ، وكذلك زيادة العلاوات والمنح التي أقرتها الدولة بالنسبة للعمال.

ث-الرسوم والضرائب: حققت الرسوم والضرائب انحرافا سالبا بقيمة 1150679.93 ، وبنسبة تقدر بـ 40.1% ، وعليه فإن المبلغ المحقق أقل من المقدر مما يعني أن المؤسسة استفادت من تخفيض في الوعاء الضريبي أو تخفيض نسبة الضرائب والرسوم

لهذه السنة ، وهذا كان إيجابيا لصالح المؤسسة حيث ساهم بتخفيض مبلغ الضرائب بشكل معتبر .

ج-المصاريف المالية: نلاحظ أن المصاريف المالية حققت انحرافا موجبا قدر بمبلغ 1096.2 وبنسبة 0.55% وهذا يعني أن المبلغ المحقق أكبر من المتوقع ، وهذا راجع ربما إلى سوء التقدير .

ح-تكلفة التأمينات على الممتلكات: نلاحظ أن مبلغ تكلفة التأمينات على الممتلكات حقق انحرافا موجبا بمبلغ 67361.85 ، وبنسبة تقدر 2.3% ، وبالتالي فإن المبلغ المحقق أكبر من المقدر وهذا راجع ربما إلى ارتفاع تكلفة التأمينات أو عدم التقدير الجيد .

خ-الاهتلاك واستهلاك الدين: حقق الاهتلاك واستهلاك الدين انحرافا سالبا بمبلغ 7593260.05 ، وبنسبة تقدر 54.9% ، وهذا راجع ربما لتأخير اقتناء معدات النقل ، وعلى المؤسسة إدراج قيمة الانحراف في السنوات القادمة وذلك كإجراء تصحيحي .

د-نتيجة الدورة: مقارنة بين المقدر والمحقق فقد حققت المؤسسة انحرافا سالبا بنسبة 13.5% ، نتيجة لقلة المنتجات المحققة والارتفاع في تكاليف الراتب والمصاريف المالية وتكلفة التأمينات على الممتلكات والاهتلاك واستهلاك الدين وبالتالي على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات والأخذ بها كمرجع في الدراسات التقديرية القادمة بالإضافة إلى إدراج قيمة الانحراف ضمن المقدر للسنة القادمة .

2 تحليل النتائج المتعلقة بلوحة القيادة:

أ-بالنسبة لرقم الاعمال: بالنسبة لرقم الاعمال نلاحظ أنه حقق هامش سالب بالمقارنة بين افريل 2018 مع افريل 2019 حيث سجل نقصا بنسبة 5,11% نتيجة لقلة عدد الركاب في الحافلات وعدم تحقيق بعض خطوط النقل لاهدافها ، أما المبالغ التراكمية فسجلت انحرافا سالبا بنسبة 17,5% مقارنة مع بين افريل 2018 و افريل 2019 ، وهذا راجع تقريبا لنفس الأسباب سابقة الذكر ، لذلك يجب على المؤسسة خلق خطوط جديدة في الأماكن التي يكون فيها ازدحام بالركاب ، وهذه الأماكن تتمثل غالبا في المراكز

التسويقية ، مقر الولاية ، البلدية الخ ؛ مع المحافظة على الخطوط الأخرى لمصلحة المواطنين ، وذلك كإجراء تصحيحية.

ب- بالنسبة لإنتاج الفترة: نلاحظ أن قيمة الانحراف سجلت نقصا بنسبة 11.5% ، وسبب هذا النقص ربما راجع إلى قلة عدد الافراد المسافرين عبر خطوط المؤسسة ، كما نلاحظ أن إنتاج شهر أفريل 2018 كان احسن مقارنة مع شهر أفريل 2019 ، نفس الشيء بالنسبة للمبلغ التراكمي.

ج- نلاحظ أن قيمة الانحراف بين شهري أفريل 2018 وأفريل 2019 قد بلغت 393560.63 ، بنسبة انحراف تقدر ب 34.76% وهو انحراف موجب يعكس زيادة استهلاكات الفترة من التكاليف المتعلقة بقطع الغيار للحافلات التابعة للمؤسسة وغيرها من الاستهلاكات الاخرى ، وكذلك الأمر بالنسبة للانحراف التراكمي الذي شهد هو الآخر زيادة تعبر عنها انحراف قدره 1039530.59 ، بنسبة تقدر ب 23.63%.

د- القيمة المضافة: نلاحظ أن قيمة الانحراف بين شهري افريل 2018 و 2019 كان سالبا وقد بلغت قيمته 993057.36 ، بنسبة تقدر ب 24.48% وهو راجع إلى نقص مبلغ القيمة المضافة بين الفترتين بالنسبة للمؤسسة ، والمتأتي من الفرق بين رقم الاعمال واستهلاكات الفترة للمؤسسة ، وهو يشير إلى حجم القياس النقدي لما حصلته المؤسسة بواسطة وسائلها الخاصة ، وبالتالي كلما زاد انتاج الفترة زادت استهلاكات الفترة مما يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة ، أما فيما يخص الانحراف التراكمي فقد كان أيضا سالبا والذي قدر ب 4933225.59 ، بنسبة انحراف تقدر ب 27.53% وهو ما يشير إلى تدهور تراكم القيمة المضافة عبر الشهور التراكمية ، لذلك يستدعي الأمر إلى زيادة إنتاجية المؤسسة لتحسين مبلغ القيمة المضافة التراكمي كإجراء تصحيحية .

ه- بالنسبة الفائض الاجمالي: نلاحظ أن قيمة الانحراف مقارنة بين شهر أفريل 2018 و 2019 حققت انحرافا سالبا بلغ 2293677.16 ، بنسبة قدرت 48.85% والمتأتي من الفرق بين القيمة المضافة وتكاليف الموظفين والرسوم ، أما فيما يخص الانحراف التراكمي فقد كان هو أيضا سالب بمبلغ قدره 9086385.77 ، وبنسبة انحراف تقدر

ب26.84% ، وهذا راجع إلى التراجع في رقم الاعمال والقيمة المضافة مقارنة بين شهر أفريل 2018 و2019.

نرى أن شهر أفريل 2018 كان احسن قليلا مقارنة مع شهر أفريل 2019 لكن عموما مداخل المؤسسة لاتكفي لتلبية احتياجاتها وبالتالي هي في حالة خسارة.

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها نستنتج أن:

المدقق الداخلي للمؤسسة يقوم بدور كبير من خلال العمل على تحقيق النفعية للمؤسسة وذلك عن طريق تحسين فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من خلال تقييم أداء المصالح وتوجيهها من أجل تحقيق أقصى حد من أهداف مراقبة التسيير ، وتظهر فعالية مراقبة التسيير من خلال مراقبة تنفيذ السياسات المالية والإدارية والتأكد من تطبيقها فعلا ، حيث يعطي المدقق وجهة نظره حول إمكانية تحسين الأداء وتصحيح الاختلال وذلك عن طريق قيامه بفحص ودراسة وتحليل نشاط المؤسسة ، واكتشاف نقاط القوة والضعف الخاصة بنظام الرقابة الداخلية ، إضافة إلى ذلك يقوم المدقق بالتأكد من مصداقية النتائج المقدمة من طرف المصالح إلى مراقبة التسيير ، ويتم الحصول على هذه النتائج من خلال أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في لوحة القيادة والموازنة التقديرية.

ومن خلال هذه المعلومات استطعنا الإجابة على الإشكالية العامة للدراسة والمتمثلة في أن وظيفة التدقيق في المؤسسة محل الدراسة تساهم بشكل كبير في تحسين فعالية مراقبة التسيير.

خلاصة الفصل :

من خلال قيامنا بإجراء الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة المسيلة ، والتي كان الهدف منها تطبيق ماتم التوصل له في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العملي ، تبين من خلال هذه الدراسة التطبيقية أن المدقق الداخلي يلعب دور كبير في المؤسسة ويعتبر من أهم الآليات بالنسبة إليها ، والتي تستعين به لضمان فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة وذلك من خلال السعي وراء تحقيق أهدافها واكتشاف الإجراءات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف بفعالية ، واتخاذ القرارات التصحيحية لتدعيم نقط القوة وتصحيح نقاط الضعف.

خاتمة

الخاتمة :

لقد حاولنا من خلال دراستنا النظرية الوظيفية التدقيق و دورها في تعيين فعالية مراقبة التسيير والتي اسقطناها على المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لمدينة المسيلة في دراستنا التطبيقية ، ومتى تقوم المؤسسة بمتابعة كل مهامها فهي اصبحت تولي اهمية كبيرة بالتدقيق الداخلي حيث تعتبر هذه الاخيرة وسيلة تساعد ادارة المؤسسة على تطبيق سياستها و اجراءاتها و بلوغ اهدافها بكفاءة و فعالية ، من خلال الكشف عن مواطن الاختلال و منع تكرارها مستقبلا ، وتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف التي تعرقل نشاط المؤسسة و تنبيه ادارتها بها ، اضافة الى فحص البيانات و المستندات و الحسابات و الدفاتر الخاصة بالمؤسسة والتأكد من صحة وسلامة قياس العمليات التي تم تسجيلها وتحليله و تبويبها .

وبعد تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع ، و المتمثل في دور و وظيفة التدقيق في تعيين فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة ، حاولنا معالجة اشكالية البحث المتمثلة في : كيف يمكن ان تساهم وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة ؟ ، من خلال فصلين رئيسيين الأول يتمثل في الجانب النظري و الذي كان بعنوان دور ووظيفة التدقيق في مراقبة التسيير في المؤسسة أما الفصل الثاني فخصص للدراسة التطبيقية وكان بعنوان دور وظيفة التدقيق في مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لمدينة المسيلة وبذلك قسمنا الخاتمة الى اربعة أجزاء المتمثلة في : نتائج البحث ، اختبار الفرضيات ، التوصيات و الاقتراحات ، آفاق الدراسة .

1.1 - النتائج :

تم التوصل لمجموعة من النتائج نلخصها فيمايلي:

فيما يتعلق بمهام التدقيق الداخلي

أ. يقوم المدقق الداخلي بتقديم تقريره الى ادارة المؤسسة يبين فيه النتائج المتوصل اليها و الأخطاء التي تعرضت لها المصلحة محل التدقيق مع تقديم توصيات لديها

ب. مساعدة المؤسسة على المحافظة على نظام رقابة ملائم و تعزيز نظام الرقابة الداخلي بالمؤسسة .

ت. يعمل على اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف لنظام الرقابة الداخلي بالمؤسسة

ث. يعمل على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية من خلال كشف الأخطاء و الغش في الدفاتر المحاسبية و العمل على تصحيحها .

ج. يعمل على اختبار مدى الالتزام بالسياسات و اللوائح و القوانين الموضوعه ،

1. 2- بالنسبة لمراقبة التسيير :

أ. يهدف نظام مراقبة التسيير الى تجنيد الطاقات و القدرات من أجل الاستعمال الفعال و الملائم للمواد المتاحة في المؤسسة .

ب. تستخدم مصلحة مراقبة التسيير أدوات الرقابة المتمثلة في لوحة القيادة و الموازنات .

ت. تساهم وظيفة مراقبة التسيير في مساعدة الادارة العامة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

ث. وظيفة التدقيق و نظام مراقبة التسيير مفهومان مترابطان لا يمكن تغيير أحدهما بمعزل عن الآخر ، حيث يعملان على مراقبة أداء المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بأقل التكاليف .

2. اختبار الفرضيات

في ما يلي عرض النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات التي قمنا بوضعها مسبقا وهي كالتالي :

أ. الفرضية الأولى : تعمل وظيفة التدقيق وفق آليات و مراحل تتمثل في ،

مرحلة الحوار تكون من خلال إجراء حوار مع الموظفين و مسؤولي المصالح

من كل اجراءات العمل وكيفية سيرورة تدفق المعلومات و الوثائق ، ثم

مرحلة التطبيق حيث يتم في هذه المرحلة لتحديد المصلحة التي سيتم تدقيقها من

خلال خريطة التدقيق ، و ثم تأتي مرحلة إعداد التقرير النهائي الذي يضم

ملاحظات المدقق و النتائج المتوصل اليها ، واخيرا تأتي مرحلة المتابعة

حيث يتم في هذه المرحلة متابعة تنفيذ التوصيات، وبالتالي نستطيع القول بان الفرضية محققة .

ب. الفرضية الثانية : تؤثر وظيفة التدقيق في المؤسسة محل الدراسة من خلال مساهمتها في تدقيق أداء المصالح و اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف لنظام الرقابة الداخلي، وبالتالي هنا الفرضية صحيحة ومحققة .

3. التوصيات و الاقتراحات

من خلال دراستنا النظرية التحليلية ومعرفة دور ووظيفة التدقيق في تحسين فعالية و مراقبة التسيير بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة المسيلة نقدم جملة من الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها نذكر أهمها :

- ضرورة الاهتمام بالتوصيات و الاقتراحات التي تتدرج ضمن التقرير النهائي للمدققين الداخليين .
- على المؤسسة توفير مكان مناسب للمدقق الداخلي و توضيح الهدف منه .
- ضرورة وضع مؤشرات تعتمد عليها المؤسسة عند القيام بإعداد لوحة القيادة و الموازنة التقديرية من أجل أن تكون أكثر فعالية و اعطاء نظرة واقعية على أداء المؤسسة .

4. آفاق الدراسة

وفي ختام البحث نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث نذكر منها :

- ✓ مدى مساهمة التدقيق في توجيه قرارات المؤسسة .
- ✓ دور وظيفة التدقيق في تحسين الأداء المالي للمؤسسات .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

• الكتب

- 1- أمين السيد احمد لطفي ، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد ، الدار الجامعية مصر 2007
- 2- بوحفص رواني ، التدقيق المحاسبي والمالي (دروس نظرية) ، الدار الجامعية ، غرداية 2018
- 3- حمدي السقا ، اصول المراجعة ، الجزء الاول ، مطبعة بن حيان ، دمشق 1979
- 4- خالد امين ، علم تدقيق الحسابات ، الناحية النظرية ، مطبعة الاتحاد ، عمان 1980
- 5- زاهد محمد ديربي ، الرقابة الادارية ، دار المسيرة الاردن ، عمان 2011
- 6- سامي محمد الوقاد ، لؤي محمد الوديان ، تدقيق الحسابات (2) ، دون طبعة ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، دون تاريخ
- 7- عبد الفتاح الصحن ، فتحي رزق السوافيري ، الرقابة والمراجعة الداخلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2004
- 8- عبد الفتاح الصحن ، مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا ، مؤسسة الشباب الجامعة ، الإسكندرية 1994
- 9- عبد الفتاح محمد الصحن ، محمد سمير الصبان ، شريعة على حسن أسس المراجعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2004
- 10- عبد المنعم محمود ، عيسى ابو الطبل ، المراجعة اصوله العلمية والعملية ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1967
- 11- محمد الطيب رفيق ، مدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995

- 12- محمد القيومي ، عوض لبيب ، المراجعة ، المكتبة الجامعية الحديثة ، الإسكندرية 1998
- 13- محمد خليل واخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية
- 14- وليام توماس ، امرسونهنكي ، المراجعة بين النظرية والتطبيق ، ترجمة احمد حامد حجاج ، كمال الدين سعد ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية 2006

مذكرات واطروحات

- 1) القرى الربيع ، شريد الصادق ، دور مراقبة التسيير في الرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .
- 2) باي عبد الحق ، دور الموارد الجبائية في تمويل ميزانية البلدية ، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي ، المسيلة ، 2018
- 3) بن قطيب علي ، دور التدقيق المحاسبي في ظل المعالجة الإلكترونية للبيانات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، المسيلة ، 2017
- 4) بن لشعب صفاء ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته لإتخاذ القرار ، دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية الموازية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006
- 5) بن لخضر محمد العربي ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التسيير والعلوم التجارية ، جامعة تلمسان ، 2015
- 6) بوصلة هاجر ، دور التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير ، دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير-ورقلة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة

- الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2014
- (7) بوديسة اخليف ، شوبارو عمار ، دور الأساليب الإحصائية في تحسين عملية التدقيق ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي ، المسيلة ، 2018
- (8) بونقيب احمد ، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة -AMC- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2006
- (9) جموعي فطيمة ، دور وظيفة التدقيق في تحسين فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، ورقلة ، 2017
- (10) حمزة يحيات ، فوزية لعرابة ، دور المراجعة الداخلية في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، المسيلة ، 2017
- (11) خيراني وليد ، سلامي اسلام ، المعايير الجزائرية للتدقيق بين الاصدار والتطبيق ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكايمي تخصص محاسبة وجباية معمقة ، المسيلة ، 2019
- (12) دهيمي بلقاسم ، العنيفة فتحي ، اثر المراجعة الخارجية على مصداقية القوائم المالية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، المسيلة ، 2015
- (13) رياض سلامي ، التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في اتخاذ القرارات التمويلية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة ، المسيلة
- (14) سعاد وادة ، اثر نظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور

- الثالث LMD في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، المسيلة ،
2017
- (15) صافية جودر ، دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر المالي ،
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي ، المسيلة ، 2017
- (16) صالح ربيعة ، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق ، مذكرة مقدمة
ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود مالية ، غير
منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة
الجزائر ، 2006
- (17) عبد الباسط مداح ، اثر جودة المعلومات المحاسبية في الكشف عن الفساد
المالي في ظل تبني حوكمة الشركات ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور
الثالث في العلوم التجارية تخصص بنوك مالية ومحاسبة ، المسيلة ، 2018
- (18) عيمر سارة ، واقع إدارة علاقات الزبائن في كسب رضا العميل ، مذكرة
مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي تخصص تسويق مصرفي ،
المسيلة ، 2018
- (19) مسعود صديقي ، نحو إطار متكامل المراجعة المالية في الجزائر على
ضوء التجارب الدولية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم
الاقتصادية ، فرع التخطيط الاقتصادي ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004

المراجع الأجنبية:

1- liomel. cetgerard. v, audit et control in terme aspetsfinanciers ,
opération et stratégiques, u enedition, dalloze, paris, france, 1980

الملاحق

الملحق 1 :



MINISTRE DES TRANSPORTS
ETABLISSEMENT PUBLIC DE TRANSPORT URBAIN ET SUBURBAIN DE MALI
E.T.U.S.M
SYNTHESE DE L'ACTIVITE
FINANCE ET COMPTABILITES
PERIODE : ANNEE 2018



folio : 01/02

Année : 2018	A - CHIFFRE D'AFFAIRE H.T												Total/an
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	
Chiffre d'affaire	6 292 366,27	5 330 107,27	5 547 701,28	5 188 461,10	5 695 372,22	5 027 800,29	2 790 137,02	1 784 009,69	3 330 300,37	4 301 222,91	4 739 134,04	5 301 005,48	55 907 623,89
Recette de transport de voyage par bus	4 475 581,20	4 331 841,20	4 469 175,21	3 881 141,03	4 222 846,15	4 036 487,18	2 814 217,95	1 638 884,82	3 085 675,30	3 908 333,33	2 895 388,97	4 507 141,03	43 763 923,16
Recette de transport de personnes	71 225,07	106 426,07	106 426,07	106 426,07	106 426,07	106 426,07	100 019,07	71 225,07	71 225,07	71 225,07	71 225,07	71 225,07	1 059 499,84
Recette de transport des étudiants	1 420 800,00	841 200,00	841 200,00	1 124 000,00	1 289 200,00	23 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 016 690,00	418 550,00	7 975 000,00
Recette de public	0,00	51 400,00	130 900,00	76 900,00	76 900,00	335 100,00	75 900,00	75 900,00	173 400,00	75 900,00	75 900,00	75 900,00	1 224 100,00
Services fournis aux clients	284 760,00	0,00	0,00	0,00	526 387,00	0,00	0,00	0,00	0,00	845 744,51	0,00	228 189,38	1 885 100,89
Subvention de l'Etat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B - LES CHARGES													
1 - LES SALAIRES													
Le taux horaire des chauffeurs	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00	66,00
Le taux horaire des receveurs	64,22	64,22	64,22	64,22	64,22	64,22	64,22	64,22	64,22	64,22	64,22	64,22	64,22
Masse salariale	3 615 969,79	2 997 496,80	3 034 408,04	2 987 989,99	2 998 268,18	2 997 386,24	4 865 790,62	2 113 442,34	2 579 069,29	3 723 318,89	3 399 581,23	4 496 378,72	39 787 069,13
Frais de Personnel	4 364 207,17	3 597 362,95	3 627 869,12	3 586 322,37	3 586 322,37	3 538 137,95	5 978 117,16	2 534 032,82	3 115 721,50	4 476 153,80	4 090 749,11	5 446 800,80	47 566 208,62
Ratio en % (M/S(CA))	67,80%	67,30%	65,24%	65,29%	62,19%	63,70%	174,39%	118,47%	77,44%	75,97%	74,83%	84,82%	71,13%
Ratio en % (P/C(A))	69,80%	67,49%	65,97%	69,01%	67,64%	78,60%	214,26%	142,04%	93,56%	91,33%	85,96%	102,75%	85,74%
2 - Charges d'exploitation par ligne H.T													
LIGNE N°10	1 379 542,85	1 191 876,68	1 099 089,68	1 099 088,63	1 171 419,90	1 256 196,11	1 885 550,65	800 932,27	931 233,94	1 435 622,86	1 231 965,70	1 920 989,15	15 373 509,43
LIGNE N°11	1 038 281,87	953 732,58	859 666,61	872 737,64	874 244,13	889 400,60	1 259 118,04	535 946,82	635 807,71	1 048 914,54	998 560,44	2 074 924,48	12 041 336,45
LIGNE N°12	1 151 414,81	1 029 479,43	1 050 166,66	1 033 028,99	1 033 028,99	1 036 029,47	1 936 029,47	833 906,60	1 087 021,31	1 241 368,63	1 348 822,29	2 171 328,99	15 056 528,97
LIGNE N°13	940 192,94	805 662,31	721 673,04	691 203,93	725 303,21	739 540,48	518 072,91	287 222,93	340 705,04	919 390,42	485 867,17	813 339,99	7 988 117,38
LIGNE N°14	412 966,90	386 474,89	352 906,23	374 219,78	329 446,17	316 300,65	460 231,27	208 053,73	238 881,60	226 096,94	215 417,44	488 004,40	3 979 123,90
LIGNE N°16	1 032 930,67	1 038 139,29	922 559,75	958 543,21	966 957,68	1 018 189,81	1 874 855,95	757 518,38	993 036,86	1 130 496,06	1 232 223,54	2 523 657,55	14 449 108,75
3 - Coût des consommables													
Carburant	695 151,03	590 828,48	646 994,70	574 168,90	678 450,30	629 979,38	386 427,90	349 644,68	475 142,65	654 987,04	467 327,03	672 618,00	6 821 620,09
Fourniture bureau	8 880,00	43 100,00	19 440,00	15 440,00	37 140,00	105 850,00	9 600,00	12 246,00	18 015,00	38 005,60	21 995,00	24 880,00	344 590,60
billetterie	37 500,00	37 500,00	0,00	22 650,00	22 650,00	15 000,00	0,00	7 550,00	22 650,00	0,00	0,00	0,00	241 590,00
CARTE D'ABONNEMENT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	637,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 950,00
Matériel entretien	0,00	0,00	3 520,00	3 120,00	0,00	0,00	5 990,00	0,00	3 440,00	1 695,00	1 700,00	9 305,00	28 770,00
Hydraliment	0,00	438 060,00	0,00	0,00	4 719,20	0,00	0,00	0,00	0,00	4 740,10	0,00	355 240,00	802 759,30
BAT-ACIDE - EAU DISTILLEE	5 404,35	27 372,95	1 739,69	4 632,30	1 544,10	308,82	1 328,46	11 500,00	926,46	5 211,74	1 217,64	3 379,38	64 563,89
Lubrifiant	52 836,88	123 828,64	71 490,80	155 410,16	107 099,73	52 033,27	68 566,23	13 548,28	91 741,45	73 380,69	66 502,12	86 755,11	962 283,36
Quincaillerie	0,00	9 760,00	26 890,00	11 460,00	21 600,00	15 740,00	65 750,00	0,00	17 120,00	475,00	0,00	11 900,00	197 405,00
Fourniture Signalisation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	164 100,00	0,00	0,00	0,00	4 200,00	0,00	168 300,00	372 405,00
PR RECHANGE VALORISEE	7 83	0,00	7 83	6 933,49	9 043,42	0,00	0,00	0,00	0,00	17 095,83	19 611,85	320 107,50	372 227,75
PR RECHANGE NON VALORISEE	68 771,40	71 033,36	189 431,28	182 393,71	50 586,89	17 510,26	29 014,99	0,00	20 787,39	161 310,15	226 216,81	381 262,02	1 398 320,26
PR RECHANGE LOCAL	30 744,00	59 982,73	3 450,00	15 424,00	83 217,73	7 142,00	123 046,52	76 750,00	38 797,00	51 949,04	27 812,00	34 884,00	668 015,02
PR RECHANGE CAT	5 240,20	0,00	1 217,86	398,13	0,00	0,00	0,00	0,00	530,18	0,00	167,27	1 565 588,67	1 563 142,31



MINISTRE DES TRANSPORTS
ETABLISSEMENT PUBLIC DE TRANSPORT URBAIN ET SUBURBAIN DE MALI
E.T.U.S.M
SYNTHESE DE L'ACTIVITE



FINANCE ET COMPTABILITES
PERIODE : ANNEE 2018

4- Cout de la maintenance													
	46.70	47.57	47.18	48.39	47.16	50.46	51.39	52.98	49.22	47.41	49.14	51.17	49.06
moyenne de gascil (L)/100 km													
en (DA)	539,515.24	574,765.49	610,691.46	582,523.80	665,725.39	626,746.15	387,227.16	336,297.00	422,202.12	612,656.06	460,555.69	645,103.31	6,464,008.87
liant en (DA)	52,836.88	123,041.16	56,897.38	147,163.22	94,317.97	48,133.33	63,771.27	7,805.64	78,439.47	43,201.09	58,585.57	72,266.76	848,459.76
œuvre	15,639.19	14,589.58	19,531.24	22,749.99	19,604.14	9,375.50	19,843.75	2,687.50	6,875.00	10,327.85	9,333.31	8,302.01	158,859.06
étre entretien	1.76	3.16	2.49	4.20	6.54	0.99	2.87	1.29	2.25	2.50	4.57	4.97	3.13
5- D'autres charges													
et transports	60,149.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,445.00	0.00	0.00	68,594.00
éparation	38,200.00	11,340.00	3,000.00	0.00	22,110.00	53,700.00	6,700.00	29,400.00	350.00	52,560.00	51,900.00	65,000.00	334,260.00
: frais de mission	0.00	52,450.00	55,900.00	4,100.00	20,650.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	133,100.00
	29,677.78	0.00	14,276.46	0.00	33,817.94	68,283.40	22,833.90	22,107.00	22,107.00	27,351.12	29,242.00	0.00	247,599.60
ation	43,824.49	38,285.75	66,639.80	29,931.83	20,957.37	18,421.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ique vehicule	0.00	0.00	0.00	38,718.86	0.00	0.00	75,326.63	26,981.39	27,621.00	5,498.40	22,985.06	176,559.61	218,061.08
ais débergement	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	374,690.95
(gare routiere)	130,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	38,554.20	0.00	38,554.20
éparation Exim	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	143,570.00	0.00	0.00	200,614.89
C.COMPTABLETI	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	143,570.00
bureau d'étude+chambre c)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	762,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ide berm m'sia	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	119,352.12	106,602.13	111,082.01	103,769.32	124,435.17	103,749.10	56,398.86	35,680.19	66,605.49	98,024.46	95,182.68	106,020.11	1,126,901.64
Droit d'inscription d'Impôts	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	400.00	1,600.00	0.00	9,590.00	16,740.00	16,740.00	16,740.00	8,370.00	180.00	540.00	440.00	0.00	12,750.00
	19,902.40	16,740.00	15,120.00	16,740.00	16,740.00	16,740.00	16,740.00	8,370.00	8,370.00	8,370.00	207,481.58	763,394.10	1,114,708.08
rs	848.25	198.90	241.70	930.15	853.19	147.92	1,073.18	198.90	216.45	500.00	932.20	5,753.08	11,893.92
	317,682.46	317,682.46	317,682.46	317,682.46	317,682.46	317,682.46	317,682.46	317,682.46	317,682.46	317,682.46	301,800.74	317,258.99	3,795,884.33
6- Amortissement													
ments sans Bus	448,462.14	450,608.81	450,608.81	450,608.81	453,047.56	453,083.39	453,418.15	454,738.98	454,738.98	454,846.06	454,846.06	755,269.97	5,734,277.73
ments total	6,283,865.76	6,286,012.43	6,286,012.43	6,286,012.43	6,288,451.18	6,288,487.01	6,288,821.77	6,290,142.60	6,290,142.60	6,290,249.68	6,290,249.68	55,704,846.16	124,873,293.75
7- Charges totales H,T													
ans amortissements	5,954,929.93	5,468,955.99	4,985,136.74	5,046,229.85	5,099,990.06	5,299,083.64	7,904,038.30	3,423,583.72	4,226,686.46	6,001,889.45	5,512,856.57	9,962,186.16	68,885,566.87
ans amortissements Bus	6,403,392.07	5,919,564.80	5,435,745.55	5,496,838.66	5,553,037.62	5,782,167.03	8,357,456.45	3,878,322.70	4,681,425.44	6,456,735.51	5,967,702.64	10,717,456.13	74,619,844.60
ntales avec amortissements Bus	12,238,795.69	11,754,968.42	11,271,149.17	11,332,242.28	11,388,441.24	11,587,570.65	14,192,860.07	9,713,726.33	10,516,829.06	12,292,139.13	11,803,106.26	65,667,032.32	193,758,860.62
C- Résultat													
is charges d'exploitation	297,436.34	-138,849.72	562,563.54	142,236.25	1,121,768.39	-797,671.39	-5,113,895.28	-1,639,574.04	-896,386.09	-1,100,666.53	-753,722.53	-4,661,180.68	-12,977,941.75
is charges sans amortissement Bus	-151,025.80	-589,458.53	111,954.73	-308,372.57	668,720.83	-1,250,754.78	-5,567,313.43	-2,094,313.02	-1,351,125.07	-1,955,512.60	-1,208,568.59	-5,416,450.65	-18,712,219.48
is charges avec amortissement Bus	-5,986,429.43	-6,424,862.15	-5,723,448.89	-6,143,776.19	-5,166,682.79	-7,086,158.40	-11,402,717.05	-7,929,716.64	-7,186,528.70	-7,390,916.22	-7,043,972.21	-60,366,026.84	-137,851,235.50
charges totales	48.76%	44.91%	48.06%	45.11%	49.33%	35.95%	19.12%	17.56%	30.02%	32.37%	39.68%	7.61%	27.25%
charges hors amortissements Bus	93.19%	89.17%	99.65%	92.99%	101.18%	72.43%	32.48%	44.04%	67.43%	61.63%	78.48%	46.62%	70.76%
charges hors amortissements	100.21%	96.52%	108.66%	101.29%	110.17%	78.62%	34.34%	49.89%	74.69%	66.31%	84.95%	50.16%	76.65%



MINISTRE DES TRANSPORTS
ETABLISSEMENT PUBLIC DE TRANSPORT URBAIN ET SUBURBAIN DE M'SILA
E.T.U.S.M



SYNTHESE DE L'ACTIVITE
FINANCE ET COMPTABILITES

PERIODE : ANNEE 2019

folio : 02/02

		5- D'autres charges														
		26,065.00	0.00	8,000.00	0.00	0.00	0.00	150.00	300.00	300.00	300.00	150.00	300.00	300.00	300.00	35,255.00
Autres frêts et transports		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
entretien et réparation		161,400.00	97,721.78	10,000.00	51,900.00	0.00	0.00	0.00	47,100.00	70,726.94	69,900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	508,748.72
Déplacement : frais de mission		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24,500.00	0.00	15,440.00	0.00	0.00	0.00	0.00	39,940.00
P&T + ADSL		0.00	15,506.32	11,238.00	16,407.00	0.00	0.00	0.00	15,560.00	0.00	24,148.00	0.00	0.00	0.00	0.00	126,116.39
Rémunération		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
frais restauration		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
frais Sonef gaz et algerien des eaux		0.00	45,875.70	73,267.79	51,267.64	16,825.79	28,306.40	26,540.35	64,587.28	23,288.08	23,094.68	105,040.57	486,079.27	0.00	0.00	0.00
Control technique vehicule		0.00	0.00	35,983.92	0.00	0.00	0.00	0.00	42,056.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	78,040.13
Réception : frais débargement		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,400.00
Location taxi (gare routiere)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
frais de participation Exim		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LOGICIEL DE COMPTABILITE		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres frais (bureaux d'étude-chambre c)		0.00	10,000.00	0.00	170,619.00	0.00	0.00	149,165.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	329,784.00
bureaux d'étude berm m sila		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	310,000.00
Vignett		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	147,000.00	35,183.00	69,316.00	66,139.00	54,982.00	73,826.89	906,151.31	0.00	0.00	0.00
T.A.P 2%		77,351.00	70,735.00	97,210.82	92,670.60	119,781.00	74,803.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	147,000.00
Quittance de Droit d'inscription d'Impôts		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,560.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,560.00
Droit timbre		1,600.00	1,600.00	0.00	1,200.00	0.00	0.00	0.00	93,019.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	97,419.94
Autres Taxes		15,500.00	15,500.00	26,598.79	15,500.00	8,224.36	7,750.00	15,500.00	18,054.22	7,750.00	15,500.00	15,500.00	169,427.37	0.00	0.00	0.00
Frais financiers		117.00	77.48	869.81	38.70	663.41	200.00	10.76	792.91	58.50	561.60	289,399.20	3,584,404.29	0.00	0.00	0.00
Assurances		301,800.74	301,800.74	301,800.74	301,800.74	301,800.74	301,800.74	301,800.74	301,800.74	289,399.20	289,399.20	289,399.20	3,584,404.29	0.00	0.00	0.00
6- Amortissement		490,604.55	490,604.55	492,586.21	491,758.07	491,758.07	492,037.30	492,649.80	492,649.80	492,649.80	492,649.80	492,649.80	5,902,310.58	0.00	0.00	0.00
les amortissements sans Bus		7,611,033.70	7,611,033.70	7,613,015.36	7,612,187.22	7,612,187.22	7,612,466.45	7,613,078.95	7,613,078.95	7,613,078.95	7,613,078.95	7,613,078.95	91,347,460.36	0.00	0.00	0.00
les amortissements total		8,102,638.25	8,102,638.25	8,106,001.57	8,103,945.29	8,103,945.29	8,104,503.75	8,105,725.25	8,106,157.85	8,106,157.85	8,106,157.85	8,106,157.85	97,249,771.94	0.00	0.00	0.00
7- Charges totales		6,392,938.96	6,548,190.08	5,987,170.10	6,809,585.62	15,750,366.52	6,004,565.51	9,607,319.57	4,377,165.08	6,499,707.33	7,216,254.86	6,867,586.00	5,946,356.43	88,007,206.09	0.00	0.00
les Charges sans amortissements		6,883,543.51	7,038,794.63	6,477,774.65	7,302,171.83	16,242,124.59	6,496,323.58	10,099,077.64	4,869,202.38	6,992,357.13	7,708,904.66	7,360,235.80	6,439,006.23	93,909,516.67	0.00	0.00
les Charges sans amortissements Bus		14,003,972.66	14,159,223.78	13,598,203.80	14,422,600.98	23,362,553.74	13,616,752.73	17,219,506.79	11,989,631.53	14,112,786.28	14,829,333.81	14,480,664.95	13,559,435.38	179,354,666.45	0.00	0.00
les Charges totales avec amortissements Bus		14,003,972.66	14,159,223.78	13,598,203.80	14,422,600.98	23,362,553.74	13,616,752.73	17,219,506.79	11,989,631.53	14,112,786.28	14,829,333.81	14,480,664.95	13,559,435.38	179,354,666.45	0.00	0.00
C- Résultat		-1,500,924.15	-1,907,031.68	-1,684,366.83	-2,220,615.25	-11,116,835.33	-2,500,366.08	-7,731,927.84	-3,107,636.59	-2,962,687.39	-2,847,948.17	-3,014,032.72	-2,255,012.13	-42,849,384.16	0.00	0.00
Couverture des charges d'exploitation		-1,991,528.70	-2,397,636.23	-2,174,971.38	-2,713,201.46	-11,608,593.40	-2,992,124.15	-8,223,685.91	-3,599,673.90	-3,455,337.19	-3,340,597.97	-3,506,682.53	-2,747,661.93	-48,751,694.74	0.00	0.00
Couverture des charges avec amortissement Bus		-9,111,957.85	-9,518,065.38	-9,295,400.53	-9,833,630.61	-18,729,022.54	-10,112,553.30	-15,344,115.06	-10,720,103.04	-10,575,766.34	-10,461,027.12	-10,627,111.67	-9,868,091.08	-134,196,844.52	0.00	0.00
recettes HT/charges hors amortissements		75.33%	69.72%	71.03%	66.65%	29.10%	58.36%	19.05%	26.95%	54.42%	59.70%	54.02%	61.57%	50.55%	0.00	0.00
recettes HT/charges hors amortissements Bus		165.25%	147.50%	171.71%	141.09%	64.25%	158.53%	52.26%	68.28%	148.70%	126.36%	106.18%	133.17%	47.37%	0.00	0.00
recettes HT/charges totales		81.23%	73.33%	81.80%	71.43%	44.67%	75.63%	30.65%	27.73%	73.67%	65.69%	53.97%	63.24%	24.80%	0.00	0.00

MINISTRE DES TRANSPORTS
ETABLISSEMENT PUBLIC DE TRANSPORT URBAIN ET SUBURBAIN DE M'SILA
E. T. U. S. M

SYNTHESE DE L'ACTIVITE
FINANCE ET COMPTABILITES

PERIODE : ANNEE 2019

feuille : 01/02

Année : 2019		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total/an
A- CHIFFRE D'AFFAIRE														
Chiffre d'affaire	4,892,014.81	4,641,158.40	4,302,803.28	4,588,970.37	4,633,551.20	3,504,199.43	1,875,391.74	1,269,528.49	3,537,019.94	4,368,306.69	3,853,553.28	3,691,344.30	2,868,269.23	45,157,821.93
Recette de transport de voyage par bus	3,791,689.74	3,460,833.33	3,707,628.21	4,588,970.37	3,478,705.13	3,432,974.36	1,759,166.67	1,108,303.92	3,465,794.87	3,246,931.62	2,605,128.21	2,868,269.23	2,868,269.23	36,349,570.09
Recette de transport de personnels	71,225.07	71,225.07	71,225.07	71,225.07	71,225.07	71,225.07	71,225.07	0.00	71,225.07	0.00	71,225.07	71,225.07	71,225.07	854,700.84
Recette de transport des étudiants	953,200.00	1,033,200.00	473,550.00	1,033,200.00	1,033,200.00	0.00	0.00	90,000.00	90,000.00	990,150.00	1,033,200.00	731,850.00	30,000.00	7,281,551.00
Recette de publicité	75,900.00	75,900.00	50,400.00	50,400.00	50,400.00	0.00	45,000.00	90,000.00	90,000.00	60,000.00	144,000.00	0.00	0.00	672,000.00
Services fournis aux clients	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Subvention de l'Etat	0.00	0.00	0.00	0.00	90,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	90,000,000.00
B- LES CHARGES														
1- LES SALAIRES														
Le taux horaire des chauffeurs	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00
Le taux horaire des receveurs	64.22	64.22	64.22	64.22	64.22	64.22	64.22	64.22	64.22	64.22	64.22	64.22	64.22	64.22
Masse salariale	4,070,019.11	4,279,179.88	3,912,915.37	3,909,319.32	13,603,818.84	3,834,146.70	6,751,115.92	2,538,881.41	3,859,893.28	4,153,961.17	4,251,727.63	4,018,486.50	4,810,750.41	59,183,465.19
Frais de Personnel	4,869,964.09	5,149,204.84	4,692,642.36	4,687,461.33	14,422,383.62	4,598,338.25	8,340,900.06	3,063,860.58	4,626,716.93	4,958,781.09	5,121,013.73	4,810,750.41	5,108,866.26	69,342,019.29
Ratio en % (MS/CA)	83.20%	92.20%	90.94%	85.19%	293.60%	109.42%	355.07%	109.13%	109.13%	95.09%	110.33%	108.86%	105.86%	131.06%
Ratio en % (FP/CA)	99.55%	110.95%	109.06%	102.15%	311.22%	131.22%	444.76%	241.34%	130.81%	113.52%	132.89%	130.33%	128.86%	153.55%
2- Charges d'exploitation par ligne														
LIGNE N°10	1,167,606.75	1,166,102.79	1,168,522.89	1,243,740.07	2,427,391.98	933,745.58	1,057,186.78	598,092.01	945,514.85	967,071.84	900,930.96	957,752.46	1,435,164.86	13,533,658.96
LIGNE N°11	1,412,873.16	1,475,115.64	1,387,363.00	1,624,474.16	2,962,517.52	1,210,681.57	2,189,266.52	1,043,694.84	1,481,474.36	1,647,714.64	1,627,777.78	1,435,164.86	1,409,948.33	19,498,118.04
LIGNE N°12	1,295,893.93	1,390,558.99	1,241,419.06	1,560,660.87	3,515,697.81	1,390,307.34	2,434,124.08	951,601.82	1,541,727.10	1,812,753.11	1,705,345.81	1,409,948.33	2,177,829.93	20,250,038.27
LIGNE N°13	483,231.32	501,472.06	400,285.41	433,066.33	823,832.05	308,840.85	393,287.96	163,563.60	308,662.65	367,011.77	348,000.35	276,240.38	4,807,494.74	4,807,494.74
LIGNE N°14	355,486.60	384,961.14	287,132.00	330,625.37	518,414.39	195,357.73	387,404.89	187,915.07	372,012.89	318,799.36	276,751.20	217,782.93	3,832,643.56	3,832,643.56
LIGNE N°16	1,677,847.20	1,629,979.46	1,502,447.73	1,562,887.38	2,931,731.04	1,138,984.02	1,683,658.86	950,702.31	1,236,931.87	1,397,379.90	1,483,228.80	1,227,923.06	421,544.40	18,423,698.63
LIGNE N°17	54,131.45	2,570,781.73	826,649.43	1,462,393.49	481,595.44	613,383.61	705,524.23	525,551.10	421,544.40	481,544.40	421,544.40	421,544.40	421,544.40	7,661,554.88
3- Coût des consommables														
Carburant	645,398.87	575,795.30	599,354.85	601,598.46	608,121.28	571,229.67	29,229.81	221,399.07	583,399.39	576,224.48	463,142.09	498,113.52	3,440.00	5,973,057.79
Fourniture bureau	51,891.00	9,047.50	0.00	11,850.00	24,515.00	7,375.00	91,930.00	15,090.00	7,340.00	85,800.00	127,302.50	3,440.00	11,325.00	435,581.00
billetterie	15,100.00	15,100.00	7,550.00	7,550.00	0.00	0.00	7,550.00	22,650.00	0.00	3,775.00	11,325.00	0.00	0.00	101,925.00
CARTE D'ABONNEMENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	255.00	0.00	0.00	2,839.00	0.00	0.00	3,094.00
Matériel entretien	0.00	3,250.00	0.00	0.00	0.00	5,750.00	0.00	0.00	1,700.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,700.00
Habillement	0.00	2,377.92	2,380.50	0.00	0.00	0.00	3,700.00	0.00	0.00	0.00	551,050.00	0.00	0.00	559,508.42
BAT-ACTIDE - EAU DISTILLEE	950.00	101,160.43	3,705.84	29,504.44	5,170.25	15,205.72	14,784.05	203,114.70	7,755.00	33,936.00	987.00	1,410.00	30,423.20	417,683.43
Lubrifiant	134,504.55	319,000.00	30,496.13	203,119.83	78,218.74	89,262.24	10,860.27	78,938.20	106,886.14	71,640.42	70,286.74	30,423.20	2,220.00	936,536.46
Fourniture Signalisation	16,700.00	0.00	52,330.00	6,185.00	0.00	64,880.00	64,825.00	0.00	22,050.00	6,250.00	90,000.00	0.00	0.00	233,440.00
PR RECHANGE VALORISEE	7,453.95	299,591.30	305.98	0.00	0.00	26,841.19	0.00	0.00	0.00	4,634.27	0.00	0.00	0.00	338,826.69
PR RECHANGE NON VALORISEE	411,692.06	42,424.68	363,207.32	120,011.99	69,845.16	92,728.41	0.00	0.00	27,951.30	22,859.99	38,928.19	29,880.00	1,917.00	1,304,362.84
PR RECHANGE LOCAL	97,248.88	32,757.39	101,054.00	435,360.75	41,237.00	38,173.00	319,887.36	274,004.04	491,835.07	300,003.66	11,917.00	29,880.00	51,303.08	2,173,358.15
PR RECHANGE CAT	3,412.83	195,158.80	21,349.67	110,602.35	75,577.80	9,375.72	21,456.60	85,366.00	41,216.28	155,345.15	38,239.56	51,303.08	1,917.00	808,399.84

MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS
ETABLISSEMENT PUBLIC DE TRANSPORT URBAIN ET SUBURBAIN DE M'SILA
E.T.U.S.M'SILA

TABLEAU D'ACTIVITE REEL ANNEE 2019

1- LES CHARGES

ETUS M'sila	
Rubriques	Montant en HT
Matières et fournitures consommées	30,260,000.00
Services	5,200,000.00
Coûts salariaux	115,916,000.00
Impôts et taxes	1,718,606.62
Frais financiers	200,000.00
Coût d'assurances des biens	3,000,000.00
dotation aux amortissement	6,243,011.41
Chrages exceptionnelles	100,000.00
TOTAL	162,637,618.03

2- LES PRODUITS

Rubriques	Montant en HT
produits de la vente des titres de voyages (tikets et abonnements)	49,075,630.25
Produits exeptionnels	22,354,700.85
1-Produits transports scolaire	18,000,000.00
2-Produits transports Handycapés	854,700.85
3-Recette publicité	1,000,000.00
4-Autre Recette (assur/ CTA.....)	2,500,000.00
TOTAL	71,430,331.10

MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS
ETABLISSEMENT PUBLIC DE TRANSPORT URBAIN ET SUBURBAIN DE M'SILA
E.T.U.S.M'SILA

TABLEAU DES PREVISIONS ANNEE 2019

1- LES CHARGES

Rubriques	Montant en HT
Matières et fournitures consommées	32,069,566.14
Services	12,054,187.47
Coûts salariaux	113,670,575.79
Impôts et taxes	2,869,286.55
Frais financiers	198,903.80
Coût d'assurances des biens	2,932,638.15
dotation aux amortissement	13,836,271.46
Chrages exceptionnelles	0.00
TOTAL	177,631,429.36

2- LES PRODUITS

Rubriques	Montant en HT
produits de la vente des titres de voyages (tickets et abonnements)	44,374,907.48
Produits exeptionnels	27,813,393.48
1-Produits transports scolaire	23,025,750.00
2-Produits transports Handicapés	840,336.14
3-Recette publicité	530,000.00
4-Autre Recette (assur/ CTA.....)	3,417,307.34
TOTAL	72,188,300.96

الملحق رقم 3 :

أسئلة المقابلة	أجوبة المقابلة
1) ماذا تمثل وظيفة التدقيق بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؟	1) تمثل عين المدير في المؤسسة بحيث تعمل على إظهار مصداقية نشاط مختلف المصالح في المؤسسة.
2) ماهي أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة محل الدراسة؟	2) أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة محل الدراسة هي الموازنة التقديرية ولوحة القيادة.
3) ماهي مراحل وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة؟	3) مراحل وظيفة مراقبة التسيير في هذه المؤسسة هي مرحلة التخطيط ومرحلة إعداد التقارير ومرحلة المتابعة والتحليل.
4) ما الهدف من عملية التدقيق بالنسبة لمؤسسة؟	4) الهدف من عملية التدقيق في المؤسسة هو التحقق من صحة المعلومات الواردة في القوائم المالية من خلال الجرد الفعلي أو المادي.
5) ماهي أنواع التقارير التي يقوم المدقق الداخلي بإعدادها؟	5) تقرير كل ثلاثي ، تقرير كل سداسي ، تقرير كل تسعة اشهر ، تقرير كل عام.
6) لمن تقدم هذه التقارير؟	6) تقدم هذه التقارير لمدير المؤسسة ومصحة مراقبة التسيير.
7) ماهي أسباب الخسائر التي تتكبدها المؤسسة؟	7) أسباب الخسائر التي تتكبدها المؤسسة هي عدم قدرة النقل بتحقيق العائدات المتوقعة منها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

اسم: بالمسيلة، من المعاصرة

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): بني عبد المالك المولود(ة) بتاريخ: 1995/06/03 ب: مسيلةالحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 20448966 الصادرة بتاريخ: 2019/09/04 عن: مسيلة المسيلةالمسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: مسائل حماية تخصص: دور وظيفة التدقيق في تنمية فعالية مراقبة خلال السنة الجامعية: 2024/2025والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور وظيفة التدقيق في تنمية فعالية مراقبةالتسيير في المؤسسة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2024/06/04

التوقيع والبصمة

الفهرس

الفهرس

II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	<u>الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لوظيفة التدقيق ومراقبة التسيير في المؤسسة</u>
2	تمهيد
3	المبحث الاول: عموميات حول التدقيق
3	المطلب الاول: مفهوم التدقيق وتطوره التاريخي
3	1 - مفهوم التدقيق
5	2 - التطور التاريخي للتدقيق
9	المطلب الثاني: فروض التدقيق وانواعه
9	1 - فروض التدقيق
12	2 - انواع التدقيق
15	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التدقيق و الأطراف المستفيدة منها
15	1 - اهداف التدقيق
17	2 - أهمية التدقيق
18	المبحث الثاني : عموميات حول مراقبة التسيير في المؤسسة
18	المطلب الاول : مفهوم مراقبة التسيير
20	المطلب الثاني: مهام وأهداف مراقبة التسيير

20	1 - مهام مراقبة التسيير
23	2 - أهداف مراقبة التسيير
25	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير
27	المبحث الثالث: شروط فعالية نظام مراقبة التسيير وعلاقته بوظيفة التدقيق
27	المطلب الاول: شروط فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة
29	المطلب الثاني: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة التدقيق
31	خلاصة الفصل
32	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
32	تمهيد
33	المبحث الأول: طريقة وأدوات البحث
33	المطلب الاول: طريقة جمع المعلومات
34	1 - المؤسسة محل الدراسة
37	2 - منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات
38	المطلب الثاني: ادوات الدراسة
38	1 - الجانب النظري
38	2 - الجانب التطبيقي
39	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
39	المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة
39	1 - التدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة
39	2 - مراحل وأدوات مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة
44	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
49	خلاصة الفصل
51	الخاتمة

56	قائمة المراجع
62	الملاحق
72	الفهرس